

## Modelo de gestión de la Comunicación Organizacional y la Gestión de Proyectos

Autor: Marco Antonio Colmenares Perdomo

### Resumen

El presente artículo da cuenta de que, sin una buena comunicación organizacional en el sentido de comunicación estratégica, no puede haber una eficaz gestión de proyectos. Se verá la relación que existe entre comunicación organizacional y gestión de proyectos, señalando las investigaciones que al respecto ya se han hecho y que en particular llaman la atención hacia la problemática de la mala gestión de proyectos si no se gestionan adecuadamente las comunicaciones en una organización. A continuación, se propondrá un modelo para que se aplique una adecuada comunicación estratégica en las organizaciones con el fin de que se tenga éxito en la gestión de proyectos. Finalmente se formularán las conclusiones y se propondrán nuevos caminos de investigación en este tema.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación estratégica, gestión de proyectos.

### Abstract

This current article deals with the fact that, without good organizational communication in the sense of strategic communication, there can be no effective project management. The relationship between organizational communication and project management will be seen, pointing out the investigations that have already been done in this regard and that in particular draw attention to the problem of poor project management if communications are not properly managed in organizations. Next, a model will be proposed with the purpose that an adequate strategic communication is

applied in organizations in order to be successful in project management. Finally, conclusions will be formulated and new research paths will be proposed on this topic.

Key words: organizational communication, strategic communication, project management.

## 1. Introducción

La comunicación organizacional ha sido mal interpretada y a menudo relegada a un segundo plano a la hora de abordar el tema de la gestión de proyectos. Por ejemplo, Malluk (2013), en su estudio sobre el papel de la comunicación en cuatro proyectos de intervención social realizados en Montería, pone en evidencia que la comunicación se entiende como un instrumento, quedando limitada al plano de lo recursivo, y no como un proceso estratégico en el sentido de ser algo sistemático y planeado. Por tal motivo se aprecia que en general la gestión de proyectos en una organización no logra alcanzar los objetivos propuestos, de la forma más plena y eficiente posible.

En este mismo orden de ideas tenemos a Odine (2015), quien pone de relieve en sus trabajos que una mala gestión de las comunicaciones organizacionales, redundando en un deficiente liderazgo por parte de los directores de proyectos y de la gerencia en general. Si se tiene presente que la gestión de proyectos necesita un liderazgo claro de parte de los directivos, entonces podemos entender cómo la inadecuada gestión de las comunicaciones perjudica el desarrollo de los proyectos, al no contribuir al ejercicio de un eficiente liderazgo.

Por otra parte, Muszinska (2016), evidencia en sus investigaciones que, si bien la comunicación organizacional se entiende como factor clave para el éxito de la gestión de proyectos en las organizaciones, en la práctica los gerentes no le atribuyen la importancia y la dimensión que merece, y entonces los procesos y prácticas comunicativas no se

siguen ni son priorizados como parte integrante de la gestión de proyectos. La autora hace referencia a los numerosos estudios en los que se mencionan casos críticos de proyectos empresariales con una inadecuada gestión de las comunicaciones.

Finalmente tenemos a (Rahman y Gamil, 2019), para quienes la comunicación organizacional es una parte muy importante de los proyectos de construcción, pero que es muy pobre debido a su mal manejo, teniendo en cuenta a todos los grupos de interés que tienen que ver con la industria y los proyectos de construcción. Los autores hicieron un estudio para explorar las relaciones de causa y efecto, que llevan a deficiencias en la comunicación y por ende a malas prácticas en la gestión de dichos proyectos. Encontraron que la comunicación organizacional no era clara y concisa entre la empresa y los diferentes grupos de interés participantes en dichos proyectos.

El presente artículo tiene por objetivo hacer una revisión de la literatura, teniendo presente los aportes más relevantes que se han hecho al respecto, relacionados con el papel de la comunicación en la gestión de proyectos, en donde quedará manifiesta la poca importancia que se le da a la comunicación organizacional en la gestión de proyectos, hecho que incide de manera negativa en los resultados del proyecto. Seguidamente, en el artículo se presentará dentro el marco teórico, la perspectiva bajo la cual, la comunicación organizacional estratégica es parte constitutiva de los proyectos y se propondrá un modelo de gestión al respecto.

## 2. Revisión de la literatura

El papel que juega la comunicación organizacional en la gestión de proyectos es de mucha importancia, pero a la hora de indagar acerca de la naturaleza de esta importancia aparece una variedad de concepciones y fallos de interpretación.

Basta con examinar los muchos casos en los que un deficiente manejo de las comunicaciones, redundó en el estancamiento de proyectos como el caso de proyectos de construcción. Por ejemplo, (Subramanian et al, 2020), no deja duda respecto a que en su país hubo retrasos graves en los proyectos de construcción por una subvaloración de la gestión de comunicaciones. Puntualmente se dieron fallos comunicativos en las reuniones de los equipos de trabajo, exactamente en la falta de colaboración entre los grupos de interés. También en los reportes escritos del proyecto, en donde se evidenció, según los autores, un manejo inapropiado en los tiempos de la comunicación. Además, se puso de manifiesto la ausencia de un plan de comunicaciones para estos proyectos, junto a la falta de unos objetivos claros del proyecto mismo, lo que se hubiera subsanado con una clara y completa comunicación. Finalmente, los estudios descubrieron la ausencia de coordinación en los proyectos por la falta de comunicación de los mismos.

Pero, ¿existe un vínculo probado entre la comunicación organizacional y la gestión de proyectos? ¿contamos con una relación concreta entre ambos conceptos, sobre los que se fundamenta la presente investigación?

La comunicación organizacional es definitiva en la gestión de proyectos. Teniendo presente el problema ya expuesto, en el sentido de que, por malos manejos en la comunicación organizacional, los objetivos de los proyectos no se logran cumplir plenamente, aparecen evidencias de fallos en la comunicación. Por ejemplo, según (Ahmad et al, 2018), uno de los problemas que se presentan consiste en la aparición de conceptos erróneos y malentendidos en la obtención y análisis de la información. Otro problema detectado por estos investigadores es la falta de integración entre las diferentes fases del proyecto, por una inarticulada comunicación. Esto es motivado, entre otras cosas por el inadecuado uso de canales de comunicación, que no tiene en cuenta la multiculturalidad al interior de los equipos del proyecto mismo. Lo anterior afecta

significativamente la gestión del conocimiento al interior de la empresa y el proyecto como tal, haciendo que las posturas individualistas se impongan y el trabajo en equipo se vea gravemente afectado. Una inadecuada comunicación organizacional se da porque los directores o gerentes son renuentes a comunicarse abiertamente con los mandos medios o bajos.

Finalmente, se ha podido encontrar en la literatura al respecto de este tema, un punto de vista muy importante y profundo. Este enfoque lo abordan (Ziek y Anderson, 2015), y se llama el enfoque constitutivo, según el cual, la comunicación es una parte constitutiva de los proyectos y así ella contribuye a modelar el desarrollo de los mismos. El enfoque constitutivo ve a la gestión de proyectos y a la comunicación organizacional como un único organismo. En otras palabras, dicho enfoque entiende a la comunicación organizacional como parte del proyecto mismo, y no como una herramienta del mismo, lo que es muy diferente.

Según (Ziek y Anderson,2015), los gerentes de proyectos que realmente entienden a la comunicación organizacional en toda su importancia, hacen de esta el fundamento o suelo, sobre el que se erige y construye todo proyecto corporativo. En su trabajo investigativo, ellos encontraron que los gerentes de proyectos a los que entrevistaron, veían a la comunicación organizacional como una herramienta más dentro de otros insumos en la gestión de proyectos.

En este orden de ideas, se ve la comunicación o bien como una habilidad, o bien como un factor, ambos como ingredientes para llegar a una buena gestión de proyectos, (Brill y otros, 2006); Söderlund (2011). En esta misma línea de pensamiento encontramos a (Dow y Taylor,2008), para quienes la comunicación es el proceso de recopilar, almacenar y distribuir en el tiempo adecuado la información. La limitación de este punto de vista mecanicista, es que deja de lado la interacción social entre los miembros de los equipos

que participan en un proyecto empresarial. Esta interacción es de tipo social y comunicativo. Por tal motivo, la comunicación organizacional se da en el diálogo entre los gerentes del proyecto y todos los grupos de interés tanto internos como externos. Es decir que la comunicación es un proceso social al interior de una organización y que permite el desarrollo de un proyecto. (Winter et al, 2006).

Es importante mencionar ahora que la comunicación organizacional se puede ver desde tres perspectivas o enfoques a saber: el tradicional, el interpretativo y el crítico. Salas (2011). El primero de ellos, el tradicional nos muestra que la comunicación se puede medir y clasificar. El segundo enfoque entiende a la comunicación corporativa como el medio para negociar e intercambiar discursos en el seno de una organización. El último enfoque, que es el crítico, tiene su origen en la Escuela de Frankfurt y el marxismo, según el cual, la organización se ve como espacio de opresión y lucha. Aquí la comunicación organizacional se pone al servicio de las personas y no del aparato productivo.

En lo que respecta a la comunicación estratégica, encontramos de nuevo en Salas (2011), un claro indicio que permite entrever el vínculo entre comunicación organizacional y gestión de proyectos, cuando esta investigadora afirma citando a Sheinsohn (2009), que actualmente la comunicación corporativa y más específicamente, la comunicación estratégica, está más que nunca próxima al *management*, hecho notable ya que dentro del *management* está justamente la gestión de proyectos.

De otro lado tenemos otra perspectiva moderna de la comunicación organizacional en Pérez (2008) quien cita Gruning (2015), proponiendo una comunicación organizacional bidireccional y simétrica, en donde todos los estamentos de la organización se puedan expresar. Así pues, se aprecia una evolución en las perspectivas de la comunicación organizacional llegando a abordar concepciones como en Zulch (2014), quien en su

investigación llega a concluir que en efecto la comunicación organizacional es uno de los fundamentos capitales de la gestión de proyectos.

La demostración de que, en efecto, existe una relación directa y clara entre la comunicación organizacional y la gestión de proyectos, la encontramos en los trabajos de (Taylor y Cooren, 1997), para quienes las organizaciones son fenómenos discursivos que se construyen y expresan por medio de la comunicación. Se concluye entonces que, si una organización se desarrolla en la comunicación, entonces un proyecto corporativo, al ser un producto de la organización se expresa también por medio de la comunicación en un contexto social. De esta manera se observa que la comunicación es una parte inherente y sustancial de los proyectos y esto constituye lo que se puede llamar la visión constitutiva de la comunicación organizacional y los proyectos corporativos. La perspectiva teórica que fundamenta lo anterior, es la perspectiva de diseño desarrollada en (Ziek and Anderson, 2015). Esta perspectiva se verá continuación en el marco teórico.

Según (Taylor y Cooren, 1997), una organización se convierte en lo que es, gracias a su trabajo en tanto que actora en un universo comunicativo y viceversa, la comunicación se vuelve organizacional en el momento en que un grupo de empleados son reconocidos por su discurso como agentes organizacionales.



La anterior figura ilustra la esencia del enfoque constitutivo de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos y la perspectiva de diseño.

Nótese la relación entre ambos conceptos: comunicación organizacional y gestión de proyectos, mediados por el diálogo, la interacción social, el contexto y las acciones.

Comunicación organizacional  Gestión de proyectos

A continuación, en el marco teórico, se presenta un modelo que ilustra la manera en que se vincula la comunicación organizacional y la gestión de proyectos:

#### 4. Marco Teórico

Ya se ha establecido que la comunicación organizacional juega un papel muy importante en la gestión de proyectos. Comenzando por ser parte de la serie de estrategias a tener en cuenta a la hora de gerenciar los proyectos, hasta, como se pudo constatar, entender que la comunicación organizacional, va más allá de ser una herramienta, a ser parte inherente de los proyectos corporativos.

Se puede decir entonces que ambos, comunicación organizacional y gestión de proyectos, son de naturaleza social y trascienden lo puramente instrumental y procesal. Así pues, ya se tiene la identificación entre comunicación organizacional y gestión de proyectos. Teniendo presente el problema planteado en la introducción, en el sentido de que en general los proyectos corporativos no alcanzan a dar los frutos esperados, debido a una inadecuada comunicación, Söderlund (2004 y 2011) establece que los gerentes de los proyectos se deben enfocar en primer lugar en la interacción social.

De esta manera tenemos una conclusión inicial: la comunicación organizacional es una parte constitutiva en una organización y en particular en la gestión de proyectos. Sobre esta base aparece la perspectiva de diseño (Ziek and Anderson, 2015), como

enfoque teórico, según la cual las distintas partes de una organización construyen mutuamente un determinado contexto en el cual la comunicación es la parte sustancial, o como ya se señaló, la parte constitutiva, llevando así a todo el conjunto a acciones. Estas acciones se refieren para nuestro caso a los proyectos organizacionales. Lo más interesante, según la perspectiva de diseño, es que las acciones a su vez determinan el contexto, el escenario en el cual cada parte es interdependiente y en particular la comunicación toma parte sustancial y constitutiva. Según esta perspectiva de diseño, la comunicación organizacional determina o modela cómo ha de ser la interacción comunicativa de la gerencia con los grupos de interés y a su vez determina e incide en las acciones que van a determinar el derrotero del proyecto mismo. (Ziek y Anderson, 2015). De hecho, ambos autores evidenciaron en sus investigaciones que los gerentes de proyectos no eran conscientes de que ellos eran los creadores y diseñadores de un diálogo que en última instancia determinaba el desarrollo y alcance del proyecto. De ahí la importancia de la perspectiva de diseño que se propone en este artículo.

Por tal motivo, sobre la base de que la comunicación organizacional está en el núcleo de los proyectos, en tanto que esencia, y teniendo presente que una inadecuada concepción de la comunicación organizacional y una mala gestión de la misma, conllevan a resultados pobres en los proyectos, en esta sección se aborda la propuesta de un modelo de gestión de las comunicaciones para los proyectos corporativos, teniendo en mente la comunicación estratégica.

El modelo de comunicación que se propone en esta sección es relevante porque involucra aspectos de la comunicación estratégica organizacional y la gestión de proyectos. Lo anterior en razón a que dicho modelo responde al enfoque constitutivo que propone (Ziek y Anderson, 2015), (Taylor y Cooren, 1997), y Craig (1999) con la perspectiva de diseño. En ambos casos, el estudio de Zulch (2016), resulta integrar el

contexto organizacional, la interacción social de las personas y grupos de interés en la gestión y puesta en marcha de los proyectos. Cabe señalar que el modelo propuesto ubica a la comunicación estratégica organizacional en el corazón de la gestión de proyectos. Así se logra tener un modelo que refleje el vínculo entre comunicación organizacional y gestión de proyectos.

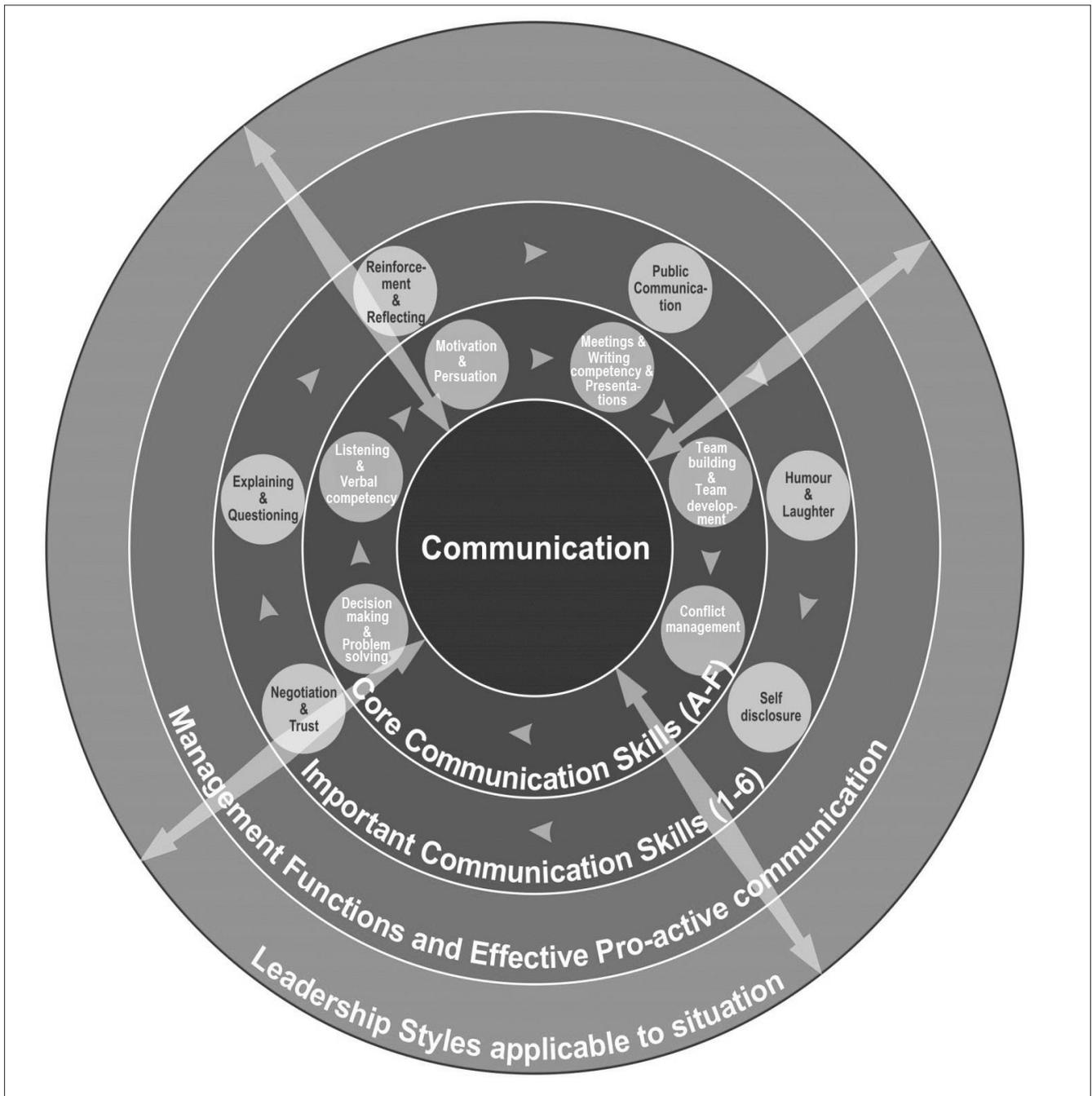


Figura 1. Modelo de Comunicación de Zulch.

Zulch (2016). Fuente: Benita Zulch. A proposed model for construction project management communication in the South African construction industry. Navorsingsartikles.

El modelo que se propone en este artículo está basado en el modelo de Zulch (2016), el cual coloca en el corazón de la actividad de una organización a la comunicación. A continuación, la autora considera necesarias unas competencias comunicativas centrales, señaladas con las letras A a F. La primera es la construcción de los equipos de trabajo y el desarrollo de los mismos. La segunda tiene que ver con las competencias para tener reuniones asertivas y para desarrollar competencias en lenguaje. La tercera se refiere a la motivación y a la persuasión, intermediadas por la comunicación. La cuarta alude a las competencias de escucha y de expresión verbal. La quinta se refiere a la toma de decisiones y resolución de problemas. La sexta al manejo de conflictos.

Estas seis competencias nucleares que manejan comunicación organizacional se rodean, como se puede apreciar en el diagrama, por otras seis competencias que la autora califica de importantes, a saber: auto divulgación; humor y risa; comunicación pública; refuerzo y reflexión; cuestionamiento y explicación; negociación y confianza.

Una vez abordado el anterior círculo o nivel, tenemos otro círculo que rodea a los dos primeros y que está constituido por las funciones administrativas y por la comunicación proactiva y eficiente.

Finalmente se halla el círculo más externo, envolviendo a los anteriores, compuesto de los distintos estilos de liderazgo aplicados a diferentes situaciones.

Se nota en el modelo que las diferentes competencias en cada círculo constituyen un sistema dinámico, representado por las flechas en dichos círculos que generan un flujo. Pero también están las flechas que atraviesan los cuatro círculos o niveles, apuntando tanto adentro como afuera, aludiendo al carácter comunicativo y de acción desde la organización hacia el exterior y viceversa.

En este modelo, que combina lo trabajado por (Ziek y Anderson, 2015), Zulch (2016), (Taylor y Cooren, 1997) y Craig (1999), la perspectiva de diseño, junto al enfoque constitutivo de la comunicación organizacional y la gestión de proyectos, rescatan el papel orgánico de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos. Para la aplicación de los instrumentos de recolección de información en la parte metodológica, se deberán tener entonces en cuenta todos los aspectos señalados en el modelo propuesto.

Vamos ahora a fundamentar lo anterior en Craig (1999), quien aporta una base esencial que respalda el enfoque constitutivo ya mencionado. Según este autor, la teoría de la comunicación está apoyada en dos principios fundamentales que son: un meta modelo constitutivo de la comunicación, y una concepción de la teoría de la comunicación como práctica meta discursiva en una disciplina práctica. A continuación, sobre la base de los dos anteriores principios, el autor concibe siete tradiciones de la comunicación, a saber: la tradición retórica, la semiótica, la fenomenológica, la cibernética, la socio-psicológica, la socio-cultural y la crítica.

La tradición retórica entiende la comunicación como el arte práctico de un discurso; la semiótica como la mediación inter subjetiva por medio de signos; la fenomenológica como la experiencia de lo otro, de lo diferente; la cibernética como el procesamiento de la información; la socio-psicológica como expresión, interacción e influencia; la socio-cultural como la reproducción del orden social y la crítica como una reflexión discursiva.

Dentro de esta categorización es posible tener tradiciones híbridas, que por ejemplo incluyan aspectos de la tradición socio-psicológica y socio-cultural entre otros. Es esencial ver ahora que la tradición socio-psicológica que entiende la comunicación como expresión, interacción e influencia, constituye una manera muy apropiada de abordar la comunicación organizacional estratégica y su vínculo con la gestión de proyectos. Lo

anterior, teniendo presente el principio constitutivo de Craig, que ya fue mencionado como enfoque.

Análisis del modelo de Zulch según las tradiciones de la comunicación de Craig (1999):

En lo que respecta a las competencias comunicativas centrales, que corresponden al nivel más interior del modelo de Zulch, anteriormente descrito, señaladas con las letras A a F, el aporte de Craig con las siete tradiciones de la comunicación sirve como fundamento según se aprecia a continuación: la primera es la construcción de los equipos de trabajo y el desarrollo de los mismos. Aquí la tradición socio-sicológica juega un papel central porque los equipos de trabajo son sistemas sociales y la comunicación al interior de ellos, desde el interior de ellos hacia el exterior y desde el exterior de ellos hacia el interior, está mediada por aspectos psicológicos y sociales. La segunda tiene que ver con las competencias para tener reuniones asertivas y para desarrollar competencias en lenguaje escrito. En este punto la perspectiva socio-cultural de Craig desempeña un gran papel en combinación con la tradición retórica ya que las reuniones asertivas están impregnadas del concurso de diferentes culturas, según las personas que participan en las mismas y el lenguaje escrito y oral, requiere competencias retóricas. La tercera se refiere a la motivación y a la persuasión, intermediadas por la comunicación. En este punto cabe señalar que la perspectiva fenomenológica, socio-sicológica y crítica, en donde se evidencian interacciones en donde confluyen distintas opiniones y culturas y se hace necesaria la reflexión son determinantes. La cuarta alude a las competencias de escucha y de expresión verbal. Aquí también interviene la tradición retórica y semiótica toda vez que el acto de escuchar tiene que ver con la recepción de ideas que aportan permanentemente signos y símbolos. La quinta se refiere a la toma de decisiones y resolución de problemas, en donde encontramos la perspectiva crítica, la socio-cultural y

la socio-sicológica en virtud de que se presenta la expresión de pensamientos, la interacción entre las partes involucradas en un determinado problema y la influencia entre los distintos grupos de poder; y la sexta al manejo de conflictos, con el contexto de las perspectivas crítica, retórica, socio-cultural y socio-sicológica, toda vez que para manejar conflictos se requieren estrategias de persuasión, y se han de tener presentes las mutuas influencias y culturas que operan en una empresa.

Al vincular las siguientes seis competencias comunicativas del modelo de Zulch, llamadas por la autora competencias importantes, con las tradiciones de la comunicación de Craig, tenemos que estas son: auto divulgación; humor y risa; comunicación pública; refuerzo y reflexión; cuestionamiento y explicación; negociación y confianza. La auto divulgación necesita de la tradición retórica, así como la expresión con humor y risa que se enmarcan en lo retórico y también en la tradición socio-sicológica. La comunicación pública requiere la perspectiva socio-cultural, la crítica y la fenomenológica ya que se trata de la interacción con lo otro, con lo distinto de uno. El refuerzo y la reflexión apelan a la tradición crítica, de la misma manera que el cuestionamiento y la explicación, que además apela a la perspectiva retórica, a la fenomenológica y la socio-sicológica, porque se necesita del arte de exponer y persuadir, de tratar con tolerancia a los demás y porque hay expresión e interacción. Por último, la negociación y la confianza involucran la perspectiva fenomenológica, al haber interacciones; la retórica, al tener que presentar argumentos de manera correcta y convincente; la semiótica, porque los mensajes se dan por signos y símbolos y la socio-sicológica en la medida en que hay expresión, interacción e influencia.

Si a continuación analizamos el tercer nivel del modelo de Zulch que corresponde a las funciones administrativas y a la comunicación proactiva y eficiente, fundamentando lo anterior en el aporte de Craig (1999), tenemos el concurso de la tradición retórica, para

argumentar con arte y persuadir; la socio-cultural para constituir en la empresa un modelo de sociedad donde participan diferentes culturas y también la socio-sicológica que tiene en cuenta los aspectos emocionales, de expresión e influencia mutuas.

Finalmente se halla el círculo más externo, envolviendo a los anteriores, compuesto de los distintos estilos de liderazgo aplicados a diferentes situaciones. Aquí intervienen todas las tradiciones en la medida en que el liderazgo necesita de poder de persuasión, con arte y argumentos, esto dentro de la tradición retórica. Además, un buen líder transmite significados poderosos, siendo la perspectiva semiótica la que participa en esto. El liderazgo necesita la capacidad de interactuar con los otros, y aquí está la tradición fenomenológica, habiendo interacciones y permanente flujo de sentimientos, lo que concuerda con la tradición socio-sicológica. A continuación, si es un liderazgo participativo, la perspectiva socio-cultural entra en juego con las competencias comunicativas interculturales y multiculturales y finalmente la tradición crítica que lleva a la reflexión.

De todo lo expuesto se evidencia que existe un claro vínculo entre la comunicación organizacional estratégica y la gestión de proyectos, según los aportes de Craig (1999), con su categorización de la comunicación en siete campos; (Ziek y Anderson, 2015), al presentar el enfoque constitutivo de la comunicación, que ya había tratado Craig en su trabajo, y presentar la perspectiva de diseño, como base del marco teórico, según la cual, la comunicación es parte orgánica de los proyectos y el desarrollo de estos se explica por aquella y (Taylor y Cooren, 1997) al observar que una organización se explica por la comunicación y que un proyecto corporativo, al ser parte de la organización, entonces también se explica por la comunicación.

Por otro lado, se aprecia que el modelo de comunicaciones propuesto por Zulch (2016), corresponde a lo dicho, en la medida en que sitúa a la comunicación en el corazón

de las empresas y el desarrollo de los proyectos. De esta manera, el modelo de Zulch se puede aplicar para la gestión de las comunicaciones en los proyectos corporativos y de hacerlo así, contribuiría a subsanar las deficiencias observadas en los antecedentes que se presentaron, en los cuales, se veían casos de proyectos que no tuvieron el desarrollo esperado por una mala gestión de las comunicaciones. El modelo propuesto concuerda con las categorías de Craig (1999) y además se puede llevar a la práctica.

## 5. Conclusiones

La comunicación organizacional representa una parte constitutiva de la gestión de proyectos y en general de una organización, y por lo tanto está en el corazón mismo de estos. No ha de verse solo como factor o competencia a desarrollar, para una adecuada gestión de proyectos, sino que ella encarna el diálogo mismo que se da al interior de una organización, para gestionar los proyectos.

Por lo anterior, la perspectiva de diseño, según la cual, la comunicación organizacional mueve las acciones del proyecto y a su vez es movida por el desarrollo del mismo, ha podido responder satisfactoriamente a la necesidad de encontrar una respuesta a la pregunta de qué nexo existe entre comunicación organizacional y gestión de proyectos.

El enfoque constitutivo y la perspectiva de diseño de la comunicación organizacional y la gestión de proyectos, son los pilares que garantizan que los objetivos de un proyecto se cumplan a cabalidad.

Para lo anterior se ve que el modelo propuesto por Zulch (2016), abarca todo lo anterior y hace evidente el papel central de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos. Se propone entonces, tener en cuenta este modelo y la perspectiva de diseño para gestionar los proyectos corporativos de la mano de una gestión integral de las comunicaciones.

Se espera que este trabajo pueda contribuir a que en las organizaciones se aplique la perspectiva de diseño y el enfoque constitutivo de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos, para que en la práctica se le dé la debida importancia a la

comunicación corporativa, dejando de entenderla solo como recurso o competencia a desarrollar.

## 6. Referencias

Ahmad Mohd, Mohd Nasrun, Lee Angela, Mazri Yaakob, Hanizun Hanafi, 2018. A Cause of Communication Failure in Managing Industrialized Building System (IBS) Projects: a Perspective View from Project Managers. *International Journal of Technology*.

Brill, J.M., Bishop, M.J. and Walker, A.E. (2006), "The competencies and characteristics required of an effective project manager: a web-based Delphi study", *Educational Technology, Research and Development*, Vol. 54 No. 2, pp. 115-140.

Craig Robert (1999). *Communication Theory as a Field*. International Communication Association.

Dow, W. and Taylor, B. (2008), *Project Management Communications Bible*, Wiley Publishing, Indianapolis, IN.

Gruning, Gruning y Aparecida (2015). *Perspectivas de las relaciones públicas. Resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. Prospects for Public Relations: Excellence Study Results for Communication in Organizations*. *Revista Mediterranea*.

Malluk Marengo Ana Lorena. (2013). *Análisis de la planeación estratégica de la comunicación en cuatro proyectos de intervención social en montería*. Universidad de Medellín. *Revista Anagramas*. Vol 11.

Muszinska Karolina. (2016). *Project Communication Management Patterns*. University of Szczecin. Poland.

Odine Maurice (2025). *Communication Problems in Management*. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking*. Vol 4. University of Florida. U.S.A.

Pérez, R. (2008), *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Book Print Digital.

Rahman Ismail, Gamil Yaser, (2019). *Assessment of Cause and Effect Factors of Poor communication in Construction Industry*. University Tun Hussein On Malaysia. Johor, Malaysia.

Salas Forero Claudia Patricia. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá-Colombia. Signo y Pensamiento 59. Vol XXXI.

Scheinsohn, D. (2009), “Comunicación estratégica”, Revista de Antiguos Alumnos del IEEM [en línea], núm. 12, disponible en <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&hid=108&sid=dd385a68-ba58-4410-be36-56214545945e%40sessionmgr111>, recuperado: 13 de agosto de 2010.

Söderlund, J. (2004), “Building theories of project management: past research, questions for the future”, *International Journal of Project Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 183-191.

Söderlund, J. (2011), “Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13 No. 2, pp. 153-176.

Subramanian Chitdrakantan, Ismail Syuhaida, Mohd Khairul, Najib Nadirah, Saleh Abd. (2020). Causative failure factors of communications management in mixed use development projects in Malaysia. *Journal of critical reviews*.

Taylor, J.R. and Cooren, F. (1997), “What makes communication ‘organizational’? How the many voices of collectivity become of the one voice of an organization”, *Journal of Pragmatics*, Vol. 27 No. 4, pp. 409-438.

Winter, M., Smith, C., Morris, P. and Cicmil, S. (2006), “Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network”, *International Journal of Project Management*, Vol. 24 No. 8, pp. 638-649

Ziek Paul and Anderson J. Dwight (2015). Communication, dialogue and project management. *International Journal in Managing, Projects in Business*. Vol 8 N°4.

Zulch Benita. (2016). A proposed model for construction project management communication in the South African construction industry. *Navorsingsartikles*.

Zulch Benita. (2014). Communication: The foundation of project management. *Procedia Technology*.