South American Publishing

SAP Netnography. 2025; 3:139
doi: 10.62486/net2025139

ORIGINAL

Communication in relation to the fulfillment of Educiac's strategic objectives: an organizational intervention

La comunicación en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de Educiac: una intervención organizacional

Dayron Martínez Rodríguez[1] ✉, Raúl E. Padilla Morales[1], Bismario Saldiña Silvera[1]

[1]Maestría en Asuntos Políticos y Políticas Públicas, El Colegio de San Luis. A.C. México.

Cite as
Martínez Rodríguez D, Padilla Morales RE, Saldiña Silvera B. Communication in relation to the fulfillment of Educiac's strategic objectives: an organizational intervention. SAP Netnography. 2025; 3:139. https://doi.org/10.62486/net2025139

Publication History
Submitted: 07-01-2025
Revised: 01-03-2025
Accepted: 17-06-2025
Published: 18-06-2025

Corresponding Author
Dayron Martínez Rodríguez ✉

ABSTRACT

This article presents an organizational intervention at Educiac, a civil society organization dedicated to promoting human rights, with the aim of analyzing how communication affects the implementation of its strategic planning. A qualitative-descriptive methodology was used, based on participatory action research, which included interviews, surveys, non-participant observation, and a focus group. The findings indicate that, although there are functional communication channels and participatory spaces, limitations persist, such as the absence of a communication strategy, overload of the area in charge, and a focus on communication production over processes of this type. These conditions hinder the alignment between daily actions and strategic objectives. The analysis identified strengths (professionalism of the team, horizontal management) and weaknesses (lack of planning and systematic evaluation). Based on the diagnosis, an improvement plan was designed to professionalize the communication area, establish feedback mechanisms, strengthen the organizational culture, and align communication with the institutional strategy. The intervention is based on a perspective that articulates theory and practice and demonstrates the value of organizational communication as a tool for improving strategic implementation and, thereby, organizational effectiveness.

Keywords: Organizational Intervention; Diagnosis; Communication; Strategic Planning; Organization; Participation.

RESUMEN

Este artículo presenta una intervención organizacional en Educiac, organización civil dedicada a la promoción de los derechos humanos, con el objetivo de analizar cómo incide la comunicación en la implementación de su planeación estratégica. Se empleó una metodología cualitativa-descriptiva, basada en investigación-acción participativa, que incluyó entrevistas, encuestas, observación no participante y un grupo focal. Los hallazgos indican que, aunque existen canales de comunicación funcionales y espacios participativos, persisten limitaciones como la ausencia de una estrategia de comunicación, sobrecarga del área encargada y un enfoque a la producción comunicativa por encima de los procesos de este tipo. Estas condiciones dificultan la alineación entre las acciones cotidianas y los objetivos estratégicos. El análisis permitió identificar fortalezas (profesionalidad del equipo, horizontalidad en la dirección) y debilidades (falta de planificación y evaluación sistemática). A partir del diagnóstico se diseñó un plan de mejora enfocado en profesionalizar el área de comunicación, establecer mecanismos de retroalimentación, fortalecer la cultura organizacional y alinear la comunicación con la estrategia institucional. La intervención se sustenta en una perspectiva que articula teoría y práctica, y muestra el valor de la comunicación organizacional como herramienta para mejorar la implementación estratégica y, con ello, la eficacia organizacional.

Palabras clave: Intervención Organizacional; Diagnóstico; Comunicación; Planeación Estratégica; Organización; Participación.

© 2025; The Authors. This Open access article is distributed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están sujetas al escrutinio constante tanto de sus miembros como de los que están en el espectro de sus resultados. Cuando existe la percepción de que no marcha por buen camino o que sus resultados no se corresponden con los esfuerzos que se realizan, es pertinente pensar en que se necesita una revisión profunda para determinar las causas y encontrar una salida que salve la situación. Pues una intervención organizacional, según refieren Alva et al.[1], es un instrumento metodológico que puede acrecentar el abanico de herramientas sistemáticas [a las que se] puede "echar mano" al momento en que analiza a las organizaciones. Lo que puede transformar el escenario negativo de la organización en uno de resultados y logros positivos.

La intervención organizacional se concibe como un proceso estructurado y sistemático destinado a mejorar la eficiencia y la efectividad de una organización mediante la implementación de cambios estratégicos en su entorno, su estructura o sus procesos internos. Este proceso, según el análisis de Pacheco[2], implica reflexiones profundas sobre la naturaleza de la organización, sus metas y sus dinámicas internas, con el fin de diseñar e implementar soluciones personalizadas que optimicen el rendimiento global.

La sinergia entre diagnóstico, comunicación y planeación estratégica configura un núcleo robusto para realizar el proceso de intervención organizacional. El diagnóstico identifica las áreas críticas; la comunicación asegura la comprensión y el compromiso de los actores y la planificación estratégica ofrece un mapa de ruta para la implementación de las acciones necesarias.[3] Esta interrelación teórica-práctica permite diseñar intervenciones integrales, participativas y adaptativas que responden a la complejidad inherente de los sistemas sociales organizacionales.[4]

Este trabajo se propone, a partir de estas bases teóricas y prácticas, analizar el estado actual de la comunicación en Educiac y su incidencia en la implementación de la planeación estratégica, desarrollando un diagnóstico y proponiendo líneas de intervención organizacional fundamentadas en marcos conceptuales reconocidos.

DESARROLLO

Intervención Organizacional

La intervención organizacional (IO) se consolida como una práctica metodológica de alto valor tanto en el ámbito técnico como en el social, ya que permite una comprensión integral de las organizaciones y de los procesos necesarios para su transformación estructural y funcional.[2] A diferencia de la consultoría tradicional, que suele estar enfocada en resultados inmediatos y carente de fundamentación teórica, la IO se articula con objetivos de largo plazo, respaldada por marcos conceptuales robustos y con un compromiso explícito hacia el cambio social.[5]

Una intervención organizacional hace alusión a un ejercicio que pone en práctica un conjunto de acciones estratégicas que se realizan al interior de una organización y que *grosso modo* tienen como principal objetivo "el cambio social y la reducción de las incertidumbres de la vida social dentro de las organizaciones".[5] Desde esta perspectiva, la IO se convierte en una herramienta estratégica para explorar las dinámicas internas de las organizaciones públicas, aportando información clave sobre la toma de decisiones, la estructura institucional y la implementación de políticas, lo cual permite articular soluciones concretas frente a escenarios subóptimos.[6] Es de suma importancia la realización de intervenciones, así lo expresan diversos autores.

La utilidad de esta práctica ha sido evidenciada en diversas intervenciones, en los que se identificaron disfuncionalidades operativas, liderazgos informales, estructuras duplicadas y carencias materiales, pero también oportunidades de mejora a través del fortalecimiento de la comunicación, la integración organizacional y el rediseño de procesos.

La intervención organizacional es vista como un medio y no como un fin para analizar la dinámica organizacional.[1] Resulta interesante la observación que realizan estos investigadores que se mencionaba anteriormente, cuando refieren que la intervención organizacional se puede seguir profundizando en aspectos de observación e investigación sustantiva dentro de la disciplina de las políticas públicas, y cómo ello refuerza el vínculo de esta disciplina con el campo de los estudios organizacionales.[1] La riqueza heurística de la IO se revela en su cualidad de bisagra metodológica, capaz de trascender el ámbito organizacional para incidir en la eficacia y legitimidad de la acción pública.

La IO se perfila como un instrumento metodológico esencial para enlazar los estudios organizacionales con las políticas públicas y la Ciencia Política, al ofrecer un marco sistemático para diagnosticar y transformar las dinámicas internas de las instituciones gubernamentales y políticas. Lo anterior refuerza la idea de que la intervención, a diferencia de la consultoría, es capaz de describir desde el análisis profundo y los hallazgos que arroja, los problemas que existen en las organizaciones y lo que estos provocan, además de la repercusión que tendría en los resultados que persigue la organización.

Queda entre dicho que a la IO la integran diferentes elementos que son lo que hacen de ella una herramienta efectiva, entre estos encontramos al diagnóstico, sobre lo cual estudios explican que:

El diagnóstico de lo organizacional se puede considerar en sí mismo como una intervención organizacional si se toma en cuenta que su realización demanda la relación directa entre su realizador y los integrantes de la organización, lo cual constituye una intromisión en la organización que altera la cotidianidad de la vida organizacional.

Por lo general, una IO la realiza un sujeto que es ajeno a la organización, lo que supone una imparcialidad y más profundidad al realizarla, arrojando hallazgos que con las propuestas que se realicen se pueden revertir. Así lo expresa un estudio la IO es una interrupción planeada de la vida de la organización, de uno o varios procesos o unidades, para producir un cambio favorable en ella. Por otro lado, Contreras et al.[7] han explicado que, al implicar la participación de un interventor externo, la fase diagnóstica permite evidenciar conflictos latentes y proponer cambios sostenibles, superando las limitaciones del autodiagnóstico interno. La IO ofrece, entonces, una oportunidad para que politólogos y analistas de políticas incorporen herramientas de diagnóstico y cambio planeado en el estudio de la implementación y los resultados de las políticas públicas.

https://doi.org/10.62486/net2025139

Diagnóstico Organizacional y Planeación Estratégica

Como complemento fundamental e imprescindible de la IO encontramos la aplicación de diagnósticos, que por su capacidad para profundizar en temas en la organización se utilizarán para realizar una intervención cercana a la resolución de los problemas que existen y hacer propuestas para solución. Para un estudio el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la organización, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades. Dentro de las etapas de la IO, el diagnóstico es determinante:

El diagnóstico organizacional constituye una etapa crucial, al permitir un acercamiento empírico y participativo a la organización. El uso de entrevistas, encuestas, observación y revisión documental no solo proporciona un panorama de los procesos, tensiones y estructuras existentes, sino que, al involucrar a los miembros de la organización, contribuye a generar apropiación del cambio.[6]

El diagnóstico organizacional se posiciona como un paso que es indispensable para cualquier intervención. Pero no como la irrupción técnica en una organización, como expone un estudio, la IO no se limita a una interrupción técnica, sino que es una intromisión planeada en la vida organizacional que redefine su cotidianidad en favor de un estado más funcional. Se define como un estudio especializado que evalúa la situación estratégica actual de la empresa, identificando debilidades, problemas, fortalezas y oportunidades de mejora.[8] A través de métodos analíticos y técnicas como encuestas, entrevistas y observación, el diagnóstico proporciona una visión panorámica que orienta la toma de decisiones y el diseño de las acciones de cambio.[3]

El diagnóstico organizacional y la planeación estratégica se encuentran estrechamente relacionados, ya que el primero ofrece un conocimiento detallado sobre el estado interno y externo de la organización. A partir de este análisis, es posible identificar los factores que deben ser considerados para diseñar estrategias realistas y efectivas. De esta manera, el diagnóstico no solo describe la situación actual, sino que también orienta la toma de decisiones estratégicas, garantizando que la planeación responda de manera pertinente a las condiciones concretas en las que se desenvuelve la organización.

Estudios hacen una breve pero clara explicación sobre los orígenes y evolución de la planeación estratégica:

La planeación estratégica ha estado en constante evolución, desde su surgimiento en los Estados Unidos y los matices que allí adquirió la la planeación estratégica constituye una herramienta administrativa nacida y desarrolladla en el sector privado estadunidense, que si bien surgió en la década de 1960, su máximo apogeo como modelo de gestión se dio en la década de 1970, para decaer en la década de 1980, debido a la complejidad ambiental que comenzaron a experimentar las organizaciones estadunidenses.

En la actualidad mantiene su vigencia al ser asumida por organizaciones para estructurar su orden organizacional a través de la creación de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y metas, sobre lo anterior de la Rosa y Lozano explican que:

La planeación estratégica se puede entender como una herramienta administrativa que consiste en el establecimiento de la misión y visión organizacionales, seguido del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, con el fin de llegar a establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan a la organización cumplir con la misión y visión establecidas de antemano.

En el contexto de la Nueva Gerencia Pública, la planeación estratégica ha sido readecuada para el sector público mediante procesos de transferencia organizacional que buscan mejorar la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios estatales. Esta adaptación implica reconocer los riesgos de isomorfismo institucional y, a su vez, aprovechar los mecanismos miméticos para profesionalizar a los miembros de las organizaciones públicas, garantizando su participación desde la base hasta la cúspide en la formulación de misión, visión, análisis FODA, objetivos y estrategias.

La estrategia sería entonces un camino que conduce al éxito, en caso de ganar ventaja o a la ruina en caso de perderla.[8] El proceso de planeación estratégica en el ámbito público se estructura en fases claramente definidas: contacto inicial, diagnóstico, formulación de la planeación, ejecución y evaluación, tal como lo ilustran estudios. En la práctica, este esquema se reduce a la construcción participativa de los elementos principales —misión, visión, FODA, objetivos y estrategias— seguido de la alineación estratégica por áreas funcionales, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y la apropiación del plan por parte de todos los niveles jerárquicos. Y en donde la comunicación contribuye a ese fortalecimiento del sentido de pertenencia y de la apropiación del plan a través de mecanismos de participación y retroalimentación efectivas.

La 'sociedad organizacional' contemporánea, caracterizada por la primacía de reglamentos, manuales y rituales institucionalizados, ha transformado las formas de interacción social y generado nuevas patologías, como la fatiga emocional y la pérdida de sentido en el trabajo. En Bravo et al.[8] se realiza una valoración bien interesante que destaca algunas características que deben poseer las planeaciones estratégicas, que en sus palabras sería:

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados al logro de los objetivos.

Para consolidar este enfoque, es imprescindible formar especialistas capaces de aplicar los modelos de IO y planeación estratégica, evitando la reproducción de procedimientos estáticos e incentivando la generación de conocimientos. En este sentido, la reflexión sobre los alcances, limitaciones y adaptaciones contextuales de estas prácticas es tan importante como su ejecución, pues solo así se garantizará un cambio organizacional legítimo, sostenible y congruente con las necesidades y valores de las instituciones públicas.[9]

Así, la intervención organizacional y la planeación estratégica se erigen como un binomio imprescindible para comprender y transformar las organizaciones políticas y públicas, ofreciendo un puente metodológico que articula teoría y práctica, diagnóstico y acción, y estudios organizacionales con análisis de políticas, en beneficio de una gestión pública más eficiente, inclusiva y democrática.

https://doi.org/10.62486/net2025139

Comunicación

La comunicación, como explica Losada[10]: se trata, más bien, de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes; ya no se trata de ser los mejores y aportar los datos que lo de muestren, sino de transmitir sensaciones y lograr una identificación emocional con nuestros públicos; ya no se trata de decidir lo que hacemos y después comunicarlo, sino comunicar lo que podemos hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o no, y que incluso participen en su realización.

Comprendiendo esto, se puede delimitar una función específica para la comunicación en las organizaciones, no solo como un departamento dedicado a la producción, sino encargado de gestionar este proceso.

La comunicación organizacional se muestra como un pilar fundamental en la estructura y funcionamiento de las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezca, ya sea privado o público. Desde una perspectiva teórica, Flores et al.[11] la definen como la acción de compartir conocimientos, mientras que Vargas[12] la concibe como un medio para establecer contacto y generar reacciones. Rebeil et al.[13] enfatizan su carácter estratégico al considerarla un factor de poder que cohesiona a los miembros y facilita el logro de objetivos. Goldhaber[14], por su parte, la describe como un flujo dinámico de mensajes dentro de redes interdependientes, lo que subraya su naturaleza relacional y sistémica.

La comunicación organizacional aparece como un elemento clave para el éxito de las intervenciones, ya que facilita la alineación de los diferentes niveles de dirección y promueve la participación de todos los actores involucrados. La comunicación organizacional ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que contribuye directamente al logro de los objetivos institucionales. Al mismo tiempo que desempeña un rol estratégico en la concreción de las metas y el posicionamiento de la organización, ponderando aspectos como la motivación y el compromiso de sus miembros.[15]

En el ámbito organizacional, la comunicación adquiere una dimensión más practica o resolutiva, al estar vinculada directamente con el desempeño y la eficiencia, o lo que pudiera ser lo mismo, los resultados. Brandolini et al.[16] postulan que una comunicación interna clara permite alinear a los empleados con los objetivos estratégicos, mejorando así la productividad. Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos, como la distorsión serial, la sobrecarga informativa o la escasez de información, factores que pueden obstaculizar su efectividad.[17] Además, la motivación de los integrantes de la organización emerge como un elemento clave, ya que está íntimamente ligada a la comunicación y al desempeño.[18]

La planeación estratégica de la comunicación se convierte en una herramienta indispensable para las organizaciones. Según Matilla[19], este proceso metódico permite tomar decisiones proactivas en la gestión de la comunicación con los públicos. Cutlip et al.[20] destacan la importancia de la investigación como base para un diagnóstico preciso y la formulación de objetivos. Xifra[21] añade que comprender los valores, creencias y comportamientos de los públicos es esencial para diseñar estrategias efectivas. En este sentido, un plan estratégico de comunicación no solo define el posicionamiento y los mensajes clave, sino que también establece tácticas, recursos y plazos para su implementación.

Las crisis son, para empezar, fenómenos graves, delicados, peligrosos. Son además acontecimientos inesperados, súbitos. En contextos de crisis, la comunicación adquiere un rol crítico. Westphalen et al.[22] sostienen que:

La transparencia, la rapidez y la coherencia son principios irrenunciables. La elaboración de un manual de gestión de crisis es una práctica recomendada para enfrentar situaciones adversas. Además, la comunicación interna debe fluir de manera unificada, evitando discrepancias que puedan exacerbar la crisis. En la postcrisis, es crucial realizar un autoanálisis y comunicar el cierre de manera cuidadosa, asegurando que las compensaciones sean satisfechas y aprendiendo de la experiencia.

La comunicación organizacional trasciende su función básica de intercambio de información para convertirse en un eje articulador de la estrategia, la motivación y la gestión de crisis. Su planificación y ejecución rigurosas son determinantes para el éxito organizacional, ya que no solo facilitan la alineación de esfuerzos, sino que también fortalecen la resiliencia ante adversidades. Como señala un estudio, la comunicación es el cimiento sobre el cual se construyen relaciones humanas sólidas y organizaciones eficaces.

Apartado Metodológico: Intervención Organizacional

Se parte del reconocimiento de un problema, el cual se enuncia en modo de pregunta de la siguiente manera: ¿Cómo incide el estado actual de la comunicación en la implementación de las directrices de la planeación estratégica en Educiac? Destacando el rol que desempeña la comunicación en la organización y la manera en la que se vincula con el cumplimiento de la planeación estratégica.[23,24]

Planteamiento del problema: la planeación estratégica representa un eje fundamental para orientar el rumbo de las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo. Sin embargo, uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones como Educiac en la implementación efectiva de dichas directrices estratégicas radica en la gestión de la comunicación. La comunicación, entendida como un proceso transversal y estructurante, cumple un rol decisivo en la articulación de los equipos de trabajo, en la apropiación de la misión institucional y en la operativización de las metas estratégicas.

En Educiac, se evidencian tensiones entre lo que se define en los documentos estratégicos y lo que efectivamente se comunica, comprende y ejecuta en los distintos niveles organizacionales. Estas tensiones pueden manifestarse en la falta de alineación entre las acciones cotidianas y los objetivos estratégicos. Así, los flujos comunicacionales, los mecanismos para la retroalimentación y la cultura de comunicación estratégica, se exponen a una situación de vulnerabilidad que, de sostenerse en el tiempo, podrían dificultar la adecuada implementación de la planeación institucional.[25,26]

Por tanto, se vuelve imprescindible analizar de forma integral el estado actual de la comunicación en Educiac, identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora, para proponer acciones que contribuyan a potenciar el papel estratégico de la comunicación como herramienta de gestión, cohesión y movilización organizacional.

Para ello, la intervención tiene como objetivo analizar el estado de la comunicación en la organización identificando sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora, para proponer acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Educiac.[27]

Se tuvo en cuenta la propuesta de un estudio, que menciona las fases de la intervención:

1. Preentrada: es cuando surge un problema al interior de la organización, los clientes se dan cuenta que no pueden resolverlo por medio de la ejecución de acciones propias y, por tanto, deciden contratar un consultor/interventor externo a la organización.
2. Entrada: es el primer acercamiento entre consultor/interventor y cliente, con la finalidad de definir los temas centrales y alcances de la intervención.
3. Diagnóstico: consultor/interventor y cliente, recopilan y analizan datos para entender el problema y su magnitud. Este proceso se realiza por medio de diversas técnicas de recolección de datos: entrevistas, encuestas, focus group, observación participante o no participante, entre otros.
4. Intervención: consultor/interventor y cliente, trabajan juntos para interpretar los datos analizados y vincularlos con la evidencia para formular recomendaciones, así como llevar a cabo cursos de acción que permitan la solución de la situación no deseada y que afectan las actividades propias de la organización y, por ende, la consecución de los objetivos o metas planteados.
5. Salida: presentación de resultados —informe final—. El proyecto concluye.
6. Postsalida: basándose en sus propios intereses o en el entorno político, los clientes realizan o no las recomendaciones de los consultores/interventores.

Se siguió el procedimiento de intervención organizacional propuesto por un estudio, su modelo sigue las siguientes etapas: 1) contacto, 2) diagnóstico, 3) planeación, 4) acción y 5) evaluación; de manera específica, la intervención se enfocará en el proceso de comunicación.

Atendiendo a las explicaciones que anteriormente se reflejan por los autores mencionados, para la presente intervención se siguieron sus postulados, pero ajustándolos a las características de la organización y de la propia intervención que, en este caso, tiene un perfil más académico. Se partió de un primer contacto con la dirección de la organización, para presentarle la propuesta de realizar una intervención. Debe dejarse claro que en este tipo de intervenciones con un perfil académico y que no es demandado por la organización, se debe tener en cuenta que en el primer contacto ya se debe presentar las intenciones y el contenido de la intervención.[28]

Una vez que la organización acepta la intervención, se procede al próximo paso, que sería la entrada. Durante la entrada se demanda y revisa la documentación requerida para la intervención, con el propósito de familiarizarse y, además, se entrevista al director o un conocedor de la organización para que presente, a su juicio y valoraciones, los problemas que enfrenta en el escenario organizacional. Esto último para trazar o identificar posibles problemas sobre uno de ellos realizar la intervención. En el desarrollo del trabajo puede ocurrir dos cosas, que se confirme ese problema preidentificado o surja otro, que no estaría mal, siempre se debe intervenir en un problema real y dedicar los esfuerzos en revertir esas situaciones negativas en aspectos positivos o resultados favorables.[29]

Antes de continuar al próximo paso, se le presenta al directivo sobre qué posible problema se trabajará, qué instrumentos para la recopilación de datos se aplicarán, cuál será el cronograma de trabajo en la IO y hasta dónde se llegará en dicha intervención, su alcance. Con el propósito de recopilar datos, que se transformen en información y poder validarlos como evidencias, se procede al tercer paso que es el diagnóstico, que con los diferentes instrumentos que se apliquen, se podrá confirmar el problema o decantarse por otro que es el verdadero causante de los malestares organizacionales. Con la aplicación del diagnóstico se avanza al cuarto paso, que es la interpretación de los hallazgos arrojados por los instrumentos aplicados, lo que permite construir la matriz DAFO.

En quinto lugar, tenemos toda la información necesaria para realizar la propuesta del plan de mejoras, partiendo de la declaración de su objetivo general, los específicos, mecanismos de seguimiento y evaluación y principios rectores, el plan en su estructura para la ejecución incluye: a) líneas de mejora, b) acción, c) responsable y d) indicador de éxito. Teniendo en cuenta las características de la IO que se ejecute, en específico el tiempo disponible para realizarla, se determinará hasta donde se llegará: propuesta del plan de mejoras, implementación y/o evaluación.

Como último paso se realizará la presentación de los resultados en dos escenarios, el académico, con un lenguaje más técnico y científico, y en el organizacional, de manera más clara. A modo de resumen de lo anteriormente dicho, los pasos que se tuvieron en cuenta en la presente investigación son 1) contacto, 2) entrada, 3) diagnóstico, 4) propuesta del plan de mejoras y 5) Presentación de resultados.

La metodología seguida se basa en un enfoque cualitativo-descriptivo con elementos de investigación-acción participativa. Para ello, se emplearon técnicas mixtas, con predominancia cualitativa, como entrevistas semiestructuradas a directivos y los responsables de comunicación, encuestas al personal operativo, un grupo focal y observación no participante de dinámicas internas. Estas herramientas permitieron recabar percepciones, evaluar flujos comunicacionales y detectar inconsistencias entre los documentos estratégicos y su ejecución práctica.[30]

El proceso se desarrolló en tres fases: diagnóstico, análisis integral y propuesta de mejora. En la primera fase, se recopiló información mediante entrevistas y encuestas para entender los desafíos en la comunicación. El grupo focal facilitó un espacio de reflexión colectiva, utilizando técnicas como tormenta de ideas y matriz FODA, mientras que la observación permitió contrastar el discurso con la realidad organizacional. En la segunda fase, se triangularon los datos para identificar patrones, y finalmente, en la tercera fase, se realizarán recomendaciones, que será mediante un plan de acciones.

Para garantizar la validez de los hallazgos, se aplicó triangulación metodológica, contrastando los resultados de las distintas técnicas, y se promovió la participación de todos los niveles jerárquicos. La intervención no solo buscó diagnosticar problemas, sino también construir soluciones con la organización, asegurando que las propuestas fueran realistas y aplicables. El resultado final es un conjunto de acciones o recomendaciones para transformar la comunicación en un eje articulador de la planeación estratégica. En el momento del contacto con el director, se especificó que la presente IO llegaría hasta la propuesta del plan de mejoras, por cuestiones de tiempo condicionadas por la duración del curso de la materia de Intervención Organizacional, correspondiendo a la propia organización la implementación y su correspondiente evaluación.[31]

Descripción de la unidad de análisis

Educación y Ciudadanía, A.C. (Educiac) es una organización sin fines de lucro que trabaja desde hace 15 años, desde un enfoque de derechos humanos y género, en programas y proyectos enfocados en jóvenes, mujeres y sociedad civil. El equipo de Educiac formado por 16 personas, cuenta con la experiencia y las capacidades instaladas para la intervención en temas de género, juventudes, construcción de ciudadanía, derechos humanos, seguridad ciudadana, promoción de una cultura de paz, fortalecimiento y acompañamiento institucional a organizaciones de la sociedad civil, y para realizar procesos de contraloría social e investigación.

A lo largo de todo este tiempo, Educiac ha construido alianzas estratégicas y vínculos con organizaciones civiles, instancias públicas y privadas, instituciones académicas, organismos internacionales, entre otros; que le han permitido sumar esfuerzos, conocimientos, perspectivas, para alcanzar el logro de estrategias en pro del bien común.

Para cumplir con sus funciones se estructura como una organización departamental o por funciones. Su organigrama se presenta en manera de pastel, ubicando al centro a la dirección y en los anillos más cercanos el área administrativa y la de comunicación. En los externos se encuentran las coordinaciones de los cuatro programas y a continuación de estas los respectivos proyectos.

Su misión es promover y defender el reconocimiento colectivo de las personas (mujeres, niñas, juventudes) como sujetas de derecho a través de procesos participativos y de incidencia política que dignifiquen la vida, para la transformación social. Y proyectan como visión ser una organización de la sociedad civil referente en la generación de procesos colectivos que dignifiquen la vida (de mujeres, niñas y juventudes) a través de la incidencia política y el ejercicio del poder transformador de las personas, las organizaciones, las comunidades y sus instituciones, en lo local y lo nacional, desde la interseccionalidad y los derechos humanos.[32,33]

Entre sus objetivos estratégicos para orientar el trabajo en Educiac, contemplados en su planeación estratégica, se encuentran, en primer lugar, garantizar la sostenibilidad financiera de la organización, como segundo objetivo incidir políticamente a nivel estatal y nacional en el reconocimiento de las juventudes, mujeres y sociedad civil como sujetos de derechos y como tercero se encuentra implementar un plan de fortalecimiento institucional con horizonte a 5 años que garantice la mejora continua de los procesos y resultados institucionales. Cada uno de estos se desglosa en varios objetivos específicos, que se concretan en acciones que a lo largo de los último 5 años ha mantenido un horizonte organizacional enfocado en los resultados.[34,35]

Educiac se sitúa dentro del sector de las políticas públicas vinculadas a los derechos humanos, con un énfasis específico en la igualdad de género, la protección y promoción de los derechos de las niñas, mujeres y juventudes, y el fortalecimiento de la participación ciudadana como motor de transformación social. Esta ubicación sectorial se desprende directamente de su misión institucional, que señala su compromiso con el reconocimiento colectivo de las personas como sujetas de derecho, a través de procesos participativos e incidencia política orientados a dignificar la vida.[36]

Desde esta perspectiva, Educiac se vincula de manera directa con las políticas de equidad de género e interseccionalidad, integrando un enfoque que reconoce y atiende las múltiples formas de discriminación que afectan a diversos grupos poblacionales. La organización no solo impulsa el acceso a derechos desde una lógica de protección, sino que promueve activamente el ejercicio pleno de la ciudadanía y la transformación de las estructuras sociales que perpetúan la desigualdad.[37]

Asimismo, su acción se inscribe en el campo de las políticas de participación ciudadana y fortalecimiento de la sociedad civil, al impulsar el ejercicio del poder transformador de las personas, organizaciones y comunidades, tanto en el ámbito local como en el nacional. Esta apuesta por la incidencia política en espacios institucionales y comunitarios posiciona a Educiac como un actor estratégico en los procesos de gobernanza democrática.[38]

De forma complementaria, Educiac contribuye a los objetivos del desarrollo social y comunitario, al generar procesos colectivos orientados al bienestar, la dignidad y la cohesión social. En este sentido, su trabajo dialoga con políticas orientadas a la inclusión social, la construcción de ciudadanía y el desarrollo territorial con enfoque de derechos.[39]

Educiac se ubica en una intersección estratégica de políticas públicas, articulando derechos humanos, género, juventudes y participación ciudadana, con una visión transformadora del desarrollo social que contribuye activamente al fortalecimiento institucional del tejido civil y democrático. El desempeño institucional de Educiac puede calificarse como positivo, ya que trabaja en cumplir con sus metas estratégicas de manera adecuada, articulando con coherencia sus diferentes programas y proyectos en función de su misión transformadora. A pesar de enfrentar limitaciones en términos de financiamiento y recursos económicos, la organización ha demostrado una notable capacidad de gestión y compromiso, maximizando el uso de los recursos disponibles.[40]

Sus logros se deben en gran medida a la entrega, profesionalidad y disposición plena de sus integrantes, cuya labor ha sido clave para sostener procesos de incidencia, formación y acompañamiento con impactos concretos. La claridad de su rumbo institucional, sumada al esfuerzo constante por optimizar sus capacidades, permite afirmar que Educiac alcanza sus objetivos con excelencia, incluso en contextos desafiantes.

Resultados

El diagnóstico realizado entre el 26 de marzo y el 18 de abril del 2025, arrojó resultados que, mediante la aplicación de

instrumentos como de encuestas, entrevistas, grupo focal y observación directa, permitió constatar que la comunicación en Educiac desempeña un papel relevante en los procesos organizacionales, pero presenta limitaciones que obstaculizan su articulación plena con la planeación estratégica. Si bien existen canales funcionales y espacios participativos valorados positivamente por los miembros de la organización, también se identifican desafíos estructurales como la ausencia de una estrategia de comunicación, la sobrecarga del área y una tendencia a priorizar los productos comunicativos por encima de los procesos, según explicó Perla Paricio, integrante del equipo de comunicación.

La encuesta aplicada evidenció que el 100 % de las personas participantes considera que existen espacios para la participación y propuestas, como las reuniones generales (64 %) y reuniones con la dirección (43 %), lo que refleja un entorno organizacional abierto al diálogo. Asimismo, los canales más utilizados (figura 1) fueron valorados con una efectividad promedio de 4,1 sobre 5 (figura 2), lo que coincide con las fortalezas percibidas tanto en las entrevistas como en debate en el grupo focal. Este aspecto apunta a una cultura comunicacional horizontal, accesible y cotidiana, coherente con el enfoque relacional y sistémico propuesto por Goldhaber[14].

Al mismo tiempo que constituye una fortaleza la existencia de espacios de participación y donde se pueden realizar propuestas sobre temas como la planeación estratégica, por ejemplo, pero en las entrevistas y el grupo focal se identifica que no se trata este tema. Al contrario, se siente la necesidad de evaluar la planeación y de trabajar en función de los objetivos estratégicos, dio a conocer Mariana Morales quien es coordinadora de proyecto, además se propuso crear espacios para el análisis y la discusión sobre el trabajo que realiza la organización y determinar si están alineados con la planeación o si esta requiere modificación. Se aprecia en las entrevistas que existe la disposición de la dirección para que estos espacios tengan cabida en Educiac y que sus miembros puedan proponer y realizar sugerencias a la planeación estratégica.

Perla Paricio y Nidia Morales, coordinadora de proyecto, explican que el trabajo de comunicación responde a las urgencias de la organización, se reúnen de manera trimestral para planificar las necedades de los proyectos y además se realizan reuniones por los días internacionales para definir los contenidos.

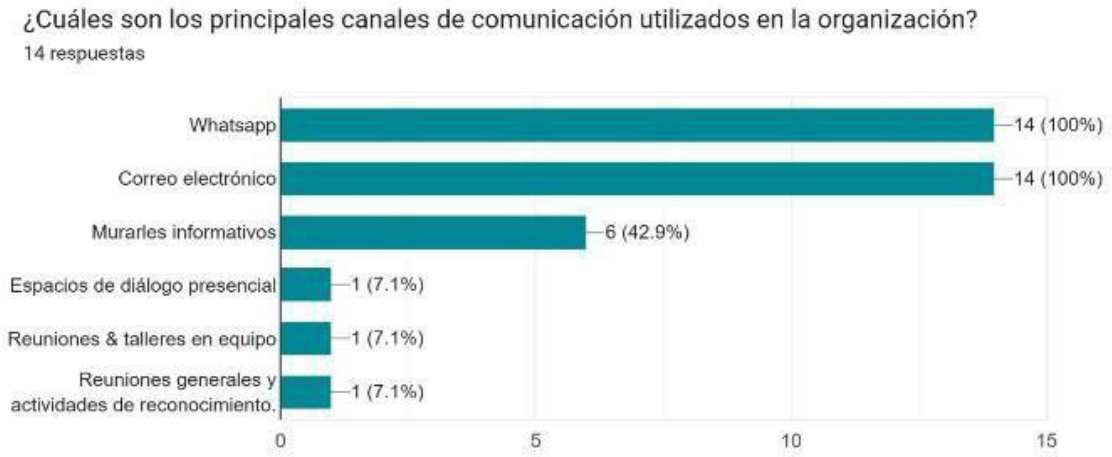

Figura 1. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación utilizados en la organización?

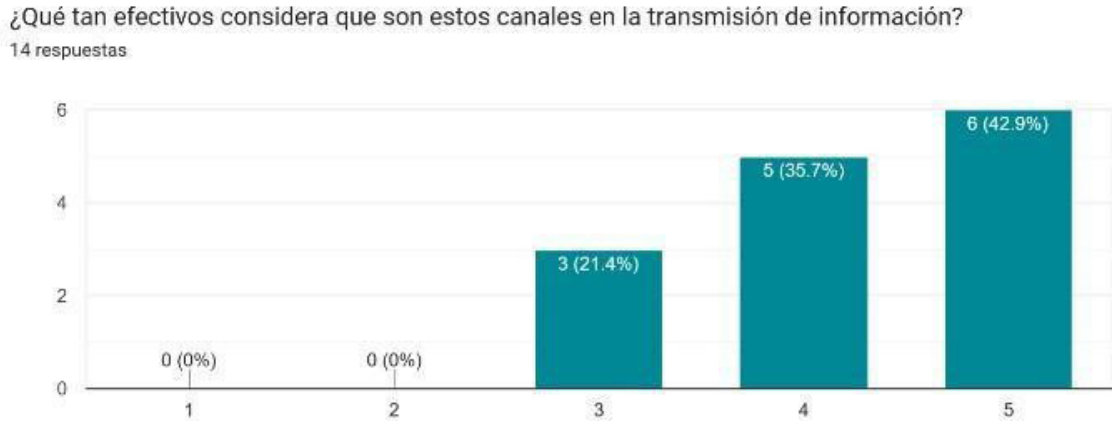

Figura 2. ¿Qué tan efectivos considera que son estos canales en la transmisión de información?

En las entrevistas la totalidad de las personas participantes mencionó la inexistencia de una estrategia de comunicación y reconocen su necesidad. La ausencia de este documento afecta no solo la ejecución de la planeación estratégica, sino también la capacidad de monitorear y evaluar avances reflexiona Laura Godinez encargada del área administrativa. Sobre esto último, se constata que la comunicación está centrada en la comunicación enfocada a la producción, al tiempo que el área no cuenta con

especialista en el perfil, sino que sus dos miembros tienen a su encargo, de manera general, el diseño y las redes sociales, no así la evaluación o diseño de espacios o canales de retroalimentación.

Se pudo constatar que el 78,2 % de los encuestados percibe de manera clara los mensajes que son transmitidos en el entorno organizacional. Se detecta una sobrecarga del área de comunicación y, como explica Rogelio Córdova, director de Educiac, dentro de las barreras comunicativas que existen en la organización se encuentra el factor tiempo y las dinámicas organizacionales y, en contraste con las encuestas, se refleja que limitan un diálogo y acción al interior de Educiac. En el grupo focal se observa que hay poca claridad en la toma de acuerdos que muchas veces provoca desinformación y, además, se hace alusión que las reuniones se extienden más de lo necesario y muchas veces los participantes se distraen en sus teléfonos, laptops o agendas; igualmente expresan que carecen de concreción por no centrarse en el tema que compete y no se toman acuerdos con claridad.

Se observa la existencia de espacios para el diálogo y así se corrobora en las encuestas. Se hace alusión en las entrevistas que hay apertura para el diálogo y Rogelio Córdova lo sostiene, pero los encuestados mencionan que no siempre se aprovecha esta apertura por falta de confianza. Tanto en la encuesta como en el grupo focal se pudo interpretar que existe un estado de apatía y desmotivación que "limita la participación creativa, analítica y para atender los desafíos". Durante la realización del grupo focal se hace alusión a que ha disminuido el compromiso para con la organización y la búsqueda de motivación ha recaído exclusivamente en la dirección de la organización.

Se hacen propuestas que, en el entendido de alcanzar mejores resultados, van desde contar con especialista en comunicación que vele, entre otras cosas, por la coordinación de las acciones de la planeación estratégica y su evaluación sistemática y, por otro lado, un procurador de fondos y encargado de postulaciones a proyectos, así lo dejó saber Mariana Morales. Esta misma persona reconoce que se han institucionalizado espacios informales que nacen producto a las características de trabajo en la organización, se realizan espacios paralelos a los formales para reflexionar o informarse. En cuanto a la planeación estratégica y su relación con la comunicación, Nidia Morales comenta en que no se ajusta actualmente con las necesidades de Educiac, lo que no permite que se concreten resultados o demandas organizacionales.

Otro aspecto relevante es la gestión de crisis. Aunque el 64 % considera que se actúa adecuadamente ante situaciones críticas, Perla Paricio y Rogelio Córdova expresan que no existen manuales ni protocolos definidos, lo que se traduce en resoluciones atendiendo el contexto y las acciones que se consideren pertinentes. Al respecto, refieren que, si bien no se ha actuado mal ante las crisis, sí ha habido morosidad en las respuestas que requieren.

Esta limitación fue corroborada en las entrevistas, quienes coincidieron en la necesidad de institucionalizar procedimientos para enfrentar crisis. Como apuntan Westphalen et al.[22], la comunicación en tiempos de crisis requiere planificación, coherencia y rapidez, atributos que actualmente no están sistematizados en Educiac.

En términos de imagen externa, el 64 % de las personas que participaron en la encuesta, consideran que esta es coherente, aunque se sugieren mejoras como una narrativa más clara (21 %) y la diversificación de formatos (14 %). Estas recomendaciones refuerzan la noción de que, aunque existe una estructura de comunicación funcional, esta carece de una estrategia transversal que articule los procesos internos con los objetivos organizacionales. Se conoció en el marco de la entrevista con Perla Paricio que no existe un manual de identidad corporativa, que podría ayudar a mantener una coherencia en todo el trabajo comunicacional que se realice y queden los antecedentes por los cuales trabajar en el presente y futuro, sobre esto último Rogelio Córdova hace alusión a la ausencia de este documento y también a la estrategia de comunicación, les atribuye a ambos una importancia sustancial que beneficiaría a la organización.

Aunque los materiales institucionales son consultados de manera frecuente (64 % lo hace diariamente), esta práctica no garantiza por sí sola la apropiación de las directrices estratégicas si no se acompaña de una política de comunicación integral que permita alinear esfuerzos desde todos los niveles de la organización. Una retroalimentación efectiva garantizaría poder monitorear constantemente los flujos, estados de opinión, el clima laboral, las preocupaciones, la efectividad de los mensajes, los ruidos, entre otros aspectos.

Al ser una organización pequeña se logra que la comunicación transversalice todos los procesos, o al menos, cuenten con un apoyo o acompañamiento de esta. Es recurrente como se repite la falta de tiempo para lograr satisfacer las necesidades que demanda el trabajo, lo que lleva a plantearse si existe una adecuada planificación de las actividades y control.

Suscita del debate que no se da la oportunidad de evaluar lo que se hace, cuando acaba una actividad ya se debe iniciar la siguiente.

Se pudo construir una matriz DAFO en la que basándose en los diferentes instrumentos aplicados radican las áreas de mejora en Educiac.

Tabla 1. Matriz DAFO

Debilidades:	Fortalezas
Inestabilidad en el personal. Ineficiente gestión del tiempo. Miedo y resistencia al cambio.	Multidisciplinariedad y profesionalidad de los recursos humanos. Presencia de jóvenes.
No se evalúa sistemáticamente la planeación estratégica. Inexistencia de documentos rectores de la comunicación (Manual de Identidad Corporativa, Estrategia de Comunicación, Manual de gestión de Crisis).	Financiamiento que garantiza la vitalidad de la organización. Proceso administrativo. Seguridad social a algunos trabajadores. Empatía, seguridad y buenas relaciones humanas en el colectivo de trabajo. Horizontalidad de la dirección.

Amenazas	Oportunidades
Fondos insuficientes.	Alianzas con organizaciones, empresas e instituciones.
Otras organizaciones con el mismo propósito de Educiac que compiten por el financiamiento	Procuración de fondos.
	Reconocimiento social.
	Redes de apoyo a causas como el feminismo, el empoderamiento de los jóvenes, entre otros.

Plan de mejoras

Objetivo general

Fortalecer la comunicación de Educiac para articular de manera más efectiva la planeación estratégica con las actividades cotidianas de la organización, promoviendo la apropiación, ejecución y evaluación sistemática de sus objetivos estratégicos.

Objetivos específicos

- Diseñar e implementar una estrategia integral de comunicación interna y externa.
- Mejorar los mecanismos de retroalimentación, toma de acuerdos y participación.
- Profesionalizar el área de comunicación para optimizar su desempeño estratégico.
- Fortalecer la cultura organizacional orientada a la apropiación de la planeación estratégica.
- Implementar protocolos de gestión de crisis y manuales de identidad institucional.
- Reforzar la comunicación interna y externa.
- Fortalecer las alianzas externas de Educiac.

Mecanismos de seguimiento y evaluación

- Reuniones sistemáticas de seguimiento del plan de mejoras.
- Definir indicadores cualitativos y cuantitativos para cada acción.
- Informe semestral de avances que incluya análisis de cumplimiento y propuestas de ajuste.
- Evaluación participativa anual con todo el equipo de Educiac para validar percepciones y resultados.

Principios rectores

- Participación de todos los niveles de la organización.
- Coherencia entre el discurso institucional y las prácticas comunicativas.
- Adaptabilidad a los cambios organizacionales o contextuales.
- Enfoque de derechos humanos e interseccionalidad en toda la comunicación.

Utilidad de la Intervención Organizacional en el Análisis de Políticas Públicas y de la Teoría Utilizada

La intervención organizacional es una herramienta clave para comprender la compleja relación entre las estructuras administrativas y los procesos políticos que dan forma a las políticas públicas. Al adentrarse en el funcionamiento interno de las organizaciones públicas, esta metodología revela cómo las dinámicas de poder, los intereses contrapuestos y las culturas institucionales influyen en la implementación de las políticas.[41,42]

Sin embargo, su aplicación va más allá del análisis técnico, pues debe considerar el contexto político en el que se desarrollan estas intervenciones. Las organizaciones públicas no operan en el vacío, sino que son espacios donde conviven lógicas técnicas con juegos de poder, negociaciones constantes y limitaciones estructurales.[43,44]

En el ámbito de las políticas públicas, la intervención organizacional permite identificar las brechas entre el diseño formal de las políticas y su ejecución real. Mientras que las políticas representan decisiones colectivas formalizadas, su puesta en práctica depende de cómo las organizaciones las interpretan, adaptan y ejecutan. Aquí es donde lo político entendido como la disputa por el poder y los recursos- entra en juego. Por ejemplo, una intervención puede descubrir que la implementación fallida de un programa social no se debe a deficiencias técnicas, sino a resistencias de grupos internos o a la falta de alineación con prioridades políticas cambiantes. La administración pública, como campo de acción, se convierte así en el escenario donde se materializan (o fracasan) las intenciones de las políticas públicas.[45]

No obstante, la intervención organizacional enfrenta importantes limitaciones cuando se aplica en contextos altamente politizados. Las organizaciones públicas suelen presentar resistencias al cambio cuando las propuestas de mejora chocan con intereses establecidos o estructuras de poder consolidadas. Además, factores externos como cambios de gobierno, presiones partidistas o restricciones presupuestales pueden truncar procesos de intervención bien diseñados.[46]

La teoría que sustenta la IO esencial en el proceso de transformación estructural y funcional de las organizaciones fomenta la profundidad analítica a los ejercicios de diagnóstico. A diferencia de prácticas consultivas tradicionales, centradas en resultados inmediatos, la IO se apoya en marcos conceptuales robustos que permiten entender las dinámicas institucionales desde una perspectiva integral, considerando factores como la cultura organizacional, las relaciones de poder, los flujos de comunicación y los procesos decisionales.[5]

En la intervención realizada, la teoría se consolidó como un recurso interpretativo clave que orientó tanto la fase de diagnóstico como el diseño del plan de mejoras, permitiendo revelar conflictos latentes, desajustes estructurales y oportunidades de fortalecimiento organizacional, particularmente en el ámbito de la comunicación. La articulación entre diagnóstico y planeación estratégica

evidenció la utilidad de comprender la comunicación no solo como un área de producción, sino como un proceso transversal que incide directamente en la implementación efectiva de las directrices organizacionales.[15] En este sentido, la IO se manifestó como una herramienta metodológica capaz de traducir los hallazgos teóricos en propuestas prácticas de mejora.[47,48]

Tabla 2. Propuestas prácticas de mejora

Plan de mejoras			
Línea de mejora	**Acción**	**Responsable**	**Indicador de éxito**
Estrategia de comunicación.	Diseñar una Estrategia de Comunicación que articule las metas institucionales con las acciones de comunicación interna y externa.	Coordinación de comunicación	Documento aprobado por la dirección y socializado con el equipo.
	Elaborar y aplicar un Manual de Identidad Corporativa para unificar la imagen y los mensajes organizacionales.	Especialista en comunicación	Manual aprobado y uso efectivo en materiales internos y externos.
Profesionalización del área de comunicación.	Contratar o capacitar a un/a especialista en comunicación estratégica que también pueda diseñar procesos de evaluación de comunicación.	Dirección y RRHH	Contratación realizada y funciones definidas.
Espacios para la planeación estratégica	Crear/incluir en un espacio mensual de seguimiento a la planeación estratégica para evaluar avances y alinear acciones.	Coordinación de programas y áreas	Realización de al menos 9 reuniones anuales; actas de cada sesión.
	Realizar 3 reuniones anuales (trimestrales) para tratar el cumplimiento de la planeación estratégica.	Coordina Comunicación y dirige director	Reportes trimestrales de avances en planeación.
	Realizar balance anual del cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica.	Presenta informe comunicación y dirige director	Que se presente un informe positivo del cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica.
Retroalimentación y toma de acuerdos.	Responsabilizar al especialista en comunicación en la elaboración de las actas o informes de los espacios de participación, así como su seguimiento.	Especialista en Comunicación.	Constancia de los espacios realizados, seguimiento efectivo.
	Rediseñar las reuniones internas: evitar duplicidad de espacios, aplicar guías de agenda, tiempos límite por tema, minuta de acuerdos y moderadores.	Dirección y todas las áreas	Actas disponibles; reducción de tiempos muertos en reuniones en un 30 %.
	Implementar canales de retroalimentación anónimos o no para mejorar confianza y participación (Buzón del trabajador, talleres de debate y capacitación)	Área de comunicación	Registro de retroalimentaciones recibidas y atendidas.
	Elaboración y socialización de un plan de trabajo organizacional, del que partan los de las áreas y los individuales.	Director Coordina comunicación y administración.	Optimización de los procesos organizacionales. Mejor aprovechamiento del tiempo.
Gestión de crisis.	Elaborar un Manual de Gestión de Crisis que incluya protocolos de actuación.	Especialista en Comunicación y Dirección	Manual elaborado y socializado con todo el personal.
Cultura de participación y motivación.	Realizar talleres/actividades semestrales para incentivar la motivación y el sentido de pertenencia.	Área de comunicación y RRHH	Al menos 2 talleres anuales; encuesta de clima organizacional mejorada.
	Crear una campaña interna para la visibilización de logros estratégicos para motivar y reconocer avances.	Área de comunicación	Difusión interna mensual de avances o logros.
	Diseñar un sistema de estimulación a los resultados individuales y colectivos.	Coordinan RRHH y comunicación, junto a la administración	Trabajadores y equipos más motivados. Mejores resultados de trabajo.
Fortalecimiento de los canales de comunicación interna y externa.	Creación de una publicación periódica, (Boletín informativo, revista) para la publicación de trabajos científicos, experiencias de vidas o del trabajo cotidiano de Educiac, promover los valores organizacionales y fortalecer los vínculos con Universidades, centros de investigación, ONGs, etc.	Coordina comunicación junto a la coordinación de programas	Trabajos publicados, visibilización de los resultados de Educiac, relaciones interinstitucionales.

	Creación de un canal de comunicación (audiovisual-podcast) para diversificar el alcance e impacto social de Educiac.	Coordina comunicación	Fortalecer el impacto social del quehacer organizacional de Educiac.
	Creación de una campaña de comunicación externa anual que persiga celebrar el aniversario de Educiac y al mismo tiempo darle salida a uno de los objetivos de la organización.	Especialista en comunicación	Alcance e impacto de la campaña. Cantidad de soportes realizados, así como las actividades que se realicen.
Fortalecer las alianzas externas de Educiac.	Realizar ferias de oportunidades y de sensibilización social sobre los objetivos que persigue Educiac. (Ferias de empleo para jóvenes, temáticas)	Organiza comunicación junto a la coordinación de programas	Ferias realizadas y su impacto social. Participación efectiva.
	Convocar a encuentros intersectoriales e interinstitucionales para el establecimiento de convenios de colaboración y oportunidades de proyectos por financiar.	Dirige director y coordina comunicación.	Encuentros realizados, convenios firmados y proyectos financiados.
	Simulacro anual de respuesta a crisis.	Área de comunicación	Evaluación post-simulacro.

CONCLUSIONES

La intervención organizacional realizada en Educiac evidenció que, aunque la comunicación interna posee canales funcionales y una cultura de apertura al diálogo, existen limitaciones estructurales que afectan la plena alineación con la planeación estratégica. La inexistencia de una estrategia formal de comunicación, la sobrecarga del área y la falta de protocolos de gestión de crisis debilitan la capacidad de la organización para articular eficazmente sus objetivos estratégicos y operativos. A pesar de estos retos, la disposición de la dirección para impulsar espacios participativos y la cultura de comunicación horizontal representan fortalezas valiosas para el proceso de mejora.

El diagnóstico mostró también que, aunque los miembros de Educiac valoran positivamente los espacios de participación y los canales utilizados, existe una desconexión entre la planificación estratégica y su apropiación cotidiana. Factores como la falta de sistematización en la toma de acuerdos, la inadecuada gestión del tiempo, la ausencia de retroalimentación efectiva y la percepción de apatía organizacional limitan el impacto de las acciones estratégicas. Esto refuerza la necesidad de diseñar una estrategia de comunicación integral, fortalecer la profesionalización del área y generar mecanismos que promuevan una participación y sostenida.

En conclusión, la comunicación en Educiac debe evolucionar de un enfoque centrado en productos hacia un modelo estratégico que facilite la apropiación de los objetivos organizacionales, promueva la cohesión interna y fortalezca su capacidad de incidencia. La implementación de las acciones propuestas en el plan de mejora permitirá consolidar una comunicación más planificada, participativa y alineada con la misión institucional, potenciando así el impacto social y político de la organización.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguna.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Dayron Martínez Rodríguez, Raúl E. Padilla Morales, Bismario Saldiña Silvera.
Curación de datos: Dayron Martínez Rodríguez, Raúl E. Padilla Morales, Bismario Saldiña Silvera.
Análisis formal: Dayron Martínez Rodríguez, Raúl E. Padilla Morales, Bismario Saldiña Silvera.
Redacción – borrador original: Dayron Martínez Rodríguez, Raúl E. Padilla Morales, Bismario Saldiña Silvera.
Redacción – revisión y edición: Dayron Martínez Rodríguez, Raúl E. Padilla Morales, Bismario Saldiña Silvera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alva ME, Sánchez E. La utilidad de la intervención organizacional en el análisis de políticas públicas: estudio de caso del Servicio Integral de Transporte de León, Gto. Gestión y estrategia. 2018;(54):71-85.

2. StudySmarter. Intervención organizacional: Técnicas y ejemplos. StudySmarter. 2024. https://www.studysmarter.es/resumenes/cienciasempresariales/teoria-de-lagestion/intervencion-organizacional

3. Pacheco Espejel AA. Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. Gestión y Estrategia. 2015;(48):15-24.

4. Meza A. El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas. Mi Espacio, InfoSol. 2023. https://infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacionalelementosmetodos-y-tecnicas

5. Lucena P. ¿Qué es la comunicación estratégica?. CESUMA. 2025. https://www.cesuma.mx/blog/que-es-la-comunicacion-estrategica.html

6. Espinosa E, Lozano O. Presentación. Gestión y estrategia. 2015;(48):5-14.

7. Rodríguez Mancilla D. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega; 2005. Cap. 4, La demanda inicial; p. 73-87.

8. Contreras MCJ, Aguilera OA. El estudio de las organizaciones y Ciencia Política. Noticias de una incursión. In: 4to. Coloquio Nacional sobre Investigación en Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. Tlaxcala: UAT/UAM/REMINEO; 2007.

9. Bravo Rojas LM, Valenzuela Muñoz A, Ramos Vera PM, Tejada Arana AA. Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Revista Venezolana de Gerencia. 2019;24(88):1316-1328. https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/h

10. Contreras MCJ, Ayuzabet de la Rosa A. Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas. In: De la Rosa AA, Contreras MJ, coordinadores. Hacia la Perspectiva Organizacional de la Política Pública. Recortes y orientaciones iniciales. Fontamara; 2013. p. 13-56.

11. Losada Díaz JC. Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas. Editorial UOC; 2010.

12. Flores S, Orozco E. La comunicación: trascendencia, elementos, patología. In: Flores S, Orozco E. Hacia una comunicación administrativa integral. 1973. p. 17-52.

13. Vargas V. El proceso de comunicación. In: Martínez A, Nosnik A, coordinadores. Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial. 1988. p. 11-26.

14. Rebeil M, Nosnik A. Introducción. In: Rebeil M, Ruiz C. El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana; 1998. p. 13-32.

15. Goldhaber G. ¿Qué es la comunicación organizacional? In: Goldhaber G. Comunicación organizacional. Logos; 1975. p. 15-34.

16. Manrique Maldonado KA. La comunicación organizacional: elemento fundamental para el éxito de una institución de Educación Superior. Cuaderno de Pedagogía Universitaria. 2015;12(23):10-15. http://cuaderno.pucmm.edu.do

17. Brandolini A, González M, Hopkins N. Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. Editorial DIRCOM; 2009.

18. Sánchez S. La comunicación interpersonal en las organizaciones. In: Fernández C, coordinador. La Comunicación en las Organizaciones. 1991. p. 61-86.

19. Stoner J, Freeman E, Gilbert D. Motivación. In: Stoner J, Freeman E, Gilbert D. Administración. 6th ed. Prentice Hall; 1996. p. 482-511.

20. Matilla K. Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en relaciones públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de la planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación del Estado español. Barcelona: Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna, Universidad Ramón Llull; 2007. http://www.tdx.cat/handle/10803/9222

21. Cutlip S, Center AH, Broom GM. Relaciones públicas eficaces. 8th ed. 2001.

22. Xifra J. Planificación estratégica de las relaciones públicas. Paidós; 2005.

23. Westphalen M, Piñuel JL. La dirección de Comunicación. Prado; 1993.

24. Quinn RE, Faerman SR, Thompson MP, McGrath MR. Maestría en la gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias. Díaz de Santos; 1995. p. 316-329.

25. Díaz de Santos, editor. El diagnóstico de la empresa. Díaz de Santos; 1995. Sección Cuarta Evaluación de la capacidad de innovación; p. 135-151.

26. Guerrero Aguiar M, Medina León A, Nogueira Rivera D, Soler González RH. Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. Revista Venezolana de Gerencia. 2019;24(88):1272-1289.

27. Guizar R. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. McGrawHill; 1998.

28. Zheng X, Preis H, Whitney C, Bojsza E, Pati S. Burnout and Professional Fulfillment: Associations With Interprofessional Communication Skills and Climate Among Clinical Health Professionals. Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2025;67:425. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000003355

29. Aroba O. Professional Leadership Investigation in Big Data and Computer-Mediated Communication in Relation to the 11th Sustainable Development Goals (SDG) Global Blueprint. 2024;8:2592-611. https://doi.org/10.25147/ijcsr.2017.001.1.177

30. Sipos D. Status Fulfillment through Social Networks: Impact of Hierarchies on Social Differentiation and Well-Being. Technium Soc Sci J. 2024;56:309.

31. Janssen S, Schadenberg BR. A Psychological Need-Fulfillment Perspective for Designing Social Robots that Support Well-Being. Int J of Soc Robotics. 2024;16:857-78. https://doi.org/10.1007/s12369-024-01102-8

32. Vakulenko Y, Figueirinhas D, Hellström D, Pålsson H. The impact of order fulfillment on consumer experience: text mining consumer reviews from Amazon US. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2024;54:558-85. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2023-0434

33. Suresh NV, Shanmugam R, Selvakumar A, Sridhar G. Patient-centric care optimization: Strategies for enhancing communication and efficiency in healthcare settings through cross-functional collaboration. In: Digital Transformation and Sustainability of Business. CRC Press; 2025.

34. Hsiao H-F, Zhong T, Wang J. Does national culture influence corporate social responsibility on firm performance? Humanit Soc Sci Commun. 2024;11:5. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02538-5

35. Bentalha B. Employees and Robots in Amazon's Robotic Mobile Fulfillment Systems: A Netnographic Analysis of a Supply Chain Transformation. In: Blockchain Applications for Smart Contract Technologies. IGI Global Scientific Publishing; 2024. p. 188-207. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1511-8.ch009

36. Moin MF, Behl A, Zhang JZ, Shankar A. AI in the Organizational Nexus: Building Trust, Cementing Commitment, and Evolving Psychological Contracts. Inf Syst Front. 2025;27:1413-24. https://doi.org/10.1007/s10796-024-10561-3

37. Pincus JD. Organizational Culture as a Need-Fulfillment System: Implications for Theory, Methods, and Practice. Hu Arenas. 2024. https://doi.org/10.1007/s42087-024-00398-2

38. Rusnadi S, Hermawan A, Indrati B. Optimal Strategy for Improving the Quality of Teacher Services through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction. Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran: JPPP. 2024;5:184-94. https://doi.org/10.30596/jppp.v5i2.19023

39. Hermawan A. Enhancing Quality Of Teacher Services Through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support And Job Satisfaction. Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin. 2025;9:1-18. https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2460

40. Baldi B, Confente I, Russo I, Gaudenzi B. Consumer-Centric Supply Chain Management: A Literature Review, Framework, and Research Agenda. Journal of Business Logistics. 2024;45:e12399. https://doi.org/10.1111/jbl.12399

41. Zhuang X, Wang Y. Social support and travel: Enhancing relationships, communication, and understanding for travel companions. International Journal of Tourism Research. 2024;26:e2712. https://doi.org/10.1002/jtr.2712

42. Sedlak B, Pujol VC, Donta PK, Dustdar S. Active Inference on the Edge: A Design Study. 2024 IEEE International Conference on Pervasive Computing and Communications Workshops and other Affiliated Events (PerCom Workshops). 2024:550-5. https://doi.org/10.1109/PerComWorkshops59983.2024.10502828

43. Pitafi AH, Xie W. Exploring how enterprise social media usage affects employee creativity: Based on self-determination theory. Heliyon. 2024;10. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27632

44. Rogozińska-Pawełczyk A, Sudolska A. Exploring the impact of inclusive leadership on proactive work behavior in nonprofit organization: The mediating role of the relational psychological contract. Nonprofit Management and Leadership. 2024;35:399-432. https://doi.org/10.1002/nml.21619

45. Leite FP, Pontes N, Schivinski B. Influencer marketing effectiveness: giving competence, receiving credibility. Journal of Travel & Tourism Marketing. 2024;41:307-21. https://doi.org/10.1080/10548408.2024.2317748

46. Arellano Gault D, Cabrero Mendoza E. Cambio en organizaciones públicas en México: dos casos de estudio. CIDE; 1994. Cuaderno de Trabajo No. 25.

47. Contreras MCJ. Intervención organizacional, organizaciones políticas y políticas públicas. In: Borjas García HA, coordinador. Estudios varios. Obra para el 25 aniversario de la Licenciatura en Relaciones Internacionales. El Colegio de San Luis; 2025. En proceso de publicación (corrección de estilo), 16/01/2025.

48. Coronilla Cruz R. Diversos enfoques del cambio organizacional. CIDE; 1993. Cuaderno de Trabajo No. 14.

ANEXOS

Guía para la encuesta

La siguiente encuesta forma parte de un diagnóstico que se realiza a Educiac en el marco de una Intervención Organizacional con fines académicos, con el objetivo de analizar el estado de la comunicación en la organización identificando sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora, para proponer acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Refiera:

Responsabilidad:

Sección 1: Evaluación del flujo de comunicación

¿Existen espacios donde Ud. puede participar y hacer propuestas sobre temas como la planeación estratégica, sus preocupaciones, inquietudes profesionales, entre otros? Si su respuesta es sí, ¿cuáles?

Sí ( ) No ( )

¿Cuáles?

¿Cómo calificaría la claridad de la información transmitida dentro de la organización? Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

¿Cuáles son los principales canales de comunicación utilizados en la organización? (Puede seleccionar/mencionar más de uno)

Correo electrónico ( ) Whatsapp ( ) Murales informativos ( )

Otros, ¿cuáles?

En una escala del 1 al 5, donde 1 = nada efectivo, 3 = moderadamente efectivo, 5 = Muy efectivo ¿Qué tan efectivos considera que son estos canales en la transmisión de información?

5 ( ) > 4( ) > 3 ( ) > 2 ( ) > 1 ( )

Sección 2: Diagnóstico del clima comunicacional

¿Se siente cómodo/a expresando sus ideas y opiniones en la organización?

Sí ( ) No ( )

¿Considera que existen barreras de comunicación en la organización?

Sí ( ) No ( )

Si su respuesta es sí, ¿cuáles?

Sección 3: Evaluación del liderazgo comunicacional

¿Considera que en la organización se socializan de manera clara y efectiva los objetivos estratégicos?

Sí ( ) No ( )

¿Sus sugerencias son tomadas en cuenta en el momento de adoptar decisiones sobre las cuestiones que inciden en la colectividad e involucran la planeación estratégica, ya sea directa o indirectamente?

Sí ( ) No ( )

Sección 4: Revisión de estrategias y materiales de comunicación

¿Con qué frecuencia consulta los boletines, correos internos u otros materiales de comunicación interna?

Diariamente ( ) Casi todos los días ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

¿Considera que la información contenida en estos materiales es relevante y alineada con los objetivos de la organización?

Sí ( ) No ( )

A su juicio, ¿considera que el trabajo comunicativo está alineado con las acciones contempladas en la planeación estratégica de la organización?

Sí ( ) No ( )

Sección 5: Proyección de la Comunicación Externa

¿Considera que la organización proyecta una imagen clara y coherente hacia el exterior a través de redes sociales y otros medios?

Sí ( ) No ( )

¿Qué mejoraría en la comunicación externa de la organización?

Sección 6: Evaluación de la gestión de crisis

¿Considera que se ha actuado apropiadamente ante situaciones que obligan a gestionar la comunicación en situación de crisis? Sí ( ) No ( )

¿Considera que la comunicación en la organización se realiza…?

( ) de manera planificada y coordinada.

( ) planificadamente, pero sin las partes involucradas.

( ) sin planificación, pero se coordina cuando es necesario.

( ) otros:

Sección 7: Propuestas de mejora

¿Considera que la estructura de comunicación existente es la apropiada para responder a las exigencias de la organización?

https://doi.org/10.62486/net2025139

Sí ( ) No ( )

¿Qué cambios propondría para fortalecer la comunicación en la organización?

¡Gracias por su participación!

Guía de entrevista

Nombre y apellidos:

Años de experiencia en la organización:

Responsabilidad:

¿Considera que la comunicación contribuye a la implementación de la planeación estratégica de la organización? Si es el caso, ¿cómo ha contribuido?

¿Existen limitaciones materiales o profesionales en el área de comunicación que han incidido en la ejecución de la planeación estratégica? ¿De qué tipo?

¿Cómo Ud. retroalimenta la comunicación en la organización para ajustar las estrategias y garantizar que se cumplan los objetivos estratégicos?

¿Cómo percibe la apertura de la organización para discutir temas relacionados con la planeación estratégica?

¿Qué tan efectiva es la comunicación de crisis en relación con la planeación estratégica?

¿Conoce cómo está organizada la comunicación dentro de la organización?

¿Considera que esta estructura responde a las necesidades de Educiac?

¿Conoce las acciones contempladas en la planeación estratégica para el cumplimiento del objetivo estratégico: incidir políticamente a nivel estatal y nacional en el reconocimiento de las juventudes, mujeres y sociedad civil como sujetos de derechos? Mencione al menos una de ellas.

¿Existe/conoce un plan de comunicación que implique a los proyectos de la organización? Si es el caso, ¿responde a las necesidades de la organización?

Desde su experiencia, ¿la comunicación en Educiac se presenta como un proceso que transversaliza a la organización o se enfoca solamente en la producción?

Guía para Focus Group/Grupo Focal

Objetivo: fomentar un espacio de debate y construcción colectiva entre directivos y trabajadores para analizar el estado de la comunicación en la organización en relación con la planeación estratégica, identificar fortalezas y debilidades, y proponer mejoras.

Participantes

Directivos de la organización.

Especialistas del área de comunicación.

Jefes de proyectos.

Trabajadores involucrados en la materialización de los objetivos estratégicos.

Metodología

Duración estimada: 45 minutos.

Moderador/a: en esta oportunidad será la persona que estará realizando la intervención organizacional, quien será el responsable de guiar la discusión, garantizar la participación equitativa y mantener el enfoque en los objetivos.

Registro: se designará un/a relator/a para tomar notas y se conservarán los materiales que se elaboren durante la realización del grupo focal.

Posibles técnicas de participación

Para fomentar la participación de manera dinámica, se integrarán las siguientes técnicas de educación popular:

Tormenta de ideas: para recoger percepciones sobre la comunicación en la organización.

Mapa de la comunicación: los participantes reflejan cómo fluye la información dentro de la organización, identificando puntos fuertes y áreas de mejora.

Semáforo de la comunicación: se usan papeles de colores (verde, amarillo y rojo) para identificar aspectos positivos, aspectos a mejorar y problemas críticos.

Introducción

¿Qué entienden por comunicación?

R/ Es el proceso mediante el cual se transmite información entre un emisor y un receptor a través de un canal y con un código compartido. Es fundamental en todas las interacciones humanas, ya que permite la transmisión de ideas, emociones, conocimientos y significados.

¿Qué elementos intervienen en el proceso de comunicación?

Emisor: la persona o entidad que origina el mensaje.

Mensaje: la información que se transmite.

Canal: el medio a través del cual se envía el mensaje (oral, escrito, digital, etc.).
Código: el sistema de signos y reglas compartidas que permiten interpretar el mensaje (idioma, símbolos, gestos, etc.).
Receptor: la persona o grupo que recibe e interpreta el mensaje.
Retroalimentación: la respuesta del receptor que confirma si el mensaje fue comprendido.
Ruido: cualquier interferencia que afecte la claridad del mensaje (distracciones, fallas técnicas, malinterpretaciones, etc.).
Contexto: el entorno en el que ocurre la comunicación, que influye en su significado.
¿Qué funciones le atribuirían a la comunicación? En una palabra.

Preguntas claves

¿Cómo se vive y se entiende la comunicación dentro de Educiac? ¿Se percibe como un proceso transversal que atraviesa todas las áreas o más centrado en la producción de contenidos?

¿De qué forma la comunicación ha contribuido —o podría contribuir— a la planeación estratégica y a su implementación en la organización?

¿En qué momentos y espacios se involucra el área de comunicación en este proceso?

¿Existen responsables de monitorear el cumplimiento de la planeación estratégica y la evaluación de la alineación de las acciones o actividades con los objetivos estratégicos?

¿Cómo podrían las redes sociales o alianzas mediáticas amplificar su incidencia política, más allá de informar actividades?

Falta profundizar en cómo se vincula con el objetivo estratégico de reconocimiento de derechos.

¿El trabajo en las distintas áreas de Educiac está alineado desde el inicio con la planeación estratégica, o esa alineación se va dando en el camino?

¿Qué desafíos o tensiones surgen en ese proceso?

Mirando hacia el futuro y pensando en el fortalecimiento institucional: ¿qué mejoras concretas proponen para fortalecer la comunicación dentro de Educiac?

¿Qué herramientas, espacios o dinámicas harían más fluido y estratégico el trabajo colectivo?

¿Hay prácticas que valdría la pena revisar o dejar atrás?

Si tuvieran que contar la historia del camino recorrido en términos de comunicación institucional: ¿cómo describirían dónde estábamos, dónde estamos y hacia dónde queremos ir?

¿Qué aprendizajes clave podemos extraer de esa trayectoria? Cierre

- Matriz FODA: a partir de los aspectos identificados se construirá una matriz FODA, que posteriormente se enriquecerá con la información que se obtenga de las demás herramientas aplicadas (entrevistas, encuestas, observación)
- Reflexión final: cada participante comparte una idea clave que se lleva de la sesión.
- Resumen de hallazgos principales.
- Agradecimiento por la participación.

¡Gracias por su participación!

Guía de Observación

Objetivo: registrar y analizar la manifestación del proceso de comunicación dentro de Educiac, AC, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en relación con la implementación de la planeación estratégica.

Aspectos a observar e indicadores

1. Flujo de comunicación interna:
   - Claridad de la información transmitida: evaluación de la comprensión de los mensajes.
   - Canales utilizados: identificación y efectividad de medios (correos, reuniones, WhatsApp, murales, entre otros).

Indicadores: comprensibilidad del mensaje, percepción sobre el uso adecuado de los canales.

2. Clima comunicacional:
   - Participación y apertura: nivel de comodidad del personal para expresar ideas.
   - Escucha activa: existencia de retroalimentación efectiva.
   - Barreras en la comunicación: identificación de factores limitantes (jerarquías, falta de tiempo, desconocimiento de canales, desinterés).

Indicadores: número de intervenciones en reuniones, percepción de apertura en entrevistas.

3. Implementación del Plan de Comunicación:
   - Procedimientos y acciones de comunicación: efectividad del plan de comunicación.
   - Uso de materiales y estrategias de comunicación interna: consulta de boletines, correos internos u otros documentos.
   - Alineación de la comunicación con la planeación estratégica: evidencia de esfuerzos comunicativos vinculados

a los objetivos organizacionales.

Indicadores: existencia del plan de comunicación, porcentaje de trabajadores que consultan materiales internos, referencias explícitas a la planeación estratégica.

4. Gestión de crisis comunicacional:
    - Reacción ante imprevistos: existencia de protocolos.
    - Coordinación y claridad de mensajes en momentos críticos.

Indicadores: tiempo de respuesta ante crisis, existencia de procedimientos documentados.

5. Cultura organizacional y estrategia de comunicación:
    - Transversalización de la comunicación: percepción de la comunicación como un proceso clave.
    - Estrategias para fomentar la participación del personal: existencia de espacios formales e informales de intercambio de ideas.
    - Adopción y adaptabilidad a nuevas estrategias comunicacionales.

Indicadores: cantidad de espacios de participación, frecuencia de reuniones estratégicas, existencia de la estrategia de comunicación.

Metodología de observación

- Tipo de Observación: no participante, con registro estructurado.
- Instrumentos de Registro: bitácora de observación con notas detalladas sobre cada aspecto evaluado.
- Duración: observación continua durante el periodo de intervención organizacional.
- Frecuencia: observación en reuniones, interacciones y revisión de canales de comunicación.

Criterios de evaluación y análisis

- Identificación de patrones de comunicación efectivos e inefectivos.
- Relación entre la comunicación y la implementación de la planeación estratégica.
- Relación entre los hallazgos observacionales y los datos obtenidos en entrevistas, encuestas y focus group.

Resultados esperados

- Identificación de fortalezas y debilidades en la comunicación organizacional.
- Propuesta de mejoras basadas en evidencia observacional.
- Aporte a la formulación de estrategias comunicacionales para la próxima planeación estratégica.

https://doi.org/10.62486/net2025139