



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Comunicación

“Estrategias de Comunicación en Tiempos de Pandemia: Caso Club Alpha de Puebla”

ALUMNO/A:

Claudia Andrea Saloma García

Matrícula:

201737194

Director:

Dra. Patricia Durán Bravo

Abril de 2024

Indice

Introducción.....	6
Capítulo I. Planteamiento del Problema	7
Preguntas de investigación.....	8
Objetivos de Investigación	8
Hipótesis	10
Definición de la Variable	11
Figura 1.....	11
Perspectiva Metodológica.....	13
Tabla 1	14
Capítulo II. Nociones de Comunicación, Estrategia y Crisis.....	15
Francisco Javier Garrido.....	15
Daniel Scheinsohn.....	16
Sandra Massoni.....	17
Rafael Alberó Pérez.....	19
Abraham Nosnik	19
Sandra Orjuela Córdoba.....	20
Enrique Arellano	21
Alejandro Berrocali	22
Comunicación, Organizaciones y Estrategia.....	22

	3
Comunicación	22
Teoría Organizacional	24
Teoría Clásica	24
Teoría Humanista	25
Teoría de Sistemas.....	26
Teoría Contingente	27
Campo de la Comunicación Organizacional	27
Paradigma Funcionalista de la Comunicación	29
Paradigma Funcionalista de la Comunicación en el Campo de las Organizaciones	30
Conceptualización de la Comunicación Estratégica	31
La Estrategia de Comunicación	33
Figura 2.....	34
Crisis y Estrategia.....	35
Entendiendo las Estrategias de Comunicación en Pandemia	35
Anticipación	36
Decisión	37
Dirección.....	37
Capítulo III. Marco Metodológico	39
Figura 3.....	39

	4
Enfoque	39
Tipo de Estudio	40
Alcance	40
Estudio de Caso	41
Técnicas de Recolección de Datos	41
Instrumentos	43
Capítulo IV. Análisis de Resultados	44
Tabla 2	44
Dimensión Anticipación	46
Dimensión Decisión	47
Figura 4.....	47
Figura 5.....	48
Dimensión Dirección	49
Figura 6.....	50
Figura 7.....	51
Tabla 3	53
Tabla 4	54
<i>Componentes de la Estrategia de Comunicación propuestos por Garrido (2016) en Club Alpha de Puebla 2 y Club Alpha de Puebla 3</i>	54
Conclusión.....	55

Los Objetivos Y Los Resultados	56
Comprobación De Hipótesis	58
La Variable.....	59
Hallazgos.....	61
Referencias	64
ANEXO 1. Problema social vs problema comunicacional	70
ANEXO 2. Cuadro de elementos del planteamiento del problema.....	70
ANEXO 3. Operalización de la variable- creación del instrumento.....	71
ANEXO 5. Árbol de códigos a partir de análisis de entrevista.....	73
ANEXO 6. Palabras clave	74

Introducción

Con la crisis derivada por la enfermedad de COVID19 las organizaciones enfrentan una prueba en la forma de comunicarse. En este contexto, el área de comunicación asume la responsabilidad de preservar el orden y los vínculos para mantener la relación con los *stakeholders*, una buena reputación con el público externo y la colaboración de sus públicos internos. Coincidiendo con Massoni (2020):

El COVID19 ha puesto en evidencia el carácter transformador –es decir, estratégico– de la comunicación hoy: son nuestras acciones y sentidos compartidos las que hacen nacer las modalidades y, con ellas también, las posibilidades de continuación de nuestra vida individual y colectiva en el planeta (p. 168).

Entender la comunicación, esencialmente desde lo estratégico, resulta imprescindible para las organizaciones que desean sobrellevar una crisis. Con este propósito, para el estudio de la comunicación estratégica y organizacional en un contexto de incertidumbre y distanciamiento social ocasionado por el coronavirus, el proyecto de investigación analiza las estrategias de comunicación durante la crisis sanitaria. Reuniendo aportes y perspectivas de expertos en comunicación estratégica y analizando las dimensiones de las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla, el deportivo más antiguo y posicionado del estado de Heroica Puebla de Zaragoza, MX.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

La pandemia de COVID19 definió durante casi cuatro años la forma de interactuar de las personas, este periodo de incertidumbre “supuso un gran reto para la productividad” (El economista, 2021, p. 8) en el mundo. Derivado de esta problemática, las empresas y las organizaciones fueron afectadas por la crisis. En el sector económico las repercusiones fueron evidentes en pérdidas de empleo, en México significó “afectaciones en al menos 86.6% de empresas en el país y, con ello, la disminución de 1.7 millones de personas en la Población Económicamente Activa” (INEGI, 2021, p. 1). La suspensión de actividades, la *sana distancia* y el cambio de modalidad (de presencial a en línea) fueron una fracción de las modificaciones generadas por la pandemia.

En el estado de Puebla se “registró uno de los porcentajes más altos (28.8 %) respecto a las tasas de condiciones críticas de ocupación en materia de ingresos y horas trabajadas” (INEGI, 2021, p. 3), En este contexto, el deportivo más posicionado del estado de Puebla anunció un cierre de instalaciones de sus dos sucursales para evitar la propagación de la enfermedad por coronavirus. Las normas sanitarias de distanciamiento social cambiaron la dinámica del Club Alpha de Puebla y al ser un deportivo tuvo que adaptar la manera de brindar y ofrecer servicios.

Durante este periodo de crisis se evidenciaron los cambios e innovaciones de la comunicación en las organizaciones. Coincidiendo con Massoni (2020), “en el contexto actual se ve con claridad la importancia de lo relacional... lo comunicacional está en el centro de la escena y es lo que hagamos juntos lo que determinará nuestras trayectorias y sus desenlaces” (p. 170). La emergencia sanitaria ha cesado, sin embargo, concebir la comunicación en este periodo de distanciamiento social ayuda a entender la disposición de los recursos comunicativos en las estrategias de comunicación durante una crisis. (Ver relación entre problema social- comunicacional en Anexo 1 y Anexo 2).

Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación constituyen el sentido y la forma del proyecto, por consiguiente, están intrínsecamente relacionadas con el marco teórico y contextual. La presente investigación está centrada en conocer y reconocer¹ las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 durante la pandemia. Dichos cuestionamientos estudian la aplicación de la comunicación estratégica y pretende analizar las estrategias de comunicación en un periodo de crisis:

Pregunta general: ¿Qué estrategias de comunicación se ejecutaron en el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 durante la pandemia, para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre?

La pregunta general de investigación es fundamental para analizar las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 durante la pandemia. Al comprender los factores que han contribuido en las estrategias de comunicación, se pueden desarrollar recomendaciones ante eventos similares en el futuro. Esta investigación pretende contribuir al conocimiento en el campo de la comunicación y la gestión de crisis.

Objetivos de Investigación

En palabras de Otero (2018):

El objetivo de investigación es la acción que define el tipo de estudio que un investigador se presta a proyectar, con el fin de alcanzar un propósito o finalidad a través de la indagación, la recolección de datos y análisis,

¹ Conocer en sentido de entendimiento y reconocer desde un ejercicio de distinción para identificar su naturaleza y circunstancias. (RAE, s.f)

para alcanzar resultados en su intención de estudiar un fenómeno u objeto (p. 7).

Los objetivos establecen el eje y definen el camino que tomará la investigación para la exploración y el análisis de la problemática abordada. En este sentido, los objetivos expuestos a continuación pretenden descomponer² las estrategias de comunicación y están redactados a partir de las dimensiones de la variable (Figura 1):

Objetivo general: Analizar las estrategias de comunicación usadas durante la pandemia por el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre.

- Objetivo 1: Comparar las acciones de anticipación que ejecutaron el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 y su alineación con el público
- Objetivo 2: Contrastar las decisiones de las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 y su alineación al objetivo
- Objetivo 3: Confrontar las actividades de dirección ejecutadas por los encargados de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 y su alineación con los medios y mensajes
- Objetivo 4: Distinguir las dimensiones de la estrategia de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 a partir de los componentes: público, objetivo, medios y mensajes para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre.

El objetivo general pretende un análisis para conocer las estrategias de comunicación ejecutadas por las dos sucursales del Club Alpha de Puebla. El primer objetivo está centrado en las acciones utilizadas por cada club para recabar información y abordar las situaciones de

² Descomponer: En el sentido de “separar las diversas partes que forman un compuesto” (RAE, s.f) para entenderla desde las partes que lo integran.

incertidumbre. El objetivo número dos identifica las diferencias y similitudes de las decisiones que rigen la estrategia de comunicación según el objetivo de la organización. El tercer objetivo de investigación confronta las actividades de dirección de los encargados de comunicación respecto a los medios y mensajes y el cuarto objetivo de investigación, distingue las dimensiones: anticipación, decisión y dirección a partir de los componentes público, objetivo, medios y mensajes para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en el contexto de la pandemia por COVID-19.

Analizar la comunicación en este contexto, representa un área de oportunidad para identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y áreas de mejora para futuras emergencias y situaciones de crisis. A su vez, estudiar los componentes y dimensiones de las estrategias de comunicación permite concebir la disposición de los recursos comunicativos, la gestión de información, la elección de los canales de comunicación y la formulación de mensajes.

Hipótesis

De acuerdo con Hernández (2006):

“Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones” (p.74). Derivado de la exposición del problema y las preguntas de investigación, la conjetura es la siguiente:

Hipótesis: Existen similitudes entre las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3.

Esta conjetura es una conclusión anticipada sobre el estudio y sugiere que las similitudes en las dimensiones y los componentes de las estrategias de comunicación son posibles herramientas³ para escenarios futuros.

³ Herramienta: “f. Como un instrumento para conseguir un fin” (RAE, sf, p. 3)

Definición de la Variable

“Las variables en un estudio de investigación constituyen todo aquello que se mide, la información que se recolecta o los datos que se recaban con la finalidad de responder las preguntas de investigación” (Villasís y Miranda, 2016, p.304). A partir de esta definición, las estrategias de comunicación de las dos sucursales del Club Alpha de Puebla durante la pandemia por coronavirus son las unidades que se analizan para el estudio.

La estrategia de comunicación según el Dr. Garrido es: “Un marco ordenador que integra los recursos de comunicación en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. (Garrido, 2017, p.18). Desde esta perspectiva, la estrategia de comunicación está compuesta por más de un elemento que define la forma de comunicar y puede ser concebida desde distintas perspectivas. Tras un “estudio realizado por la IABC a 230 empresas españolas”, Garrido (2017, p.1) los componentes comunes dentro de las estrategias estudiadas fueron los: objetivos a alcanzar, mensajes a transmitir, medios a utilizar y público al que se dirigen (Figura 1):

Figura 1

Análisis de la variable



Fuente: Adaptado y basado en cuatro componentes según Francisco Javier Garrido (2016, p.12)

Para el estudio de la estrategia de comunicación, la variable se concibe a partir de tres dimensiones y sus indicadores, que se relacionan con los componentes resultantes del estudio:

- **Anticipación:** Los indicadores propuestos en esta dimensión están relacionados con el componente: público. Anticipar se define como “hacer que algo tenga lugar antes del tiempo señalado” (Real Academia Española, sf, p. 1) y Garrido la concibe como una cualidad del estratega para encontrar soluciones. Los indicadores propuestos son:
 1. **Análisis:** Está centrado en la búsqueda y obtención de información para tener conocimiento del entorno.
 2. **Preparación:** Se basa en la disposición⁴ de recursos comunicativos a partir del análisis
 3. **Adaptabilidad:** Está relacionada con la capacidad de la organización para acoplar la estrategia a las condiciones cambiantes del público y el entorno
- **Decisión:** Se define como la “determinación, resolución que se toma o se da en una cosa” (Real Academia Española, sf, p. 1). La dimensión está relacionada con el componente: objetivo y se rige por al menos dos indicadores relacionados entre sí:
 1. **Proyección:** Funciona como una prospectiva encargada de cumplir un propósito concreto alineado a la filosofía organizacional

⁴ Disposición en el sentido de “Colocar, poner algo en orden y situación conveniente” (RAE, s.f).

2. Afianzamiento: Como una cualidad de compromiso que busca el desarrollo y el cumplimiento del objetivo incluso en un cambio de circunstancias
- Dirección: De la acción de dirigir, se centra en el conjunto de operaciones del estrategia o dirigente de comunicación. Esta dimensión está relacionada con los componentes: medios y mensajes y tiene como indicadores:
 1. Organización: Para disponer y designar el uso de los recursos comunicativos, siempre a partir de la información
 2. Coordinación: De los recursos comunicativos, el mensaje y los receptores
 3. Acción: Llevar a cabo la estrategia de comunicación y conseguir retroalimentación.

Las tres dimensiones y sus indicadores expuestos están adaptados a partir de los componentes de comunicación que concibe Garrido para la definición de estrategia de comunicación y están definidos para el estudio de la variable según los objetivos.

Perspectiva Metodológica

El proyecto de investigación requiere una recolección de datos que será a partir de una investigación cualitativa. Citado por Vasilachis y explicado por Creswell (2008) como un “proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas... que examina un problema humano o social” (p.24). En este proyecto de investigación, la recolección de datos será a través de una entrevista a profundidad a los encargados de comunicación de las sucursales del Club Alpha de Puebla, cuestionando sus medidas expresadas en las estrategias de comunicación del primer semestre de 2022.

Finalmente, las respuestas recolectadas a través de la entrevista a profundidad serán analizadas en el programa *Qdr Miner Pro-Lite*. Un *software* especializado en el análisis de datos cualitativos; para encontrar coincidencias, contrastar y categorizar los datos según las

dimensiones y los indicadores propuestos. Con el fin de combinar de manera razonable los métodos y técnicas elegidos para la investigación, se realizó la siguiente matriz de consistencia (Tabla 1), que ayudará a mantener el orden coherente de los elementos que se estudian.

Tabla 1

Matriz de Consistencia.

TEMA	PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	PERSPECTIVA TEÓRICA	PERSPECTIVA METODOLÓGICA
Estrategias de comunicación en tiempos de pandemia: Caso Club Alpha de Puebla	En 2021, durante la pandemia por COVID-19, " 86.6% de empresas en el país tuvieron alguna afectación", disminuyeron 1.7 millones de personas en la PEA (INEGI, 2021) y Puebla presentó condiciones críticas de ocupación en materia de ingresos y horas trabajadas. Poniendo a prueba la comunicación estratégica de las empresas.	Analizar las estrategias de comunicación usadas durante la pandemia por el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 PARA identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre.	¿Qué estrategias de comunicación se ejecutaron en el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 durante la pandemia, PARA identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre?	Existen similitudes entre las estrategias de comunicación efectuadas por las dos sucursales del Club Alpha de Puebla	Estrategias de comunicación	Tradición funcionalista -Javier Garrido: comunicación estratégica	Enfoque cualitativo: -Entrevista: a encargados de comunicación

Capítulo II. Nociones de Comunicación, Estrategia y Crisis

La comunicación, la estrategia y la gestión de crisis han sido temas de reflexión desde antes de la pandemia por coronavirus. Estos elementos han estado interrelacionados desde las primeras concepciones de comunicación y continúan siendo de interés para los académicos. En este contexto, los conceptos de comunicación, estrategia y crisis forman parte de múltiples nociones de reconocidos autores. Para tener una perspectiva del tema, se describen algunas perspectivas teóricas de referentes destacados en comunicación estratégica, estas teorías contribuyen al entendimiento de la comunicación y su relación con la estrategia.

Francisco Javier Garrido

Es un consultor, académico y especialista en el área de comunicación, que ha publicado más de 30 libros sobre *management*, comunicación y estrategia. Gracias a sus aportaciones para el Desarrollo de los Estudios de Convergencia Estratégica, en 2012, fue nombrado *Doctor Honoris Causa en Estrategia*. Para comprender la estrategia recolecta cronológicamente los conceptos y tendencias que la definen desde el paradigma militar, hasta las escuelas del *management*. En la perspectiva de este autor, la comunicación ha pertenecido al dominio de la estrategia desde siempre y su concepción enfatiza la importancia de los estrategas, que debían poseer cualidades como dirigir y transmitir información a sus guerreros. Aunado a esto, basándose en las aportaciones de los autores Hax y Majluf (1996), la estrategia es concebida desde un prisma comunicacional. Definiéndose según sus funciones y componentes:

1. La estrategia será un patrón de decisiones
2. Será un elemento de determinación de objetivos de largo plazo
3. Se convierte en un selector de negocios de la organización
4. Un factor componente en la búsqueda de una ventaja sostenible a largo plazo

5. Está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad (Garrido,2017, p.5-7)

Para Garrido, las crisis son “una realidad que coexiste con la empresa” (Garrido, 2008, p. 8) y deben ser contempladas al momento de generar un plan estratégico. A partir de ello, complementa su definición de estrategia de comunicación reuniendo la perspectiva general, la perspectiva clásica y la perspectiva integrada. Concluyendo que:

- La comunicación funciona como un todo integral dentro de la empresa
- La búsqueda de rentabilidad guía en las planificaciones estratégicas
- “Una estrategia de comunicación corporativa requiere ser pensada desde un diseño no lineal” (Garrido,2017, p. 16-17)

Tras estas consideraciones, sugiere que la estrategia de comunicación es “una perspectiva que indica movilidad y capacidad de adaptación... centrada en el receptor, integrada en las decisiones de la empresa, capaz de definir responsabilidades, buscar el logro de objetivos, recursos y tenderá a la creatividad e innovación” (Garrido, 2017,

p.18). Parte del repertorio publicado por el doctor Garrido destacan las siguientes obras, que contribuyen a la comprensión del tema abordado:

- Artículo: Comunicación estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial (2004)
- Libro: Comunicación de la estrategia (2004)
- Libro: Pensamiento estratégico (2020)

Daniel Scheinsohn

Doctor en administración de negocios y un referente de la comunicación estratégica. Ha publicado libros y artículos sobre management y comunicación estratégica, es reconocido

internacionalmente por sus aportaciones en el Planeamiento estratégico de la comunicación. Destacando las obras: “*Comunicación estratégica*” (2010) y “*Poder y la acción a través de la comunicación estratégica*” (2011). Scheinsohn inició un movimiento denominado Comunicación estratégica, en el que afirma que la función de la comunicación va más allá del *marketing* y la integración de las técnicas comunicacionales.

Para explicar su propuesta, el autor analiza la comunicación estratégica desde las teorías clásicas de organización y las aterriza en las dinámicas actuales, diferenciando la comunicación de nivel estratégico de la comunicación de nivel táctico. El autor afirma que “la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica” (Scheinsohn, 2010, p.17). Dentro de sus aseveraciones, distingue que las comunicaciones integradas de *marketing* son de un ámbito restringido de lógica dominante y la comunicación estratégica engloba la comunicación y la lógica del *marketing*. Desde esta perspectiva, la comunicación estratégica delinea una estrategia global, en la que “es en esencia el estudio de la comunicación, de la estrategia, de la psicología, el *management*, el comportamiento organizacional y, de ahí, a ámbitos más específicos como las relaciones públicas, publicidad, *marketing*, etc.” (Scheinsohn, 2010, p.20).

En un contexto de escenarios de crisis, el autor reflexiona sobre la estrategia en la comunicación como “una función de complejas relaciones e interacciones que se configuran en la emergencia de un incesante cambio de mensajes” (Scheinsohn, 2010, p.20-21). Siendo de vital importancia trabajar sobre el factor humano que interviene en la dirección para lograr los propósitos de la organización.

Sandra Massoni

Ha publicado más de 22 libros y 72 artículos científicos abordando la dimensión comunicacional, con teorías y metodologías desde los nuevos paradigmas. Dentro de sus obras, la comunicación estratégica se concibe como una herramienta para proyectos de

desarrollo. En su propuesta, las estrategias de comunicación funcionan como una herramienta para el desarrollo, donde la comunicación es “un eje transversal y articulador en las organizaciones” (Massoni, 2015, 10:45). Con este objetivo, relaciona los procesos de comunicación con la competencia⁵ del comunicador. Ordenándolos de la siguiente manera:

1. Dimensión informativa: emitir.
2. Dimensión interaccional: conectar
3. Dimensión ideológica: motivar
4. Dimensión comunicacional: enactuar

A partir de estas dimensiones, aborda a la comunicación desde un enfoque “que estudia lo comunicacional en acciones y sentidos emergentes, que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos” (Massoni, 2012, p. 82). Entendiendo que la comunicación se mantiene en movimiento y se desenvuelve con los fenómenos socioculturales, considerando el “devenir: Como una transformación constante en la que los seres humanos vivimos” (Massoni, 2015, 21:09).

Con su participación en el artículo *Cuando el batir de las alas de un murciélago al otro lado del mundo hace evidente lo comunicacional*, las estrategias de comunicación se diferencian por ser tradicionales o *enactivas*⁶. Con base en estos parámetros, identifica la comunicación estratégica como un “espacio de encuentro entre las alteridades socioculturales y como una matriz de modelo científico, que reubica la comunicación en un paradigma de lo fluido” (Massoni, 2015, 22:10).

⁵ competencia como aptitud del comunicador para desempeñar tareas esenciales.

⁶ Enactiva. Descrito en la conferencia de la NTE, por Sandra Massoni, como aquellas que no caen en la complejidad y buscan el devenir.

Rafael Albero Pérez

Fue un doctor, investigador y consultor experto en el área de la comunicación y las estrategias. Debido a su trayectoria, es reconocido por ser el “padre de la nueva teoría estratégica”. Publicó una variedad de libros y artículos laureados, entre los que destacan:

- Libro. Estrategias de comunicación (2001)
- Libro. Hacia una teoría general de la estrategia (2009)
- Artículo. Pensar la estrategia: otra perspectiva (2012)

El autor hace un estudio cronológico desde el paradigma militar hasta el paradigma científico, contrastando las líneas de pensamiento oriental y occidental. A partir de ello, con el fin de comprender las estrategias de comunicación, considera las ocho dimensiones propuestas por Mintzberg y Hax. Concibiendo la estrategia como un concepto poliédrico y la comunicación como un elemento de utilidad para la estrategia. En la comunicación, las estrategias y las crisis, Pérez (2014) afirma que “son el mejor banco de prueba de los seres humanos... en la que el fracaso nos hace cuestionar las reglas” (p. 16). Por lo que propone una nueva mirada de la estrategia y su uso en la comunicación con siete cambios expresados en la NTE (Nueva Teoría Estratégica): 1. En el paradigma central, 2. En el sujeto, 3. En la organización, 4. En el enfoque, 5. En la matriz de estudio, 6. En el método, 7. En la metodología.

Abraham Nosnik

Se especializa en comunicación organizacional y en la investigación de temas como los procesos estratégicos de organización. Ha publicado diversos artículos y libros, siendo reconocido por la creación del modelo de la comunicación organizacional a la comunicación productiva. Dentro de sus obras relacionadas con la investigación destacan:

- Libro: Teoría de la Comunicación Productiva (2013)

- Capítulo: “El camino a un México mejor. Mejores prácticas de Comunicación Estratégica” (2016)

Para Nosnik (2020), “hablar de comunicación estratégica tiene que ver con una visión sistémica, con el colectivo y tiene que ver con ambientes permanentes de información” (2:37). En este precepto, las estrategias de comunicación forman parte de la comunicación estratégica y son “herramientas muy puntuales derivadas del proceso de comunicación humana y comunicación estratégica” (2020, 3:01) que pretenden el fortalecimiento de una inteligencia colectiva. En sentido de productividad y estrategia dentro de las organizaciones el autor plantea que es necesario prestar atención a los asuntos específicos que requieren de gestión y después continuar con la creación de un plan general de comunicación.

En escenarios de crisis habla de la importancia de un sistema de planeación que requiere proyección a futuro, incorporación de los elementos en el espacio, decisión y coordinación del equipo para “poner a circular poder e información” (Nosnik, 2020, 32:23). En este aspecto, las estructuras representan la base para la resolución de problemas, asimismo, la cultura organizacional debe ser reforzada y enseñada para hacer compatibles los objetivos con el microambiente. De modo que los miembros asuman responsabilidades desde un nivel individual.

Sandra Orjuela Córdoba

Doctora en comunicación, experta en organizaciones y pensamiento estratégico. Ha destacado por sus aportaciones académicas en:

- Artículo. *El rol del comunicador en la organización digitalizada y tecnologizada* (2010)
- Artículo. *Formando A Los Actores Y Constructores De La Nueva Teoría Estratégica* (2012)

La autora parte de la construcción del paradigma de la Nueva Teoría Estratégica, analizando el perfil adecuado para un líder de comunicación en el contexto de la globalización. A partir de ello, busca comprender el papel del comunicador organizacional en la empresa a partir de las variables internas y externas del entorno. Dentro de este análisis, para definir el perfil del estratega, hace énfasis en la capacidad del comunicador corporativo para crear y mantener una sinergia entre las herramientas digitales y las herramientas tradicionales contemplando “la transformación tecnológica, la rapidez de los cambios organizacionales y las necesidades de información y comunicación de la sociedad actual” (Orjuela, 2012, p. 222).

En el ámbito de la comunicación en crisis, la autora la concibe como una situación imprevisible que puede afectar el funcionamiento de una organización, catalogando la comunicación como una variable que es vital y estratégica para gestionar cualquier situación. Desde la perspectiva de Orjuela (2020), el pensamiento estratégico “es una necesidad que tenemos todos” (3:13) Una preparación para enfrentar desafíos que pueden presentarse en un futuro y una herramienta para la gestión.

Enrique Arellano

Ha destacado por los artículos: *La Estrategia de Comunicación Orientada al Desarrollo de La Cultura Organizacional* (Arellano, 2008) y *La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones*. En sus aportaciones sugiere dos conceptos que considera “están íntimamente ligados: la cultura y la comunicación” (Arellano, 2008, p. 1). Bajo este supuesto, relaciona a la comunicación como el recurso más importante en la cultura organizacional para obtener conocimiento y la divide cinco niveles: 1. los valores, 2. La normatividad de los procedimientos laborales, 3. división del trabajo, 4. relaciones humanas y laborales y 5. Un sentido técnico.

En este último nivel, el autor relaciona a la comunicación con la estrategia y define estrategia de comunicación como “una serie de elecciones que permiten ubicar los

momentos y espacios más convenientes para implementar un estilo comunicativo” (Arellano, 2008, p. 3). Dentro de las conclusiones del autor, la comunicación y la planeación estratégica contribuye al cambio de cultura organizacional. Conformando “una propuesta para reflexionar, corregir y planear los cambios de la organización sin generar conflictos entre todos los miembros que la componen “(Arellano, 2008, p. 14).

Alejandro Berrocali

Fue presidente de la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional desde 1998 hasta el año 2000. Para Berrocali, la comunicación estratégica va de la mano con los objetivos y el público. Funcionando como una herramienta para las empresas que deseen reforzar su sentido de responsabilidad social a largo plazo. De este modo, una parte fundamental son los principios estratégicos; que funcionan como “directrices que orientan la evolución de la empresa de manera consistente con la visión propuesta por sus dirigentes...” (Berrocali, 2000, p. 294) y son determinantes para la empresa. Desde el punto de vista del autor, la comunicación siempre estará involucrada y en momentos de emergencia debe involucrarse con las demás áreas para lograr los objetivos de la empresa.

Comunicación, Organizaciones y Estrategia

Comunicación

Las concepciones de los expertos en comunicación estratégica coinciden en la conexión intrínseca entre la comunicación y las organizaciones. No solo desde un contexto empresarial, sino, desde su esencia⁷. En este contexto, la interrelación entre comunicación y estrategia emerge como un factor determinante durante períodos de crisis. Asimismo, es pertinente entender la dinámica en las organizaciones para explorar su posicionamiento

⁷ Esencia en un sentido filosófico, que expresa la naturaleza de las cosas

estratégico. En un contexto más amplio, comprender la comunicación es fundamental para el desarrollo individual y colectivo.

El estudio científico de la comunicación “empezó como investigación de la comunicación de masas después de la Primera Guerra Mundial “(Galeano, 1997, p. 1), en la que destacaron autores como Laswell, Lazarsfield, Hovland y Lewin. Quienes veían a la comunicación como un proceso complejo que implica un estímulo y una respuesta. Durante varios años diversos autores han intentado delimitar la comunicación como una ciencia, disciplina o campo dentro de las ciencias sociales. Consecuentemente, existen diversas maneras de concebir e interpretar a la comunicación. “Algunos autores comparten la idea de pensar los fenómenos sociales desde cuatro grandes paradigmas: el funcionalismo, el estructuralismo, la teoría crítica y los estudios culturales” Giraldo (2008, p. 16), donde cada uno de ellos configura una forma de concebir el mundo. Además de los paradigmas propuestos anteriormente, Robert Craig (2009, p.157) propone siete tradiciones teóricas para el estudio de la comunicación: 1. Retórica, 2. Semiótica, 3. Fenomenológica, 4. Cibernética, 5. Sociopsicológica, 6. Sociocultural y 7. Crítica.

Para comprender la variable y las dimensiones desde una perspectiva de comunicación, organización y estrategia, la investigación será abordada desde el paradigma funcionalista, una perspectiva que contempla a los individuos como componentes del sistema. Que se caracteriza por ser un:

Modelo básico que presenta a la comunicación como un proceso lineal, sencillo y unidireccional... que reconoce al hombre a partir de sus conductas y de su función en la sociedad... en el que cada individuo cumple un rol dentro de un esquema social jerarquizado y defensor del *status quo* (Giraldo, p. 17).

Contemplando las estrategias del Club Alpha de Puebla desde su funcionalidad. Asimismo, será estudiado desde la tradición fenomenológica, que “ofrece a la teoría de la comunicación una puerta hacia la reflexión sobre el significado” (Martín, M., 2009, p.160) para

analizar las dimensiones y componentes de la variable en periodos de crisis, principalmente, con las propuestas y concepciones teóricas de Garrido.

Teoría Organizacional

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, con la revolución industrial, hubo un cambio radical en el estudio de las organizaciones que dio como resultado la evolución de las teorías y las escuelas de comportamiento organizacional (Martínez de Velasco, 2002, p.19). Consecuentemente surgieron diferentes enfoques para el estudio de las organizaciones: la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría de sistemas y la teoría contingente.

Teoría Clásica

La primera teoría a partir de la Revolución Industrial fue la de la escuela clásica, donde destacan autores como Max Weber, Henri Fayol y Frederick Taylor. En ella, la organización se percibe como “la división precisa del trabajo y la especialización de funciones” (Martínez, 2002, p.21). Dentro de esta teoría las metas ocurrían con base en planes y generalmente tenían que ver con la optimización de producción. Los aspectos más importantes según Smith son:

- Jerarquía de autoridad bien definida
- Reglas y estándares de operación precisos
- Especificar deberes y derechos de cada miembro
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización (p. 2)
- Llevar un informe administrativo de los actos, decisiones y reglamentos importantes
- Distancia social entre funcionarios y empleados

Por otro lado, Henri Fayol (1916), quien se centraba en sistematizar los elementos administrativos, propuso 17 principios de administración:

- División de trabajo -> especialización
- Autoridad y responsabilidad -> poder
- Disciplina -> obediencia
- Unidad de mando -> un jefe
- Unidad de dirección -> un plan de los intereses particulares a los generales
- Subordinación
- Remuneración del personal -> salarios justos
- Centralización -> unión
- Cadena escalar -> jerarquización
- Orden -> posición única de cada persona
- Equidad -> justicia
- Estabilidad en el personal -> bajo índice de cambios
- Iniciativa -> ideas fuera del plan previsto
- Compañerismo -> moral elevada

En esta escuela, el papel de la comunicación es información que viaja en la estructura organizacional para el cumplimiento de las tareas, en la que predomina la jerarquización y la centralización para la toma de decisiones, por lo que el flujo de comunicación es formal, lineal y vertical, preponderantemente descendente.

Teoría Humanista

Se desarrolló a finales de los años veinte y principio de los años treinta. En ella, destaca la visión de la organización desde la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y logros de la empresa. Así mismo, replantea aspectos como el liderazgo, la motivación, el cambio y el desarrollo de los seres humanos y la comunicación y las relaciones informales (Martínez de Velasco, 2002, p.24). En esta escuela destaca la participación de varios autores como Elton Mayo, Rensis Likert, Kurt Lewin, Douglas McGregor, y Chris Argyris. Para Mayo, las

organizaciones deben ser comprendidas como entes sociales y las relaciones cumplen un papel muy importante en el desempeño de los miembros de la empresa.

Kurt Lewin (1947) centra sus aportaciones en la comprensión del comportamiento grupal, poniendo atención a aspectos como el liderazgo, comunicación interna, relaciones entre grupos, moral, productividad y la solución de problemas. Así mismo, Likert (1967) coincidía en contemplar las variables de liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones y control. Douglas McGregor (1960) otro autor partícipe de la teoría humanista coincidía en la visión de la naturaleza humana dentro de las organizaciones, enfatizando la importancia del autodesarrollo para generar mayores contribuciones a la organización. Proponiendo la Teoría X e Y, la primera (X) que se asemejaba a la teoría clásica, considerando al empleado como una persona sin aspiraciones y disgusto por el trabajo y la segunda, (Y) que proponía que todo el ser humano tenía el potencial para auto dirigirse.

Teoría de Sistemas

A diferencia de las dos primeras escuelas, la perspectiva sistémica considera necesario atender factores externos, en este caso, la apertura del medio y la influencia del contexto. Desde esta mirada, las organizaciones son un sistema abierto y viviente, susceptible a todos los factores externos. Descrito por Martínez de Velasco (2002) como un “todo organizado donde el resultado es mayor a la suma de sus partes” (p.28).

E Trist (1951), uno de los primeros autores en colaborar en la teoría de sistemas señala que los subsistemas, junto con los sistemas, representan al todo. Para autores como Khan y Katz (1986) el sistema puede ser abierto cuando “se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea” (p. 29) y cerrado, ya que las organizaciones funcionan independientemente de su entorno. Esta corriente retoma aspectos de las primeras teorías, al darle importancia a factores estructurales y contemplar factores psicológicos. Asimismo, la comunicación es el componente que une los nodos del sistema para lograr su funcionamiento.

Teoría Contingente

Contempla los factores externos y los relaciona con los factores internos. En esta teoría se retoma el modelo: estímulo- respuesta. Donde las organizaciones cuentan con elementos que definen si serán contingentes a las demandas presentes en su contexto. Un autor destacado es Joan Woodward (1953), quien propuso una escala de complejidad tecnológica que intenta explicar las diferencias entre la tecnología de una empresa y su estructura, donde cada nivel de complejidad se compone de diversas variables:

1. Producción unitaria
2. Producción de cadena
3. Producción de proceso continuo

Las escuelas de comportamiento organizacional brindan un panorama y una perspectiva para entender las organizaciones en contextos variados. Durante la investigación el Club Alpha de Puebla estará contemplado desde la perspectiva que otorga la teoría contingente, donde la comunicación funciona como un elemento integrador en un medio cambiante.

Campo de la Comunicación Organizacional

“Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes. De tal forma que sería imposible de separar unos de otros” (Martínez de Velasco, 2002, p. 18). En 2020 Garrido, Goldhaber y Putnam, sintetizaron y delimitaron los fundamentos de la comunicación organizacional para su entendimiento. Los elementos en común que detectaron tras la recolección de las definiciones son los siguientes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto
2. La comunicación organizacional implica mensajes, flujo, propósito, dirección y los medios empleados.

3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (Garrido y Goldhaber et al., 2020, p.26)

A partir de estas observaciones, la definición que nos brindan de comunicación organizacional es: “el flujo de mensajes dentro de una red sistémica de relaciones humanas interdependientes” (Garrido y Goldhaber et al., 2020, p.22). Con base en este precepto, destacan cuatro elementos necesarios para la comunicación organizacional:

1. Mensajes. La comunicación organizacional estudia el flujo de mensajes desde varias taxonomías; modalidad del lenguaje, receptores, método de difusión y propósito del flujo. Dentro de la modalidad de lenguaje pueden emitir mensajes verbales y mensajes no verbales. Los receptores incluyen a las personas que están dentro y fuera de la empresa, en la que los mensajes internos van dirigidos a los miembros de la empresa y los externos satisfacen necesidades del exterior (Garrido y Goldhaber et al., 2020, p.23). La difusión puede dividirse en dos categorías: software, que incluyen actividades cara a cara y el método hardware, que hace uso de actividades con extensiones tecnológicas. Finalmente, el propósito del flujo hace referencia al motivo por el cual se envían y reciben mensajes, además de su función.
2. Redes. Este elemento parte de que “las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles” (Garrido y Goldhaber et al., 2020, p.27) en la que el flujo de mensajes constituye una red sistémica. Tradicionalmente la red ha sido dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe. La importancia de este elemento radica en evitar una comunicación con mensajes distorsionados, ya que puede generar un problema en la toma de decisiones por recibir información imprecisa.

3. Interdependencia. Este elemento hace referencia a que “todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente... y un cambio en el sistema afectará a las otras partes del sistema” (Garrido y Goldhaber, et al., 2020, p.29). Relacionado al elemento anterior, las redes pueden considerarse interactuantes, ya que están compuestas por personas.
4. Relaciones. Este último concepto estudia las relaciones existentes entre las personas, miembros de una organización, ya que son quienes componen las redes.

Para este estudio se contemplan los tres niveles de comunicación propuestos por Thayer (2018): 1. comunicación individual, 2. en grupo y 3. organizacional (Citado en Garrido y Goldhaber, et al., 2020, p. 31)

Paradigma Funcionalista de la Comunicación

El paradigma funcionalista de la comunicación remota a la época de Aristóteles, quien mencionaba tres componentes de la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio. Entendidos como emisor, mensaje y receptor. Dentro de esta tradición el hombre se concibe a partir de sus conductas y de su función en la sociedad. Así mismo, la sociedad es entendida como un sistema bien estructurado, que se divide en partes y cada individuo es un componente que desempeña un rol. Sus principales teóricos son Lasswell, Lazarsfeld, Hovland, Lewin. Quienes se interesan por el acto comunicativo y la persuasión (Giraldo, 2008, pp. 3-17).

En 1948, Harold Lasswell compartió el primer modelo EOR (Estímulo- Organismo- Respuesta) que busca entender el proceso de comunicación como un sistema lineal y unidireccional que respondía a cinco preguntas principales: Quién, dice qué, por cuál canal, a quién, bajo qué efecto. Por otro lado, enfocado en los medios de comunicación, Charles Wright, propone que “la comunicación de masas produce funciones (respuestas que son útiles

para el equilibrio social) y disfunciones (efectos que impiden su adecuado funcionamiento) en cuatro esferas diferenciadas: el individuo, la sociedad, los grupos en el poder y la cultura” (Giraldo, 2008, p.35). Desde este paradigma, la comunicación es una herramienta para divulgar información que moldea al individuo y la sociedad.

Paradigma Funcionalista de la Comunicación en el Campo de las Organizaciones

El ser humano vive dentro de organizaciones y han formado parte de su desarrollo, por lo que están intrínsecamente relacionados. Por esta razón, el campo de la comunicación organizacional ha tomado importancia con el tiempo, por una parte “la comunicación organizacional ha sido vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo” (Saladrigas, 2005, p.2) y las aportaciones de los autores se clasifican en diferentes enfoques:

- El enfoque mecánico: reúne las perspectivas de autores como Shannon, Weaver, con la teoría Matemático Informativa, la psicología conductista con Watson, Skinner y la teoría clásica donde participaron diferentes exponentes como Weber, Taylor, Fayol y Lasswell. “Se consideran mecánicos por no explicar relaciones complejas entre los elementos que componen el proceso” (Saladrigas, 2005, p. 2).
- Enfoque psicológico: resume las conclusiones de la teoría funcionalista, la teoría humanística de las organizaciones y la psicología cognitiva. En la que se “presume la existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento” (p.3)
- Enfoque sistémico: Enfatiza la importancia del modelo de la Mediación Dialéctica que propone analizar sistemáticamente las relaciones dentro de un sistema social. Reúne las perspectivas de la teoría general de sistemas, la teoría

matemática de la información y la psicología social de las organizaciones, que pueden intervenir como crítica a concepciones lineales.

- Enfoque contingente: concibe a los sistemas como abiertos y sustentan que la eficiencia depende de la capacidad de la organización para adaptar su estructura. A la vez, enfatiza la importancia de la comunicación y su alineación con las particularidades de la organización.

Jay Lorsch y Paul Lawrence (1967) compartieron su visión de que las organizaciones cuentan con elementos integradores que se coordinan para lograr metas comunes. Estudios y aportaciones, como las recopiladas anteriormente, evidencian que el orden y la coordinación de los elementos integradores del sistema son elementos que ayudan a cumplir objetivos y evolucionar dentro del ambiente. Actualmente, el interés de las organizaciones por gestionar sus procesos es más frecuente, por lo que el estudio de la comunicación organizacional continúa en función de brindar resultados. En este sentido, se prioriza ordenar los recursos comunicativos en función de un objetivo de permanencia.

Conceptualización de la Comunicación Estratégica

Garrido ha compartido sus descubrimientos e ideas a través de distintas publicaciones sobre estrategia. En esta ocasión, la información recolectada es de su conocido artículo: *Comunicación estratégica*, publicado en abril de 2017, donde expone puntualmente sus conclusiones sobre la influencia de la estrategia para la comunicación. Para delimitar su perspectiva, el autor recolecta definiciones de estrategia desde el paradigma militar, recurriendo a los aportes de Quinn, Mintzberg, Malhuf y Hax (1996), concluyendo que cada una de las definiciones se ajusta a su contexto, por lo que propone esclarecer la idea de estrategia, identificando cinco componentes desde un prisma comunicacional:

- a. La estrategia es un patrón de decisiones. Donde el principal objetivo es integrar los esfuerzos. Por ello, la comunicación y el análisis de su conducta desempeñan un papel elemental que orienta las acciones a futuro.
- b. La determinación de objetivos a largo plazo es propia de la dimensión estratégica y del estadio de la imagen de las organizaciones. Ambos aspectos deben ser pensados en un tiempo prolongado, constituyendo la permanencia de la empresa.
- c. La estrategia se convierte en un selector de negocios de la organización. En palabras del autor “Se convierte en una especie de paradigma” (Garrido, 2017, p. 7) que automatiza la toma de decisiones, el comportamiento y visiones que estará impregnada en los miembros y que será un elemento diferenciador de la empresa.
- d. Otro factor de la estrategia es la búsqueda para lograr una ventaja sostenible en el largo plazo. La comunicación es la ventaja sostenible de la empresa y debe atenderse para que pueda integrar los recursos comunicables y sostenibles de la organización, buscando resaltar su imagen no solo internamente, sino también, públicamente para ser reconocido por sus atributos (Garrido, 2017, p 7)
- e. La estrategia está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad. En este sentido, la comunicación debe funcionar como “marco conceptual sinérgico... que busca la rentabilidad y prolongación de la empresa en un medio cambiante” (Garrido, 2017, p. 5)

Además de estas conclusiones, el autor enfatiza la importancia de concebir la estrategia más allá de una herramienta para el ataque -como lo proponía el paradigma militar-, ya que, a la vez, puede funcionar en beneficio de los *stakeholders*.

La Estrategia de Comunicación

Retomando la importancia de la comunicación para la ejecución estratégica, el autor explica la estrategia de comunicación a partir de cuatro principios:

1. Es una directriz teórica con un referente práctico.
2. Se incorpora un referente normativo y unificador
3. Es un inductor de la naturaleza de largo plazo
4. Define responsabilidades y propósitos a todo nivel. (p. 9)

El primer principio tiene que ver con la importancia de mantener un flujo de información, que permita visualizar un panorama completo. En este proceso es fundamental indagar, diagnosticar y analizar, con el fin de dar forma a la estrategia. El segundo principio está relacionado a la concepción de la estrategia como paradigma, ya que es de carácter normativo y busca evitar la incertidumbre dentro de la toma de decisiones. Así mismo, funciona como un elemento que rige el discurso interno y externo de la empresa. Relacionado a este punto, el principio número tres, se enfoca en atender la imagen de la empresa para desarrollar su relación con la sociedad y permitirle permanecer en el tiempo. En suma, el cuarto principio constituye un marco que define el accionar del dirigente y los miembros de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos y metas planteadas.

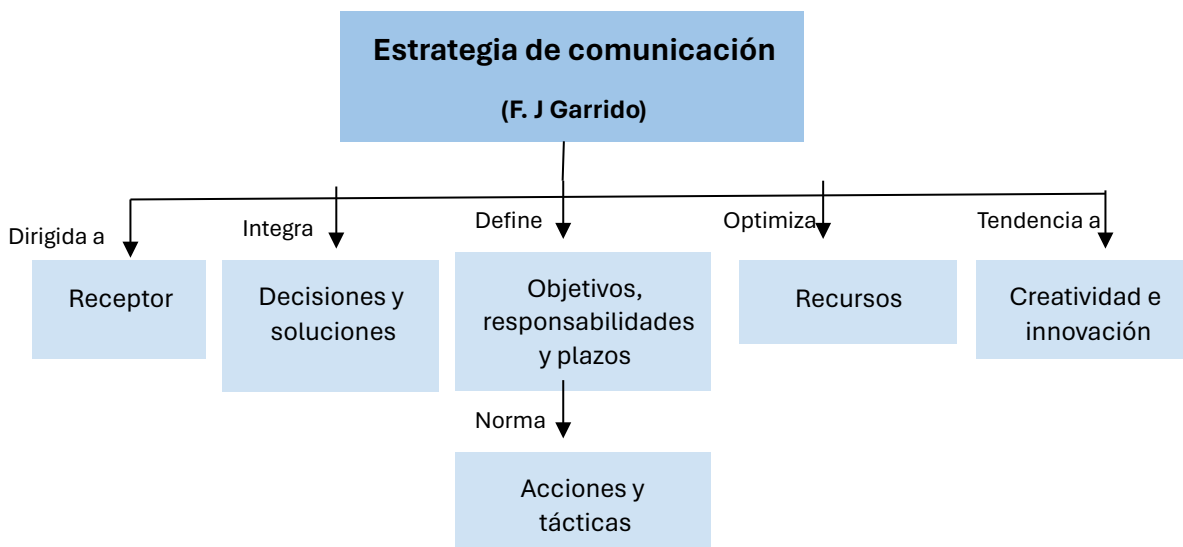
Finalmente, para definir estrategia de comunicación, propone tres perspectivas para su análisis:

1. Perspectiva general: Contempla la estrategia como una forma organizada de esfuerzo colectivo, reforzando actitudes y conductas de los miembros.
2. Perspectiva clásica: La estrategia de comunicación es una forma en la que la organización se presenta ante sus miembros e influencia en su forma de actuar.
3. Perspectiva Integrada: Retoma la importancia de hacer sinergia y coordinar las decisiones y las acciones, para lograr los objetivos previamente establecidos.

Tras el análisis, el autor concluye que la comunicación funciona como un todo integral, que busca orientar las decisiones y acciones hacia la rentabilidad de la empresa. Asimismo, afirma que “una estrategia corporativa requiere ser pensada desde un diseño no lineal” (p. 17) y debe contemplar los procesos internos e impresiones de los *stakeholders*, con ese propósito, es necesario que la planificación sea producto de análisis e información. Dentro de esta planeación de la estrategia comunicativa, el autor sugiere gestionar siete elementos concretos: 1. Receptor, 2. Decisiones y soluciones 3. Objetivos, 4. Responsabilidades y plazos, 5. Acciones y tácticas, 6. Recursos, 7. Creatividad e innovación (Figura 2)

Figura 2

Componentes de la Estrategia de Comunicación



Fuente: Francisco Javier Garrido, 2016

Crisis y Estrategia

“La crisis es una realidad que coexiste con la empresa” (Garrido, 2017, p. 8).

El autor concibe a la organización como un sistema vivo y abierto, donde la crisis funciona como una oportunidad para generar nuevas ideas que pueden mejorar los procesos de la organización. Cuando hay una crisis, son visibles los puntos débiles en la organización y se pone a prueba la capacidad de la empresa para ajustarse al cambio. En este contexto, los problemas comunicacionales deben ser resueltos para lograr un enfrentamiento coordinado que tenga tendencia a la innovación y asegure la permanencia de la organización.

Entendiendo las Estrategias de Comunicación en Pandemia

A partir de las visiones y propuestas teóricas que sugiere la tradición funcionalista, la investigación concibe la comunicación como un proceso lineal, sencillo y unidireccional. Asimismo, se basa en la propuesta del doctor Garrido, que concibe a las estrategias de comunicación como una herramienta vital⁸ para las empresas. Aunado a esta concepción, el estudio de la variable analiza:

1. Los receptores contemplados dentro de una estrategia de comunicación. Público.
2. Los aspectos importantes para definir una estrategia de comunicación en periodo de crisis. Objetivo.
3. Las actividades del dirigente de comunicación para mantener el vínculo con los receptores de información. Medios y mensajes.

Anteriormente se expone la variable: estrategias de comunicación, que es “un soporte que busca unificar los recursos de la compañía con arreglo a objetivos” (Garrido, 2017, p.11). En este sentido, la estrategia de comunicación funciona como una herramienta que alinea los

⁸ Vital, relacionado con la vida. Coincidiendo con la teoría de sistemas en concebir a la organización como un organismo vivo.

recursos comunicativos con sus receptores y en función de soluciones específicas.

Considerando los componentes propuestos por el Dr. Garrido (2017), la variable es concebida, adaptada y estudiada desde tres dimensiones: 1) Anticipación, 2) Decisión, 3) Dirección:

Anticipación

En el campo de la comunicación organizacional se prioriza una mirada estratégica. En la teoría funcionalista, el hombre se concibe a partir de su función en la sociedad y la sociedad es vista como un sistema. Retomando las aportaciones de Garrido (2012), una de las dimensiones que tuvo lugar en el desarrollo intelectual del hombre fue la capacidad de anticiparse, encontrar una solución a algo que se visualiza en el futuro. Esta cualidad existe en los dirigentes o estrategias desde el comienzo de la comunidad. Dentro de esta dimensión los indicadores serán el análisis, la preparación y la adaptabilidad:

1. Análisis: Consiste en recolectar información para el conocimiento del entorno, ya que la desinformación no permite tener en claro la realidad en la que se basa la estrategia.
2. Preparación: Está basado en el análisis y ordena los recursos comunicativos para su disposición.
3. Adaptabilidad: Esta condición se deriva de las dos primeras sub-dimensiones y es necesaria para que la estrategia esté en sincronía con la situación.

Estos indicadores están relacionados con el componente: Público, que será el proveedor de información con respecto a las demandas y preferencias durante la pandemia. Asimismo, la preparación debe surgir del resultado obtenido del análisis y debe ser adaptable a las demandas del público.

Decisión

Sintetiza las soluciones y decisiones, está relacionado con el componente: Objetivo. En esta dimensión la organización requiere tener en claro la proyección y los objetivos que pretenden alcanzarse, ya que determinarán el curso de la estrategia y las posibles resoluciones. Los indicadores dentro de esta dimensión son:

1. Proyección: Define e influye directamente en todas las decisiones. Está relacionada con la concepción que tiene la empresa de sí misma a futuro.
2. Afianzamiento: Es una condición fundamental en las concepciones de la empresa y sus decisiones. Si la organización continúa con una proyección imprecisa, la estrategia se debilita y un escenario de crisis podría terminar de abatirlo.

Dirección

Abordando el cuarto principio de la concepción estratégica propuesto por Garrido: La estrategia de comunicación definirá responsabilidades y propósitos (2016, p.9). Puede interpretarse como la dimensión práctica que atiende, al menos, tres aspectos importantes en la ejecución del plan:

1. Organización: El estratega debe asumir su rol como dirigente y ordenar los recursos de comunicación, vincular los medios, los mensajes y comunicar a los miembros de la organización qué acciones deben realizarse, en qué tiempo y de qué manera.
2. Coordinación: La cooperación entre los miembros es esencial para la correcta ejecución de las acciones, además, deben acoplarse a las normas del plan para no arriesgar los recursos.

3. Acción: Es la ejecución, el llevar a cabo la estrategia de comunicación. Este indicador nos permite obtener retroalimentación y brindar experiencia.

Asimismo, está ligada a los objetivos, la visión y la proyección a futuro de la organización. Esta dimensión contiene los elementos principales que hacen posible la ejecución de la estrategia; responsabilidades y plazos, acciones y tácticas, recursos, creatividad e innovación y los componentes: medios y mensajes.

Capítulo III. Marco Metodológico

Este capítulo expone el diseño y las herramientas metodológicas que serán utilizadas para generar información que responda a las preguntas de investigación. Franco (2011), citado por Azuero, define el marco metodológico como “el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio” (p.112). Con este objetivo, la investigación se ha delimitado según los compendios explicados en la Figura 3.

Figura 3

Diseño Metodológico



Fuente: Hernández Sampieri

Enfoque

Define el camino y naturaleza que tomará la investigación. Dentro de este proyecto, la investigación tiene un enfoque cualitativo que “se basa en la recolección de datos no

estandarizados, el cual consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes” (Otero, 2018, p.13). Este enfoque es el adecuado para comprender fenómenos sociales y comunicacionales durante la pandemia por coronavirus, ya que permite contextualizar la información a través de narrativas y experiencias.

Tipo de Estudio

Los tipos de estudio se rigen por diversos criterios y tienen como objetivo definir la profundidad con la que se llevará a cabo el análisis, además, “responden al problema, a los objetivos, a la fuente de datos, a la experiencia del investigador, a las revisiones bibliográficas, tiempo y recursos disponibles para llevar a cabo el estudio” (ENEO-UNAM, 2007, p.35). El tipo de estudio será no experimental, en la que el investigador estudia el fenómeno sin manipular las variables. Sumado a ello, el estudio será transversal, recolectando datos en un momento único durante la pandemia por coronavirus, con la intención de describir y analizar la variable (exclusivamente) en un periodo de la crisis sanitaria. De esta manera, el periodo que se contempla para realizar el estudio es durante el primer semestre del año 2022.

Alcance

El alcance dentro de una investigación tiene como fin establecer hasta dónde se va a llegar con la investigación, refiriéndose a la profundidad que tendrá el conocimiento del fenómeno estudiado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) hay diferentes niveles, y pueden ser de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y descriptivo (p. 100).

A partir del objetivo general de esta investigación, se pretende analizar las estrategias de comunicación usadas durante la pandemia por las dos sucursales del Club Alpha de Puebla y el alcance de la investigación es de tipo descriptivo:

- Descriptivo: Especifica las propiedades más importantes que componen al fenómeno estudiado. Puede ser descriptivo típico, que describe las características de

una sola muestra, o descriptivo comparativo, que describe las diferencias de variables entre dos o más grupos o un estudio de caso, que una descripción extensa de una unidad de estudio (Eneo-UNAM, 2007, p.36)

Estudio de Caso

El estudio de caso en la investigación cualitativa conforma “una forma de abordar un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular de manera profunda y en su contexto” (Durán, M., 2012, p.121), permitiendo una base de generalización aplicada en el caso estudiado. Complementando esta concepción, citado por Durán, Scudero (2008), afirma que el estudio de caso “es un método de aprendizaje, que parte de un ejemplo complejo considerado como un todo en su contexto, y se basa en la comprensión en conjunto (holístico) de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis muy detallados” (p. 124).

A partir de estos postulados, la investigación se enfoca en el caso de las estrategias de comunicación de las dos sucursales de Club Alpha de Puebla, siendo los dirigentes de comunicación los sujetos de estudio. La importancia de este caso es debido al tiempo y posicionamiento del Club Alpha de Puebla, que ha operado por más de 60 años y fue la primera unidad deportiva del estado, además, es posible que hayan atravesado más de una crisis desde su apertura, incluso, una crisis sanitaria en 2009 por el virus de Influenza AH1N1. Por otra parte, el interés en este caso se debe al giro que pertenece y el servicio que ofrece, ya que las medidas de seguridad sanitaria limitaron el cupo y el contacto directo por la transmisión de virus. Esta permanencia es la razón principal por la que el Club Alpha de Puebla funcionará como referente de gestión de comunicación estratégica.

Técnicas de Recolección de Datos

Para conocer a profundidad la variable, los instrumentos y técnicas de recolección de datos estarán dirigidos a los directores de comunicación de cada una de las sucursales del Club Alpha de Puebla. Las técnicas de recolección de datos “son mecanismos e instrumentos

que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico... Cada una de estas técnicas, permite recopilar información de diferente tipo” (Caro, 2021, pp. 1-2). La aplicación de estas técnicas estará alineada, al igual que los otros componentes del diseño metodológico, a los objetivos de este trabajo para contestar las preguntas de investigación.

Las técnicas están relacionadas con el enfoque cualitativo de la investigación. Por una parte, “proporcionan mayor profundidad en la respuesta y, con esto, una mayor comprensión del fenómeno estudiado... y favorecen un vínculo más directo con los sujetos” (Araujo, Campoy, 2009, p.2). El propósito de emplear técnicas cualitativas dentro de esta investigación es para conocer desde la perspectiva de los estrategas (creadores y coordinadores de la estrategia de comunicación) cuáles son los elementos más importantes para considerar para una cohesión de los recursos comunicativos en función de una estrategia, específicamente, en un escenario de crisis.

Para la recolección de datos en este estudio se utilizará la técnica de entrevista a profundidad, aplicada a encargados de comunicación del Club Alpha de Puebla.

- Entrevista: Es una conversación entre dos sujetos, en la que el investigador desempeña, a su vez, el papel de entrevistador y realiza preguntas específicas al sujeto de estudio. “Es un camino clave para explorar la forma en la que los sujetos experimentan y entienden su mundo... describiendo con sus propias palabras sus actividades, experiencias y opiniones” (Kvale, 2011, p. 32). Esta técnica permite conocer la experiencia humana, identificar patrones recurrentes o contrastes significativos que enriquezcan la comprensión del tema y el reconocimiento de los componentes de la variable.

La entrevista a profundidad estará centrada en identificar los componentes de la estrategia de comunicación de las dos sucursales Club Alpha de Puebla y su relación con las dimensiones de la variable. Asimismo, las preguntas redactadas están relacionadas a los indicadores y principios propuestos por Garrido. Para la recolección de datos, se

contempla la estrategia de comunicación como la articulación de un plan que gestiona los recursos comunicativos y los alinea a objetivos integrados, que son coherentes con las necesidades a largo plazo de la organización.

Instrumentos

Las técnicas y los instrumentos están relacionados. Un instrumento: Está orientado a crear las condiciones para la medición. Los datos son conceptos que expresan una abstracción del mundo real, sensorial, susceptible de ser percibido por los sentidos de manera directa o indirecta, donde todo lo empírico es medible (Duana, D., Mendoza, S, 2020, p. 51). Es la expresión de los ítems, orientados a los objetivos de la investigación, haciendo uso de las técnicas de recolección de datos para lograr obtener información específica sobre el fenómeno estudiado. Estos, al igual que las técnicas, pueden ser cualitativos y cuantitativos y su selección dependerá del propósito de la investigación.

Para la recolección de datos en esta investigación se aplica una entrevista a profundidad a los encargados de comunicación de las dos sucursales Club Alpha de Puebla. (Anexo 3. Operalización de la variable-Instrumento) Cuestionando:

1. Acciones de anticipación y su relación con el público
2. Decisiones en el ámbito comunicativo y su alineación con los objetivos
3. Actividades de dirección y su alineación con los medios y mensajes

Posteriormente, las respuestas serán analizadas a través del programa *Qdr Miner ProLite* para contrastar y categorizar los datos según las dimensiones y los indicadores propuestos para la variable: Estrategias de comunicación. De esta manera, el propósito es identificar los componentes, las dimensiones, innovaciones y rasgos importantes en las respuestas expresadas por la directora de comunicación del Club Alpha de Puebla.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

En esta investigación se estudian las estrategias de comunicación, que para Garrido son “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p.17). A partir de esta concepción y acorde al objetivo de investigación (Tabla 2), se realizó una entrevista a profundidad a la coordinadora y encargada de comunicación de las dos sucursales Club Alpha de Puebla, Marcela González, quien dirigió el proceso de la estrategia de comunicación durante el periodo de pandemia por COVID19.

Tabla 2

Variable, Objetivos Y Preguntas

VARIABLE	DIMENSIONES	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Estrategias de comunicación (Adaptada de Garrido, 2008)		Analizar las estrategias de comunicación usadas durante la pandemia por el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 PARA identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre.		P. GENERAL: ¿Qué estrategias de comunicación se ejecutaron en el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 durante la pandemia, PARA identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre?
	Anticipación- Públicos		Comparar las acciones de anticipación que ejecutaron las dos sucursales de los Clubes Alpha de Puebla.	¿Cuáles son las acciones de anticipación en las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3?
	Decisión- Objetivo		Contrastar las decisiones de las estrategias de comunicación de los Clubes Alpha de Puebla.	¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre las decisiones en las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3?
	Dirección- Mensajes y Medios		Confrontar las actividades de dirección ejecutadas por los encargados de Comunicación de los Clubes Alpha de Puebla.	¿Cuáles fueron las actividades de dirección ejecutadas por los encargados de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3?
			Distinguir las dimensiones de la estrategia de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 a partir de los componentes: Público, objetivo, medios y mensajes, para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre	Cómo se relacionan las dimensiones de la estrategia de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 a partir de los componentes: Público, objetivo, medios y mensajes, para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre?

La aplicación de este instrumento fue para la recolección de datos mediante una entrevista a profundidad, que tiene por objeto obtener información sobre las estrategias de comunicación durante la pandemia. Para ello, se realizó una guía de entrevista (Anexo 4. Guía de entrevista), conteniendo 24 preguntas abiertas dirigidas al encargado de comunicación en turno del Club Alpha de Puebla 2 y Club Alpha de Puebla 3, con el propósito de analizar las acciones de anticipación, decisión y dirección y su relación con el público, objetivo, medios y mensajes en las estrategias de comunicación durante la pandemia por COVID19.

Las respuestas fueron analizadas a través del programa *QdrMiner Pro-Lite*, identificando y separando las respuestas en un árbol de códigos, según las dimensiones propuestas y la temática (Anexo 5 y Anexo 6). Siguiendo el proceso general de análisis de datos cualitativos propuesto por Rodríguez, C., Lorenzo, O. y Herrera, L. (2005, p.139)

1. Separación de unidades -> según criterios temáticos
2. Identificación y clasificación de unidades -> categorizar y codificar datos obtenidos de los instrumentos de medición
3. Síntesis y agrupamiento -> creación de meta-categorías
4. Obtención de datos-> conclusiones a partir de la síntesis previa
5. Verificación de conclusiones-> comprobar el valor de los datos a partir de la auditoría

A partir de lo expuesto anteriormente, para cumplir con el objetivo general, las preguntas fueron redactadas considerando las tres dimensiones propuestas para concebir la estrategia de comunicación y contemplaron los componentes, principios y elementos propuestos por Garrido. Cada dimensión contiene al menos una pregunta alineada a los indicadores que formulan los objetivos y preguntas de investigación.

Dimensión Anticipación

Al preguntar a la encargada sobre las fuentes de información que utiliza para mantenerse actualizada sobre el entorno y el contexto, afirmó el uso de fuentes gubernamentales, principalmente de la secretaría de salud, quienes eran los que mantenían al tanto sobre el ritmo de la pandemia y los lineamientos a seguir. Sin embargo, la inconsistencia entre las autoridades para definir el semáforo traía incertidumbre para acoplar las actividades “Decíamos, bueno, ¿a quién le hacemos caso, cómo vamos a seguir trabajando de esa manera cuando el gobierno federal dice una cosa, el estatal dice otra y el municipal no decía nada...”.

Ante esta circunstancia, *Internet* fue un aliado para mantener la información actualizada y para conocer las estrategias que se habían implementado en otros lugares del mundo: “De manera inmediata nosotros empezamos a ver que se estaba realizando en otros países, cómo estaban funcionando los clubes deportivos a lo largo y ancho del mundo y pues, ¿cómo lo buscábamos?, a través de *internet*”. Añadido a ello, la forma de acoplar los nuevos lineamientos con la forma de trabajar del equipo requirió de planificación y era elemental conocer la situación real/ actual del club y el ritmo de trabajo del entorno para coordinar el equipo y brindar soluciones al público externo sin ser extemporáneos:

“La temporalidad es importante, no solo teníamos que preparar una estrategia, sino que tenía que durar poco tiempo, por el cambio de lineamientos tenías que atraer la atención”

Para lograr esta adaptabilidad, la información fue actualizada de manera periódica para conocer las necesidades que debían cubrir. Con este propósito, el análisis de estadísticas y las necesidades del consumidor fueron relevantes para definir las líneas de acción, como parte de la preparación de la estrategia: “Hacemos una síntesis informativa de manera diaria y benchmarking de manera trimestral”.

Dimensión Decisión

Al momento de tomar decisiones, el primer determinante de los objetivos de la estrategia estaba definido por el movimiento que tenía la pandemia y las recomendaciones de seguridad de protección civil, por lo que se acoplaron a la modalidad en línea para retener a los usuarios en el club, aún sin el uso de instalaciones (Figura 4).

“En ese momento todas nuestras plataformas se centraron en dar entrenamientos remotos desde casa para que el usuario pudiera realizarlos sin darse de baja. Había que transmitir un mensaje de seguridad del usuario, fuimos cambiando el mensaje de manera constante porque así nos fue llevando de la mano”.

Figura 4

Publicación en redes sociales sobre su presencia virtual



Nota. Clubs Alpha desde casa. Tomado de @clubs_alpha [Post en Instagram] de Clubs Alpha, 2021

<https://www.instagram.com/p/B7PjLDgB4L/?igsh=MWppMTU3OGs2cHV6ag==> y

Playlist: Clubs Alpha en casa. Tomado de *Clubs Alpha* [Video en Facebook] de Clubs Alpha, 2020. <https://www.facebook.com/ClubsAlpha/videos/576760319714562/?app=fbl>

Al momento de dar a conocer su opinión y postura pública durante este escenario de crisis comenta que: “Era muy complicado, tuvimos que realizar comunicados” para informar que el gimnasio se encargaría de seguir las medidas preventivas indicadas por protección civil. A partir de ello, con el fin de mantener su imagen de responsabilidad y estar alineados con su filosofía, cambiaron el mensaje con su público aprovechando las campañas y el escenario que aconsejaba procurar la salud:

“El discurso cambió completamente, teníamos que aprovechar la situación, ver de qué manera nos perjudicaba lo menos para poder continuar con esa captación y retención de usuarios. Esta nueva filosofía se compartió a través de los medios que usamos: *mailing*, redes sociales e intranet, que en ese momento fue clave.” Con ello, se dieron cuenta que la mejor opción, más que atraer nuevos clientes, era retener a los usuarios que ya tenían (Figura 5): “estamos realizando campañas de fidelización dándonos cuenta de que es muy importante cuidar a tus clientes porque son los que van a estar ahí, sosteniéndote”.

Figura 5

Campaña de fidelización en redes sociales



Nota. Playlist: Clubs Alpha en casa. Tomado de *Clubs Alpha* [Video en Facebook] de Clubs Alpha, 2020.

<https://www.facebook.com/ClubsAlpha/videos/706441226561849/?mibextid=rS40aB7S9Ucbxw6v>

A pesar de tener claro el objetivo durante esta pandemia se presentaron dificultades a la hora de dar a conocer los mensajes que tenían programados ya que, como afirma la estrategia, habían “contratos con muchos medios de comunicación y en ese momento no podíamos pagarle a nadie, teníamos programados espacios en radio, en televisión, impresiones que los proveedores sabían que de mes a mes iban a caer sus facturas”, lo que traía más preocupaciones para el Club, sin embargo, ocurrieron muestras de solidaridad entre colaboradores, que permitieron que los mensajes llegaran a su público externo “Nos regalaron 400 spots de radio, lo que nos dio la oportunidad de continuar. Ellos sabían que, si al Club le iba bien, a ellos podía irles bien”.

Además de la comunicación constante con sus aliados, el contacto con sus usuarios se volvió elemental para definir los mensajes y dar a conocer que el equipo estaba listo para trabajar: “Hablábamos mucho con ellos, les mandábamos notificaciones *push* a través de nuestra aplicación para poder reforzar el mensaje de qué estás en casa está salvo está sano tenemos los protocolos de seguridad que necesitas”.

Dimensión Dirección

Con el fin de mantener la comunicación en todo momento con los miembros del club se utilizaron medios digitales y físicos (Figura 6). Además, se especificó que el orden de los mensajes estaba definido según el club. Ya que ambos tienen un público diferente: “Utilizamos redes sociales, mailing (*mdirector*), tabloides que se colocaron en las pizarras de los clubes y los gerentes, de boca en boca. Se les explicaba en atención a clientes, en ese momento

utilizamos dos aplicaciones. Una que era Club Alpha, que es donde usuarios de Club Alpha y Cimera podían ingresar y Alpha *Fit*, otra *app* donde nos encargamos de realizar recomendaciones alimenticias para fortalecer el sistema inmunológico”.

Figura 6

Post informativos de sus medios digitales



Nota. Adaptado de Clubs Alpha desde casa. Tomado de @clubs_alpha [Post en Instagram] de Clubs Alpha, 2020,

<https://www.instagram.com/p/B97zfPpTRm/?igsh=NmJhcXdobmxkZThv>

Al cuestionar sobre su forma de trabajo y coordinación mencionó que la dinámica fue mayormente afectada por los protocolos, donde la frecuencia de encuentros del equipo cambió por seguridad de los miembros: “Lo que sí disminuyó fueron las juntas de trabajo del club, se tuvo que contratar *zoom* e incluso entre directivos, a la fecha, ocupamos *zoom* para reunirnos porque se quedó como una herramienta de practicidad. Nos dimos cuenta de que si facilitaba la comunicación”.

A pesar de ello, al cuestionar sobre el empleo de técnicas de *Home Office*, comentó que no emplearon una estrategia de trabajo en casa porque no realizaron esta dinámica, ya que el Club exige presencia del equipo (Figura 7):

“No hicimos *home office*, se intentó, pero no funcionó porque finalmente somos club deportivo que no podía trabajar en home office porque se debían revisar calderas... Quizá comunicación y diseño, pero tenían que reunirse con los gerentes que eran los que daban la cara ante el miembro y escuchar y atender la situación”

Figura 7

Post de sus servicios virtuales



Nota. Playlist: Adaptado de Clubs Alpha en casa. Tomado de *Clubs Alpha* [Video en Facebook] de Clubs Alpha, 2020.

<https://www.facebook.com/ClubsAlpha/videos/2242548866050659/?app=fb>

Al preguntar sobre el flujo de comunicación en el equipo comentó que existían problemas de comunicación, principalmente, por los cambios que hubo en el equipo durante la pandemia: “Problemas de comunicación siempre va a haber haya pandemia o no haya

pandemia. Cambiaron cinco veces de directora de *marketing*, tú dirás...Era un equipo de 12 personas y actualmente somos dos. El cambio se debió a que ya no podíamos mantener a tanto personal". A pesar de ello, el contacto continuaba a través de redes internas como *WhatsApp* y correo electrónico: "El equipo era muy grande, pero se reunían en la oficina ya que era presencial, por *WhatsApp* o correo electrónico, la comunicación era directa". De esta manera, se evitaban rumores o errores de comunicación.

Al preguntar sobre la existencia de una campaña de comunicación interna comentó que "No fue necesaria hacerla porque todos estaban conscientes de que teníamos que echarle los kilos porque si no era así nos iban a despedir... no había nómina ni recursos que permitieran pagar el salario y es defender el trabajo".

Finalmente, al preguntar sobre lo que reforzaría en la dinámica de trabajo, enfatizó la importancia de la comunicación organizacional interna: "Considero que todavía hay que seguir trabajando los canales de comunicación entre los directivos del corporativo con la parte de la comunicación organizacional... Yo creo que haría reuniones ejecutivas, si es necesario tener reuniones de trabajo físicas para poder establecer acuerdos y sobre todo establecer metas".

Para cumplir con el objetivo general de: Analizar las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla durante la pandemia, las respuestas fueron clasificadas en dos tablas: Tabla 3. Estrategias de comunicación: Diferencias y similitudes entre Club Alpha de Puebla 2 y Club Alpha de Puebla 3 y Tabla 4. Componentes de la Estrategia de Comunicación propuestos por Garrido (2016) en Club Alpha de Puebla 2 y Club Alpha de Puebla 3

Tabla 3

Estrategias de comunicación: Diferencias y similitudes entre Club Alpha de Puebla 2 y Club Alpha de Puebla 3

Estrategias de comunicación: Diferencias y similitudes entre Club Alpha de Puebla 2 y Club Alpha de Puebla 3			
Dimensiones	Sub dimensiones	Club Alpha de Puebla 2	Club Alpha de Puebla 3
Anticipación -Recolección de información	Análisis Situacional: desde lo particular hasta lo general	Información obtenida de fuentes gubernamentales. Secretaría de Salud. Internet, realizando <i>benchmarking</i> .	
	Preparación Pros y contras, inventario de recursos.	Previsión de una estrategia flexible, contemplando el cambio de lineamientos.	
	Adaptabilidad Seguimiento a las órdenes de las autoridades y según las necesidades del club y del consumidor:	Principal atención al tipo de membresías que tenían (a jubilados).	Gestión del espacio y de las demandas existentes de los usuarios que continuaban siendo miembros.
Decisión -Definidas por el movimiento que tenía la pandemia	Proyección Alineada con la filosofía de la empresa	Ser el mejor Club Deportivo de Puebla, preparado, responsable y seguro ante la pandemia. Sin arriesgar la calidad deportiva.	
	Objetivo Continuar ofreciendo servicios	No tener ninguna clausura. Poder realizar el evento deportivo anual.	Mantener las membresías de los clientes. Mantenimiento de áreas
	Afianzamiento Comunicación constante con el público.	Campañas internas y externas, que reforzaron la cultura organizacional con mensajes constantes de:	
	Alianzas y relaciones públicas con proveedores	Trabajo en equipo, fuerza, disciplina, salud, continuidad. Comunicados sobre seguridad al usuario y responsabilidad.	
Dirección Orden establecido para el flujo de información	Organización Mensajes definidos según el público de cada club	Llamadas telefónicas, tabloides, Información de boca en boca, mensajes por correo electrónico	Mensajes a través de la App, mail, redes sociales
	Coordinación Señalética que mantuviera los protocolos de sanidad	Con el equipo: conferencias virtuales, mensajes instantáneos, retroalimentación e implementación de <i>mailing</i> exclusivo para la organización. Comunicación constante y tareas puntuales que mantuviera activo el club.	
	Acción Tareas asignadas, comunicación interna: reuniones, mensajes constantes, reportes trimestrales.	Elaboración de contenido virtual y lives para el usuario en las hrs de trabajo.	Ejercicios a través de la aplicación, notificaciones push y contacto directo entrenador- usuario

Para dar cumplimiento al objetivo 3: Confrontar las actividades de dirección se realizó la Tabla 4. que reúne las acciones de dirección de los dirigentes de comunicación correspondientes a cada Club Alpha de Puebla.

Tabla 4

Componentes de la Estrategia de Comunicación propuestos por Garrido (2016) en Club Alpha de Puebla 2 y Club Alpha de Puebla 3

Componentes de la Estrategia de Comunicación propuesto por Garrido (2016)		
Componente	Club Alpha de Puebla 2	Club Alpha de Puebla 3
Público	Directivos, gerentes, miembros del equipo y de los diferentes departamentos, aliados, sinergias, proveedores, secretaría de salud, protección civil, gobierno del estado, Cámara de empresarios.	
	Miembros del club: Jubilados	Miembros del club: Jóvenes y padres de familia
Objetivos	Hacer uso de la tecnología, trasladando los servicios del club a un portal virtual	
	No tener ninguna clausura. Poder realizar el evento deportivo anual (y obtener nuevos miembros)	Mantener las áreas y las membresías activas
Medios	Correo electrónico, Whatsapp, llamadas telefónicas, tabloides y pizarras	Correo electrónico, mensajes en la app, redes sociales, whatsapp
	Comunicados de prensa, spots de radio.	
Mensajes	Comunicación interna: Horarios de trabajo, horario de juntas programadas, detalles de tareas, programaciones semanales. Lema: TU CLUB, TU CASA	
	Público externo: Club Alpha de Puebla un lugar seguro y responsable, que está dispuesto a cooperar y seguir los lineamientos en la crisis por COVID19 Lema: TU CLUB, TU CASA La mejor forma de cuidar tu salud es ejercitar en Club Alpha Promociones : Descuentos e introducción de nueva app y sitio web	

Fuente: Francisco Javier Garrido, 2016

Conclusión

Este análisis de las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla durante la pandemia ha recolectado información con el propósito principal de responder a las preguntas de investigación expuestas:

Pregunta general: ¿Qué estrategias de comunicación se ejecutaron en el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 durante la pandemia, para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre?

Con base en estos cuestionamientos, las concepciones recolectadas y el análisis a profundidad de la entrevista, se concluye que:

- a) Las estrategias de comunicación que se ejecutaron tenían el propósito principal de mantener activa la comunicación durante la pandemia para responder a las necesidades de los *stakeholders* y comunicar su postura ante la crisis por coronavirus
- b) Las acciones de anticipación se basaron en la información obtenida de las instituciones gubernamentales, quienes definían los lineamientos para continuar operando y estaban adaptadas a las necesidades de los usuarios del club.
- c) Las diferencias entre las estrategias de comunicación ejecutadas en el Club Alpha de Puebla 2 y Club Alpha de Puebla 3, se basan en las preferencias del consumidor (*buyer*) del club correspondiente. Por otra parte, la similitud radicó en los mensajes, que estaban enfocados en mantener contacto con el público, ofrecer servicios, cuidar la reputación y comunicar la filosofía organizacional
- d) Las actividades de dirección determinaron la alineación de los recursos comunicativos para emitir mensajes que ofrecieran respuestas a las solicitudes de los *stakeholders*. Definiendo los medios según las preferencias del destinatario.

Estas deducciones surgen a partir del cumplimiento de un propósito funcional: la alineación de las decisiones con los suprasistemas, quienes determinaron los lineamientos en

el sistema social. Este aspecto fue decisivo para que los Clubes se mantuvieran en funcionamiento sin ningún problema o penalización. A partir de ello, la actualización de sus canales de comunicación, con base en las preferencias e intenciones de sus destinatarios, permitió que mantuviera constante retroalimentación. Permitiendo soluciones rápidas a las demandas y una constante difusión de su filosofía. Cumpliendo los cuatro requisitos propuestos por Garrido (2017):

1. La estrategia de comunicación es una directriz teórica con un referente práctico. Debido a que las líneas de acción están basadas en una síntesis informativa, periódica y actualizada.
 2. Se incorpora un referente normativo y unificador en la estrategia de comunicación. Ya que los canales de comunicación están alineados con sus destinatarios, con el propósito de mantener uno o más mensajes específicos.
 3. La estrategia de comunicación es un inductor de largo plazo. Porque sigue los lineamientos que le permiten estar abierto. Además de que gestiona su imagen, reputación y relación con los *stakeholders*.
 4. La estrategia de comunicación definirá responsabilidades y propósitos a todo nivel. Derivado de la implementación de nuevas técnicas y canales de comunicación, se determina la organización de los miembros del Club y los medios de comunicación para mantener el servicio y la interacción con el cliente
- (p. 9-11)

Los Objetivos Y Los Resultados

Siguiendo los propósitos de la investigación, los objetivos establecidos para el entendimiento de la variable fueron los siguientes:

- Objetivo general: Analizar las estrategias de comunicación usadas durante la pandemia por el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre.

Para alcanzar el objetivo general se realizó la entrevista a profundidad, cuestionando a la coordinadora sobre las estrategias de comunicación empleadas y descomponiéndolas para identificar los componentes y dimensiones de cada una. A partir de este contraste, para conocer los componentes de la variable: estrategias de comunicación, se emplearon los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo 1: Comparar las acciones de anticipación que ejecutaron el Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 y su alineación con el público.

En esta investigación se identificaron las acciones de anticipación en el ámbito de comunicación, debido a que se detectaron las intenciones de preparación que estaban regidas por la disposición de los recursos comunicativos, análisis situacionales constantes y actualización de información. Enfatizando la importancia de monitorear y evaluar la funcionalidad y adaptabilidad de la estrategia con respecto a las necesidades del cliente y las indicaciones de las autoridades gubernamentales.

- Objetivo 2: Contrastar las decisiones de las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 y su alineación al objetivo.

Se contrastaron las decisiones en el ámbito de comunicación con el objetivo de conocer las prioridades y bases que definen una estrategia de comunicación. En este aspecto, destacó la importancia de difundir el mensaje institucional. Ya que fungía la primordial tarea de mantener la reputación del Club Alpha de Puebla y su responsabilidad con los usuarios, con la salud y al mismo tiempo, dar a conocer que estaban disponibles y listos con las medidas de seguridad y nuevas membresías.

- Objetivo 3: Confrontar las actividades de dirección ejecutadas por los encargados de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 y su alineación con los medios y mensajes.

En esta investigación, se confrontaron las actividades de dirección ejecutadas por los encargados de comunicación de las sucursales del Club Alpha de Puebla de manera parcial, esto debido a que la encargada de comunicación es la misma persona y procura mantener una alineación en las actividades de dirección. Destacando la importancia de mantener un mensaje unificado en ambas sucursales, por ser parte de la misma asociación. Por otra parte, a pesar de que las diferencias fueron mínimas, la comunicación y los canales eran definidos según las preferencias y conveniencias del usuario/ destinatario.

- Objetivo 4: Distinguir las dimensiones de la estrategia de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 a partir de los componentes: público, objetivo, medios y mensajes para identificar los elementos estratégicos de la gestión de la comunicación en situaciones de incertidumbre

La investigación distinguió las dimensiones: anticipación, decisión y dirección a partir de los componentes de la estrategia: Público, objetivo, medios y mensajes. Por un lado, la anticipación tuvo lugar en la recolección de información de sus públicos, para comenzar el diseño de la estrategia. Sumado a ello, las decisiones de la estrategia estuvieron alineadas con el objetivo y la información obtenida del público. Por último, la dirección se manifestó en la gestión de los recursos comunicativos, para designar medios y mensajes.

Comprobación De Hipótesis

A partir de las preguntas de investigación y la concepción que se tenía del problema comunicacional y la variable, la hipótesis era la siguiente:

- Hipótesis: Existen similitudes entre las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3.

Ahora, tras la recolección de datos y el análisis de la variable, se puede afirmar que: existen similitudes entre las estrategias de comunicación ejecutadas por las dos sucursales del Club Alpha de Puebla, principalmente en los siguientes aspectos:

1. La relación con los suprasistemas:
2. La reputación con sus *stakeholders*
3. Su Imagen
4. La comunicación con sus miembros
5. La relación con sus destinatarios
6. La difusión de sus actividades/ decisiones/ posturas
7. Campañas

Estos principios mantuvieron las estrategias de las sucursales del Club Alpha de Puebla en alineación con la filosofía organizacional. Por otro lado, se comprobó un factor diferenciador principal: el consumidor, ya que antes de cualquier decisión o emisión de un mensaje prevalecían sus exigencias. Asimismo, las características del consumidor fueron fundamentales para definir los canales y formas de comunicación, en un club eran principalmente jubilados y, en el otro, familias y una media de adultos menores a la tercera edad. Grupos de edades diferentes con estilos de vida diferente. Su importancia deriva del objetivo de mantener a la organización adaptada al nuevo estilo de vida que resultaba de los protocolos de seguridad, para continuar ofreciendo sus servicios y procurando su imagen.

La Variable

Partiendo de los cuatro componentes: público, objetivo, medios y mensajes y de acuerdo con las tres dimensiones propuestas en la investigación: anticipación, decisión, dirección, las estrategias de comunicación analizadas cumplen con los siguientes indicadores:

- Anticipación

1. Análisis -Para la definición de las estrategias hubo constante monitoreo de medios y fuentes de información para mantenerse actualizados con respecto a los decretos gubernamentales, clientes, posibles clientes, competencia y tendencias e innovaciones en comunicación.
2. Preparación- Disponiendo de los recursos existentes para la solución de los conflictos, detectando áreas de oportunidad y definiendo canales.
3. Adaptabilidad- Monitoreando constantemente la eficacia de las herramientas, los canales, los mensajes y el flujo con los miembros.

Públicos: Fueron determinantes al momento de recabar información y para formar una base para la toma de decisiones.

- Decisión

1. Proyección del organismo- Los mensajes y decisiones estaban alineados con la filosofía de la empresa y acorde a la visión que tenían de la empresa en el futuro.
2. Afianzamiento- Se manifestó cuando los miembros de la organización mostraron disposición a seguir la estrategia y fue reforzada en la creación de múltiples campañas de fidelización, prestando atención a la retroalimentación de sus destinatarios para definir medios y mensajes.

Objetivo: Las decisiones están orientadas a los objetivos establecidos según las necesidades de cada club y son de corto y largo plazo. Manteniendo presente la filosofía del Club Alpha de Puebla y adaptándola al contexto de pandemia.

- Dirección

1. Organización- De los recursos comunicativos. Relaciona las primeras dos dimensiones; la importancia del consumidor y la proyección y objetivos que la

empresa tiene, comunicando su filosofía a través del canal más apropiado al destinatario (*stakeholders*).

2. Coordinación- Como se expuso en la subdimensión anterior, conocer al consumidor fue determinante al definir los medios de comunicación. Alineando los recursos comunicativos a las oportunidades de incidir en el público.
3. Acción- Es llevar a cabo el plan estratégico, donde la condición deseada es la retroalimentación y respuesta. En las estrategias de comunicación ejecutadas se destinaban mensajes concretos a colaboradores, mensajes entre el equipo, mensajes a socios del Club y la retroalimentación se vio reflejada en colaboraciones, quejas, sugerencias y propuestas.

Medios y mensajes: Estuvieron definidos y alineados a los receptores del club correspondiente. La dirigente de comunicación destinó mensajes específicos a receptores determinados según el medio más conveniente.

Hallazgos

Tras el análisis de las estrategias de comunicación del Club Alpha de Puebla 2 y el Club Alpha de Puebla 3 y su desarrollo durante el escenario de crisis por la pandemia de COVID19, se puede afirmar lo siguiente:

1. La estrategia estará delimitada por los sistemas externos e internos para ser funcional
2. La estrategia debe ser flexible y adaptable.
3. La estrategia es multidimensional
4. La estrategia se crea en función de satisfacer carencias y necesidades de comunicación.
5. La estrategia de comunicación procura la reputación de la empresa.
6. La estrategia de comunicación gestiona y alinea los recursos comunicativos

Como punto de partida, compartiendo la visión de Spencer y Durkheim (S. XX), sobre concebir a la sociedad como un todo orgánico que trabaja en función de una necesidad general, la estrategia de comunicación aportó para el funcionamiento de la organización y sus miembros, asimismo, incidió desde adentro hacia afuera con un mensaje de resistencia a la adversidad. En este caso, la estrategia de comunicación funcionó como un sistema compuesto por los recursos comunicativos y trabaja en función de recibir retroalimentación para su funcionamiento y mejora. Como parte de esta búsqueda continua de mejora, la estrategia debe ser flexible y adaptable en un periodo de crisis. Es multidimensional y sigue un proceso coherente con tres aspectos de temporalidad en el movimiento estratégico:

1. El pasado- Anticipación. Qué sucedió (crisis pasadas, problemas de comunicación anteriores, cambios organizacionales, etc.), qué debemos tomar en cuenta, qué recursos hay, qué se está haciendo, qué funcionó, qué no funcionó, qué errores hubo, quiénes son los actores comunicacionales.
2. El presente- Decisión. Análisis situacional, qué se quiere lograr, cuáles son los objetivos.
3. El futuro- Dirección. Cuál es el mensaje concreto y por donde se envía.

La estrategia de comunicación existe con el propósito de satisfacer necesidades de comunicación, en suma, la retroalimentación constante brinda información para identificar áreas de oportunidad. La estrategia de comunicación es objetiva y precisa, ya que debe disponer y alinear los recursos comunicativos para incidir en el público, de lo contrario, se vuelve probablemente ineficiente.

Por último, tras este desenlace que distingue los aspectos más importantes de las estrategias de comunicación, se manifestó la importancia del uso de la comunicación desde una mirada estratégica. En esta ocasión las organizaciones dependían de los medios y mensajes de comunicación que fueran emitidos. No solo para mantener conversaciones y retroalimentación

por parte del público, sino, que fueron elementales para la presencia virtual que se estaba implementando y para mantener un nuevo orden que permitiera crear comunidad. Como reflexión, la forma de comunicarnos cambia con el tiempo y con los eventos que vivimos, por ello, se deben aprovechar las herramientas e innovaciones que brindan soluciones comunicativas durante una crisis.

Referencias

- Arellano, E., (2008). LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Razón y Palabra*, pp. 1-13.
- [LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. \(redalyc.org\)](http://redalyc.org)
- Azuero, Á. E. A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), p. 110-127.
- <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/274/pdf>
- Banco Mundial (14 de diciembre de 2020). *Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19 (coronavirus) en 12 gráficos*, p. 3
- <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-lacovid-19-coronavirus-en-12-graficos>
- Berrocali, A. (2000). Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional caso Gigante S.A. de C.V. en Rebeil, Antonieta y RuizSandoval, Celia (comps). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés, p.294
- Campoy Aranda, T. J., & Gomes Araújo, E. (2009). Capítulo 10: Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En A. Pantoja Vallejo (ed.), *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* Madrid: EOS, 2015, pp. 273-300
- Canal C.P.A Universidad Surcolombiana (2015). *Conferencia Comunicación Estratégica Dra. Sandra Massoni*. [Video]. YouTube.
- <https://youtu.be/SdfVRQcEWes?si=49UH5fUrm-prVAs>
- Canal Grupo DirCOM (2020). *Comunicación Estratégica y Estrategias de*

Comunicación. [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=cYNe0kTbLy4&t=909s>

Canal Grupo DirCom (2020). ¿Qué es el Pensamiento Estratégico? [Video]. YouTube

<https://youtu.be/EgNC6Bra9Gc?si=MYZGPtND9EpnkF1B>

Caro, L. (2021, 21 enero). 7 técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.

Lifeder. De, pp.1-2 <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

CEPAL (2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región.* [Comunicado de prensa]. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-lapandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

Club Alpha (2020). Club Alpha Desde Casa. [Playlist]. Club Alpha

<https://m.facebook.com/ClubsAlpha/videos/club-alpha-desdecasa/576760319714562/>

DURÁN, M. M. (2014). EL ESTUDIO DE CASO EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Revista Nacional De Administración*, 3(1) pp. 121-134.

<https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>

Frías, A., Herrera, R., Pérez, R. (2014) *LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA (NTE) ¿EI 4º PARADIGMA?* [Archivo pdf], p. 16

https://static.vgroup.cl/pdf/2016/11/NTE_Frias_Herrerea_y_Perez.pdf

Rosario. Consejo de Investigaciones, pp. 168-178

<http://hdl.handle.net/2133/18773>

Galeano, E. (1997). Modelos de Comunicación. [Documento PDF], pp. 1-3

https://issuu.com/monogatos/docs/modelos_de_comunicacionernesto_cesar_galeano

Garrido, F. J. (2017, abril). Comunicación Estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial. ResearchGate, pp. 5-29

<https://www.researchgate.net/publication/31735796> *Comunicacion estrategica*

[FJ Garrido M](#)

Giraldo, C., et al. (2008). *Teorías de la comunicación*. Universidad de Bogotá Jorge

Tadeo Lozano. Colombia. pp. 10-35 <http://hdl.handle.net/20.500.12010/12604>

Hernández, S. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill, pp. 73-101.

Hernández Mendoza, S., & Duana Ávila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico*

Administrativas Del ICEA, 9(17), pp. 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.601>

INEGI (2021). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: Nueva Edición (ENOE), Cifras durante el trimestre de 2020*.

[Comunicado de prensa]. Núm. 115/21 pp.1-3

Kvale, S., Martín, D. T. A., & Castellano, B. C. (2012). Las entrevistas en investigación cualitativa (1.a ed.). INVESTIGACIÓN, p.32

Martínez, I.C., & Garrido, A. (2020). La pandemia del coronavirus: estrategias de comunicación de crisis. *Más Poder Local: Edición Especial, Número 41*, pp. 12-19. <https://issuu.com/maspoderlocal/docs/maspoderlocal-n41>

Martínez de Velasco A. (2002). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández Collado (Coordinación), *La comunicación en las organizaciones*, pp. 18-30.

Martín, M. (2008). La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación. *Universidad de Navarra*. pp.160-162

<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/21962/3/La%20comunicaci%c3%b3n%20como%20objeto%20de%20estudio%20de%20la%20teor%c3%ada%20de%20a%20comunicaci%c3%b3n.pdf>

- Müggenburg Rodríguez V., M. C., & Pérez Cabrera, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, pp.35-38.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358741821004>
- Orjuela, S (2012). *Formando A Los Actores Y Constructores De La Nueva Teoría Estratégica. Balance Y Perspectivas Desde El Caso Venezolano. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año VII, Número 17, V1, pp.219-243.*
https://www.cienciarred.com.ar/ra/usr/9/1427/fisec_estrategiasn17pp219_243.pdf
- Orjuela, Sandra. (2012). Lineamientos para el diseño de la intranet de una escuela de negocios. Caso: ENV. Vivat Academia. p. 222
https://www.researchgate.net/publication/290916248_Lineamientos_para_el_diseño_de_la_intranet_de_una_escuela_de_negocios_Caso_ENV
- Organización de las Naciones Unidas. (21 de mayo de 2021). *Las muertes por COVID19 en todo el mundo serían entre 6,8 y 10 millones, dos o tres veces superiores a las reportadas* <https://news.un.org/es/story/2021/05/1492332>
- Otero-Ortega, A. (2018). Formulación de los objetivos de investigación. *Universidad del Atlántico, pp.7-13*
https://www.researchgate.net/publication/326905438_Formulacion_de_los_objetivos_de_investigacion
- Putnam, L. & Goldhaber, Gerald & Garrido, Francisco. (2022). Fundamentos de Comunicación Organizacional 2022, pp. 22-31
https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022
- Real Academia Española. (s.f.). Anticipación. En *Diccionario de la lengua española. Recuperado el 05 de octubre de 2021, p.1*

Real Academia Española. (s.f.). Decisión. En *Diccionario de la lengua española*.

Recuperado el 05 de octubre de 2021, p.1

Rodríguez, C., Lorenzo, O., & Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM XV*, pp.133-154.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415209>

Saladrigas, H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife)*. ISSN: 11385820, pp.2-4

Scheinson, D. (2010). *Comunicación Estratégica*, pp.17-21 [\(1\) Comunicación Estratégica |](#)

[Daniel Scheinson - Academia.edu](#)

Scheinson, D. (2014). La Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones y la inminencia del DirCOM. *Revista De Investigación Del Departamento De Humanidades Y Ciencias Sociales*, p.2(5), pp.65-84.

<https://rihumso.unlam.edu.ar/index.php/humanidades/article/view/43>

Toche, N. (2021). La incertidumbre en pandemia, un gran reto para la salud mental. *El economista*, p.8 <https://www.economista.com.mx/arteseideas/Laincertidumbre-en-pandemia-un-gran-reto-para-la-salud-mental-202101120147.html>

UNAM. (2006). *Unidad 4. Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol)*. [Archivo pdf], pp.35-37 <http://www.fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Gedisa. Barcelona, pp. 24-25

<https://archive.org/details/vasilachis.-estrategias-deinvestigacioncualitativa/page/5/mode/2up>

Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación

IV: las variables de estudio. *Revista Alergia México*, p.63(3), pp.303-310.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755025003>

ANEXOS

ANEXO 1. Problema social vs problema comunicacional

	Problema social	Problema comunicacional
Problema:	Pandemia por Covid19 *Cierre de empresas y desempleo	La comunicación estratégica de las empresas durante la pandemia
Indicadores:	- Disminución de 1.7 millones de personas en la Población Económicamente Activa (PEA) (INEGI, 2021) -86.6% de 1 873 564 empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia. -Puebla con 28.9% en tasas de condiciones críticas de ocupación en materia de ingresos y horas trabajadas -Aumento de desempleo	-Cambio organizacional -Uso de nuevos medios de comunicación -Home Office -Implementación de medidas de seguridad que intervienen en el proceso de interacción -Decretos regulatorios por ECOVID-19 -Nuevas dinámicas de trabajo -Cierre de sucursales
Condición no deseada:	Pérdida de empleos, cierre de empresas, crisis económica y pobreza, estrés individual y colectivo, pérdida de bienes, empleo o seres queridos	resistencia al cambio, desinterés, desmotivación. inadaptabilidad
Solución:	apoyos económicos, capacitaciones, ferias de empleo, adaptación al cambio	estrategias de comunicación, análisis situacional y diagnóstico, cambios en el protocolo, nuevas dinámicas grupales, planificación, trabajar sobre la realidad de la organización
Carencia:	oportunidades de empleo, uso adecuado de la información, gestión de riesgo de desastre y prevención, inteligencia emocional,	No hay una estrategia flexible y adaptable. -Descuido en la capacidad de anticipación
Grupos sociales afectados:	empresas poblanas	Miembros de la empresa.

ANEXO 2. Cuadro de elementos del planteamiento del problema

FENÓMENO SOCIAL	FENÓMENO COMUNICACIONAL	ÁMBITO ANALÍTICO	ÁMBITO POBLACIONAL	ÁMBITO GEOGRÁFICO	ÁMBITO TEMPORAL
Pandemia de Covid19 *Cierre de empresas y desempleo	La comunicación estratégica de las empresas durante la pandemia.	Estrategias de comunicación ejecutadas durante la pandemia por el Club Alpha de Puebla.	Miembros de la empresa Club Alpha de Puebla.	Club Alpha de Puebla	Durante el primer semestre de 2022

ANEXO 3. Operalización de la variable- creación del instrumento

INSTRUMENTO: ENTREVISTA				
VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	ITEMS	ESCALA
¿Qué voy a medir?	¿Cuáles son los componentes de mi variable		¿Cómo voy a recabar información sobre la dimensión?	¿Qué tipo de respuesta espero
Estrategias de comunicación	Anticipación	Análisis	¿Qué fuentes de información utilizas para mantenerte actualizado sobre el entorno y el contexto? ¿Cómo seleccionas estas fuentes de información? ¿Cada cuánto tiempo realiza un monitoreo de medios? ¿Cuáles son los indicadores que usas en el sistema de evaluación de tu estrategia de comunicación?	Pregunta abierta
		Preparación	¿Qué medios y tipos de comunicación consideras esenciales para la difusión de información a los miembros de la organización? ¿Qué se evita al momento de difundir información? ¿Cómo evitarlo?	Pregunta abierta
		Adaptabilidad	¿Cada cuánto tiempo actualizas la información? ¿qué indica que la estrategia de comunicación está acoplada al ambiente/contexto?	Pregunta abierta
	Decisión	Proyección	¿De qué manera gestionan los medios internos y externos para dar a conocer su filosofía? ¿Qué elementos de tu estrategia de comunicación actual son esenciales para la proyección a futuro? ¿Cómo colabora la estrategia de comunicación en la estrategia global de la organización?	Pregunta abierta
		Objetivo	¿Cómo comunican a los miembros de la empresa los objetivos de una nueva estrategia? ¿Con base a qué criterios defines los objetivos de tu estrategia de comunicación? ¿Qué papel desempeñan los medios de comunicación para la consecución de los objetivos?	Pregunta abierta
		Afianzamiento	¿Qué medios de comunicación intervinieron en la gestión de la imagen y reputación? ¿Quiénes fueron sus principales destinatarios durante la pandemia? ¿Qué consideras primordial para reforzar la comunicación en una situación de home Office?	Pregunta abierta
	Dirección	Organización	¿Cómo ha sido el flujo de comunicación de los miembros durante la pandemia? ¿Cuántas personas intervienen en la transmisión de un comunicado?	Pregunta abierta
		Coordinación	¿Cómo definen los medios de comunicación para sus destinatarios? ¿De qué manera se evita el rumor dentro de la organización? ¿Qué códigos son utilizados para la articulación de los miembros?	Pregunta abierta
		Acción	¿Qué dificultades se han presentado y han impedido que la comunicación no trascienda a una acción? ¿Quién dirige la estrategia de comunicación?	Pregunta abierta

ANEXO 4. Guía de Entrevista

Guía de entrevista: preguntas		
1. ¿Qué fuentes de información utilizas para mantenerte actualizado sobre el entorno y el contexto? 2. ¿Cómo seleccionas estas fuentes de información? 3. ¿Cada cuánto tiempo realiza un monitoreo de medios? 4. ¿Cuáles son los indicadores que usas en el sistema de evaluación de tu estrategia de comunicación?	Anticipación	
5. ¿Qué medios y tipos de comunicación consideras esenciales para la difusión de información a los miembros de la organización? 6. ¿Qué se evita al momento de difundir información? ¿Cómo evitarlo?		
7. ¿Cada cuánto tiempo actualizas la información? 8. ¿qué indica que la estrategia de comunicación está acoplada al ambiente/contexto?		
9. ¿De que manera gestionan los medios internos y externos para dar a conocer su filosofía? 10. ¿Qué elementos de tu estrategia de comunicación actual son esenciales para la proyección a futuro? 11. ¿Cómo colabora la estrategia de comunicación en la estrategia global de la organización?		
12. ¿Cómo comunican a los miembros de la empresa los objetivos de una nueva estrategia? 13. ¿Con base a qué criterios defines los objetivos de tu estrategia de comunicación? 14. ¿Qué papel desempeñan los medios de comunicación para la consecución de los objetivos?		Decisión
15. ¿Qué medios de comunicación intervinieron en la gestión de la imagen y reputación? 16. ¿Quiénes fueron sus principales destinatarios durante la pandemia? 17. ¿Qué consideras primordial para reforzar la comunicación en una situación de home Office?		
18. ¿Cómo ha sido el flujo de comunicación de los miembros durante la pandemia? 19. ¿Cuántas personas intervienen en la transmisión de un comunicado?		
20. ¿Cómo definen los medios de comunicación para sus destinatarios? 21. ¿De qué manera se evita el rumor dentro de la organización? 22. ¿Qué códigos son utilizados para la articulación de los miembros?		
23. ¿Qué dificultades se han presentado y han impedido que la comunicación no trascienda a una acción? 24. ¿Quién dirige la estrategia de comunicación?	Dirección	

ANEXO 5. Árbol de códigos a partir de análisis de entrevista

DOCUMENTO

Arial 11

Código: Oportunidades

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Transcripción
Entrevista I: Estrategias de Comunicación en tiempos de Pandemia
 Marcela Gonzalez Castillo- Directora de comunicación y MKT (Club Alpha 2 y 3)

M: Las fuentes gubernamentales, justamente al inicio de la pandemia. Tengo que mencionar, que yo llegué en el año 2021, en verano, y ya tenían establecida una estrategia de comunicación porque justamente durante marzo de 2020, tanto Club Alpha como Cimera, que son los clubes que tiene la fundación, **tuvieron que suspender actividades basadas justamente en los protocolos y los lineamientos de las autoridades gubernamentales, en específico la secretaría de salud, en un inicio recordemos que se solicitó y se hizo una campaña fuertemente para que todas las actividades se realizarán en casa. A través también de los medios de las instituciones federales, pues Gatell, dando instrucciones de que no podíamos salir, a menos que fuera estrictamente necesario pero, nos tratamos de Clubes deportivos, entonces, la gente necesita salir para poder asistir. Haciendo un recuento de los materiales que tiene el club, hicieron en ese momento uso de intranet. Esta red a la que tienen acceso los usuarios, para poder comunicarse. Porque tampoco queríamos alarmar. Finalmente este es un club que vive de ventas, que vive de membresías. Nos angustiaba muchísimo que, no únicamente que los miembros del club se fueran y dejaran de pagar. Sino que tampoco pudiéramos atraer**

Basada en protocolos sanitarios
 Suspender actividades
 Basado en lineamientos

Uso de recursos
 No alarmar

Baja de membresías

CÓDIGOS:

- Comunicación interna
- Efectos negativos postpandemia
- Preocupaciones
- Intenciones
- Anticipación
- Decisión
- Acciones
- Medios
- Mensajes
- Destinatarios
- Diferencias entre clubes
- Oportunidades

ANEXO 6. Palabras clave

