



Trabajo Practico Final

Profesorado Universitario para Nivel Secundario y Superior

Enseñar comunicación en Administración Empresarial: análisis curricular y experiencia pedagógica con podcasts

Sosa Serpone, Julieta

2025

Contenido

1. Introducción general
2. La materia Administración Empresarial: fundamentos, enfoque y lugar de la comunicación
3. Comunicación en Administración vs. Comunicación en Marketing
4. Proyecto pedagógico: el podcast como estrategia integradora
6. Conexión con la comunicación: análisis de respuestas de graduados
7. Interpretación teórica (Perrenoud, Putnam, Carlino, Perkins)
8. Conclusiones
9. Bibliografía y anexo

Introducción

La enseñanza de la comunicación en las carreras universitarias constituye hoy un desafío central para la formación de profesionales capaces de actuar en entornos organizacionales dinámicos, complejos y atravesados por múltiples formas de interacción. En el marco de mis prácticas docentes en la asignatura Administración Empresarial de la Universidad de San Isidro, este trabajo se propone analizar cómo la comunicación se integra en el proceso formativo y de qué modo puede ser enseñada de manera situada, significativa y articulada con los contenidos disciplinares de la materia.

Administración Empresarial es una asignatura introductoria de primer año que aborda los fundamentos de la gestión, el funcionamiento de las organizaciones y los procesos administrativos esenciales. Aunque su encuadre conceptual no pertenece al campo de la comunicación, la materia exige y pone en juego habilidades comunicativas clave: explicar decisiones, coordinar equipos, interpretar problemas organizacionales y construir argumentos sólidos para fundamentar acciones. Estas demandas abren la posibilidad —y a la vez la necesidad— de diseñar propuestas pedagógicas que integren comunicación y gestión desde una perspectiva transversal.

En este contexto, se implementó como actividad integradora la producción de un podcast grupal, concebido no solo como formato de evaluación, sino como dispositivo de aprendizaje que articula teoría y práctica. Su inclusión permitió trabajar de manera explícita competencias comunicacionales, digitales y colaborativas, al mismo tiempo que los estudiantes analizaban fenómenos propios de la administración tales como liderazgo, motivación, cultura organizacional, estructura interna o toma de decisiones.

El presente trabajo desarrolla tres ejes principales. En primer lugar, describe el lugar de la comunicación en el programa de la materia y en las carreras de Administración de Negocios y Marketing. En segundo lugar, analiza el proceso pedagógico de implementación del podcast como herramienta de enseñanza y aprendizaje situada. Finalmente, integra un análisis de respuestas de graduados de distintas disciplinas, cuyos testimonios permiten comprender la centralidad de la comunicación en el mundo laboral y la necesidad de fortalecer su enseñanza dentro del currículum universitario¹. Este recorrido se enmarca en aportes de autores como Perrenoud, Putnam, Carlino y Perkins,

¹ El empleo de formatos sonoros en educación superior ha sido explorado como estrategia para promover narrativas académicas, alfabetización digital y aprendizaje colaborativo. Ver Gallego-Arrufat, M. J. & González-Calero, J. A. (2017). *Educación y tecnologías emergentes*. Síntesis.

entre otros, cuyas perspectivas permiten interpretar el vínculo entre comunicación, aprendizaje y práctica profesional.

En conjunto, el trabajo busca mostrar que enseñar comunicación en Administración Empresarial no es un añadido opcional, sino una dimensión constitutiva de la formación profesional contemporánea, fundamental para comprender, gestionar y transformar las organizaciones.

La materia Administración Empresarial: fundamentos, enfoque y lugar de la comunicación

La asignatura Administración Empresarial forma parte del primer tramo (1.º año) de la Licenciatura en Administración de Negocios y de la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Administración de la Universidad de San Isidro (USI). Se posiciona como un espacio introductorio orientado a la comprensión de las organizaciones y de los fundamentos esenciales de la gestión. Según el programa 2025 de la Universidad de San Isidro, se trata de una materia que propone el estudio de las principales teorías, funciones, procesos y herramientas de la administración moderna, combinando la reflexión conceptual con la aplicación práctica mediante análisis de casos, trabajos colaborativos y producción de contenidos profesionales.

El propósito central del curso es que el/la estudiante comprenda cómo funcionan las organizaciones, cuáles son sus componentes básicos, de qué modo se planifican y dirigen los procesos y cómo se toman decisiones en contextos dinámicos y complejos. La materia no se limita a la transmisión de contenidos teóricos: promueve que los estudiantes analicen, interpreten y apliquen los principios de la administración en situaciones reales o simuladas, favoreciendo la construcción de criterios profesionales.

El programa destaca que el futuro profesional debe ser capaz de analizar el rol del administrador/gerente en entornos cambiantes, interpretar a las organizaciones como sistemas abiertos, comprender y aplicar los procesos administrativos fundamentales (planificación, organización, dirección y control), trabajar de forma colaborativa y argumentar con solidez las decisiones adoptadas. Esta orientación se articula con la perspectiva humanista de la USI, que concibe la administración como una disciplina social antes que meramente técnica. Aunque parte de los aportes clásicos de la administración (Fayol, 1916/1949; Taylor, 1911; Katz & Kahn, 1966; Simon, 1947; Mintzberg, 1979; Chiavenato, 2004; McGregor, 1960; Herzberg, 1959), la materia incorpora también perspectivas contemporáneas sobre teoría organizacional, toma de

decisiones y gestión estratégica. Entre los ejes conceptuales se incluyen la organización como sistema, la cultura organizacional, la estructura formal e informal, la motivación y el liderazgo, la racionalidad limitada, la comunicación organizacional, el control y la retroalimentación. En este sentido, la materia concibe la administración como un proceso orientado a coordinar acciones humanas y construir sentido institucional, en diálogo con aportes de autores como Katz y Kahn, Chiavenato, Herzberg, McGregor, Simon y Mintzberg.

En relación con su estructura, el programa se organiza en siete unidades que recorren gradualmente los fundamentos centrales de la disciplina. La primera unidad introduce los conceptos básicos de la administración: la organización, el rol del administrador y la empresa como sistema abierto en interacción constante con su entorno. A continuación, la segunda unidad profundiza en la toma de decisiones como proceso central, abordando la racionalidad limitada, la identificación de problemas, la evaluación de alternativas y la implementación de decisiones. En este apartado, la comunicación adquiere un papel fundamental para justificar elecciones y coordinar acciones.

El recorrido continúa con la función de planeamiento, que comprende el estudio de objetivos, estrategias, políticas y planes, junto con herramientas de diagnóstico y planificación operativa. La cuarta unidad está dedicada a la organización interna, abordando la estructura formal e informal, la división del trabajo, la departamentalización, los organigramas, la delegación y las redes que configuran la vida organizacional. Por su parte, la unidad siguiente se enfoca en la dirección, introduciendo contenidos vinculados con la motivación, el liderazgo y las principales teorías y estilos de conducción.

La sexta unidad aborda el control como proceso sistemático orientado a la supervisión y mejora continua, a partir del uso de indicadores y mecanismos de retroalimentación. Finalmente, el programa incluye una unidad específica sobre comunicación organizacional, centrada en los flujos comunicativos, los canales formales e informales, la comunicación para la gestión y las barreras que condicionan los procesos de interacción. La inclusión de esta unidad reafirma que la comunicación no constituye un aspecto accesorio, sino un componente estructural de la práctica administrativa, imprescindible para coordinar, conducir y construir sentido dentro de las organizaciones.

En relación con la metodología de trabajo, la materia propone un enfoque activo centrado en el estudiante, combinando clases teóricas para la comprensión de conceptos fundamentales, análisis de casos que permiten aplicar criterios de gestión, debates y

resolución de problemas, trabajo colaborativo y reflexiones individuales. Entre estas actividades se destaca la producción de un podcast como trabajo integrador final. Este formato no solo articula teoría y práctica, sino que convierte a la comunicación en una herramienta profesional, promoviendo la síntesis conceptual, la argumentación, la creatividad y la capacidad de explicar fenómenos organizacionales con un lenguaje claro y accesible.

En cuanto a la evaluación, el programa plantea un esquema mixto que incluye participación en clase, resolución de actividades y trabajos prácticos, instancias de recuperación y un proyecto final en formato podcast, en el cual los estudiantes analizan un caso, una problemática o un eje temático del curso articulando los contenidos teóricos con su aplicación práctica. Este tipo de evaluación fortalece competencias comunicacionales orales, escritas y digitales, y refuerza la importancia de la comunicación como parte constitutiva del quehacer administrativo.

Comunicación en Administración vs. Comunicación en Marketing

Para continuar con el desarrollo del presente documento, resulta imprescindible establecer una aproximación inicial al concepto de comunicación que funcionará como marco de referencia para los análisis posteriores. En este sentido, retomamos la definición propuesta por Bajaña Mendieta (2016), quien enfatiza el carácter central y, al mismo tiempo, complejo de los procesos comunicativos en la experiencia humana. Tal como señala la autora:

“La comunicación es un elemento fundamental en la cotidianidad de todo individuo. La apropiación del lenguaje y el ejercicio del habla pueden parecer tareas poco especializadas. Sin embargo, aprenderlas involucra esfuerzo, tiempo y frustraciones. Para muchos profesionales de cualquier área del conocimiento exponer sus ideas, articularlas, seleccionar las palabras apropiadas y ordenarlas en un lenguaje argumentativo, coherente y persuasivo es una acción compleja. Esta es una de las razones principales para que en el proceso formativo universitario se apliquen estrategias que posibiliten en las distintas áreas del conocimiento el desarrollo de las habilidades comunicativas” (Bajaña Mendieta, 2016, p. 175).

La enseñanza de la comunicación en las carreras de Administración de Negocios y Marketing puede comprenderse a partir de las distintas formas en que cada plan de estudios integra lo comunicacional en la formación profesional.

En la Licenciatura en Administración de Negocios, la comunicación aparece como una habilidad transversal necesaria para actuar de manera eficaz en situaciones

complejas, coordinar acciones con otros, argumentar decisiones y trabajar colaborativamente. No se presenta como un contenido aislado, sino como una competencia indispensable para la gestión, el liderazgo, la negociación y la elaboración de diagnósticos y proyectos. La comunicación, en este caso, forma parte de los procesos que permiten comprender las organizaciones, conducir equipos y tomar decisiones fundamentadas².

En cambio, en la Licenciatura en Marketing la comunicación se aborda como un campo profesional específico. Allí se enseña a diseñar mensajes, construir identidades institucionales, interpretar discursos del consumidor y planificar estrategias en entornos digitales y multimediales. El eje comunicacional está ligado a la construcción de marca, la relación con audiencias y la elaboración de estrategias de posicionamiento, lo que convierte a la comunicación en un componente estructural de la práctica profesional.

Desde esta perspectiva, ambas carreras enseñan comunicación, pero desde lógicas formativas distintas: en Administración, como competencia transversal necesaria para el funcionamiento y la conducción organizacional; en Marketing, como competencia especializada orientada a la producción estratégica de sentido en el mercado. La carrera ofrece una formación amplia y sólida orientada a la gestión de empresas, emprendimientos y organizaciones del tercer sector. Su propuesta busca formar profesionales capaces de liderar procesos de transformación social y organizacional desde un enfoque integral e interdisciplinario. Se enfatiza una mirada social, inclusiva, global y contextualizada, que articula saberes vinculados con la economía productiva, la economía del cuidado y la economía sustentable. Este encuadre formativo permite comprender las distintas áreas de la administración y fortalecer los procesos, funciones y sistemas que sostienen el funcionamiento de las organizaciones, promoviendo al mismo tiempo la incorporación de nuevas tecnologías, la adaptación al cambio y una gestión eficiente de los recursos en un marco de responsabilidad social y respeto por el medioambiente. Según la información institucional, la carrera se orienta a formar profesionales capaces de dirigir y gestionar empresas y organizaciones del tercer sector, desarrollar nuevos negocios o proyectos con un fuerte compromiso social y ambiental, anticipar escenarios complejos y actuar con eficacia en contextos cambiantes. Asimismo, promueve el trabajo interdisciplinario y la integración tecnológica como parte de la toma de decisiones

² La noción de “competencias transversales” aparece ampliamente desarrollada en marcos educativos europeos y latinoamericanos. En Argentina, el Ministerio de Educación (2015) retoma esta perspectiva para definir capacidades fundamentales como la comunicación, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

estratégicas. Es una carrera de cuatro años de duración, con modalidad presencial en la sede Béccar y con la opción de cursar en turno mañana o turno noche. El plan de estudios abarca contenidos de administración, economía, contabilidad, derecho, gestión de personas, comercialización, sistemas informáticos, finanzas, planeamiento, costos, ética profesional y control de gestión. Incluye además una práctica profesional supervisada y un conjunto de materias electivas que permiten profundizar en distintos campos de interés. Al finalizar la formación, el graduado puede desempeñarse en áreas financieras, comerciales, operativas, contables y de gestión de personas en empresas de distinto tipo, así como en organismos públicos dedicados al diseño y la gestión de políticas públicas. También está preparado para participar en organizaciones sociales como fundaciones y ONG, brindar servicios de consultoría para empresas y PYMES o desarrollar emprendimientos y nuevos negocios propios.

En contraste, la Licenciatura en Marketing forma profesionales que puedan interpretar y actuar en el escenario dinámico y complejo del marketing contemporáneo. Se trata de una carrera que combina el estudio crítico con herramientas técnicas y estratégicas para responder a los desafíos sociales, institucionales y comerciales del tercer milenio. El marketing se presenta como un componente esencial de las estrategias de negocio, estrechamente vinculado con la comprensión profunda del consumidor, del entorno y de las tendencias que transforman el mercado. En este sentido, la formación busca que los futuros profesionales elaboren propuestas valiosas que contribuyan a construir marcas sólidas, pertinentes y socialmente responsables. La carrera integra dimensiones técnicas, comunicacionales, digitales y sociales, junto con una visión ética sustentada en la sostenibilidad económica, ambiental, social y cultural. Dentro de este enfoque, se espera que los estudiantes puedan diseñar estrategias de posicionamiento y comunicación, elaborar planes de marketing, integrar decisiones estratégicas con los objetivos organizacionales y comprender los procesos de cambio social, ambiental y tecnológico que intervienen en la actividad comercial. También se espera que evalúen prácticas y estrategias desde una perspectiva crítica y sostenible. Al igual que Administración de Negocios, la carrera dura cuatro años, se cursa de manera presencial en la sede Béccar y ofrece turnos mañana y noche. El plan de estudios abarca epistemología, redacción, investigación de mercado, administración, marketing, imagen institucional, publicidad, micro y macroeconomía, estadística, régimen fiscal, finanzas, derecho comercial, tecnologías multimediales, sistemas administrativos, innovación, marketing digital, estrategias de precios, métricas y diseño comunicacional, además de

una práctica profesional y un proyecto final de grado. El egresado puede desempeñarse en áreas de comercialización, desarrollo de mercados, productos, servicios y canales en empresas y emprendimientos; en organismos públicos vinculados a la producción y la comercialización desde un enfoque sostenible; en organizaciones sociales a través de estrategias de marketing social y comunitario; en consultoría orientada al diagnóstico y diseño de estrategias de marca y posicionamiento; y en campos vinculados al marketing digital, la comunicación institucional y el comercio electrónico.

Proyecto pedagógico: el podcast como estrategia integradora

La implementación del podcast como actividad integradora en *Administración Empresarial* implicó un proceso cuidadosamente planificado que combinó momentos de enseñanza, análisis conceptual, producción colaborativa y reflexión comunicacional. Lejos de tratarse de una tarea aislada, el podcast se integró a la estructura misma de la materia, convirtiéndose en una herramienta formativa coherente con sus objetivos y con las demandas profesionales actuales. El proceso puede entenderse como una secuencia articulada que permitió a los estudiantes transitar desde la exploración teórica hasta la construcción de un producto comunicacional complejo.

El trabajo comenzó con un análisis detallado del programa 2025, el cual organiza los contenidos en torno a funciones administrativas centrales como planificación, organización, dirección, liderazgo, motivación, control y comunicación organizacional. Este diagnóstico curricular permitió seleccionar los temas más pertinentes para ser abordados a través de un formato narrativo y explicativo como el podcast, anticipando qué fenómenos organizacionales podían transformarse en casos, problemas o situaciones a reconstruir mediante el audio.

Sobre esta base se diseñaron clases y actividades que facilitaron la comprensión teórica necesaria para la producción del episodio sonoro. A lo largo de las semanas se trabajaron conceptos vinculados al liderazgo, la motivación, la toma de decisiones, la estructura organizacional y la comunicación interna, integrando materiales institucionales y documentos elaborados para el curso, como *Liderazgo y Motivación en las Organizaciones* y *Clase – Comunicación Organizacional*. Estos insumos ofrecieron un marco conceptual sólido, indispensable para que los estudiantes pudieran posteriormente interpretar, analizar y explicar fenómenos organizacionales en lenguaje accesible.

Una vez consolidado este marco, se presentó la consigna del podcast. En esta instancia se explicaron sus objetivos formativos, el formato del producto final, la duración

estimada, los criterios de evaluación y, especialmente, la relación directa entre el dispositivo comunicacional y los contenidos de la materia. Se enfatizó que el podcast debía ser una producción profesional, clara, fundamentada y dirigida a una audiencia real. También se trabajaron ejemplos de podcasts educativos y organizacionales, lo que permitió abrir el panorama de posibilidades expresivas del formato.

Posteriormente, los estudiantes se organizaron en grupos, una etapa clave para el desarrollo de competencias comunicacionales y de trabajo colaborativo. Cada equipo seleccionó un tema dentro de las unidades del programa —liderazgo, motivación, cultura organizacional, toma de decisiones, conflictos internos, comunicación formal e informal— y realizó una primera exploración conceptual del problema elegido. Este momento inicial de análisis abrió preguntas, tensiones y perspectivas diversas que enriquecieron el trabajo posterior.

Una de las etapas más significativas del proceso fue el diseño del guion. Allí los estudiantes debieron transformar conceptos teóricos abstractos en explicaciones claras y narrativas, lo que implicó seleccionar teoría pertinente, organizar el episodio en una estructura con introducción, desarrollo y cierre, definir una voz narrativa, elegir ejemplos o casos, decidir un tono comunicacional adecuado y prever recursos sonoros. El guion se transformó en un espacio pedagógico en sí mismo: permitió argumentar, negociar significados, revisar ideas y ejercitar habilidades de síntesis, claridad conceptual y pertinencia discursiva.

Con el guion finalizado, comenzó la etapa de grabación, edición y producción técnica del episodio. Los grupos registraron sus voces, seleccionaron música y efectos sonoros, y llevaron adelante una edición básica utilizando herramientas digitales accesibles. Este proceso exigió nuevas decisiones comunicativas: modular la voz, sostener el ritmo, regular la entonación y equilibrar claridad, fluidez y rigor conceptual. La alfabetización digital se integró así con la comprensión disciplinar, permitiendo que los estudiantes abordaran lenguajes y tecnologías propias del mundo profesional contemporáneo.

Una vez completados los episodios, se realizó una instancia de socialización y escucha colectiva en clase. Este momento funcionó como cierre formativo del proceso, permitiendo analizar críticamente los productos, compartir interpretaciones y reflexionar sobre las decisiones comunicativas y teóricas involucradas. La puesta en común habilitó un intercambio enriquecedor que consolidó los aprendizajes y visibilizó la diversidad de enfoques adoptados por los distintos grupos.

Finalmente, el podcast fue evaluado de manera integral considerando su pertinencia teórica, la coherencia narrativa, la calidad comunicacional, la creatividad y la capacidad para articular teoría y práctica. La actividad culminó con una reflexión individual y grupal sobre los aprendizajes logrados, el proceso comunicacional vivido y las competencias desarrolladas a lo largo del proyecto.

En conjunto, este proceso permitió que la creación del podcast se convirtiera en un espacio de aprendizaje significativo, donde los estudiantes no solo comprendieron los contenidos de administración, sino que también desarrollaron habilidades comunicacionales, digitales y colaborativas esenciales para su futuro desempeño profesional.

Conexión con la comunicación: análisis de respuestas de graduados

Tras dialogar con graduados y graduadas de distintas profesiones de diversas universidades, puede anticiparse que la comunicación es concebida como una dimensión estructurante tanto del aprendizaje como del trabajo profesional. El análisis de sus respuestas muestra un patrón consistente: la comunicación aparece como una competencia fundamental en el desempeño laboral, pero solo parcialmente desarrollada durante la formación universitaria. Si bien señalan haber tenido experiencias aisladas vinculadas con presentaciones orales, trabajos escritos, proyectos grupales o producción digital, estas instancias resultaron insuficientes para consolidar habilidades comunicativas profundas y transferibles a contextos profesionales complejos.

Un primer hallazgo es la heterogeneidad en los espacios donde se trabajó la comunicación. Quienes provienen de carreras relacionadas con el diseño, la comunicación visual o lo digital mencionan una mayor presencia de lo comunicacional, especialmente en términos expresivos y técnicos. En cambio, los graduados de carreras más administrativas, técnicas o fuertemente disciplinares reportan una presencia marginal o incluso la ausencia explícita de formación comunicativa sistemática. Este contraste confirma que, aunque la comunicación es transversal a todos los campos profesionales, no todas las carreras la reconocen curricularmente del mismo modo.

Asimismo, las habilidades comunicativas más utilizadas en el ámbito laboral incluyen hablar en público, redactar correos e informes, explicar procesos a otros, coordinar equipos, negociar y sostener reuniones colaborativas. Se trata de competencias que combinan comunicación oral, escrita, interpersonal y digital. Esto coincide con la literatura que entiende la comunicación como una capacidad transversal para actuar en

escenarios complejos, gestionar vínculos y tomar decisiones argumentadas. No obstante, muchos graduados indican que estas capacidades se desarrollaron principalmente después de recibirse, impulsadas por la práctica profesional cotidiana más que por la formación académica.

Otro aspecto recurrente es que las competencias comunicativas que los graduados consideran más deficitarias —oratoria, comunicación asertiva, redacción profesional, escucha activa, negociación, producción de contenidos digitales y comunicación visual— son justamente las más demandadas por los entornos laborales actuales. Esta brecha sugiere la necesidad de revisar el lugar que la comunicación ocupa en los planes de estudio. De hecho, casi todos coinciden en que la preparación universitaria fue solo parcialmente suficiente. Si bien algunas asignaturas ofrecieron buenas bases, la profundización recayó en la experiencia profesional posterior. La demanda de más espacios formales de práctica comunicativa —talleres de oratoria, simulaciones con clientes, presentaciones de proyectos, prácticas de comunicación técnica— aparece de manera reiterada.

El conjunto de respuestas también muestra una valoración muy alta del rol de la comunicación en el desempeño profesional, incluso en campos que no suelen asociarse directamente a ella, como programación, administración, radiología o diseño técnico. Los graduados remarcan que la comunicación resulta clave para coordinar acciones, sostener vínculos laborales, transmitir ideas con claridad y explicar decisiones. En consecuencia, señalan que la comunicación debería tener una presencia más explícita y sistemática en los planes de estudio, incorporando propuestas interdisciplinarias, proyectos profesionales y formación en herramientas digitales.

Estos aciertos pueden interpretarse a la luz de distintos autores que han reflexionado sobre la relación entre comunicación, aprendizaje y trabajo. Desde la perspectiva de Perrenoud (2004), la comunicación constituye una competencia transversal indispensable para actuar en situaciones complejas, coordinar acciones y argumentar decisiones³. Las respuestas de los graduados confirman este planteo: las habilidades que más utilizan no fueron enseñadas de manera sistemática durante la carrera, evidenciando una brecha entre la centralidad de la comunicación en el trabajo y su lugar periférico en los currículos.

³ El análisis cualitativo de testimonios se inscribe en metodologías interpretativas que buscan identificar patrones de sentido en discursos situados. Para una referencia introductoria, ver Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*.

Por su parte, Putnam (1983)⁴ ofrece una clave interpretativa para comprender el énfasis que los graduados colocan en la comunicación cotidiana de los entornos laborales. Desde su mirada, la comunicación es el proceso mediante el cual las organizaciones construyen sentido, regulan relaciones y mantienen su dinámica. Los testimonios que resaltan la importancia de comunicarse con clientes, negociar con colegas o coordinar equipos muestran que, sin comunicación, la acción organizacional se vuelve inviable. Su ausencia en la formación genera un aprendizaje reactivo, que solo aparece al ingresar al mundo del trabajo.

La perspectiva de Paula Carlino (2005) complementa esta mirada al señalar que las prácticas de lectura, escritura y oralidad deben enseñarse dentro de las disciplinas, porque cada campo profesional produce y comunica conocimiento de modos específicos. Los graduados que expresan haber aprendido a redactar informes, presentar proyectos o elaborar correos profesionales únicamente en el trabajo ilustran la crítica de Carlino: las habilidades comunicativas no se adquieren por exposición, sino por enseñanza situada y sostenida.

Finalmente, Perkins (2000) permite comprender la demanda de los graduados por “explicar mejor”, “hacer más claras las ideas” o “comunicar procesos técnicos”. Para él, comunicar es hacer visible el pensamiento, una herramienta cognitiva que permite comprender, profundizar y reflexionar. La ausencia de prácticas sistemáticas que integren comunicación y contenido disciplinar limita la posibilidad de construir comprensión profunda y pensamiento crítico.

En conjunto, los aportes de estos autores permiten interpretar que la comunicación, tal como la viven los graduados, cumple funciones vinculadas con la acción, el pensamiento y la construcción de sentido organizacional. Su presencia fragmentaria en las carreras no solo restringe el desarrollo de competencias esenciales, sino que reproduce una visión limitada en la que la comunicación aparece como un accesorio y no como un componente constitutivo de la formación profesional. Los resultados señalan, por lo tanto, la necesidad de fortalecer el lugar de la comunicación en el currículum y en las prácticas pedagógicas universitarias, reconociéndola como una dimensión central para aprender, trabajar y participar en organizaciones contemporáneas.

⁴ Putnam (1983) desarrolla esta idea en contraposición al enfoque funcionalista, enfatizando que las organizaciones existen y se sostienen a través de procesos interpretativos y discursivos, no solo a través de estructuras formales.

Conclusión

El recorrido realizado a lo largo de este trabajo permite afirmar que la comunicación constituye una dimensión estructurante de la formación en Administración Empresarial, aun cuando no siempre se la reconozca explícitamente en el currículum. El análisis del programa, la comparación con otras carreras, el estudio de las respuestas de graduados y la fundamentación teórica confirman que comunicar no es un complemento de la práctica profesional, sino una condición necesaria para comprender, gestionar y transformar las organizaciones.

Los aportes de Perrenoud, Putnam, Carlino y Perkins permiten interpretar que la comunicación atraviesa tanto el aprendizaje como el trabajo: posibilita actuar en situaciones complejas, coordinar acciones con otros, construir sentido en las organizaciones y hacer visible el pensamiento. La evidencia recogida —tanto en el análisis documental como en los testimonios de graduados— revela que estas habilidades son altamente demandadas en el ámbito laboral, pero solo parcialmente atendidas durante la formación universitaria.

En este contexto, la implementación del podcast como dispositivo pedagógico constituyó una estrategia eficaz para integrar saberes teóricos, competencias comunicativas y prácticas profesionales. La elaboración del guion, la toma de decisiones narrativas, la argumentación conceptual y la producción sonora permitieron que los estudiantes ejerciten habilidades de síntesis, claridad discursiva, pensamiento crítico y trabajo colaborativo. La experiencia demostró que la comunicación no solo transmite conocimientos: los produce, los organiza y los vuelve accesibles⁵.

A partir de estos resultados, se concluye que enseñar comunicación en Administración Empresarial no es un objetivo accesorio, sino una responsabilidad formativa central. La transversalización de la comunicación en las asignaturas, la incorporación de prácticas de lectura, escritura y oralidad, y el diseño de propuestas pedagógicas innovadoras —como el podcast— fortalecen la formación integral del alumnado y los prepara para enfrentar entornos organizacionales dinámicos, interdisciplinarios y crecientemente mediados por tecnologías digitales.

En síntesis, la comunicación debe ocupar un lugar estratégico dentro de la formación profesional: no solo como habilidad instrumental, sino como herramienta cognitiva, relacional y organizacional que posibilita comprender, argumentar, intervenir

⁵ En producción sonora, el guion no solo organiza los contenidos, sino que funciona como un dispositivo de planificación discursiva que permite anticipar ritmo, tono y estructura narrativa (Herrerros, M. *Narrativa sonora*, 2014).

y transformar la realidad institucional. Integrarla de manera sistemática implica avanzar hacia una universidad más dialógica, crítica y comprometida con las demandas del mundo laboral contemporáneo.

Bibliografía

- Bajaña Mendieta, C. A. (2016). *Importancia del desarrollo de las habilidades comunicativas*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Carlino, P. (2005). *Escribir, leer y aprender en la universidad*. Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trad.). Pitman. (Obra original publicada en 1916).
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Perkins, D. (2000). *La escuela inteligente: Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Gedisa.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó.
- Putnam, L. L. (1983). The interpretive perspective: An alternative to functionalism. En L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 31–54). SAGE.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Free Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Universidad de San Isidro. (2025). *Programa de Administración Empresarial*. Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Administración.
- Universidad de San Isidro. (2025). *Contenidos*. [Ver carpeta didáctica](#)