

**POLÍTICAS COMUNICACIONALES  
ADECUADAS A LA ESTRUCTURA  
ORGANIZATIVA DE ¡QUÉ! REVISTA**



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**POLÍTICAS COMUNICACIONALES ADECUADAS A LA ESTRUCTURA  
ORGANIZATIVA DE ¡QUÉ! REVISTA**

**Autor (a):** Lcda. Reina Fernández Moreno  
**Tutor (a):** M.Sc. Indira Medrano

San Diego, septiembre de 2019



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### AUTORIZACIÓN DEL (LA) TUTOR (A)

Quien suscribe, **MS.c. Indira Medrano**, titular de la Cédula de Identidad N° **8.474.651**, en mi carácter de tutor(a) del Trabajo de Grado, titulado, **Políticas Comunicacionales Adecuadas A La Estructura Organizativa De ¡Qué! Revista**, adscrito a la Línea de Investigación: **Planificación y Comunicación Estratégica**, presentado por el ciudadano **Lcda. Reina Gabriela Fernández Moreno**, titular de la Cédula de Identidad N° **17.025.703**, hago constar que he dirigido el proceso de investigación correspondiente, leído el contenido del informe escrito y considero que el mismo reúne los requisitos exigidos para ser evaluado por el jurado que se designe, por lo cual autorizo la entrega de un (01) ejemplar en físico ante la **Coordinación de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional**.

En San Diego, a los 02 días del mes de septiembre de 2019

**Indira Medrano**

**C.I.V.: 8.474.651**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) FERNÁNDEZ MORENO, REINA GABRIELA Cédula de Identidad N° 17.025.703 titulado: POLÍTICAS COMUNICACIONALES ADECUADAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ¡QUÉ! REVISTA. Elaborado bajo la supervisión de la tutora, Prof. Indira Medrano cédula de identidad N° 8.474.651, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, para optar al grado académico de MAGÍSTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO.**

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Edgar León (Presidente)	4.122.734	
Prof. José Patiño (Miembro)	3.210.961	
Prof. Leidys Núñez (Miembro)	10.730.307	



En San Diego, a los 16 días del mes de Septiembre de dos mil diecinueve.

## DEDICATORIA

A mi Rino Genuino, mi Papá: CF (R) Antonio José Fernández Villarreal.  
¡A la carga!

## RECONOCIMIENTO

A todos los que algunas vez estuvieron presente a distancia o en persona.  
¡Gracias!

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Págs.</b>
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
 <b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	04
Objetivos de la Investigación	09
Justificación de la Investigación	10
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	14
<b>Bases Teóricas:</b>	
Teoría del Enfoque Sistémico	21
Teoría General de Sistema y el Enfoque Sistémico	26
Teorías Bases de la Comunicación Organizacional	45
Políticas Comunicacionales	66
Estructuras Organizativas	78
 <b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Enfoque de la Investigación	102
Tipo y Diseño de la Investigación	106
Diseño de la Investigación	107
Población y Muestra	108
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	109
Técnicas para analizar los datos	110

<b>IV</b>	<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
	Transcripción de Entrevistas	115
	Categoría 1 y 4 Comunicación Organizacional y Políticas Comunicacionales	134
	Categoría 2 Tipos de Comunicación Organizacional	140
	Categoría 3 Canales de Comunicación Organizacional	145
	Categoría 5 Diseño de la Estructura Organizativa	149
	Categoría 6 Comunicación Organizacional y Estructura Organizativa	158
	Categoría 7 Dirección de la Comunicación en la Estructura Organizativa	169
	Análisis General de los Resultados	185
	Estructura Organizativa de ¡Qué! Revista	192
	Políticas Comunicacionales de ¡Qué! Revista	198
<b>IV</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	Conclusiones	211
	Recomendaciones	215
	<b>REFERENCIAS CONSULTADAS</b>	221

## LISTA DE CUADROS, TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

<b>CUADROS</b>		<b>Págs.</b>
Cuadro 1	Diferencias Fundamentales entre el Enfoque Analítico y El Enfoque Sistémico	33
Cuadro 2	Formas de Comunicación Interna	60
Cuadro 3	Alcance de la Política Comunicacional	74
Cuadro 4	Tipos de Estructuras y Clases de Unidades Organizativas	92
Cuadro 5	Transcripción de Entrevistas	113
 <b>GRÁFICOS</b>		
Gráfico 1	Estructura Organizativa de ¡Qué! Revista	193
 <b>ANEXOS</b>		
Anexo 1	Esquema de Entrevistas (Formulario Google Drive)	217



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

## **POLÍTICAS COMUNICACIONALES ADECUADAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ¡QUÉ! REVISTA**

AUTOR (A): Lcdo Reina Fernández Moreno

TUTOR (A): MS.c. Indira Medrano

Año: 2019

### **RESUMEN:**

El entorno presenta condiciones que afectan a las empresas alterando sus dinámicas de trabajo para adaptarse a hechos que sean un contratiempo en su desarrollo. Tal es el caso de ¡Qué! Revista, medio de comunicación que surgió en el 2010 como una revista impresa. Sin embargo, debido a lo costoso de su reproducción, detuvo sus actividades y en el 2015 es relanzada cambiando su formato para ajustarse a las tendencias digitales de la nueva era de la información. A razón de ello, ¡Qué! Revista, está en una etapa de reestructuración, buscando planificar su dinámica de trabajo, presentando la inexistencia de una estructura organizativa que defina sus funciones de trabajo, además de los lineamientos comunicacionales a utilizar, a sabiendas de que se constituye como parte del rubro editorial. Para esto, se planteó la investigación respecto a las políticas comunicacionales que se adapten a su estructura organizativa, utilizando de base teorías sobre el enfoque sistémico y comunicación organizacional, y lo pertinente a las políticas comunicacionales y lo que implican las estructuras organizativas; todo ello condensado en una Tabla de Especificaciones. En cuanto a la metodología aplicada, fue un estudio de alcance descriptivo, amparado en una investigación de campo, cuya población y muestra fueron revistas hispanoamericanas digitales e impresas, con sus directivos y editores, a quienes se les realizó una entrevista estructurada a través de un guión de preguntas abiertas, a las que se les hizo un análisis de contenido, el cual arrojó que no tienen políticas comunicacionales formales y su proceso comunicacional mantiene un equilibrio entre lo digital y tradicional. Sobre su diseño estructural, es Departamental por Funciones, siendo el responsable la dirección o gerencia y donde se promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. Por último, este estudio fue sustentado bajo la línea de investigación Planificación y Comunicación Estratégica.

**Palabras clave:** políticas, comunicación, estructuras, organización, empresa, rubro, editorial, sistema, proceso, digital.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

## **POLÍTICAS COMUNICACIONALES ADECUADAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ¡QUÉ! REVISTA**

AUTOR (A): Lcdo Reina Fernández Moreno

TUTOR (A): MS.c. Indira Medrano

Año: 2019

### **ABSTRACT:**

The environment presents conditions that affect companies by altering their work dynamics to adapt to events that are a setback in their development. Such is the case of ¡Qué! Magazine, media that emerged in 2010 as a print magazine. However, due to the cost of its reproduction, it stopped its activities and in 2015 it is relaunched by changing its format to adjust to the digital trends of the new information age. Because of that, what! Magazine, is in a restructuring stage, seeking to plan its work dynamics, presenting the absence of an organizational structure that defines its work functions, in addition to the communication guidelines to be used, knowing that it is constituted as part of the editorial heading. For this, the research regarding communication policies that adapt to their organizational structure was proposed, using theories based on the systemic approach and organizational communication, and what is relevant to communication policies and what organizational structures imply; all condensed in a Table of Specifications. Regarding the methodology applied, it was a descriptive study, covered by a field investigation, whose population and sample were Spanish-American digital and print magazines, with their managers and editors, who were conducted a structured interview through a script of open questions, to which they were made a content analysis, which showed that they do not have formal communication policies and their communication process maintains a balance between the digital and traditional. On its structural design, it is Departmental by Functions, being the manager or management responsible and where the participation of the personnel in the achievement of the objectives is promoted. Finally, this study was supported under the line of research Planning and Strategic Communication.

**Keywords:** policies, communication, structures, organization, company, item, editorial, system, process, digital.

## INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de información y comunicación (también llamadas TIC's), estimulan cambios y transformaciones en el proceso comunicacional de las organizaciones, así como provocan retos y cambios sociales, económicos, hasta políticos; y, por ende, en el comportamiento organizacional. Sin embargo, su uso constante es una expresión de innovación y desarrollo organizacional, si se mira como una ventaja competitiva y una característica para la diversificación. Aunque las TIC's representan una alteración interna para las empresas, no son más que una renovación de la organización a través de la tecnología. No obstante, cualquier empresa debe estar atenta a cambios profundos que les permiten trascender. En algunos casos, estos cambios se caracterizan por ser reestructuraciones internas que provocan el replantear las dinámicas de trabajo, por lo que la gerencia que se encarga de coordinar y dirigir a la empresa en ese momento, debe ser una gestión apta para la adaptación y la supervivencia.

Debido a ello, y luego del legado histórico proveniente de la Revolución Industrial, el surgimiento de las organizaciones se ha basado en lo que representa la planificación estratégica, con miras a prever los cambios externos que puedan provocar alteraciones internas, y más si se trata de dirigir a organizaciones emergentes. Tal como se observa, para el respaldo y/o apoyo al manejo de estas circunstancias, se encuentra el aspecto que representa el proceso comunicacional. Es decir, las empresas deben estar preparadas para las nuevas formas de desarrollo organizacional, y eso incluye el surgimiento de otras maneras de interacción y comunicación, que se dan tanto interna como externamente. Por tal razón, se deben establecer nuevas formas de planificación respecto a la comunicación, desde lo que sería las relaciones interpersonales, dadas por todas aquellas personas que se relacionan directa e indirectamente con las empresas.

En efecto, estos paradigmas contemporáneos que se mueven y transforman tan activamente, implican innovaciones en materia comunicacional. Para que esto se dé, es imprescindible contar con una estructura organizativa que asigne cada una de las áreas, las tareas a realizar en función de alcanzar los objetivos de la empresa. Al

mismo tiempo, se deben definir cuáles serán los canales comunicacionales internos y externos; sin olvidar que para el manejo de este proceso comunicacional son necesarias una serie de reglamentos y disposiciones que regulen el óptimo funcionamiento de la comunicación dentro de una estructura organizativa; que para el caso de esta investigación se trata de una revista, cuyo proyecto estuvo “congelado” hace un tiempo y ahora surge como una nueva opción de revista digital referente a la comunicación visual en Venezuela. Su nombre es ¡Qué! Revista.

La empresa mencionada presenta en la actualidad una contingencia en cuanto a su vuelta al mercado, ya que no posee una estructura organizativa definida y, además, no tiene un sistema que haga énfasis sobre el buen uso de la comunicación dentro de ella; pues se trata de un medio de comunicación social, desde el ámbito editorial. El que esta empresa no contenga estas herramientas empresariales permite abordar el tema de esta investigación y tomarlo como objeto de estudio para la planificación del orden y la eficacia del trabajo a través de una estructura organizacional definida; pero sin olvidar la importancia de la comunicación dentro de todo este esquema. Darle la importancia que se merece al proceso comunicacional provoca la mejora del clima y desarrollo organizacional, con una visión gerencial moderna. Así lo hace ver Estaba (2008), cuando dice que “la comunicación es el vínculo que permite una gestión gerencial comprometida con los procesos de cambios exitosos, sin generar en el empleado dudas o falsas creencias, las cuales afecten el comportamiento laboral” (p. 142). Dicho de otra manera,

En el proceso comunicacional existente dentro de toda organización convergen una serie de elementos que en oportunidades facilitan el entendimiento y las instrucciones emanadas de los distintos niveles jerárquicos. Si el proceso comunicacional fluye eficientemente, se logran alcanzar los objetivos propuestos, de lo contrario, se retrasan las actividades a realizar, disminuyendo así la productividad de la organización. (Estaba, 2008, p. 143)

Por consiguiente, hechas las consideraciones anteriores, se presenta el siguiente trabajo de grado, en el cual se comprende la relación poderosa y eficiente entre lo que sería el esquema de trabajo de las organizaciones y los lineamientos comunicacionales que las mismas deben poseer y manejar, dada las áreas en donde se desenvuelva, lo que podría generarles el éxito y el mantenimiento de sus

actividades empresariales en cuanto a rentabilidad y productividad. Con referencia a lo anterior, se presenta este estudio, compuesto por una serie de capítulos que abordan en detalle cada una de las partes que integran esta investigación. El Capítulo I, trata sobre el planteamiento del problema, donde se establecen los objetivos a alcanzar para el desarrollo del mismo y la justificación de esta investigación.

Posteriormente, se encuentra el Capítulo II, en éste se encuentra el basamento teórico y conceptual, tomados para sustentar su desarrollo, así como los antecedentes que sirven de pie para apoyar el enfoque de este estudio. También está el Capítulo III, dentro de él se establece la metodología a utilizar durante la realización del mismo, explicando a cabalidad lo que respecta al tipo de investigación a utilizar, el diseño abordado, así como la población y la muestra; sin olvidar, las técnicas e instrumento de recolección de datos, para finalmente describir las técnicas con las que se analizarán los datos obtenidos.

Por último se encuentra el Capítulo IV, éste comprende la interpretación y análisis de resultados obtenidos luego de aplicado el instrumento, con él se constata que las revistas seleccionadas para la investigación presentan un proceso comunicacional equilibrado entre lo digital y tradicional, se influyen por las tecnologías de la información y la comunicación, no poseen políticas comunicacionales formales tanto internamente como externamente; y en la mayoría de ellas el diseño estructural que las ampara es el Departamental por Funciones, siendo el que mejor se ajusta para la participación del personal en el logro de los objetivos y que involucra el seguimiento de la dirección o gerencia, lo que permite adaptarse al rubro editorial perfectamente. De todo lo anterior se crea la estructura organizativa para ¡Qué! Revista con sus políticas comunicacionales adecuadas a su formato de empresa. Y de ahí lleva a indicar las Conclusiones y Recomendaciones referentes a todo lo planteado y abordado en la realización de este estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

En este capítulo se inicia el desarrollo de la investigación. En él se enmarca la pauta o la intención para la comprensión de un objeto de estudio, que en este caso es un medio de comunicación venezolano, denominado ¡Qué! Revista. Así mismo, lo explica el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (2014), cuando explica que “el planteamiento del problema o ámbito objeto de estudio, según la naturaleza del proyecto y el paradigma en que se circunscribe, e indicación de la modalidad selección para su ejecución” (p. 14). A su vez, este capítulo está integrado por el objetivo general y los objetivos específicos planteados para esta investigación, así como la justificación de la misma.

#### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad no hay empresa u organización que se escape de enfrentar, adaptar y sobrevivir a las fluctuaciones que el mercado les presente. El detalle está en lo ágil que puedan hacerlo para prosperar bajo condiciones a las que quizás no están preparadas y/o planificadas para hacerlo. Los fenómenos como la globalización de la economía, la intensificación de la competencia, la reducción del ciclo de vida de los productos o la precipitación de los avances tecnológicos, y ni hablar de los factores educativos, sociales, culturales y políticos, son apenas algunos de los principios que afectan todas las funciones organizacionales; es decir, estas fuerzas de carácter externo representan cambios internos en las empresas.

Por tanto, es un hecho que los aspectos que caracterizan a las organizaciones del Siglo XXI se orientan más hacia la constante innovación en tecnología, administración de los recursos y procurar el bienestar para el medio ambiente; por lo que la cultura o filosofía organizacional debe ser imperativa y relacionarse directamente con estos paradigmas contemporáneos que se presentan, aplicando

todo el conocimiento necesario para la supervivencia de la empresa en los retos de la nueva era.

Al mismo tiempo, las empresas deben idear y contemplar nuevas formas de interacción y transmisión de información, garantizando también una permanente comunicación con sus públicos, tanto internos como externos. Las empresas definitivamente están sumergidas en la nueva era de la información, por ello se hace imprescindible identificar los elementos que componen su comunicación (externa, sobre todo interna) y establecer una forma planificada y dirigida que contribuya a una permanente evaluación y control de ésta, para y por la organización.

Considerando lo anterior, la sociedad moderna profundiza más en el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación: internet, páginas web, medios digitales o redes sociales, aplicaciones para teléfonos móviles, etc... No hay duda que el crecimiento y los avances en tecnología para la comunicación son acelerados. Por lo cual, podría decirse que la rapidez en los cambios tecnológicos caracteriza el futuro de las organizaciones en todos los ámbitos, pero principalmente en la transmisión y manejo del flujo de la información.

Es por estos cambios y avances que el personal dentro de una empresa debe estar preparado también para adaptarse a los mismos y a la innovación que se imponga ante ellos; pues, en sí, el ser humano representa el recurso fundamental de interacción y es quien realiza las labores de control de las operaciones. No hay organización que no posea un recurso humano que desarrolle el trabajo. Sin lugar a dudas, se puede establecer que una organización no se desenvuelve de manera aislada, sino con la intervención de dos o más prospectos que se integran para el bien colectivo, estableciendo entonces relaciones comunicativas interpersonales internas y externas.

A raíz de lo anterior, es pertinente indicar que una empresa está en la necesidad de crear una serie de reglamentos y disposiciones que la ayuden a definir los canales comunicacionales internos y externos para informar sobre la metodología, eventos y temas relacionados al trabajo, además de eventuales cambios que se originen e impacten en las operaciones del mismo. Nada más que una serie de estrategias, políticas y/o actitudes comunicacionales pensadas

previamente que sirvan de soporte ante escenarios divergentes a los que la empresa mantiene en sus objetivos y cultura organizacional, capaces de interactuar bajo las incertidumbres que se manifiesten.

No obstante, lo anteriormente descrito, amerita que las estructuras internas de trabajo de una empresa estén también creadas en función de la misma serie de variables situacionales relacionadas con el entorno, las tecnologías y los recursos que en ellas convergen. Estas estructuras deben contemplarse para ser productivas e innovadoras bajo cualquier escenario. “Una estructura organizacional, una vez creada, debe ser flexible y sensible a las necesidades que se creen en la organización y a los cambios del mercado” (Packard, 2007, p. 147).

Significa entonces que para el ámbito empresarial, una organización es vista como una estructura donde se designa la escala de mando y la orientación de las ideas para facilitar el trabajo común y el desarrollo general de la misma. Por lo que una estructura sólida, pero al mismo tiempo flexible a las eventualidades, garantiza el orden y la eficacia de las actuaciones de cada uno de los individuos que la integran, y debería señalar la utilización de los canales de comunicación pertinentes para cada área de trabajo, lo cual implica alguna interacción.

Para enfatizar en este aspecto, Estaba (2008) justifica la importancia de todos los comprometidos con las labores de la empresa, donde desempeñan un papel estratégico para el flujo de la información interna, y a la vez externa siendo garantes de que ello se lleve a cabo sin ningún contratiempo, indicando que,

(...) Para mejorar la comunicación interna y comprometer a todos los directivos y trabajadores, se debe destacar la responsabilidad para comunicar con claridad y coherencia que todos tienen para con la organización. (...) las organizaciones de éxito son aquellas donde le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, comprendiendo éstas en cómo contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, hacerlo dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos de equipos de trabajo y el fortalecimiento de la institución. Por esto, los miembros de una organización garantizan el éxito con su conocimiento e identificación con la organización, debido a cómo se sienten ellos y cómo son tomados en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización. (p. 150)

Es por ello que el diseño de una estructura equilibrada, diligente y atenta, que le permita interactuar con los cambios constantes que se presentan en el ámbito donde se desarrolle y donde es importante mantenerse consciente de las crisis que puedan presentarse, debe estar integrada por individuos capaces de afrontar y manejar estas alteraciones del entorno, teniendo una clara visión de las distintas formas de comunicación dentro y fuera de ella, lo que le permita garantizar un flujo constante, sistemático y, sobre todo, adecuado al perfil de la empresa.

En relación a esto último, Fernández, Sánchez y Rico (2001), fundamentan que “la estructura de una organización determina, por ejemplo, los canales de comunicación o la naturaleza de las interacciones, configura contenidos y formas de coordinación, de poder y responsabilidad” (p. 29) Así lo indica también Estaba (2008), cuando habla sobre la dinámica comunicacional en las organizaciones y su influencia sobre la estructura que rige sus acciones; al respecto menciona que,

(...) Toda institución con visión gerencial moderna, debería priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e informaciones dinamizadores de los procesos, a nivel interno las cuales vivifiquen la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. Siendo imprescindible éstas para conformar el conjunto unificador de los intereses comunes de los empleados y las organizaciones, las cuales surgen a raíz del gran interés existente por el estudio de las instituciones y de su importancia en la sociedad actual. (p. 143)

Al mismo tiempo, es sabido que hoy en día muchas empresas, debido a la constante innovación, tienen la posibilidad de crear para sí una página web, pues éstas son consideradas como canales de comunicación a distancia, lo que facilita que las organizaciones se presenten en red, ampliando el espacio y alcance donde fluye la información. Sin embargo, pasa que algunas veces estas empresas, dada las condiciones que les presenta el entorno, tienden a realizar reestructuraciones y deben plantear la dinámica de su trabajo de forma distinta a la que en el principio se concibió. Tal es el caso del objeto de estudio de la presente investigación: ¡Qué! Revista.

Para contextualizar, esta revista se ideó en el 2010 como un medio de comunicación de formato impreso para proyectar al joven creativo venezolano en las áreas de: diseño gráfico, ilustración, fotografía... Todo aquello referente a las artes

visuales. La misma se constituyó como un espacio para la promoción del talento emergente, donde los jóvenes tenían la oportunidad de dar a conocer sus piezas a un público interesado en actualizarse y apreciar lo que sucedía en Venezuela sobre este ámbito. Sin embargo, debido a lo costoso que resulta la impresión, distribución y comercialización de este tipo de medios, el proyecto tuvo que congelarse durante un tiempo. Fue entonces, en el 2015, que su directiva se propuso retomar la idea, pero esta vez con un cambio de formato (de impreso a digital) para ajustarse a las tendencias de la nueva era de la información.

De tal forma, ¡Qué! Revista se encuentra en una etapa de reestructuración y relanzamiento, donde busca planificar desde el inicio todo lo concerniente con la actividad interna de la organización, en busca del mejoramiento consecutivo de sus capacidades y acciones. Por lo que, en primer lugar, presenta la inexistencia de una estructura organizacional que defina los lineamientos a seguir por parte de los empleados que pudieran ingresar a cumplir funciones dentro de la misma, y más a sabiendas que ésta se constituirá como una empresa del ramo comunicacional con enfoque en la tecnología. Razón por la cual también se hace prioritario establecer desde el primer momento los canales de comunicación adaptados a lo específico y particular de la empresa, pues se trata de una organización multidisciplinaria inmersa en el rubro editorial.

A su vez, todo medio de comunicación, y en este caso los del rubro editorial, funciona como plataforma empresarial en la medida de que se gestiona a través de un capital destinado a la compra de recursos técnicos: computadoras, equipos de impresión, grabadoras, papel, cámaras fotográficas, entre otros; y pago del recurso humano que labora para él: editores, periodistas, fotógrafos... Conjuntamente, la comercialización de sus espacios publicitarios, permiten catalogarlo como un ente que genera rentabilidad y utilidad. Son instituciones que buscan satisfacer la demanda de información de las masas; organizaciones compuestas de partes para su desarrollo. Es decir, poseen estructuras organizacionales y, por ende, canales comunicación, internos y externos.

En ese mismo sentido, toda empresa necesita de la planificación y estrategia para su funcionamiento; desde la administración de sus recursos, hasta la puesta en

marcha de sus operaciones. Como es el caso de la comunicación entre sus partes, éstas necesitan estar alineadas para que el flujo comunicacional sea oportuno al momento de brindar la información pertinente tanto a su público externo (lectores, televidentes, radioescuchas, seguidores...), como para su público interno, empleados y trabajadores. Y más, a sabiendas de ser una organización creada para comunicar.

Hechas las consideraciones anteriores, se toma como objeto para este estudio a ¡Qué! Revista, por ser una empresa en crecimiento que busca el desarrollo de sus actividades bajo la visión de una estructura que integre personal capacitado, con actitudes cónsonas al rubro editorial para la cual fue creada y con una serie de lineamientos y/o políticas comunicacionales que sean base para el desarrollo de sus funciones, logrando establecer productividad en cada una de sus acciones, buscando la mejora sustancial sobre la calidad y la competitividad de la organización, y el bienestar común en todas las áreas de interés de la empresa.

Por consiguiente, se presentan las interrogantes de este estudio a ser despejadas en la elaboración de esta investigación:

¿Cuáles son políticas comunicacionales utilizadas por empresas del rubro editorial en la actualidad?

¿Cómo están formadas las estructuras organizacionales de las empresas del rubro editorial en la actualidad?

¿De qué manera se relacionan las políticas comunicacionales y las estructuras organizacionales de las empresas del rubro editorial?

¿Cuáles deben ser las Políticas Comunicacionales adecuadas a la estructura organizacional de ¡Qué! Revista?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Establecer políticas comunicacionales adecuadas a la estructura organizativa de ¡Qué! Revista

## **Objetivos Específicos**

Describir las políticas comunicacionales usadas por empresas del rubro editorial.

Diferenciar las distintas estructuras organizativas que presentan las empresas del rubro editorial.

Analizar la relación entre las políticas comunicacionales y la estructura organizativa de empresas del rubro editorial.

## **Justificación de la Investigación**

Toda organización debe contar con una gestión preparada para planificar, ejecutar, evaluar y controlar las políticas, objetivos, estrategias y programas que se lleven a cabo en la misma; sin olvidar lo vital de la asignación de recursos económicos y talento humano necesario para atender la comunicación dentro de ella; pues ésta (la comunicación) es un elemento para enlazar los procesos que se realizan dentro y fuera de la organización. Por consiguiente, saber manejar la complejidad del entorno, convirtiéndolo en una ventaja competitiva, es una más de sus prioridades; es decir, poseer la flexibilidad necesaria para controlar sus límites. Además de estar atenta a las nuevas circunstancias y oportunidades que se le presente.

Simultáneamente, las personas buscan organizaciones donde puedan sentirse en libertad de ser creativas y se les permita concebir un sentido de realización propio. Por lo cual, es primordial que desde el primer momento de su concepción posea una estructura que establezca cada una de las funciones de su personal y la planificación de sus actividades con miras al desarrollo de ésta y al cumplimiento de sus metas. Ducker (citado por Rincón y Romero, 2002) lo enfatizaba cuando hablaba sobre,

La satisfacción que brindan las estructuras no dependerá tanto de ellas per sé, sino del hecho mismo de haberlas diseñado en detalle y haber ejecutado plenamente los nuevos diseños y sus mecanismos complementarios; buscarán siempre que la estructura organizacional

se dirija a obtener el mejor y más efectivo uso de sus empleados, en apoyo de sus capacidades y ventajas competitivas. (p. 372)

Con base a lo indicado anteriormente, la estructura organizacional de una empresa debe estar diseñada en función de cualquier situación que se presente. Éstas deben ser novedosas y, quizás, hasta alternativas a lo que se conoce habitualmente, ajustadas obviamente a su actividad económica; estableciendo esto como una estrategia más para garantizar su productividad; sin dejar a un lado, que el personal sea capaz para el área donde efectúe sus operaciones. Así lo hace saber Packard (2007), cuando explica las razones por las cuales la estructura de **hp** (Hewlett Packard) está orientada a la división de las áreas de trabajo en función de las ventajas que esto les representa. Para ello indica que,

Uno de los principales motivos por los que se hicieron divisiones fue para darles a cada una de ellas una autonomía considerable, crear un ambiente que fomentara la motivación, iniciativa y creatividad individuales, y que les diera un alto grado de libertad a la hora de trabajar hacia las metas y objetivos comunes. Se quería evitar la burocracia y asegurar de que la toma de decisiones para solucionar problemas se hacía en el nivel más cercano al problema. También se quería que cada división mantuviese y alimentase la intimidad, cuidado por las personas y las facilidades comunicativas características en la empresa cuando era más pequeña. (p. 148)

Es decir, “cada época produce una forma de organización adecuada a su tiempo” (según Benis, citado por Rincón y Romero, 2002, p. 361), dada las circunstancias y lo cambiante del entorno. Sin embargo, “los directivos tienen la fuerte obligación de fomentar la buena comunicación y el entendimiento mutuo” (Packard, 2007, p 158), ya que esto les permite que el flujo de la información se presente de manera consecutiva. Por tanto, es deber de los gerentes y directivos de las empresas implantar sistemas de comunicación adaptados a las formas y procedimientos característicos propios de la organización que dirigen, fundamentándose en el ambiente variable y turbulento del Siglo XXI.

En efecto, Rincón y Romero (2002) hablan sobre este punto, al explicar que las empresas contemporáneas están vulnerables de ser tocadas por la transformación de los paradigmas comunicacionales, y que por ende estarán en la capacidad para afrontarlos bajo una estructura organizacional que implique la utilización de las

tecnologías de la información y la comunicación, y la implicación de una filosofía de trabajo orientada a la innovación y participación, entre otros valores organizacionales. Así lo presentan, explicando que,

La empresa del siglo XXI debe adaptarse a la administración por intermedio del WEB, lo que implica entre otras tareas: establecer conexiones a través de una compleja red de relaciones externas - ecosistemas de proveedores, socios y contratistas- y el uso de la información como activo intangible de la organización. (...) se puede asumir que las organizaciones de la llamada era de la información, no sólo se basarán en el conocimiento y la flexibilidad, sino también en la denominada cultura de la innovación, en el binomio tecnología-trabajo, transparencia y participación, rapidez, permeabilidad, espontaneidad, calidad y la presencia de nuevas estructuras organizacionales, en fin, crearán algo diferente o nuevo que transformará todos los valores y formas hasta ahora establecidas. (p. 371)

Cabe destacar, además, y para sustentar la adecuación de las capacidades comunicacionales de una empresa a su sistema de trabajo, lo dicho por Fernández, Sánchez y Rico (2001), respecto a,

La utilización de diferentes mecanismos que hacen que una empresa sea más compleja, como la mayor diferenciación horizontal o vertical, va a permitir un mejor procesamiento de la información, mayor disponibilidad de tiempo para el análisis y una mejor planificación y codificación de estrategias, consiguiendo con ello una mayor racionalidad en los procesos de decisiones estratégicas. A su vez, la racionalidad puede crear la necesidad de personal administrativo para ayudar en el análisis y en el tratamiento de la documentación. (p. 33)

Por lo descrito anteriormente, esta investigación será parte fundamental para la puesta en marcha de la organización a la cual se le realiza: ¡Qué! Revista, permitiéndole, desde su relanzamiento, llevarla por el camino de la planificación, y tener una estructura organizativa coherente que se adapte a las circunstancias, contando también con una serie de políticas comunicacionales ajustadas a la cultura organizacional, en miras de la alta calidad, competitividad y productividad. Según Jorge Rubestein (1993), indica que,

Las organizaciones cuando son creadas, lo hacen mediante una red de comunicaciones, que compromete a la gente –y a los grupos que la componen– para ejecutar acciones coordinadas, orientadas al logro de

objetivos y metas que se persigan; con la utilización de los recursos y la creación de un sistema de actividades orientado a los objetivos fijados, en búsqueda de niveles de eficiencia con cierto grado de aceptabilidad.

La red de comunicaciones está orientada a obtener la identificación de los miembros de la organización, para que estos lleven a cabo sus tareas dentro de ella; y en esta red interviene el lenguaje y los compromisos que se generan. (p. 03)

De igual manera, la presente investigación será punto de referencia para otros trabajos que se realicen en el área, implantando estrategias para la acción; siendo, además, un antecedente oportuno y pionero para el fortalecimiento de la línea de investigación Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, a la hora de establecer el análisis, estudio y los aspectos a considerar para la creación de estructuras organizacionales, así como para el tratamiento de políticas comunicacionales acordes a los mecanismos de trabajo dentro de una empresa. Sin olvidar, que genera valor teórico-práctico para próximas investigaciones en el área de las comunicaciones corporativas, tanto internas como externas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se desglosará la información correspondiente los referentes teóricos tomados para sustentar la realización de esta investigación. Así lo refiere el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (2014), cuando indica que este capítulo está integrado por “antecedentes de la investigación, que son documentos y demás fuentes que fundamentan el trabajo de investigación, bases teóricas, bases legales, definición de términos (cuando sea necesaria) y el sistema de variables o categorías del estudio (de acuerdo al tipo o modalidad de la investigación), en caso de estudios correlacionales o de corte explicativo se incluirá el sistema de hipótesis” (p.14), que dan apoyo al enfoque de este estudio.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para esta investigación, se utilizaron como antecedentes diferentes investigaciones que abordan el tema comunicacional desde la estrategia, tomando en cuenta los enfoques de otros autores que, desde su óptica particular, estudiaron la creación de un departamento destinado al mantenimiento de los públicos internos y externos, y la transmisión de información dentro del núcleo de una empresa en particular; al mismo tiempo, el análisis sobre la importancia que implica la realización de una auditoría para la comunicación y lo que representa ésta para la planificación y gestión comunicacional; también, un estudio de los tipos de estructuras que se pueden encontrar en las empresas y los parámetros de la formulación para diseño de éstas. Finalizando con los componentes que se deben tomar en cuenta para el establecimiento de políticas comunicacionales referentes a la gestión de una organización en específico. A continuación, se describen cada uno de estos estudios, mencionando los aportes con relación a la investigación en curso.

En primer lugar, se tiene la investigación realizada por: Parisca, Marielys (2014). **Creación de una Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas en la Estructura Organizacional. Caso: Asociación Civil, Guataparo Country Club**, Universidad José Antonio Páez, San Diego, Venezuela. En este trabajo cuyo objetivo es crear una gerencia de comunicación y relaciones públicas para la estructura organizacional de dicha empresa, se toman como teorías de base: la comunicación por percepción, la gerencia y el liderazgo situacional, y la teoría de complejidad; además de los medios de comunicación, las relaciones públicas, la comunicación corporativa así como la comunicación externa y lo que representa un departamento comunicacional; pues, se buscaba saber cuál es la relevancia que implica un ente exclusivo que maneje la comunicación e información desde el nivel interno hasta el nivel externo de la Asociación Civil Guataparo Country Club. Para ello, la autora de esta investigación usó una metodología basándose en un proyecto factible, apoyándose en una investigación de campo, respaldada en revisiones bibliográficas, documentales y electrónicas. También, utilizó tres (03) técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta y observación directa; su población estaba representada por los empleados y trabajadores de esta empresa. El análisis de los datos se hizo por medio de interpretaciones estadísticas y datos suministrados por la muestra seleccionada.

Con respecto a los resultados que se obtuvieron para dicho trabajo, se evidenció la existencia de vacío comunicacional dentro de la estructura organizacional de la mencionada empresa, por lo que se requiere de una unidad que optimice los procesos comunicacionales de la organización. Cabe destacar que, al igual que la investigación realizada, le fue ajustada a la línea de investigación para los trabajos de postgrado y maestría de la Universidad José Antonio Páez: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa. Además, resulta pertinente, ya que en esta investigación se presenta la planificación para la creación de un departamento dentro de una estructura organizativa, cuyo fin es mejorar y fortalecer las debilidades en el ámbito comunicacional de la organización y la transmisión de información; siendo esto reflejo, a su vez, del flujo comunicacional hacia afuera de ella, permitiendo mantener el contacto con los diferentes públicos de la empresa.

Por consiguiente, este trabajo representó un aporte para esta investigación, no sólo por estar enfocada bajo la misma línea de investigación, sino por ser un punto en común con el planteamiento de una investigación que determinara una propuesta de creación e inclusión de un departamento para las comunicaciones y relaciones públicas en la estructura organizativa de dicha empresa; siendo así influencia para la planificación y creación de las áreas de trabajo y departamentos dentro de la estructura organizativa de ¡Qué! Revista.

Consecutivamente, se encuentra la investigación realizada por Fernández, Lizyllen y Prieto de Alizo, Leticia (2013). **Control de la Gestión Comunicacional en Empresas Privadas del Municipio Maracaibo**, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Esta investigación se centra en el análisis de la auditoría de comunicación como una herramienta de control gerencial en empresas del municipio Maracaibo, estado Zulia, Venezuela; determinada según el proceso de gestión comunicacional y las herramientas utilizadas para ello; además, del uso y las competencias profesionales necesarias para su implementación. Con respecto al basamento teórico de esta investigación, se utilizaron distintos puntos de vistas sobre qué es la Auditoría de Comunicación y sus implicaciones, las tipologías y formas de referirse a ella, y las ventajas que representa para las organizaciones en cuanto a la planificación comunicacional y las maneras de llevarse a cabo, su pertinencia por ser una herramienta para la gestión gerencial que evalúa e identifica las necesidades comunicacionales, así como la mejora en este sistema y las prácticas implícitas en él. Las autoras desarrollaron una investigación descriptiva aplicada, la cual se enmarcó en un diseño de campo, para el que se recolectaron datos primarios y secundarios, cuya muestra se definió como no probabilística por conveniencia, donde se incluyeron a empresas inscritas en la Cámara de Comercio y/o Cezimar de Maracaibo. Como técnica e instrumento de recolección de datos, se seleccionó un cuestionario; el mismo contó con una sección de datos sociodemográficos e ítems de tipo dicotómico y de opción múltiple.

Sobre los resultados de esta investigación, estos arrojaron que la mayoría de las empresas evaluadas tienen política comunicacional y elaboran planes estratégicos de comunicación, también que su comunicación es multidireccional. Con

respecto a la gerencia de Relaciones Públicas, ésta es ejecutada principalmente por Licenciados en Comunicación Social del área audiovisual; y en relación al manejo de la información con sus públicos, atienden al público interno a través de: carteleras, material impreso e intranet; y al público externo, por medio de las redes sociales. La investigación en el área de RRPP (Relaciones Públicas) se hace informalmente, utilizando actividades de control con técnicas de observación y medición de indicadores de gestión. Sin embargo, sólo el 19% de las empresas tomadas para esta investigación utilizan la auditoria de comunicación como herramienta de control, aun cuando reconocen su utilidad para la planificación y eficiencia comunicacional.

Después de lo descrito, es oportuno indicar que esta investigación representó un aporte para este estudio, ya que establece la priorización de la evaluación del proceso comunicacional de las empresas y lo que representa para su uso correcto y eficiente. Así como para la planificación de éste y la formulación de lineamientos y políticas idóneas en cuanto a la comunicación interna y externa, aspecto de interés para esta investigación, pues la misma buscará el establecimiento de políticas comunicacionales que se adapten a una estructura organizativa específica, lo que abarca todos los niveles de la organización; a su vez, de un posible incremento en la productividad y competitividad del área comunicacional de la empresa. Además, la consideración de una auditoria previa, pudiera generar algunas recomendaciones para la puesta en marcha de cambios o estatutos para el mejoramiento del sistema y prácticas comunicacionales dentro y fuera de la empresa, así como el desarrollo de “un documento rector de la gestión de la comunicación” (Fernández y Prieto de Alizo, 2013, p. 104), también conocido como Política Comunicacional.

Al mismo tiempo, se tomó el trabajo desarrollado por Pertuz, Rafael (2013). **Estudio de los Tipos de Estructura Organizacional de los Institutos Universitarios Venezolanos**, Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, México. El objeto de éste era identificar los tipos de estructuras organizacionales que tienen los institutos universitarios venezolanos. Para el mismo, el autor utilizó información sobre el concepto de estructura organizacional, los aspectos que la componen, cómo se configura y los tipos existentes, estos expuestos desde la reflexión teórica de autores como: Mintzberg, Daft, Brull y Gil, Reynaga y Toribio, con

el fin de analizar las tipologías de estructuras que muestran los institutos universitarios venezolanos y definir el tipo más apropiado al perfil de estos, dado que representan instituciones de carácter estratégico para la capacitación de la fuerza técnica, laboral y profesional de Venezuela. Respecto a la metodología utilizada para este estudio, Pertuz desarrolló una investigación de campo de carácter descriptivo, en conjunto a un diseño de campo no experimental transeccional. También, trabajó con una población y muestra conformada por directores, subdirectores académicos y administrativos, y profesores de los institutos tecnológicos ubicados en las ciudades de Cabimas y Maracaibo, estado Zulia, Venezuela. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, cuya confiabilidad se da por el Coeficiente Alpha de Cronbach. En cuanto a la técnica de análisis de los datos, se utiliza la distribución de frecuencias porcentuales.

Ahora bien, los resultados obtenidos para el autor de esta investigación indican la convivencia de distintos tipos de estructuras, como: las burocráticas, la departamental y la simple, por lo que el objeto de estudio de este trabajo pretende recabar la información necesaria para definir una estructura cónsona con cada uno de los institutos de educación superior de Venezuela. Sin embargo, Pertuz expone que debe implementarse un tipo de estructura que dé base a las distintas plataformas de educación; por ejemplo, la implementación de una estructura de tipo matricial.

En relación a la pertinencia de este trabajo con la investigación realizada, se plantea una similitud en el planteamiento de la metodología a aplicar, ya que desde el tipo (descriptivo), el diseño del estudio (de campo, no experimental de tipo transeccional), además de los instrumentos a utilizar (encuesta), es este esquema similar al que se utilizó para dar pie al desarrollo de una propuesta que permita enfocar el tipo de estructura organizativa para ¡Qué! Revista, siendo ésta parte esencial del trabajo y uno de los objetivos a alcanzar.

Como cuarto aporte, se tiene el de Marín, Diego (2012). **Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en Pymes Industriales de Bogotá**, Universidad ICESI, Cali, Colombia. El propósito de esta investigación se centró en indagar los fundamentos teóricos sobre los estatutos para

el diseño de las estructuras organizacionales, al mismo tiempo de la planificación sobre la contingencia y la preparación para eventualidades de re-estructuración. La fundamentación estuvo dada por el análisis y comprensión del concepto de Estructura Organizacional y la ubicación de los aspectos asociados al diseño metodológico de ésta; todo ello basándose en la Teoría de Contingencia Estructural. Abordando, los conceptos de Institucionalismo Organizacional, tomando en cuenta las variables para la estructuración de las empresas: por tanto, desarrolló una metodología por fase. La primera se apoya en la recolección de fuentes bibliográficas, para amparar la investigación en enfoques y teorías de autores destacados en el área. La segunda, abarcaba un estudio cuyo diseño es de campo y de tipo descriptivo. La población estaba conformada por las PYMES manufactureras de Bogotá, Colombia, y la muestra fue seleccionada por conveniencia. La técnica utilizada para recabar la información fue la encuesta, realizada a los directivos de niveles estratégicos y funcionales. Al mismo tiempo, el análisis de los datos arrojados se hizo con técnicas descriptivas y de tablas de contingencia.

Así mismo, el autor presenta los resultados, clasificándolos de la siguiente manera: “a) el re-diseño organizacional no atiende propiamente a un ejercicio formal y sistemático a partir de la estrategia; b) el ajuste estructural con el entorno se da de manera parcial; y c) la re-estructuración, cuando ocurre, simplemente responde a maniobras de traslación, eliminación o creación de cargos tomando como único referente el organigrama” (Marín, 2012, p. 43).

Con referencia a lo anterior, esto representó un valor para formulación de la presente investigación, y no sólo desde el punto de vista metodológico, sino porque se establecen los distintos parámetros o directrices para la formulación de una estructura organizacional, amparada ésta por estudios cuantitativos realizado a las PYMES; además, por la teoría que sustenta cada uno de los planteamientos, sentando un precedente para la organización y puesta en marcha de ¡Qué! Revista. También, por la selección de la muestra, ya que para esta investigación también se planteó abordar a los directivos gerentes y editores de revistas tanto digitales como impresas que se encuentren en el mercado.

En este mismo orden de ideas, y para finalizar, se encuentra a De Peña, Mayra (2011). **Componentes de la Política Comunicacional para la Gestión Municipal**, La Universidad Del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Para esta investigación se indagó sobre los propósitos de una política comunicacional, en este caso para la gestión pública de las dependencias gubernamentales y municipales. Es decir, la autora proyectaba establecer los actores correspondientes para el desarrollo de acciones básicas que definieran la política comunicacional de cualquier ente municipal; a sabiendas de catalogarse esta acción como una meta de tipo organizacional, y como un indicador hacia el logro. Sin más, el enfoque estaba dado por el establecimiento de una estructura sencilla como plan para ejecutar una política comunicacional en cualquier organismo municipal, resaltando los objetivos y las acciones básicas que hacen de ella una herramienta para la gestión organizacional. Con respecto a la metodología utilizada para este estudio, se realizó de manera interpretativa, analizando y sintetizando lecturas en el área gerencial, con el fin de recabar la información suficiente que diera pie a la formulación de estos componentes.

Sobre la base de lo anterior, la autora deja saber que este estudio fue diseñado para vincular todo lo referente a la política comunicacional en el contexto de la gestión municipal; sabiendo de antemano, que este sector es de consideraciones, si se quiere, diferente a los entornos organizacionales para los que generalmente se utiliza este concepto. De Peña (2011) indica que, “la Política Comunicacional para la Gestión Municipal es una Política de difusión y socialización de eventos de interés local e institucional con lineamientos gerenciales que la califiquen para la eficiencia de la Gestión Pública.” (p. 11)

A los efectos de la investigación actual, el aporte que hace este estudio está dirigido a la importancia de la teoría y la investigación sobre el concepto de política comunicacional y el cómo se estructura ésta, dado que representa uno de los indicadores a abordar, siendo, además, el principal objetivo a cumplir. Esta información representó un apoyo para el establecimiento de las políticas comunicacionales de ¡Qué! Revista, sobre todo en el diseño del ordenamiento de ésta, que en el caso de estudio de De Peña estaba orientada a la gestión municipal, en donde daba los pasos para su ejecución, iniciando en: la identificación del tipo de

política comunicacional para la empresa, formulación de los objetivos, tanto generales como específicos; definición de las acciones básicas de ella, y también de los requerimientos necesarios para su desarrollo.

### **Bases Teóricas**

En el mismo orden de ideas, se encuentran las bases teóricas que sustentan la investigación en curso, tomando distintas ópticas y perspectivas de autores que expusieron su criterio para comprender fenómenos comunicacionales y organizacionales; de ellos se despeja lo necesario para abordar la problemática anteriormente planteada, siendo de base para comprenderla y analizarla. En esta parte, se encuentran teorías como la concerniente al estudio de los sistemas, herramienta que busca analizar cada parte o elemento que integra un todo, y la relación que tienen entre ellas mismas y el entorno. También, la teoría de la comunicación en las organizaciones, los sistemas comunicacionales que la complementan y su formulación, las medidas ante eventualidades que pudieran afectar el curso de acción de éstas (las organizaciones). Además de la explicación de las variables de enfoque de las que esta investigación se trató. Lo que se busca es describir cada uno de los aspectos que sirvieron de sustento y métodos de control para vislumbrar las consideraciones finales que implican el establecimiento de políticas comunicacionales que se adapten a la estructura organizativa de ¡Qué! Revista.

### **Teoría de Enfoque Sistémico**

Puesto que la presente investigación se concentró en la adaptación de una serie de lineamientos comunicacionales a una estructura organizacional que se busca implantar, y en vista de las circunstancias que el entorno presenta y el ajuste a las tendencias tecnológicas a las que debe adaptarse la organización ¡Qué! Revista, se considera conveniente visualizar tal problemática desde la perspectiva del enfoque sistémico, ya que el mismo “representa un herramienta intelectual muy

poderosa que responde a una necesidad concreta de tratar la complejidad (...) es una gran ayuda para comprender sistemas en los que las interacciones son muy fuertes e importantes” (Tapia, s/f, p. 15).

Así es propuesto por von Bertalanffy (citado por Petrella, 2007), fundador de la Teoría General de Sistemas, en la que se encuentra directamente relacionado al enfoque sistémico,

La tecnología y la sociedad moderna se han vuelto tan complejas, que los caminos y medios tradicionales no son ya suficientes, y se imponen actitudes de naturaleza holística o de sistemas y generalista, o interdisciplinaria (...). Sistemas en múltiples niveles piden control científico: ecosistemas cuya perturbación conlleva a problemas apremiantes como el de la contaminación, organizaciones formales como la burocracia, las instituciones educativas o el ejército; los graves problemas de sistemas socioeconómicos, en relaciones internacionales, políticas y represalias (p. 8).

Es por ello que se hace implícito estudiar a la organización y a la comunicación como sistemas, ya que “el análisis de sistemas es una metodología para tratar con sistemas y poder reducirlos a sus componentes e interacciones elementales; pero, para poderlo hacer, primero hay que reconocer los sistemas, que es de lo que trata el enfoque sistémico” (Tapia, s/f, p. 6), dado que también la organización o empresa, y la comunicación se componen de partes que deben comprenderse como elementos que integran un todo. Es dividir cada aspecto que las completan para analizar su funcionamiento por separado y de cuya contribución particular se generará la razón de ser del todo. Como los eslabones de una cadena: cada uno ejerce presión, lo que permite que la cadena sea un instrumento fuerte, sólido; cuya función como un todo es ser resistente, casi irrompible.

Por lo anterior, es que se consideró, entonces, la aplicación de la teoría del enfoque sistémico, extraída de la teoría general de sistemas, ya que la misma permite estudiar las relaciones de cada uno de los elementos y factores que intervienen y dan vida a la organización, así como a la comunicación; y en cómo estos se relacionan entre sí. Se ha visto que en las organizaciones, la comunicación es imprescindible, dada su condición ventajosa, en donde se encuentran un sinnúmero de relaciones interpersonales e informativas que permiten la evolución del trabajo

constante y el alcance de objetivos; sin embargo, y tomando de nuevo el planteamiento original de esta investigación: la organización a la que se le aplica, presenta contingencias en cuanto a su desarrollo organizacional y comunicacional, y que al mismo tiempo debe adaptarse al entorno; por consiguiente, y según Lilienfeld (en Petrella, 2007, p. 13), la teoría de sistemas es aplicada a,

Problemas originados en negocios, gobierno, política internacional, demostrando que el enfoque funciona y conduce tanto a la comprensión como a la predicción. Especialmente muestra que el enfoque sistémico no se limita a entidades materiales en física, biología y otras ciencias naturales, sino que es apropiado a entidades que son parcialmente inmateriales y heterogéneas. Por ejemplo, el análisis de sistemas de empresas comerciales incluye hombres, máquinas, edificios, entrada de materia prima, salida de productos, valores monetarios, motivación y otros elementos imponderables que pueden brindar respuestas precisas y consejos prácticos.

Así mismo, y en relación a lo anterior,

Las organizaciones son en definitiva, un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí y con sus atributos para alcanzar un fin común, que interactúa con el contexto y constituye una totalidad. Las organizaciones, como sistemas sociales, son responsables de las consecuencias de sus decisiones y acciones por lo cual deben equilibrar la influencia del entorno con sus responsabilidades, satisfaciendo necesidades sociales al fabricar un producto o brindar un servicio (por de la Iglesia, citado en Petrella, 2007, p. 13).

Ahora bien, y con respecto a la comunicación como un sistema, se toma el concepto aportado por Watzlawick (citado en Rizo, 2011, s/p), quien es uno de los principales representantes del enfoque sistémico en la comunicación. Éste define a la misma “como un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”. A su vez, esto se afianza a partir de la sustentación de los elementos que define Rizo (2011), como aquellos que rigen el funcionamiento de la comunicación: “por un lado, la energía que lo mueve, los intercambios, las fuerzas, los móviles, las tensiones que le permiten existir como tal; y por el otro, la circulación de informaciones y significaciones, misma que permite el desarrollo, la regulación y el equilibrio del sistema” (s/p).

Así, pues, en vista de ello, y luego de haber comprendido cómo la organización y la comunicación responden a las características para ser sistemas, ambas sujetas a ser estudiadas a través de la teoría del enfoque sistémico; en tanto, es importante seguir entendiendo a la misma para un desarrollo mayor de este enfoque, justificando la razón por la que fue tomada como una de las bases para esta investigación; siendo ideal comenzar a describir las distintas acepciones de sistemas, expuestas por algunos autores que han ido estableciendo su criterio para explicar la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico.

En primer lugar, se podría decir que los sistemas se caracterizan por ser “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas” (por Menschel, en Guizar, 2008, p. 84). Este concepto define el grado en que las empresas u organizaciones forman un sistema, y de acuerdo a la actividad que ejercen, las integran normativas, políticas, lineamientos y/o estatutos que indican cómo deben hacerse las labores dentro y fuera de éstas, cuyo fin es su productividad y la estabilidad de los procesos para los cuales fueron creadas.

Otra destaca que los elementos que integran un sistema (por ejemplo, los departamentos de una empresa, o los canales de comunicación en el proceso comunicacional) son los que lo mantienen unido y en constante evolución para que el mismo pueda completar su trabajo como un todo, lo que implicaría su razón de ser. Esta definición es aportada por la OES (Organización para la Excelencia de la Salud), de Bogotá, Colombia (s/f); quienes indican que los sistemas “se identifican como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo” (s/p).

También está Petrella (2007), quien considera que,

Un sistema real (existente físicamente en el mundo material) es una entidad material formada por partes organizadas -sus componentes- que interactúan entre sí de manera que las propiedades del conjunto, sin contradecirlas, no pueden deducirse por completo de las propiedades de cada una de las partes consideradas individualmente.  
(p.4)

A su vez, el mismo autor, indica que “los sistemas reales intercambian con su entorno: energía, información y, en la mayor parte de los casos, también objetos materiales” (p.4). De lo anterior, se puede decir que los sistemas se conciben como patrones tangibles, aunque en algunos casos también intangibles, como el caso de la comunicación. No obstante, a lo que quiere llegar el autor es a decir que los elementos conformantes del sistema se mantienen en interacción constante, y que estos son vistos como un todo y no como partes aisladas; las cuales, además, están en contacto permanente con el entorno, transmitiendo y recibiendo datos. Es decir, un sistema implica un todo integrado por partes que lo ayudan trabajando a la par para su evolución y contacto con el entorno, transmitiendo y recibiendo información.

Para concluir, a propósito de la definición de sistema, se sigue con los aportes de Petrella (2007), autor que en cuyo trabajo sobre la Teoría de Sistemas Aplicada, describe a los sistemas de la siguiente manera:

Cuando hablamos de “sistema”, estamos hablando de una totalidad, no de un conjunto de partes estancadas cuyo conocimiento se pueden abordar por separado (...) una entidad conformada por un número determinado de partes interdependientes, que influyen unas sobre las otras, conformando la conducta y los resultados de todo el conjunto” (p.5).

Es por ello que el enfoque sistémico se intenta leer como una totalidad a los elementos y partes de un sistema, analizando las relaciones interdependientes que se susciten entre ellos. Para Tapia (s/f), “por sistema se entiende un conjunto de elementos en interacción y se intenta investigar las invariantes que existen en la interacción de elementos” (p. 4); y desde el punto de vista de esta investigación, lo que se buscó fue reconocer cuáles son los elementos que integran a las organizaciones y cómo trabajarán a la par, sobre todo si éstas se desenvuelven en un ámbito específico, tal es el caso del editorial; comprendiendo cómo se relacionan; comparando, al mismo tiempo, los procedimientos comunicacionales que deben llevarse a cabo para la comunicación interna, así como la interacción con el entorno; lo que permite proceder de manera efectiva hacia el logro de los objetivos de la organización.

Después de lo anteriormente expuesto, es conveniente describir en qué consiste la Teoría General de Sistemas, haciendo hincapié en el Enfoque Sistémico, como apoyo para comprender la realidad de las organizaciones y empresas en la actualidad; además de cómo éste representa un punto de apoyo para el discernimiento en cuanto a la estructura organizativa de ¡Qué! Revista y las políticas comunicacionales que se ajusten a ella, en miras de adaptarse a las tendencias tecnológicas y los nuevos paradigmas comunicacionales que hoy en día son apremiantes en la sociedad, y más cuando se trata de los medios de comunicación e información.

### ***Teoría General de Sistemas y el Enfoque Sistémico***

Todo lo que se encuentra en el mundo representa un sistema o forma parte de uno. No por nada la vida se desarrolla en relación y en contacto con un medio ambiente. Sin embargo, no siempre son percatados como tales. Sólo se entienden las partes que los integran (animales, vegetación, elementos...). Por lo anterior, es que se busca darle prioridad al todo como punto de partida para comprenderlo y analizarlo en relación a las variables que lo sustentan. En este caso, se toma a la empresa –además de la comunicación– como núcleos a descomponer. Así lo expresa Petrella (2007), cuando dice que el estudio de los sistemas “replantea los retos de rediseñar y repensar las organizaciones con nuevos modelos mentales y diferentes instrumentos para hacerlo” (p. 4) A su vez, de darle importancia a la visión compartida de las organizaciones junto con nuevas formas para enfrentar los retos y desafíos sobre lo que se cree está funcionando mal, la necesidad de superación al temor y la ansiedad por cambiar y/o ajustarse.

En ese mismo sentido, es que Arnold y Osorio (en Petrella, 2007, p. 14), explican que la Teoría General de Sistemas, conocida también por sus siglas TGS,

No reconoce limitaciones al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales, se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). Mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las

posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras más experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias.

En tanto, se precisa que la aplicación de esta teoría a los estudios del desarrollo organizacional, puesto que es emparentada con la capacidad de innovar y el dominio de la tecnología; es decir, en la actualidad “se hace imperiosa la necesidad de contar con empresas inteligentes, abiertas y flexibles para poder desarrollar exitosamente emprendimientos en el siglo XXI” (Senge, en Petrella, 2007, p. 16). Lo que trae a colación una de las razones por las que se hace esta investigación: el cambio de formato de ¡Qué! Revista, de impreso a digital, para ajustarse a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como a la contingencia que representa, actualmente, el alto costo para la reproducción de publicaciones editoriales impresas en Venezuela.

Manteniendo el mismo sentido, respecto al tema de esta investigación, Petrella (2007) escribe sobre la Teoría General de Sistemas aplicada al área de las organizaciones, en donde enfatiza que ésta permite analizar los cambios por los que pueden atravesar las empresas en su camino hacia el logro de los objetivos propuestos. Explica lo siguiente,

Estructuras complicadas, cambios complejos y escenarios cambiantes, son parte de las reglas de juego vigentes de la evolución de las organizaciones (...) Se requiere capacidad para convivir con el cambio y para tolerar el caos. Este es el camino (...) para orientar los pasos, para acompañar exitosamente los procesos del cambio organizacional en el siglo XXI. (p. 18)

Así se llega, entonces, a las diferentes interpretaciones que hacen varios autores, al respecto de la Teoría General de Sistemas (TGS), donde uno de ellos establece lo que implica ésta desde un punto vista conceptual, como una disciplina científica para analizar y comprender los sistemas desde todos los ámbitos, y del cómo podría afectar y verse afectados por el medio que les rodea. Esta definición, es la formulada por von Bertalanffy, considerado el padre de esta teoría. El mismo, indica que debe verse,

Como una nueva disciplina científica, cuyo tema central es la formulación de principios válidos para comprender los sistemas, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones entre ellos. En este sentido, esta teoría plantea una aproximación a la realidad de los sistemas formales, mecánicos, biológicos, sociales o de cualquier otro tipo, mediante una aproximación lógico-matemática puramente formal en sí misma, pero aplicable a todas las ciencias empíricas, considerando en el abordaje, el conjunto de los objetos organizados a partir de las relaciones que los vinculan entre sí y con el medio. Este enfoque logra aportes relevantes en la comprensión y, también, en la predicción del comportamiento de la realidad en muchos campos de la ciencia, incluyendo el estudio sistemático de las organizaciones (en Petrella, 2007, p.8).

Por otra parte, se encuentra la definición aportada por Guizar (2008), quien analiza e interpreta esta teoría desde el desarrollo organizacional, como medio para comprender a cualquier tipo de sistema y, precisamente, aquellos artificiales, como las empresas o la comunicación. Para él, “la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario y, por tanto, aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los cuales destacan las organizaciones humanas; y entre ellas, las empresas, que es el ámbito donde se aplica el Desarrollo Organizacional” (p. 84).

En relación con esto último, resulta oportuno destacar otras de las definiciones que hace Petrella (2007) sobre esta teoría, ya que explica cómo ésta contempla la formación de estructuras definidas, su relación con los distintos entornos, y los procesos internos que cada una de ellas realizan; al mismo tiempo que los describe y lo qué implica. Este concepto representa el punto partida para el análisis de la estructura organizativa de ¡Qué! Revista, empresa que carece de ella. El autor explica que “la teoría de sistemas contempla los ambientes e interacciones de las estructuras organizadas, cuya naturaleza diferencial radica en su propia organización, con determinados equilibrios internos, modalidades de alimentación y conservación, etcétera” (p. 4).

No obstante, para darle paso a lo que implica el Enfoque Sistémico, es necesario establecer la diferenciación entre ambos términos (teoría general de sistemas y el enfoque sistémico). Para ello se toma lo expuesto por Tapia (s/f), cuando comenta que la Teoría General de Sistemas “busca una formalización

bastante estricta de los conceptos e ideas asociados a los sistemas y cree en la existencia de una teoría de sistemas por sí misma, sin relación con ningún campo concreto” (p. 11). Y en cuanto al Enfoque Sistémico, indica que “se trata más de una forma de interpretación, de una herramienta, que de una disciplina científica (...) Una herramienta conceptual que permite manejar realidades complejas y que, además, es un reflejo de esa realidad” (p. 12). Por consiguiente, se toman algunas definiciones sobre el enfoque sistémico, precisando, como también lo indica Guizar (2008), que “este enfoque surge como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio” (p.84).

En primer lugar, se encuentra el estudio sobre el enfoque sistémico de la OES (Organización para la Excelencia de la Salud) de Bogotá, Colombia; el cual indica que el enfoque “es la aplicación de la Teoría General de los Sistemas en cualquier disciplina”. Por lo que a partir de esta investigación se utiliza para sustentar el desarrollo de la misma, vista desde el ámbito de la Comunicación y el Desarrollo Organizacional. Para la OES, “la teoría general de los sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ella emergen” (s/p), y ello lleva a decir que la formulación de aquellos aspectos que servirán de guía para la comunicación, interacción e integración de las partes de una empresa u organización.

Luego, se toma la definición de Gay (s/f), quien explica que el enfoque sistémico puede aplicarse “para átomos, personas, sociedades y sus componentes, cosas concretas y también para ideas”, ya que “es una manera de abordar y formular problemas con vistas a una mayor eficacia en la acción, que se caracteriza por concebir a todo objeto (material o inmaterial) como un sistema o componente de un sistema; entendiendo por sistema, una agrupación de partes entre las que se establece alguna forma de relación que las articule en la unidad que es precisamente el sistema” (p.1). Es decir, busca “estudiar los componentes de un sistema, pero no se limita a ello (...) es entender esas propiedades sistémicas en función de las partes del sistema y de sus interacciones; así como, en función de circunstancias ambientales. El enfoque sistémico invita a estudiar la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés” (Bunge citado en Gay, s/f, p.1).

Dice Gay (s/f), que “el enfoque sistémico, aplicado al estudio de los flujos en juego en un sistema, permite sacar conclusiones importantes sobre el comportamiento del sistema” (p. 10). Es un análisis sobre los factores específicos que intervienen en los procesos del todo, en búsqueda del control y la eficacia. Además de ello, Van Gigch (en Petrella, 2007, p.9), establece que “el enfoque de sistemas considera la organización como un todo integrado, cuyo objeto es lograr la eficiencia total del sistema, además de armonizar los objetivos en conflicto de sus componentes”.

Un ejemplo propuesto por Gay (s/f), en relación a los flujos de energía e información dentro de un sistema, y para el caso que importa esta investigación: la organización y la comunicación, hace la analogía con respecto a los componentes de un vehículo automotor:

Las informaciones a las que nos referimos son las vinculadas al conductor, por ejemplo, las que el conductor aporta al vehículo para que éste las procese y actúe en consecuencia (posición del volante, del acelerador, etc.), y las que el vehículo a su vez entrega (indicación de velocidad, ruidos, vibraciones, etc.) así como las que provienen de los cambios del espacio físico (del paisaje, de los carteles indicadores, etc.) donde se desplaza el vehículo. Estas informaciones, que las suministran el vehículo y el espacio físico, deben o deberían ser procesadas por el conductor y actuar en consecuencia. (p. 12)

A partir de lo anterior, es que se puede decir que,

El enfoque sistémico permite, conociendo pocos datos, obtener en forma sintética los valores de magnitudes vinculadas a importantes conceptos como pueden ser: el rendimiento de los procesos de utilización de la energía, los límites económicos del sistema (en cuanto a costos), los límites ecológicos (vinculados a la contaminación y al uso de recursos naturales finitos), etc. (Gay, s/f, p. 11).

Por lo cual, para el mismo autor, la eficiencia, los límites del ecosistema natural, la incidencia de la contaminación ambiental, la relación costo-beneficio, el uso racional de la energía, entre otros, se pueden determinar caracterizando al enfoque sistémico como una herramienta conceptual altamente eficiente para la comprensión del todo y sus partes, y viceversa; representando esto último de interés para el conocimiento sobre la estructura organizativa de ¡Qué! Revista y las partes:

departamentos y unidades de trabajo que la constituyen. Así como el análisis del proceso comunicacional que se lleva a cabo en ésta; lo que a su vez permitió establecer las políticas comunicativas adecuadas para la estructura de esta empresa del ramo editorial.

En vista de lo descrito hasta el momento, también se deben mencionar los aspectos que intervienen en el desenvolvimiento de un sistema; que, según definición de Gay (s/f), “es una agrupación de elementos en interacción dinámica, organizados en función de un objetivo” (p. 1). Tomando este concepto, se describen a continuación cada uno de los componentes de un sistema en cualquier ámbito.

Los elementos, son conceptos, objetos o sujetos. Pueden estar vivos o no; incluso ambos en simultáneo. Las ideas también se ven como elementos, pero trabajando desde un campo del conocimiento: ordinario, científico, técnico o humanístico. Fijando el campo de acción del sistema; no obstante, para ello debe existir la interacción y la organización, los cuales son los que posibilitan el funcionamiento del sistema. En este punto, se ubica de manera implícita la estructura del sistema. Se dice que la estructura es el elemento que caracteriza y diferencia al sistema de un agregado o conjunto, traduciéndose en relaciones entre todos los componentes del sistema. Con respecto a los elementos, está la finalidad o interés; los sistemas, así sean naturales o artificiales (hechos por el hombre), deben cumplir con una función. Por consiguiente, tienen a su vez un objetivo, debe ser siempre una línea de evaluación para cumplir con la función propuesta. Significa entonces que,

La planeación sistemática considera una empresa como sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes (...) La razón consiste en que en sistemas amplios y complejos las mejores soluciones para cada parte individual no ajustan para formar el todo deseado. Por tanto, debemos emprender a tomar en cuenta todo el conjunto (Steiner, 1983, p. 44)

A lo que se puede concluir, relacionando cada elemento del sistema al ámbito organizacional y comunicacional, en donde la empresa implica un sistema, trabajando en función de su área de desarrollo, en este caso, el editorial; cuya interacción se llevaría a cabo de manera digital. En donde debe haber, además, una

relación entre la interacción y la organización, o transmisión de información; lo que se podría considerar como el proceso comunicacional entre el entorno y la empresa, así como entre la empresa y sus partes (departamentos o funciones de trabajo); lo que son características esenciales de los sistemas y la estructura: empresa; donde su misión, en el caso de esta investigación, es ser un medio de comunicación digital venezolano y en la medida que esto genere un reconocimiento de marca e identidad corporativa como tal en el mercado editorial, lo que sería un método de control y evaluación para el cumplimiento de objetivos del sistema u organización.

### ***Diferencias entre Enfoque Sistémico y Enfoque Analítico***

No obstante, cuando se trata de explicar y comprender el funcionamiento de los sistemas, estos pueden entenderse desde dos enfoques, según el grado de complejidad del mismo; uno, donde se busca analizar separadamente las partes que integran el sistema. Éste es conocido como el Enfoque Analítico, y según Gay (s/f), “parte del principio de estudiar aisladamente y con gran detalle las diferentes partes de un sistema; es decir, una porción muy reducida de la realidad, lo que implica perder la visión del conjunto” (p. 7). Este enfoque, comenta el mismo autor, “no corresponde a la realidad, pues es imposible independizar el comportamiento de un elemento del contexto en el que se insertó” (p.7).

Por lo anterior, y por todo lo que se ha planteado acerca del enfoque sistémico, permite diferenciarlo del enfoque analítico, pues se le considera, dice Gay, como la comprensión y descripción de la complejidad organizada. Rosnay (en Gay, s/f, p. 8), con respecto a la diferenciación de ambos estudios, indica que “es una nueva metodología que permite reunir y organizar los conocimientos con vistas a una mayor eficacia de la acción”. Es decir, el enfoque sistémico “engloba la totalidad de los elementos del sistema estudiado, así como sus interacciones y sus interdependencias; y sirve como guía para interrogarse sobre el comportamiento de los sistemas” (Gay, s/f, p. 8).

En tanto, y cerrando la idea de las diferencias y similitudes entre ambos enfoques, se toman las consideradas hechas por Rosnay (en Tapia, s/f, p. 4), las cuales se mencionan a continuación:

### **Cuadro 1**

#### **Diferencias fundamentales entre el enfoque analítico y el enfoque sistémico**

<b>Enfoque Analítico</b>	<b>Enfoque Sistémico</b>
Aislado: se centra en los elementos	Relacionado: se centra en las interacciones entre elementos
Considera la naturaleza de las interacciones	Considera los efectos de las interacciones
Se preocupa por la precisión del detalle	Se preocupa de la percepción global
Modifica una variable cada vez	Modifica grupos de variables simultáneamente
Independiente de la duración: los fenómenos considerados son reversibles	Integra la duración y la irreversibilidad
La validación de hechos se realiza por prueba experimental dentro del marco de una teoría	La validación de hechos se realiza por comparación del funcionamiento del modelo con la realidad
Modelos precisos y detallados, pero difícilmente utilizables para la acción (ejemplo: modelos econométricos)	Modelos insuficientemente rigurosos para servir de base al conocimiento, pero utilizables en la decisión y la acción (ejemplo: modelos del Club de Roma)
Enfoque eficaz cuando las interacciones son lineales y débiles	Enfoque eficaz cuando las interacciones son no lineales y fuertes
Conduce a una enseñanza por disciplinas	Conduce a una enseñanza pluridisciplinar
Conduce a una acción programada en detalle	Conduce a una acción por objetivos
Conocimiento de los detalles, metas mal definidas	Conocimiento de las metas, detalles borrosos

**Nota:** Rosnay (en Tapia, s/f)

### ***Tipos de Sistemas Administrativos***

En vista de que esta investigación se realizó para una empresa u organización del área editorial, y como tal deben identificarse los diferentes tipos de sistemas que

se desenvuelven en una. Para esto, Guizar (2008, p. 85), describe la existencia de cuatro (04) sistemas administrativos. Estos son:

- *Operacionales*: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos: por ejemplo, primero se debe cortar la piel para la fabricación de calzado, y después se la puede unir o pespuntear.
- *Directivos*: la información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección; por ejemplo, optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.
- *De control*: mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados; por ejemplo, el presupuesto maestro que los contadores emplean para establecer periódicamente comparaciones entre la erogación y la presupuestada.
- *Informativos*: manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos; por ejemplo, las actividades que desarrolla el departamento de sistemas, como control de la “red informática” de una empresa.

Dado que estos tipos de sistemas son tomados desde la perspectiva del desarrollo organizacional, se entiende que cada uno se adapta a la circunstancia en la que se desenvuelva la empresa; también, en cuanto a su alcance y objetivos planteados. Es decir, de acuerdo a cómo se constituya la empresa y cuál sea su fin, se determinará el tipo de sistema con el que se trabajará para el alcance de las metas que se propongan, lo que llevará luego (si se hace de la mejor manera), a la evolución de la empresa en el mercado. Por ejemplo, para el objeto de esta investigación: un medio de comunicación especializado en diversas áreas de la creatividad y el mercadeo, y cuyo formato será digital, le serviría un tipo de sistema administrativo operacional – informativo, por aquello de tratarse de un canal informativo para cierto mercado, el cual está ávido de conocer y documentarse sobre el mundo de la creatividad, el mercadeo y la publicidad, por ejemplo.

Después de comprender los tipos de sistemas administrativos que se dan según el punto de vista del desarrollo organizacional, se continúa con la OES (Organización para la Excelencia de la Salud), la cual establece la existencia de otros

tipos de sistemas, y estos van en relación a la unión entre la teoría organizacional y la teoría de sistemas. De los cuales, se nombran los siguientes: racional, natural y abierto. Para la OES, en los sistemas racionales y naturales, la organización o empresa es un sistema cerrado, sin ninguna relación con el ambiente. Al mismo tiempo, también se describen los sistemas abiertos, en donde la organización es receptiva y depende del ambiente, tanto en sus componentes internos como externos.

De lo anterior, es importante puntualizar sobre los sistemas cerrados y abiertos para comprender cómo funcionan estos y llevarlos a ser un factor determinante para definir el tipo de sistema que representa a ¡Qué! Revista; lo que, además, es de apoyo para creación de su estructura organizacional, buscando al mismo tiempo entender cómo se lleva a cabo la comunicación dentro y fuera de ella. Por tal razón, a continuación se puntualiza sobre los sistemas cerrados y sistemas abiertos para dejar claro cuál enfoque es el patrón de análisis de la organización a la que se le desarrolla esta investigación.

### ***Sistemas Cerrados***

Como lo indica la OES, este tipo de sistemas son independientes del ambiente y las influencias que pueda causar en él. “Un sistema cerrado permite que sus problemas sean analizados con referencia a su estructura interna y sin referencia a su entorno externo” (por Emery y Trist, en OES, s/f, s/p). Para este tipo de sistemas el enfoque se encuentra en los componentes que lo integran, y que se encuentran dentro de él, y los cuales varían según su tamaño, tecnología aplicada y/o utilizada, ubicación, propiedades, estrategias administrativas y el estilo del liderazgo. Desde el punto de vista de la organización, los sistemas cerrados resaltan los elementos dentro de la organización, lo que les permite funcionar en fallas posteriores a su desarrollo, teniendo conocimiento de la retroalimentación, características esenciales para la supervivencia.

De la misma manera, la OES establece que los sistemas cerrados sólo incluyen los sistemas racionales y naturales. A partir de esto, se definen los sistemas

racionales como “sistemas en los cuales la colectividad está orientada a un propósito dado, para lo cual se establece objetivos específicos que son explícitos, definidos en forma clara y provee criterios no ambiguos para la selección de actividades alternativas” (Scott, en OES, s/f, s/p). Explica, además, que son comunidades con un alto grado de formalización, en donde los participantes colaboran de forma consciente y deliberada, y cuyas relaciones son explícitas, construidas y reconstruidas.

Con respecto a los sistemas naturales, dice la OES, son “organizaciones de servicio orientadas al cliente” (s/p); menciona algunos ejemplos sobre sistemas naturales: un centro de atención de llamadas, escuelas alternativas y cooperativas de alimentos. Indica que son sistemas que “niegan la autoridad de oficina, buscan minimizar la promulgación de roles y procedimientos, intentan eliminar los grados y hacen énfasis en la diferenciación de roles y especialización de funciones” (Rothschild y Whitt, en OES, s/f, s/p). En pocas palabras, “son organizaciones que trabajan en equipo y el foco de atención está sobre la estructura del comportamiento”; es decir, “los participantes tienen un interés común en la sobrevivencia del sistema y se articulan en actividades colectivas, estructuras informales, donde la confianza es el fin” (por Scott, en OES, s/f, s/p).

Después de lo anterior, se resume que los sistemas cerrados guardan una rigurosidad en cuanto al análisis de sus partes de manera individual, como elementos aislados que son funcionados para alcanzar objetivos. Al mismo tiempo, se clasifican en dos tipos; uno racional, cuya formalización y estructura son rígidas, pues se establecen objetivos de forma general y específica, y donde los elementos integrantes deben participar de forma activa, sin contemplar lo que el entorno presenta y representa. Y otro, el sistema natural, el cual es más libre por el asunto de ver al sistema como un organismo orientado a la persona, en donde la formalización de sus partes no se da de forma rigurosa, sino espontánea, y el trabajo es en pro de un equipo. No obstante, se concentra sólo en el interior del sistema para su supervivencia.

## **Sistemas Abiertos**

Para continuar, y volviendo al esquema de los tipos de sistemas desde lo que implicaría una visión organizacional y sistémica, se encuentran los sistemas abiertos. Y de acuerdo a este tipo de sistemas, viéndolos desde la perspectiva del desarrollo organizacional, dice Guizar (2008), que,

Los sistemas que forman la organización, tales como la organización misma y la gente, el intercambio de información y los recursos que la relacionan con el medio, pueden variar en función de las exigencias del ambiente; por ejemplo, las organizaciones son afectadas por la disponibilidad de materia prima, la demanda de los clientes y las regulaciones gubernamentales. (p. 86)

Es decir, que los sistemas abiertos deben estar en constante interacción con todo lo que implique su funcionamiento, desde el entorno que les rodea, hasta las partes que lo integran. Así lo expresa Scott (citado por la OES, s/f, s/p), “todos los sistemas son caracterizados por una combinación de partes, cuyas relaciones son interdependientes; aunque ello, también, sugiere que las bases para las diferencias son posibles” (s/p). En este punto, los sistemas son vistos desde un aspecto orgánico y social, donde “todo sistema es adaptable y, por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales” (Guizar, 2008, p. 84). En líneas generales, establece Petrella (2007) que “lo que caracteriza a un sistema abierto no son precisamente sus componentes internos, es su relación con el entorno (...) Sistema y entorno son igualmente importantes para comprender el comportamiento del sistema funcionando” (p. 12).

Por consiguiente, para los sistemas abiertos debe estudiarse el grado de influencia del ambiente para él y sus partes, y de forma inversa: del sistema y sus partes al entorno; por ende, son llamados abiertos. Para Petrella (2007),

La característica de los sistemas abiertos precisamente es su cambio permanente, como consecuencia tanto de la relación entre sus componentes internos, y de esos componentes con el medio, con el cual estos interactúan. Los sistemas abiertos, que son conformados por

los organismos vivientes (biológicos o sociales), se mantienen en permanente evolución, transformación, cambio (...) Operan en una relación de equilibrio con el medio con el que interactúan y condicionan su comportamiento. (p. 8)

Al mismo tiempo, Guizar (2008), establece que “el sistema abierto, tiene un constante intercambio con el medio; esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que forma un súpersistema que influye en él” (p. 84). Así como el medio ambiente es un sistema, que incluye entre sus partes a diferentes especies entre flora y fauna que lo integran, estos se ven afectados por el impacto positivo o negativo que tenga el medio hacia ellos; y cómo estas especies puedan responder a ese impacto, que implica una afectación también al medio, o al ecosistema, asimismo la RAE lo expresa en la definición de esta palabra, a la cual se le atribuye el siguiente significado: “comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”. Por ello, Petrella (2007), indica que se pueden “apreciar a los organismos vivos como sistemas abiertos, con características diferenciadoras, y a ser estudiadas con un enfoque diferente que el paradigma reduccionista vigente; y no por ello se aparta del abordaje científico característico de las ciencias naturales” (p. 8).

Ahora bien, respecto a algunas características de los sistemas abiertos en cuanto a su funcionamiento: cada uno de los sistemas de este tipo posee una capacidad de dar y recibir respuesta, y/o retroalimentación, que les permite tener una relación con otros sistemas; sin embargo, la misma puede tener un grado de afectación positivo o negativo, dependiendo del comportamiento que presente el sistema. Para Petrella (2007), esta retroalimentación “es positiva cuando en la multiplicación entre la entrada y la salida, ésta aumenta con incrementos en la entrada. Es negativa cuando la salida disminuye al aumentar la entrada” (p. 11). Es decir, los sistemas abiertos poseen un control para regular su estado de respuesta, al poder medir el grado en que la información entra o sale del sistema. Según este mismo autor, “la retroalimentación positiva generalmente conduce a la inestabilidad del sistema y la negativa a proporcionar un control al sistema que permita su estabilidad” (Petrella, 2007, p. 11).

Otras de las características que identifican a los sistemas abiertos, es la esencia de su comportamiento con el medio ambiente o entorno, sobre todo cuando se trata de las organizaciones sociales; es que, además de la capacidad de retroalimentación, tienen una estructura con procesos que se realizan internamente para su funcionamiento; y, a su vez, las identifican y les permiten diferenciarse del entorno. En cuanto a esto, Petrella (2007), indica que,

La organización es una de las características de los sistemas que va más allá de la complejidad de su estructura y los componentes del mismo. Precisamente, las características de esa organización marcan una diferencia notable entre los sistemas administrados y los que no son administrados. La organización en los sistemas administrados es una característica importante y compleja que conlleva una conducta orientada a objetivos y motivos, que es claramente diferente de la que tienen los sistemas no administrados en el mundo de las ciencias naturales. Esa organización determina gran parte de sus características funcionales, que trascienden a cada uno de los componentes aislados del sistema. (p. 9)

En vista de ello, se puede decir que las empresas, y en este caso la que es objeto de este estudio: ¡Qué! Revista, se concibe una estructura organizativa que dé pie al planteamiento y a la realización de sus objetivos, puesto que se trata de un sistema organizado y, podría decirse, que hasta administrado, en tanto se desenvuelve como parte de un ambiente, al que se llamaría informativo, por tratarse de un medio de comunicación e información; lo que representa, al mismo tiempo, un nivel de complejidad y especificación, haciéndola un sistema abierto, en el que existen funciones internas y externas que se integran; además implica una serie de contactos y relaciones que producen datos e informaciones que viajan de adentro hacia fuera de la empresa-sistema, y viceversa.

De la misma manera, lo deja saber García (citado por Ballivian, 2006, s/p), cuando describe que “el concepto de sistemas es claro y hace referencia al conjunto de cosas que relacionadas entre sí, ordenadamente contribuyen a determinado objeto”. Por su parte, Ballivian (2006) menciona que,

La teoría sistémica (...) está caracterizada por un conjunto de elementos unidos entre sí, que mantienen necesariamente una interacción; es decir, que las relaciones entre las partes y el

comportamiento del todo sea el centro de atención, por lo que no existe ningún sistema fuera de un medio determinado (...) los sistemas deben poseer ciertas características: un propósito de existencia; un globalismo (el sistema reaccionará globalmente ante cualquier estimulación producido en alguna de sus parte); una tendencia a desgastarse (entropía) y a adaptarse buscando alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos. Bajo este parámetro, la organización debe ser considerada como un sistema abierto, ya que cuenta con un propósito y variadas funciones que implica múltiples interacciones con el medio (s/p).

Esto último lleva a pensar que un sistema cerrado, racional o natural, representa un organismo riguroso y aislado. Por lo que, para el análisis de esta investigación, no implicaría un factor determinante, puesto que es sabido que el objeto de esta investigación: ¡Qué! Revista, se encuentra ante una contingencia debido al entorno, el cambio de su formato, sin olvidar que no tiene una estructura organizativa formal y adaptada al área de su desarrollo; así como la puntualización en cuanto a los canales comunicacionales que utilizará. Todo ello hace pensar que el tipo de sistema que se adapte al estudio de esta investigación, es uno que permita examinar a la organización desde adentro y desde afuera, así como su interacción con el entorno.

### ***La comunicación como sistema***

Al principio de este apartado se dijo que la comunicación o, mejor dicho, el proceso comunicacional, representaba un sistema, ya que contempla una serie de elementos que lo integran y permiten que éste se realice de manera efectiva; sin olvidar que puede verse afectado por el medio que lo rodea. A razón de ello, Rizo (2011), dice que se debe “complejizar el concepto de comunicación, visto como un fenómeno sistémico que va mucho más allá de los medios, principal objeto de estudio de las ciencias de la comunicación” (s/p). En vista de esto, es que se considera al enfoque sistémico como mecanismo para analizar a la comunicación (o Proceso Comunicacional); pues uno de los aspectos de interés de esta investigación fue estudiar el proceso comunicacional idóneo para ser establecido dentro de la

estructura organizacional de ¡Qué! Revista. Es decir, a continuación, se estudia a la comunicación humana y social desde el enfoque interaccional sistémico.

Puesto que “la comunicación, antes que nada, es un sistema abierto de interacciones” (Rizo, 2011, s/p); por ello, es que ésta puede definirse como “un conjunto de elementos en interacción, en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los elementos” (por Marc y Picard, citados en Rizo, 2011, s/p). Por lo tanto, y en vista de esto, es que algunos autores analizan a la comunicación en función de las interacciones que implica, así como desde el enfoque sistémico. Esta relación la expone Heredia (en Gay, s/f, s/p), cuando indica que,

El enfoque sistémico busca generalizaciones que se refieran a la forma en que están organizados los sistemas, a los medios por los cuales los sistemas reciben, almacenan, procesan y recuperan información, y a la forma en que funcionan; es decir, la forma en que se comportan, responden y se adaptan ante diferentes entradas del medio.

Es así como se dice que con el enfoque sistémico -como herramienta- se logran analizar y examinar cada uno de los segmentos que incluye el proceso comunicacional, el cual actúa según la interacción que se lleve a cabo para cada uno de ellos y en cómo lo afecta el ámbito donde se desarrolle. Desde lo que implica el emisor, el mensaje que envía al receptor, hasta los canales que se utilizan para enviarlo, y en cómo éste también funciona para la respuesta. Se llama sistema al proceso comunicacional dadas las interacciones que implican sus partes y cómo ellas actúan según el área donde se desenvuelvan, así como el aspecto de la respuesta y/o retroalimentación. Rizo (2011), presenta una definición más extensa en relación a la comunicación desde el punto de vista de los sistemas y las interacciones que implican. Para él,

La comunicación puede entenderse como la interacción mediante la que gran parte de los seres vivos acoplan sus respectivas conductas frente al entorno mediante la transmisión de mensajes, signos convenidos por el aprendizaje de códigos comunes. También se ha concebido a la comunicación como el propio sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas, mediante un código de signos también convenido o fijado de

forma arbitraria. Y más aún, el concepto de comunicación también comprende al sector económico que aglutina las industrias de la información, de la publicidad, y de servicios de comunicación no publicitaria para empresas e instituciones. Estas tres acepciones ponen en evidencia que nos encontramos, sin duda alguna, ante un término polisémico.

Esto último lleva a mencionar que la comunicación como proceso y como sistema se adapta a las circunstancias en la que se encuentre presente. Lo que, además, es de especial interés para esta investigación, en cuanto al establecimiento de las políticas comunicacionales que se ajustan al tipo de estructura organizacional de ¡Qué! Revista, puesto que para ello se entiende que es una organización del rubro editorial y cuyo formato es digital; también, que se encuentra en periodo de relanzamiento al mercado. Todo un cuadro de análisis que implica examinar cada uno de los elementos del proceso comunicacional, para que sea preciso, eficiente y asertivo; buscando de esa manera, el posicionamiento y reconocimiento de esta revista en el mercado editorial y digital venezolano.

En ese mismo sentido, es que Gay (s/f) afirma que,

Los sistemas pueden estar asociados o ser sustentos de procesos, entendiendo por proceso un conjunto de acciones que tienden hacia un fin determinado. Estos procesos implican producción, transformación y/o transporte de materia, energía y/o información y tienen por resultado un producto (material o inmaterial). (s/p)

A raíz de ello, Rizo (2011) sustenta el concepto de la comunicación como un sistema por la existencia de dos principios: en uno se encuentra la energía que le permite avanzar y moverse, al mismo tiempo que los intercambios que involucra, así como la fuerza que lo sostiene y las tensiones que permiten su existencia. Por otro lado, está la circulación de datos e informaciones, también de significaciones, lo que permite el desarrollo del sistema, así como su regulación y su equilibrio. Todo ello, como base para catalogar al proceso comunicacional, tanto para una organización y/o empresa, como para el que se realiza entre dos o más personas, sin olvidar el impacto del entorno sobre él.

Cabe agregar, según el autor citado anteriormente, y dentro de su estudio sobre el Pensamiento Sistémico y la Comunicación, la existencia de tres consideraciones

que resumen y aportan aún más información para tomar a la comunicación como un sistema y que puede ser analizado, en el caso de esta investigación, para comprender cuáles serían los lineamientos idóneos en el desarrollo del trabajo de una publicación digital venezolana. Para éste, estas consideraciones son:

1. La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción. Por supuesto, al tratarse de un proceso en el que pueden intervenir uno o más elementos. En el caso de una empresa: departamentos y las personas que laboran en cada uno de ellos.
2. Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo. Existen distintos planteamientos y formas en los que se da el proceso comunicacional: comunicación verbal, gestual, visual, por ejemplo; en la que sin duda el comportamiento humano se encuentra presente.
3. Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación. Al estudiarse la comunicación como un proceso humano, el mismo puede ser afectado por variables, como el perfil psicológico y mental de las personas. Y más al tratarse dentro de una empresa donde se emplean y laboran individuos con distintas personalidades, actitudes, criterios y formas de expresarse.

En vista de lo anterior, “la comunicación, en tanto que sistema, no debe pues concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado. En tanto que sistema, hay que comprenderla al nivel de un intercambio” (por Birdwhistell, en Rizo, 2011, s/p). Pues, esto último es lo que representa una de sus principales funciones: la capacidad de accionar, reaccionar y dar respuesta a ello. En este punto, la respuesta, retroalimentación, o también conocida como el *feed-back*; y que según Rizo (2011), es lo que marca la diferencia entre los distintos modelos de comunicación que se establezcan. Para éste,

El modelo lineal de Shannon y Weaver se fundamentaba, básicamente, en la relación unidireccional entre emisor, mensaje y receptor. Con el modelo circular, por tanto, se vislumbra la posibilidad de la respuesta, que dota de circularidad y hace más interactivo el proceso de comunicación. (s/p)

Y bajo los fenómenos de circularidad e interacción que implica la comunicación, además, del hecho de que la comunicación está directamente relacionada con todas

las actividades humanas, Watzlawick, Beavin y Jackson (citados por Rizo, 2011, s/p), establecieron cinco (05) Axiomas de la Comunicación, como principios para comprenderla aún más desde el enfoque sistémico y de manera mucho más puntual. Para estos autores, estos axiomas se definen de la siguiente manera:

- El primero de ellos, demuestra que “es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás”.
- El segundo, explica que “en toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores”.
- El tercer elemento básico, señala que “la definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes”.
- El cuarto axioma apunta a que “la comunicación humana implica dos modalidades, la digital (lo que se dice) y la analógica (cómo se dice)”.
- El quinto principio establece que “toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente”.

De esta manera es que se comprende que la comunicación representa un sistema, puesto que para su desarrollo implica una serie de elementos que aportan un valor en este proceso. Sin uno de ellos no se estaría llevando a cabo. Por ejemplo, el mensaje necesita una codificación, que es aportada por valores semánticos propios para su posterior decodificación; a su vez de los canales que se utilicen para la transmisión del mismo, que pudieran, además, afectar la transmisión del mensaje, según sea la selección adecuada. Para todo ello, se debe comprender que los elementos que intervienen en el proceso gozan de las mismas condiciones y existe un equilibrio entre las partes, permitiendo que se realice de forma efectiva.

Por todo lo anteriormente explicado, es que se debe ver a la comunicación como un sistema, y más a sabiendas que es de vital importancia para una empresa u organización, ya que ésta se encuentra inmersa en cada una de las partes en las que intervienen. Por consiguiente, se debe establecer lineamientos y/o estrategias que

regulen su funcionamiento y desenvolvimiento, ajustándose al entorno en el que se encuentre y para el que sirva. En el caso de esta investigación, una empresa del rubro editorial, cuya estructura aún no estaba definida y que debe ajustarse a los departamentos que se incluyen dentro de ella. Por tanto, se estudió a la comunicación y sus partes para saber cómo adaptarlas al medio y/o entorno de ¡Qué! Revista.

Lo anterior sirve de introducción a la siguiente teoría a abordar para sentar las bases de esta investigación, pues al tratarse de la comunicación como un sistema, que implica partes que se desenvuelven para el cumplimiento del proceso comunicacional en la organización, es imperativo puntualizar las teorías referentes a la comunicación organizacional y todo lo que ésta implica; teniendo siempre presente que esta investigación tiene de base una línea que seguir sobre la comunicación estratégica corporativa. A partir de este punto, se desglosará todo lo concerniente a la comunicación organizacional como teoría.

### **Teorías de Bases de la Comunicación Organizacional**

Antes de iniciar el desglose de las teorías que sustentan esta investigación desde la óptica de la comunicación, es pertinente describir a la misma desde el enfoque del desarrollo y el comportamiento organizacional, la cual también es conocida dentro de este ámbito como “comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa” (Rodríguez, 2005, s/p); donde todas éstas se refieren al mismo proceso de transmisión interna y externa de información en las empresas. Así lo describe Héller (citado en Estaba, 2008, p. 143) cuando indica que,

Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Esto representa que la comunicación es un valor para las organizaciones, puesto que no sólo involucra el intercambio de datos específicos inherentes a la

empresa, también es parte de todo el proceso de ejecución y desarrollo de la misma. La comunicación tiene su provecho implícito para la estrategia gerencial; es decir, “la comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar” (Pizzolante, citado por Rodríguez, 2005, s/p). Ella es la que registra los elementos que permiten el manejo y control de los procedimientos y el trabajo para el desenvolvimiento de la organización. Para Estaba (2008), la Comunicación Organizacional,

Es un proceso dinámico, fundamental para el progreso de las organizaciones y de los hombres que en ellas trabajan, por cuanto a través de ello se obtienen las informaciones necesarias para la toma de decisiones, el desarrollo de planes, la consecución de los objetivos y la necesaria convivencia humana. Sin comunicación en las organizaciones hay estancamiento y el hombre no podría realizar sus metas ni emprender obras ni alcanzar un mayor entendimiento de su realidad y del entorno. (p. 142)

Por tanto, es así como la comunicación organizacional, empresarial, institucional, o cualesquiera que sean las formas de ser denominada, es un factor de estudio y comprensión en la estrategia y en la conducción de organizaciones. Aún más cuando en ella se involucra el tratamiento de públicos, llamados internos (empleados, trabajadores, junta directiva...), personas accionantes dentro de ésta; y externos (proveedores, clientes, consumidores...), personas que se relacionan directa o indirectamente con la empresa en función de un bien o servicio. La comunicación organizacional se enfatiza en el tratamiento y manejo de estos públicos, ya que ellos representan un factor que puede afectar a la empresa, tanto en la realización y ejecución de las labores como en la proyección de su imagen.

Para ello, existen procedimientos comunicacionales que distinguir, estos comprenden análisis de la comunicación, llamados Comunicación Interna y Comunicación Externa, respectivamente. Rodríguez (2005) los describe de la siguiente manera: *Comunicación Externa*, actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización. Al mismo tiempo, la *Comunicación interna*, la cual comprende,

Actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización. (s/p)

Esta última fue de especial enfoque, pues constituyó el punto central de la investigación realizada, ya que lo que se buscó fue formular lineamientos comunicacionales que rigieran las acciones de ¡Qué! Revista para la consecución de sus objetivos empresariales, como plataforma de trabajo y como medio de comunicación; al mismo tiempo, adecuándolos a su estructura organizativa, lo que conllevó a prestarle especial atención a las formas y el desenvolvimiento de la comunicación interna de esta empresa, pues “los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes” (Rodríguez, 2005, s/p), más aún si se trata de todo lo relacionado con el ambiente interno de una organización. Así mismo, Lacasa (citado en Cruz, 2012, s/p), lo afirma cuando dice que,

La comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad.

No obstante, la comunicación en una organización, implica una serie de funciones que pueden ser abordadas desde lo interno de la empresa, como desde lo externo. Para Martín (citado por Trelles en Rodríguez, 2005, s/p), detalla estas funciones como tareas en las que se debe,

Coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que ésta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Es decir, la comunicación se ubica en un rango de interés para la ejecución de las acciones que promueven el desarrollo de las operaciones de trabajo, y es su

papel estratégico lo que la hace ser tomada en cuenta. Según Ramírez (2005), “la comunicación interna (...) es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (p. 17). No debe verse como un simple hecho inherente a las relaciones interpersonales entre los individuos que entran en contacto dentro y fuera de la organización. Es un aspecto intrínseco para la proyección de la imagen, construcción de la realidad diaria de la empresa; y en relación con esta investigación, en el manejo y flujo del trabajo, en la canalización de las actividades; donde se hizo hincapié, ya que lo que se investigó fue sentar las bases para el establecimientos de acciones y actividades comunicacionales que nutran y permitan el óptimo impulso del trabajo en ¡Qué! Revista. Así lo menciona Estaba (2008),

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de las organizaciones como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. (p. 144)

Consecutivamente, y desde el enfoque del comportamiento organizacional, la comunicación cumple con funciones que se vinculan directamente con los individuos que participan en todos los procesos de la empresa, y para lo cual es necesario comprender que ésta es fundamental en el desenvolvimiento del público interno. En relación a ello, Robbins y Judge (2009) plantean cuatro (04) funciones principales de la comunicación dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información, en donde “la comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.” (p. 351). Además, “impulsa a la *motivación* porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuere insatisfactorio”. (p. 352)

Para estos autores,

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus

frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. (p. 352)

Así mismo, y en relación a la problemática que se presentó para esta investigación, respecto a la creación de procedimientos comunicacionales inherentes a la empresa dado a sus especificaciones, se encuentra que,

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. (Robbins y Judge, 2009, p. 352)

Si bien la comunicación al nivel interno incide directamente en lo que es el personal de la empresa, su conducta y en los procedimientos que realiza; es, a diferencia de la externa, la que genera el sentido de pertenencia, lo que luego se refleja en el exterior. La comunicación interna debe establecerse en todos los niveles, desde el básico, hasta el de mayor escala, y viceversa. Cada aspecto dentro de la estructura empresarial debe concebir una forma comunicativa esencial, puesto que, como se ha venido diciendo, su papel más que cotidiano es estratégico. A razón de esto, es que se tomó para abordar la problemática en cuanto al establecimiento de políticas comunicacionales que se adaptaran a la estructura organizativa de ¡Qué! Revista, ya que para este planteamiento se debió comprender y evaluar cómo funciona, o debería funcionar, la comunicación organizacional interna de la revista, para luego discernir cuáles serían los procedimientos adecuados para la circulación de información y trabajo dentro de la empresa.

Y así como lo explica Trelles (citado en Rodríguez, 2005, s/p), la comunicación organizacional comprende tres (03) funciones que permiten la evolución del trabajo y la información en la empresa, éstas son: función descriptiva, función evaluadora y función de desarrollo; de éstas se podría decir que una investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, analizando cada una de las situaciones que se presentan en cada espacio de la empresa (función descriptiva); la otra, da una explicación sobre las razones por las que cada departamento o espacio de la empresa actúa de tal forma, indicando la magnitud de los procesos comunicacionales

en ella (función evaluadora); finalmente, está la última, la cual cumple con el rol de analizar, reforzar y mejorar lo que fue considerado como erróneo, además de proponer una mejor forma de llevarlo a cabo (función de desarrollo).

Ahora bien, y luego de lo anteriormente detallado, es importante describir cuáles son las teorías de la comunicación organizacional que sustentan el desarrollo de esta investigación, seleccionadas en función de la pertinencia y relación que tienen para con la misma. Estas teorías se concentraron en un análisis que abordó a cada una en correspondencia a lo expuesto por otros autores: Félix (2014), Cruz (2012) y Rodríguez (2005), y con lo cual se pudo hacer una diferenciación respecto a sus alcances, los teóricos conceptualistas que las abordaron y estudiaron, y cómo se representa en cuanto a la comunicación organizacional, sobre todo en el aspecto interno.

### ***Escuelas Clásicas***

Se inicia antes de la primera Guerra Mundial, y los principales teóricos que la abordaron fueron: Max Weber (Burocracia), Henry Fayol (Teoría Clásica de la Administración) y Frederick Taylor (Administración Científica del Trabajo). Para Félix (2014), la comunicación según este enfoque, es una función de la administración del personal, es vista principalmente como información operativa y formal, lo importante es la información y no el proceso comunicacional, no se desea la comunicación informal, debe seguir los canales propuestos y los circuitos definidos por la dirección; en este enfoque, el conflicto es considerado un error de la gestión y lo esencial es la comunicación formal y descendente, concentrándose en sólo la información que se transmite.

Por otro lado, Rodríguez (2005), indica que esta teoría se concentra en el “hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo” (s/p). Se concibe como una forma para estudiar a las organizaciones de forma sistemática, pues en ese momento las organizaciones estaban atentas a las crecientes y nuevas necesidades de la era industrial. Con respecto a la comunicación interna organizacional, este enfoque beneficia a las

estructuras organizativas de forma piramidal, en donde existe poca interacción entre los miembros de la empresa. Los procesos comunicacionales se desarrollan de forma vertical-descendente, las tomas de decisiones son hechas por la dirección, y existe abundancia de reglas y reglamentos. En líneas generales, es “una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad” (Rodríguez, 2005, s/p). A su vez, el Hombre era visto no como una persona, sino como un obrero.

En cuanto a Cruz (2012), la comunicación desde este enfoque es principalmente formal, oficial y vertical, en su mayoría descendente. No existe libertad para el manejo de la información fuera de la dirección y las decisiones son controladas por ésta, lo que incluye: comunicados oficiales sobre lo “qué se debe decir, cómo y cuándo una próxima supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones” (s/p).

### ***Escuelas de Relaciones Humanas***

Su surgimiento se da en los años 30, y entre los teóricos que la estudiaron, figuran: Elton Mayo y Kurt Lewin, y Chester Barnard. En este enfoque, el interés se dirige al trabajo en equipo y a las personas. Como su nombre lo indica, se concentra en privilegiar a las personas aportándoles importancia a la dimensión humana. Según Félix (2014), la comunicación en ésta perspectiva, no sólo tiene un aspecto funcional, sino también relacional; otorgándole mayor utilidad a la comunicación interna. A su vez, da origen a la multiplicación y expansión de la comunicación, pues la información no sólo se concentra en una sola dirección, se amplía a nivel ascendente y horizontal, lo que conlleva a la administración eficiente del personal, lo que se ve “como una forma de valorar el trabajo, fomento de la creatividad y la productividad” (Fisher, citado por Felix, 2014, p.198). Además, se reconoce a la comunicación informal como un elemento para la cooperación en todos los niveles de la organización.

Al mismo tiempo, esta teoría es aquella que tomó por primera vez variables como: “las actitudes de los obreros, la moral, los grupos informales de trabajo y las relaciones sociales” (Rodríguez, 2005, s/p), estableciendo un enfoque sobre la naturaleza humana y cómo ésta generaba un impacto en el desarrollo organizacional. Es decir, el individuo pasa a un primer plano, incrementando el interés por los obreros y la satisfacción de sus necesidades. Con esta teoría se originaron estructuras flexibles, en donde la dirección se hace participativa y los subordinados podían ofrecer sugerencias a la dirección. Además, la naturaleza humana toma ventaja por su impacto para el desarrollo y el alcance de los objetivos de la organización. Dice Cruz (2012), que “es aquí donde se consolidan premisas importantes sobre aspectos como: liderazgo, motivaciones, relaciones, comunicaciones informales, cambios y el desarrollo de recursos humanos”. (s/p)

### ***Escuela del Comportamiento Organizacional***

Inicia en la década de los 60 con un movimiento denominado Desarrollo Organizacional. Sus impulsores son Herbert Simon y George Homans. Felix (2014) indica que esta teoría se ubica también dentro del enfoque humanístico, cuyo objetivo es promover la comunicación organizacional. Por otro lado, Rodríguez (2005), menciona que la misma se encuentra en comparación con otras corrientes que estudian en comportamiento organizacional, como las que se han visto hasta el momento (la clásica o de dirección científica, y la humanista), además de la corriente de sistema y la contingencia; ya que lo que se busca es comprender el “cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación” (s/p), lo que podría decirse que a partir de ésta se comienza a hacer hincapié en el estudio, manejo y desarrollo de la comunicación en cuanto al comportamiento organizacional.

## ***Teoría de Sistemas***

Se dio a conocer a finales de los 50, e inicios de los 60, y fueron March y Simon, también Katz y Kahn, sus principales teóricos. Es comprendida desde una perspectiva sociológica. Esta teoría ve a la organización como una serie de partes que interactúan en relación a la otra, y que van adaptándose constantemente a los cambios que les presenta el entorno; al mismo tiempo, se encuentran trabajando conforme al logro de los objetivos. Por lo que, si algún factor interviniera en una de las partes del proceso, podría alterar a todas las demás que le siguen. Estas partes se fundamentan en la complejidad del todo, donde representan subsistemas que lo constituyen. Esta teoría “sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social, abierto y determinante en sí mismo” (Rodríguez, 2005, s/p). Por su parte, Félix (2014), establece que,

Según esta teoría, abierta, democrática y participativa, las organizaciones deben prestar más atención a las personas que a las técnicas y a los recursos humanos para lograr una mayor capacidad para hacer los cambios necesarios para el desarrollo organizacional.  
(p. 199)

En este enfoque, se le da importancia a los principios estructurales, funcionales, sociales y psicológicos que se ubican dentro de las organizaciones, en consideración a las interrelaciones que se les presentan con el entorno. Para Cruz (2012), “aquí se le asigna a la información el papel de entrada fundamental para el sistema y cualquiera de las partes, y a la retroalimentación de aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución” (s/p). En cuanto a los teóricos que sustentaron esta corriente (Katz y Kahn, principalmente), la comunicación representa un papel determinante en la máxima eficiencia del todo, y ésta como una meta de la organización.

## ***Teoría de Contingencias***

El surgimiento de ésta se da en los años 60, y entre sus principales exponentes se encuentran: Tom Burns, Paul Lawrence, Jay Lorsh, G.M. Stalker y Joan

Woodward. Al igual que la teoría anterior, se puede entender desde el aspecto sociológico. En esta perspectiva, la comunicación es un elemento vital para las organizaciones, ya que “es el proceso mediante el cual las personas expresan y comparten la cultura organizacional y por lo cual ella se crea continuamente” (Fisher, citado por Félix, 2014, p. 200). No obstante, la comunicación organizacional acá deberá estar al tanto del flujo de información que se realiza, tanto interna como externamente; pues se considera un elemento integrador para el medio dinámico y cambiante en donde se encuentran sumergidas las organizaciones. Para los exponentes de esta teoría, según lo describe Rodríguez (2005), “toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales” (s/p).

La función de esta teoría es la de relacionar todos los elementos de la organización, al igual que generar en el personal un proceso de adaptación a las situaciones y problema; la comunicación debe contemplarse en los diferentes niveles del sistema empresarial, desde las partes y el sistema, y de estos con el medio ambiente. Para este enfoque “debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde” (Cruz, 2012, s/p). Para Félix (2014), “la clave de la gestión contingencial es la identificación de las variables ambientales y contextuales que requieren la adaptación de las estructuras y prácticas de gestión, dependiendo la eficacia de las decisiones tomadas de su adecuación al medio” (p. 200).

A su vez, las siguientes dos últimas teorías se toman en cuenta desde el análisis de la comunicación organizacional propiamente, en referencia a su desarrollo actual y la importancia que ha originado su estudio en profundidad. Ambos enfoques, se consideran desde la investigación realizada por Félix (2005). A continuación, se exponen sus características más resaltantes.

## ***Gestión Postindustrial***

Los principales teóricos de esta teoría son: Ouchi, Peters y Waterman, además de Archier, Serieyx y Kanter. Aquí la comunicación es clave para la organización y su función ventajosa es ampliamente reconocida, pues concibe a la estructura de ésta como una red de comunicación real, vinculándose también con la cultura. Desde este punto, el proceso comunicacional se plantea rico en información, donde haya la figura de lo informal, y la intensidad de este flujo se vuelve extraordinario. Este enfoque,

Refuerza la importancia de las empresas en el desarrollo de las técnicas y de los métodos con la intención de facilitar la comunicación, asumiendo que el papel tradicional del ejecutivo debe adaptarse a este nuevo momento. Él debe ser principalmente un “animador” y un comunicador, facilitando la comunicación, estimulando la interacción constante y positiva. El éxito de las empresas está estrechamente relacionado con una comunicación total e informal. (Félix, 2014, p. 201)

## ***Enfoque Contemporáneo***

Para analizar, comprender y/o estudiar este enfoque, se dieron a la tarea: Davenport y Prusak, Nonaka y Takeuchi, Stewart, Sveiby y Morrison. Se trata de la teoría más actual referente a la Comunicación Organizacional. Ésta ya no sólo se centra en la transmisión de información en la empresa, es un enfoque concentrado en fomentar e intercambiar el conocimiento organizacional, dada la complejidad del medio ambiente, la comunicación se amplía dentro de todas las dimensiones, direcciones y sentidos de la organización, desde lo interno a lo externo. Aún más con la inclusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la comunicación se transforma en datos que son difundidos en todos los ámbitos organizacionales, lo que actualmente implica la aceleración en las sociedades del conocimiento, la información y, por supuesto, en la conectividad empresarial. Dice Félix (2014) que,

La comunicación se dirige a facilitar el proceso de intercambio de conocimientos, no sólo en el espacio físico común de la empresa; pero ahora, también, dentro de una realidad virtual, donde la comunicación en el ciberespacio se ha convertido en esencial para las empresas (p. 202).

Es así pues, como cada una de estas teorías da pie para el abordaje de la problemática que se plantea en esta investigación, y su posterior despeje en cuanto al establecimiento de estatutos comunicacionales en una estructura organizativa definida para una empresa referente a un rubro específico, buscando la adaptación a la realidad y el entorno. Estas teorías, permiten comprender la evolución de la comunicación organizacional y las diferentes visiones que se han tenido sobre ella. No obstante, y dado a este despeje de información, es significativo que se continúe abordando el tema de la comunicación organizacional, sobre todo si se quiere analizar cuáles son los canales más idóneos para que los procesos comunicacionales de ¡Qué! Revista se den de forma óptima y eficaz. En seguida, se describieron cuáles son los tipos de comunicación organizacional tomados en cuenta para comprender el desarrollo y el comportamiento de la comunicación dentro y fuera de las empresas.

### **Tipos de Comunicación Organizacional**

Considerando los alcances de los distintos enfoques de la comunicación organizacional y los aspectos que integran a cada uno, es necesario destacar las diferentes formas o tipos de comunicación que se dan en las empresas, sobre todo cuando se trata de que ninguna es igual, y todas se constituyen bajo distintas modalidades, recursos y rubros. En vista de ello, y bajo el esquema que se viene presentando para esta investigación, se tomaron algunos tipos de comunicación organizacional para comprender aún más este fenómeno, que si bien se da desde el interior al exterior, y viceversa, de la organización.

## ***Comunicación Integrada***

Este tipo de comunicación, como su nombre lo indica, se constituye de todas las áreas que pudieran estar en la empresa, desde el ámbito interno, externo, e incluso, institucional. Es la unión de todos los sectores como estrategia, fundamentándose en un plan integral que las fusiona para generar una planificación estratégica de la comunicación, de manera global, a razón de que,

En un sistema integrado, los diferentes sectores comunicacionales de la organización trabajan juntos, sabiendo y teniendo en cuenta la orientación de los objetivos generales propios de cada sector. Se trata de una gestión coordinada, sinérgica e integral de los esfuerzos humanos y organizacionales. (Félix, 2014, p. 2003)

El fin de este tipo de comunicación, es ver el proceso comunicacional de las empresas como un todo, donde cada ámbito de la misma tiene un propósito, es una figura que encausa todos los procedimientos en un plan que se ajusta a la orientación de la empresa, el flujo de su información, y en cómo esto representa una ventaja para el logro de las actividades empresariales, donde la comunicación interna y externa son esenciales.

## ***Nuevas Tecnologías de la Información en la Organización***

Si bien, las comunicaciones integradas en las empresas constituyen un estudio de todas las herramientas informativas; no obstante, los cambios que se vienen dando en materia de las tecnologías han resuelto que las empresas se adapten a la nueva era de la comunicación digital, donde se utilizan distintos vehículos para exponer la información en todos los ámbitos, y por los cuales se desenvuelvan las organizaciones. Se han vuelto entornos incluso mucho más multidisciplinarios, en los que expertos de diversas áreas han tenido que trabajar en común. Por ejemplo,

Los nuevos vehículos de comunicación requieren que los relacionistas públicos, publicistas, periodistas, expertos en comunicación organizacional, trabajen en conjunto con los técnicos en computación, programadores gráficos, gestores de información, analistas de sistemas, ingenieros de telecomunicaciones, abogados, contadores,

compañeros del distrito financiero, las estadísticas y muchos otros profesionales de los campos de las ciencias sociales y las ciencias exactas. (Félix, 2014, p. 205)

Hoy en día, la capacidad de las empresas se extiende, así como las mismas plataformas, lo que requiere de nuevas estrategias para tenerlas como ventaja competitiva y como apoyo para el desarrollo del trabajo, no sólo de la transmisión y la comunicación, sino de la conectividad. Existen empresas que se encuentran dispersas físicamente, y han podido concretar sus actividades a través de los dispositivos tecnológicos, como: correos electrónicos, vídeos en teleconferencias, reuniones en la red, listas de correo, entre otros. Son muchas las herramientas utilizadas y que se disponen para que la comunicación de las organizaciones se establezca en tiempo real, y como punto de apoyo para el alcance de los objetivos y metas.

### ***Comunicación Digital y/o Electrónica***

A razón del tipo de comunicación organizacional anterior, se presenta el siguiente, cuya orientación se dirige a ampliar la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas para la información y la comunicación en las empresas, donde éstas se encuentran dispuestas para extender el proceso comunicacional con los diferentes públicos, pues ya se ha hecho indispensable su uso; tanto así, que la utilización de este tipo de comunicación “en el 71% de casos, es la principal” (Robbins y Judge, 2014, p. 360). A éste se le incluye vehículos como: el internet, los correos electrónicos, los mensajes de textos, blogs, vídeo-conferencias y la intranet, también los medios sociales o redes sociales, donde todos son utilizados para mantener contacto desde el nivel interno al externo.

Para Félix (2014), “las nuevas herramientas de la tecnología de la información (...) han cambiado el alcance de la comunicación organizacional y proponen la necesidad de renovar la discusión de este concepto.” (p. 204) Las empresas utilizan el internet para estar en contacto con clientes, proveedores, socios, empleados y trabajadores, para promover sus labores, mantener su imagen, nutrir y construir las relaciones. Pudiera considerarse como una herramienta que permite adaptarse a las

tendencias de la nueva realidad de las telecomunicaciones y cómo la comunicación se ha visto afectada por ello.

### ***Comunicación Reactiva***

Este tipo de comunicación es una de las más efectivas para las organizaciones, ya que promueve el intercambio informal e impersonal, aunque con el uso de herramientas formales (en su mayoría por escrito); constantemente es utilizada por el público interno para -como su nombre lo indica- reaccionar a comunicaciones provenientes de la dirección. Según lo comentado por Cruz (2012),

Comúnmente el público cree –y por lo general está en lo cierto– que el mensaje ha sido elaborado y revisado con cuidado, para eliminar cualquier rasgo de humanidad. El mensaje a menudo termina como objeto de desprecio y ridículo. Frecuentemente, el resultado final de la comunicación reactiva es que se dan mensajes contradictorios. Decimos una cosa y hacemos otra. La comunicación interna ideal se caracteriza porque la dirección hace lo que dice. En tanto que en aquella organización donde la dirección “dice mucho” pero “hace poco”, nadie confía ni cree en ella. (s/p)

Una vez concretada la descripción de los diferentes tipos de comunicación que se llevan a cabo en las organizaciones, es pertinente enfocar este desarrollo en el aspecto interno, por tratarse del punto focal de esta investigación, la cual se ubica en el estudio de las acciones apropiadas para que los flujos comunicacionales internos se lleven a cabo de manera óptima; y, de acuerdo a los planteamientos que se han venido realizando, es oportuno concentrarse en cómo se efectúa la dirección de la comunicación organizacional dentro de las empresas. Aquí se encontrarán las formas en las que fluye la información.

### **Dirección de la Comunicación Organizacional**

Desde el punto de vista interno toda organización (o la gran mayoría de ellas) se encuentra estructurada de manera formal y bajo una serie lineamientos que indican cómo debe fluir el trabajo en ellas; así mismo debe suceder con los procesos

comunicacionales que se realizan en torno a ésta. Estos flujos de trabajo e informaciones se pueden manifestar desde varios ángulos y sentidos. Son direcciones que indican cómo se realiza el proceso; que, además, debe ser dinámico, directo y continuo, permitiendo comprender la dirección en la que funciona la comunicación interna. A estos sentidos, direcciones o redes se les conoce como: verticales (descendente y ascendente) y horizontales, que se van dando formal e informalmente entre los integrantes (empleados, trabajadores, directores, gerentes) de las empresas. Así lo expresa Cruz (2012), como formas de comunicación interna en el siguiente cuadro explicativo.

**Cuadro 2**  
**Formas de Comunicación Interna**

	Horizontal	Vertical	
		Descendente	Ascendente
<b>Formal</b>	Con los Jefes	Con los Subordinados	Con los Jefes
<b>Informal</b>	Con los Amigos	Con los Seguidores	Con los Líderes

**Nota:** Cruz (2012)

### ***Comunicación Descendente (Comunicación hacia Abajo)***

Igualmente, es conocida como comunicación hacia abajo. Es aquella en la que la transmisión de la información se efectúa desde los niveles jerárquicos de la empresa a los más subordinados, donde la dirección o la gerencia buscan vincularse con los empleados y trabajadores. “La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño” (Robbins y Judge, 2009, p. 353). Es la comunicación que sigue la línea jerárquica a través de la estructura para girar instrucciones de las labores y el curso de los objetivos. También, Katz Kahn establece cinco tipos de comunicaciones hacia abajo o descendentes (citado por Cruz, 2012, s/p):

1. Instrucciones Laborales

2. Exposiciones razonadas
3. Procedimientos y prácticas
4. Retroalimentación
5. Adoctrinamiento de objetivos.

Por otra parte, Cruz (2012), expone las funciones que deben considerarse para que la comunicación descendente sea clave en las organizaciones, pues ésta representa una herramienta para la dirección. Las claves son las siguientes:

1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
3. Facilitar un resumen del trabajo realizado.
4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización.

### ***Comunicación Ascendente (Comunicación hacia Arriba)***

También, Robbins y Judge, la denominan comunicación hacia arriba, pues ésta se encarga de trasladar la información e inquietudes de los niveles inferiores en la estructura organizativa a los de mayor escala. Es la que procura “canalizar formalmente la relación con el personal, estimula transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades. El sentido de este tipo de comunicación es de apoyo no de aprovechamiento por parte de los niveles superiores.” (Cruz, 2012, s/p) Su función es la de retroalimentación sobre el progreso de las metas definidas y la de mantener a los directivos informados sobre cómo los empleados y trabajadores se sienten. Dicen Robbins y Judge (2009) que “los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.” (p. 354)

Al respecto, Cruz (2012) establece las funciones de la comunicación ascendente, de la siguiente forma:

1. Proporcionar a los directivos el *feedback* -retroalimentación- adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
3. Aliviar tensiones al permitir a los miembros del nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
4. Estimular la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización.

### ***Comunicación Horizontal (Comunicación Lateral)***

Es aquella que funciona de manera lateral, y permite a los miembros de la estructura las relaciones interpersonales dentro de la empresa, sobre todo cuando se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Sin embargo, la dirección puede utilizarla por lo ventajosa que se considera al momento de resolver una inquietud sin necesidad de asistir a otros niveles, lo que se puede comprender como una aceleración en los procesos de producción, funcionalidad y rendimiento. Dice Trelles (citado en Cruz, 2012, s/p), que “consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.”

Así mismo, lo mencionan Robbins y Judge (2009), “las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.” (p. 355) Es decir, proporcionan un canal para intercambiar apoyo entre los colegas, además de aspectos relevantes de la organización y también promueve los canales informales de comunicación. Según Cruz (2012), “debe favorecer y estimular dentro de un mismo nivel.” Por lo cual, indica tres ventajas:

1. La homogeneidad de actividades.
2. El fenómeno de los aspectos sociales informales
3. La homogeneidad en la capacitación profesional.

De las tres formas de comunicación anteriormente descritas, se puede entender que cada una representa una ventaja para el sistema de administración de

información organizacional, y también para entender cómo se evalúa ésta en las estructuras organizativas. Se podría deducir que cada una de estas formas pudiera estar representada de manera particular en las empresas, según su cultura organizacional (misión, visión, objetivos y valores), el rubro a la que pertenece; y de esta manera planificar cuáles serían los medios y canales para la comunicación dentro de la empresa. Aspecto que estableció un indicio en cómo se manejan los procesos comunicacionales, ajustándose a las particularidades de las organizaciones.

Ahora bien, y para finalizar lo concerniente a la comunicación organizacional, y las teorías que dieron enfoque a esta investigación, desde este ámbito tan relevante, se concluye con la selección de los canales apropiados para determinar el flujo informativo, reiterando una vez más que éste es visto desde el interior de las organizaciones.

### **Canales para la Comunicación Organizacional**

Cuando se refiere al canal de comunicación utilizado en las organizaciones, se está hablando de aquellos mecanismos, herramientas y/o dispositivos que son utilizados para intercambiar datos; estos, a su vez, pueden ser utilizados en el interior de las empresas, como en el exterior. Sin embargo, y en cuanto a lo que compete esta investigación, los canales que se abordaron son los de uso interno, por los empleados, trabajadores y directivos de estas organizaciones, con los cuales se comunican constantemente. No obstante, la selección del canal adecuado es un factor también de estudio, ya que puede representar un aspecto negativo si no son utilizados correctamente, y hasta desventajosos para el desarrollo del trabajo.

Al mismo tiempo, y antes de tomar en cuenta la elección del canal apropiado para la comunicación organizacional, se hace necesario comprender cómo la comunicación interna es utilizada desde la formalidad o informalidad de los canales utilizados. Para ello, se hace referencia a lo descrito por Robbins y Judge (2009), en cuanto a los canales formales e informales. Para este par de autores, son lo siguiente,

*Canales formales*, canales de comunicación establecidos por una organización a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros de la organización.

*Canales informales*, vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales de los miembros de la organización. (p. 353)

En vista de ello, se puede decir que los canales comunicacionales utilizados dentro de las organizaciones pueden distar entre sí, dada su capacidad de transmitir la información, además del fin por el cual se está utilizando. Para Muriel y Rota (citados por Trelles, en Cruz, 2012, s/p), indican que “las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma”. Es decir, que este tipo de comunicación interna, ha sido pensada y definida para adaptarse a la estructura de la empresa, “puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación” (Cruz, 2012, s/p). Su utilización es precisada para intercambiar información sobre las tareas, labores y actividades de trabajo.

Por el contrario, la comunicación informal es usada habitualmente por los miembros de la organización según la cotidianidad del día a día, de lo que demandan las labores en el quehacer diario de las empresas. Para la autora, Treller (citada por Cruz, 2012, s/p), “el principal motivo de desarrollo de los sistemas de comunicación informal, es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afecta los cambios que se produzcan”. Ésta se va ajustando a lo que se presente y va dirigida más a fortalecer las relaciones interpersonales; por lo que pueden considerarse como mensajes sugestivos, reales y preponderantes. Dice Cruz (2012), que “los miembros de la organización están motivados más por la curiosidad que por la necesidad, cuando se comunican por medios informales” (s/p).

En tanto, pudieran considerarse como tipos, o canales, de comunicación en la organización, los utilizados habitualmente para enviar mensajes concernientes al día-día en las empresas: la comunicación cara a cara, asambleas sindicales, murales, reuniones (matutinas, vespertinas, semanales) o de estatus, conversaciones

telefónicas, memorándums, correos electrónicos, entre otros. Estos, como bien se ha dicho, son utilizados para girar las instrucciones de trabajo, compartir mensajes acerca de las actividades y generar la retroalimentación entre todos niveles de la estructura organizativa, así como intercambiar percepciones y datos de interés entre los empleados y trabajadores. “Proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos.” (Trelles, citado en Cruz, 2012, s/p)

A pesar de lo anteriormente descrito, sería apropiado mencionar que para la elección de un canal, sobre otro, debe estudiarse la riqueza del mismo. A ello se le conoce como propiedades y características que presentan estas herramientas de comunicación para ser considerados apropiados según su utilización. Robbins y Judge (2009), fundamentan que la riqueza del canal es la de “proporcionar la cantidad mínima de información que se transmite durante un episodio de comunicación. Por ejemplo, los medios escritos impersonales, como los reportes formales y boletines, tienen la calificación más baja en cuanto a riqueza.” (p. 367). Para estos autores las claves para determinar cuán rico es un canal de comunicación organizacional las dictan los aspectos múltiples de información que puedan estos, como: palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonaciones...; además, de la retroalimentación inmediata que puedan permitir, de manera verbal o no verbal.

De lo anterior, se puede decir que las comunicaciones formales e informales, incluyendo la selección de los canales apropiados, depende el desenvolvimiento del trabajo colectivo, lo que le asigna un valor estratégico a éstas para mantener el contacto, y una visión congruente con la razón de ser de las empresas. Para Cruz (2012), “las comunicaciones formales e informales fortalecen el sentido de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización.” (s/p) A su vez, que estas formas les permiten diluir entre los miembros de la organización los objetivos, tareas, actividades, problemas y vicisitudes que se presenten. Para Kreps (citado por Trelles, en Cruz, 2012, s/p),

Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma, más aún los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas

específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de información interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigidas a las actividades de los miembros de la organización.

Así pues, es que se finaliza este esquema que tuvo como orden describir todos los enfoques y aspectos que intervienen en la comunicación organizacional, incluyendo las teorías, sus tipos, la dirección que debe seguir ésta y la elección de los canales apropiados para su flujo; todo, visto desde el aspecto interno de las empresas, puesto que es el punto en el que esta investigación se centró. Es indispensable conocer una de las variables para dar paso a la formulación y planificación de las políticas comunicacionales de ¡Qué! Revista, por lo que fue de interés comprender este esquema; y, también, porque si lo que se quiere es darle estructura a esta organización, permiten entender cómo debe ser la comunicación en ella. En relación a esto, a continuación se desglosará la información referente a las políticas comunicacionales; en este caso, orientada a la investigación en curso.

## **Políticas Comunicacionales**

A lo largo de la presente investigación se ha descrito la importancia que tiene para una organización y/o empresa la comunicación, pues ella responde a una serie de procesos en los que se encuentra inmersa. No obstante, como todo punto vital, debe entenderse desde su papel al nivel estratégico. En vista de ello, y según esta consideración, es de especial atención entender que la comunicación organizacional debe planificarse como cualquier otro ámbito inherente a la empresa, y preverse para su buen funcionamiento. Lo anterior se relaciona directamente con el objetivo de esta investigación: el comprender que existen lineamientos comunicacionales que se deben seguir para que la comunicación organizacional, tanto interna como externa, funcione a total cabalidad. Más al tratarse de una organización que implicará funciones de medio de comunicación e información, como es el caso de ¡Qué! Revista.

Sin embargo, estos lineamientos, a su vez, deben estar relacionados con los procesos que la empresa realice. No por nada se indica que la comunicación debe

ser estratégica para el cumplimiento de los objetivos. Por lo que se considera que tal adaptación –entre la comunicación y la estructura de la empresa– es ideal para ello. Es decir, que la comunicación debe estar ajustada a cómo se encuentre establecida la empresa, en cada una de sus partes, y en cada una de sus funciones, puesto que lo mismo permitirá el adecuado desenvolvimiento de estas partes, en función de lo que se quiere lograr: básicamente el buen desempeño de la organización en el ámbito en el que se encuentre. Y para el caso de esta revista, el editorial. Así lo manifiesta, Ramírez (2005), cuando dice que es necesario “estructurar la gestión de la comunicación atendiendo el desplazamiento del desempeño” (p. 21). Según este mismo autor, a partir de ello, explica lo siguiente,

Se corre el riesgo de que en las organizaciones burocráticas el recorrido sería vertical descendente, lo cual es nocivo para que la visión sea compartida por todos los actores que conforman la organización y se generen la motivación, la responsabilidad, el arraigo y el sentido de pertenencia que se requiere para el logro de los objetivos. Ya en las organizaciones más descentralizadas involucraría más la comunicación horizontal, pero sus resultados aún no serían óptimos. Serían las organizaciones más actualizadas las que mejor aprovecharían la gestión en un triple recorrido, vertical descendente, donde se partiría a la coordinación de la búsqueda de consenso; la vertical ascendente donde se daría la participación de los trabajadores y de nuevo la vertical descendente, donde finalmente se impartiría las decisiones. (Ramírez, 2005, p. 21)

De lo anterior, se puede extraer lo que correspondería a la gestión comunicacional en relación al tipo de organización, el recorrido que realizaría la comunicación (según cada una de éstas). Lo que podría ser una predicción en cuanto a cuál es el tipo de estructura ideal y las ventajas y desventajas que esto conlleva. Al mismo tiempo, no debe descartarse que para crear, diseñar y comprender esta gestión, es necesario tener en cuenta lo que representa la organización en materia de su filosofía y cultura organizacional; pues, es importante entender su razón de ser, lo qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace... para con ello dar pie a lo que se llama Comunicación Corporativa, que va desde la identificación de la empresa, a lo que representa, en cuanto a cómo se ve y lo que comunica. También, para Ramírez (2005),

La gestión comunicacional tiene que actuar sobre la creación de la Identidad, atendiendo el diseño de los elementos que la componen, estos son el comportamiento de la organización, las comunicaciones y el simbolismo o identidad audiovisual. Pero, igualmente, tiene que atender la emisión de estos elementos para que sean percibidos, primero por el cliente interno y luego por el externo (p. 19).

De esto último, se extrae lo que implica el cliente interno, conocido además como el público interno (empleados, trabajadores, personal que labora y hace vida dentro de la empresa), ya que éste representa el factor primordial, a razón de que es el capital humano quien realiza la mayoría de las labores de la empresa, y por lo cual necesita de canales comunicacionales óptimos para que estas labores se realicen adecuadamente. Sin ello, no podría haber tal organización. Es así como el público interno debe entender y estar en cuenta de lo que la empresa es y para lo cual existe, y en esa medida saberse parte de la misma, proyectar y seguir esta cultura. En relación a esto,

Una gestión adecuada de la Identidad implica una gestión comunicacional para responder tanto al diseño como a la emisión, pero sobre todo a la identificación y que una organización cuyo cliente interno tenga una alta identificación es una garantía del alto nivel de solidez de la Identidad (Ramírez, 2005, p. 19).

Después de lo anterior, resulta oportuno indicar que el establecimiento de políticas comunicacionales para las empresas representa un constituyente para la productividad, pues en ellas se concentraría cada uno de los canales y orientaciones necesarias para el intercambio de información relevante e inherente a las funciones que se desarrollen en la empresa. Pero no sólo desde el punto de vista interno, habría que aclarar cómo se llevaría a cabo también desde el externo. No obstante, para lo que compete esta investigación, el análisis estuvo orientado a la comunicación interna de la organización. Todavía más, si se trata de empresas de distintas esferas y con distintas estructuras organizativas, para lo que sonaría lógico, adecuar el sistema comunicativo a la empresa en cuestión. Ante la situación planteada, es oportuno conocer qué es y a qué se refiere una política comunicacional. En breve, se hará una descripción de varias conceptualizaciones sobre este término.

## ¿Qué es una Política Comunicacional?

Tomándose de base uno de los significados de política, según la RAE (Real Academia Española), podría definirse a la misma como una serie de orientaciones o directrices que se establecen para regir la actuación de una persona o entidad (aquí podría incluirse a una empresa o institución) en un asunto o campo determinado (a los efectos de este estudio, sería el de la comunicación organizacional). Al mismo tiempo, esta definición abarca no sólo el hecho de estar relacionada con el ámbito gubernamental y estatal de un país o nación; también, se relaciona con una serie de actividades que se destinan al alcance del bien común, puesto que todo lo que se realice debe llevarse a través de un objetivo: el de lograr la paz, con métodos que no incluyan alteraciones de ningún tipo. En el caso de la comunicación de una empresa, estaría el de utilizar adecuadamente la comunicación para el logro de los objetivos de ésta.

Descrito lo anterior, se formula un concepto de política, orientada ésta a la comunicación organizacional, en donde se establecen una de serie de disposiciones o preceptos que conducen la actuación de la empresa en un área específica –el de la comunicación– como medio para conseguir los objetivos trazados; y de esta manera lograr el bien común de la empresa y todos los que se encuentran directa e indirectamente relacionados con ella. A esto, se le llamaría, entonces, política comunicacional. No obstante, Castillo (2014), presenta un concepto de política comunicacional, bajo el enfoque de los entes gubernamentales de un país, pero desde la necesidad de dar y recibir información por parte del Estado a la nación; en éste se indica que,

Una política de comunicación es un conjunto de normas y principios establecidos para orientar el proceso comunicacional e informativo de una nación. La necesidad de establecer una política de comunicación adecuada viene a responder directamente a la necesidad de sentar las bases para un modelo de comunicación plural, que defina un marco de respeto para todos los actores involucrados en la construcción y difusión de contenidos (p. 8).

Igualmente, De Peña (2011), describe a la política comunicacional desde la perspectiva de lo que aporta la utilización de la misma, a distintas instituciones y en

diferentes circunstancias. Para este autor la formulación de la política comunicacional representa una ventaja, pues expone cada uno de los aspectos y elementos relacionados con la empresa. A razón de ello, indica que,

Es un reflejo de la capacidad de transmisión de valores institucionales, que permiten la construcción de un clima propicio para la participación y democratización de la información sobre actuaciones puntuales en cualquier contexto, ya sea político, económico, social, cultural o religioso, y en cualquier ámbito, ya sea local, regional o nacional (p. 2).

Por consiguiente, “la política se convierte en un instrumento imprescindible para la gestión eficiente de la comunicación” (Fernández y Prieto, 2013, p. 104), pues la misma tiene un carácter de documento estratégico escrito. Debido a ello, Morillo (2014), responde sobre las políticas comunicacionales desde la figura de la empresa, estableciendo que “no son más que acciones planificadas que tienen como objetivo establecer estrategias que permitan difundir información sobre las organizaciones de manera adecuada, utilizando los medios que más se adapten a sus necesidades” (p. 6).

De lo anterior, se rescatan varios principios, como el que la política comunicacional es un documento y/o instrumento escrito de índole estratégico, que permite el manejo eficiente de la gestión comunicacional para una organización. Además, debe incluir una selección adecuada de medios de comunicación o información a las necesidades de la empresa. De acuerdo a esto, resulta oportuno decir que la política comunicacional de una empresa representa una necesidad imperante por su valor gerencial. Su planteamiento debe concebirse en la misma medida que las demás actividades administrativas de la organización.

Sin embargo, para Aravena (citado en Fernández y Prieto, 2013, p. 104) “la política comunicacional es el conjunto de lineamientos que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere”. Por lo tanto, debe plantearse que los procesos que rige la política comunicacional, están directamente destinados a los miembros que integran los departamentos que conforman a la organización. Siendo esto una de las razones por las que se llevó a cabo la presente investigación, buscando descifrar cuáles son las políticas comunicacionales que se establezcan en

función de una estructura organizativa de una empresa que se desenvuelve en un ámbito específico y que, además, se encuentra ante una contingencia de cambio de formato y relanzamiento al mercado.

De la misma manera, y después de haber entendido lo qué es una política comunicacional, es pertinente ahora describir cómo se encuentra compuesta la misma, lo que permite implantar una gestión comunicacional exitosa, al igual que medir y valorar la efectividad de las políticas propuestas e implantadas. Para ello, se toman los tres componentes básicos definidos por Castillo (2014, p. 7). Entre ellos están:

- 1.- Se conforma como un sistema administrativo y tecnológico que constituye el órgano por el cual se organizan, administran y definen la transmisión de los mensajes. También, se define como una plataforma mediática, pues implica la dirección y selección de los canales o medios comunicacionales más adecuados.
- 2.- Es un documento normativo, donde se incluyen todas las regulaciones, principios y orientaciones comunicacionales de una empresa, entidad o institución.
- 3.- Dirige todo el contenido que circula dentro y fuera de una empresa, desde las noticias, discursos y avisos oficiales. Es decir, evalúa cómo se lleva a cabo el mensaje: lo qué se dice y la manera en qué se dice, puesto que en esta relación todo comunica.

En resumidas cuentas, y atendiendo a lo anterior, una política comunicacional está compuesta por un sistema administrativo y tecnológico que organiza y gestiona la comunicación, por ejemplo, de una empresa; además de un documento que la normaliza y regula. Sin olvidar, el componente que implica mayor preocupación, pues es la razón de ser de todo este proceso: el contenido informativo, también conocido como el mensaje. Es decir, una política comunicacional vela por la administración, regulación del proceso comunicacional, y todo lo que en ello interviene.

Ahora bien, habría que comprender, después de lo anterior, cuáles son los objetivos que en sí llevaría a formular una política comunicacional para una empresa, organización o institución; y no sólo desde lo que representa como una ventaja en su aspecto estratégico. Se habla ahora en función de la implantación de la misma y de cómo sería apoyo para la gerencia. A continuación, las consideraciones en relación a

los objetivos que se alcanzarían por la implementación de una política comunicacional, y a razón de esta investigación, sirvieron de justificación para su abordaje en el objeto de la misma.

### **Objetivos de una Política Comunicacional**

Hasta el momento se sabe que la política comunicacional gestiona y vela por el fiel cumplimiento de las acciones comunicativas internas y externas para la organización que la implemente. No obstante, para los fines de esta investigación, las mismas siguen un orden gerencial en el que se busca la efectividad del proceso comunicacional interno y que, además, se adecúe a los diferentes departamentos que se encuentren en la estructura organizativa; en este caso, de ¡Qué! Revista. Para De Peña (2011), estos lineamientos comunicacionales “son tomados de orientaciones o aspectos básicos de la gerencia de cualquier ente que aspire la efectividad de sus actuaciones” (p. 3). Por tanto, “los objetivos de una Política Comunicacional son los resultados, logros, escenarios y realidades que se producen (se espera producir) como efecto o consecuencia de la implementación de la misma” (De Peña, 2011, p. 3).

De la misma forma, una de las razones por las que se plantea la política comunicacional, es que ésta permite que la circulación de la información abarque cada espacio de la empresa, desde lo interno a lo externo; y en vista de ello, permite “convertirse en referente para relacionarse con diversos públicos, bien sean internos o externos, como: clientes, gobierno, prensa, la sociedad misma” (Morillo, 2014, p. 5). Esto justifica aún más su tratamiento para esta investigación, sobre todo en lo que respecta al público interno, pues su intención es establecer cuáles son las políticas comunicacionales de ¡Qué! Revista; aun cuando, previo a ello, se analizaron las de otras empresas del mismo rubro editorial, para indagar sobre su uso y existencia, y de esta manera ajustar las necesarias y adecuadas a ¡Qué! Revista. En fin, los objetivos de una política comunicacional se centran en el bienestar del proceso comunicacional para el ámbito donde se desee implantar.

## **Alcance de las Políticas Comunicacionales**

En lo referente al alcance de la política comunicacional, se encuentra lo expuesto por De Peña (2011), en cuyo estudio sobre los componentes de la política comunicacional, pero en este caso desde la gestión municipal, menciona que el alcance de la misma se extiende básicamente hacia los actores principales: emisores y receptores; lo que también supone, son quienes ponen en práctica, aplicarán y velarán por la gestión comunicacional, que para los efectos de esta investigación, se desarrolla en una empresa del ramo editorial. Para este autor, “la fijación del alcance de una Política Comunicacional, estaría en correspondencia a un plano operacional que se visualiza con algunos actores claves” (p. 5). Según De Peña, estos actores claves son quienes ejecuten y ponen en marcha los planes y programas comunicacionales, así como los controladores y operadores de los procesos y actividades comunicacionales.

A partir de aquí, se presenta el alcance de la política comunicacional en relación a los involucrados, quienes hacen de ella una realidad, pero que al mismo tiempo son parte esencial de la misma, por su planificación, ejecución y medición. De Peña, describe cada alcance de la siguiente manera:

- Si los objetivos de la política comunicacional están referidos a: configurar la identidad y cultura organizacional; entonces, su principal alcance, o extensión, es hacia los responsables (planificadores y ejecutores) de los programas comunicacionales de orientación general.
- Si los objetivos de la política comunicacional están referidos a: marcar un clima organizacional de aceptación y cumplimiento de roles y responsabilidades; entonces, su principal alcance, o extensión, es hacia los responsables (ejecutores y controladores) de los procesos comunicacionales por área específica.
- Si los objetivos de la política comunicacional están referidos a: formar equipos de alto desempeño; entonces, su principal alcance, o extensión, es hacia los responsables (operadores) de los procedimientos, actividades o tareas comunicacionales de orientación específica.

A manera de comprender aún más las consideraciones anteriores, se presenta el siguiente cuadro, en donde se puede apreciar cómo se lleva a cabo el alcance en función de los aspectos que incluye (tareas y actividades a realizar), principalmente de la persona involucrada, en relación al objetivo que se plantee para la gestión comunicacional.

### Cuadro 3

#### Alcance de la Política Comunicacional

	<b>ALCANCE (actores)</b>	Planificadores y ejecutores de programas comunicacionales de orientación general	Ejecutores y controladores de procesos comunicacionales por área específica.	Operadores de <b>procedimientos, actividades o tareas comunicacionales</b> de orientación específica
<b>OBJETIVOS</b>	Configurar la <b>identidad y cultura organizacional.</b>	Fijar ideas, conceptos y convicciones		
	Marcar un clima organizacional de <b>aceptación y cumplimiento de roles y responsabilidades.</b>		Formar imágenes en positivo acerca del funcionamiento del ente, con lo cual se profundice el compartir de valores y creencias en colectivo	
	Formar <b>equipos de alto desempeño</b>			Sostener la adhesión y defensa de las acciones desarrolladas por el ente
	Proporcionar a la colectividad la información sistematizada sobre las metas fijadas y logradas	Conformar bloques y documentos de información institucional, de <b>fácil acceso</b> al detalle de la misma, en condiciones de igualdad	Conformar bloques y documentos de información institucional, de <b>fácil acceso</b> al detalle de la misma, en condiciones de igualdad	Conformar bloques y documentos de información institucional, de <b>fácil acceso</b> al detalle de la misma, en condiciones de igualdad

**Nota:** De Peña (2011)

La intención sobre el alcance de la política comunicacional es comprender a quiénes involucra y el por qué. Es saber cuál es la intención de cada objetivo trazado y quién es su ejecutor, lo que permite saber sobre la planificación que se debe llevar a cabo, entendiendo, un vez más, que la política comunicacional es un documento estratégico que debe ser programado y establecido en las empresas para el buen tratamiento del proceso de comunicación organizacional. Así mismo, y en cuanto a la investigación en curso, este apartado será un punto de comparación en la descripción y verificación de las políticas comunicacionales de otras empresas del rubro editorial, según sea su formato (digital o impreso); aspecto que forma parte de una de las intenciones de esta investigación; y, al mismo tiempo, establecer cuál es la política comunicacional de ¡Qué! Revista.

### **¿Para qué se trabaja con una Política Comunicacional?**

Ahora bien, y sobre lo que se ha venido planteando acerca de la política comunicacional, surge la duda del para qué se trabaja con ella, qué incluye y qué comprende. De esto se entiende cuáles son los elementos que integran y qué se debería formular dentro de ella. Según el autor que se ha seleccionado para describir algunos puntos sobre esta variable: De Peña (2011, p. 2), selecciona algunos términos que se trabajan en una política comunicacional. Para éste, algunos de ellos son:

- Las orientaciones generales de la política comunicacional representados por programas comunicacionales que integran la estructura del ente a quien se le diseña la Política Comunicacional.
- Las normas que a ésta le son inherentes, tales como: procesos comunicacionales por área específica que cubra cada programa de orientación general.
- Las reglas que imprimen la operatividad de cada programa comunicacional y de uno a uno de los procesos comunicacionales ligados a éstos, en forma de procedimientos, actividades o tareas comunicacionales de orientación específica.

El planteamiento de algunos de estos elementos, confirman que una política comunicacional debe estar directamente relacionada con las áreas de acción de una organización; entendiéndose esto como la estructura que da forma a la empresa, en donde se fusionan todas las actividades que se realizan en ella. Cabe decir, que una política comunicacional debe ser adecuada a la estructura organizativa de la empresa a la cual se le plantea, esto en relación a que la misma servirá para desencadenar el óptimo y eficiente desarrollo del proceso comunicacional. No obstante, como se vio anteriormente, una política comunicacional, también, incluye las normativas que deben regir la comunicación en cada área; y esto podría incluir la interna y la externa. En la misma medida, una política comunicacional comprendería las actividades a desarrollar, los procedimientos a considerar; y por qué no, los canales comunicacionales apropiados para la transmisión de la información.

### **Resultados de la aplicación de las Políticas Comunicacionales**

Finalmente, es imperante entender cuáles son los resultados a los que se llega luego de la aplicación de una política comunicacional. Claro, desde el ámbito de la comunicación organizacional, es necesario saber que la intención de su aplicación tendría fines específicos y que para el planteamiento de esta investigación, ayudaron a su ejecución. En este caso, se precisan como los principales resultados que se esperan de un tipo generalizado de Política Comunicacional para cualquier organización y/o empresa, los propuestos por De Peña (2011, p. 3):

- Configurar la identidad y cultura organizacional, mediante acciones como: fijar ideas, conceptos y convicciones en los miembros y principales actores del funcionamiento del ente.
- Marcar un clima organizacional de aceptación y cumplimiento de roles, a través de acciones como: formar imágenes en positivo acerca del funcionamiento del ente, con lo cual se profundice el compartir de valores y creencias en colectivo.
- Formar equipos de alto desempeño con acciones, tales como: fortalecer lazos de servicio conjunto e incondicional, entre actores y miembros de grupos de trabajo.

- Preservar valores, filosofía e ideología que sostienen al ente, mediante acciones como: mantener la adhesión y defensa de los planes desarrollados por el ente.
- Proporcionar a la colectividad la mejor información sobre las metas fijadas y logradas por el ente en ejercicio de sus competencias constitucionales y legales, a través de la conformación de bloques y documentos de información institucional, de fácil acceso al detalle de la misma, en condiciones de igualdad.

Aunque los resultados anteriores se consideraron sobre la base de generalidades, podría hacerse una descripción referente a los resultados dados para la ejecución de una política comunicacional en una empresa cómo la que sirve de objeto para esta investigación, en donde:

- Su aplicación permitiría la transmisión de la cultura organizacional a los públicos de la empresa, lo que se traduciría como reconocimiento y establecimiento de su identidad.
- De la misma manera, sería una contribución para con el clima organizacional y el desempeño de las labores por parte de empleados y trabajadores en la empresa, basándose en lo referente a los valores, aspectos que rigen las actuaciones del capital humano.
- Adicionalmente, apoyaría en el proceso de formación de los equipos de trabajos al plantear cómo se llevaría el proceso comunicacional. Por ende, serviría de canal para la transmisión de la filosofía organizacional al incluirse en los procedimientos y actividades.
- Por último, daría pie para la integración de todos los aspectos que involucren comunicación o información referente a la empresa, integrados todos en un mismo documento estratégico.

De esta forma, es que se concibe una política comunicacional, variable que debe ser estudiada en función de esta investigación, la cual busca entender cómo se ejecuta la misma, qué implica y qué se necesita para implantarla. No obstante, luego de haber analizado algunos puntos sobre ésta, se pasa a la segunda variable a estudiar dentro de esta investigación: la estructura organizacional; término que

implica el análisis de cada unidad de trabajo que se haya dentro de una empresa. La unión de ambas variables (políticas comunicacionales y estructuras organizativas) permitirá llegar al objetivo que se ha trazado para la realización de esta investigación, estableciendo las políticas comunicacionales que se adecuen a la estructura organizativa de una empresa del rubro editorial, a la vez que se van describiendo las capacidades comunicacionales existentes en otras empresas del mismo rubro, haciendo una diferenciación de sus estructuras organizativas, lo que llevaría al mismo tiempo a plantear una relación entre cómo se encuentran constituidas y los procesos comunicacionales que utilizan en ellas.

### **Estructuras Organizativas**

Unas de las principales problemáticas en las que se centra esta investigación, es que la empresa a la que se le desarrolla no posee una estructura organizativa establecida; es decir, las actividades que realiza ésta se basan en el surgimiento de eventualidades propias del día a día y en las metas que implicaría una empresa del rubro editorial. También que se encuentra en una etapa de relanzamiento al mercado, ahora como una revista digital, lo que, por supuesto, amerita que se considere una nueva modalidad de trabajo. Son éstas algunas de las características que ameritan ser comprendidas para el desarrollo organizacional de ¡Qué! Revista; y que, además, son las consideraciones a las que deberá someterse la investigación de las diferentes estructuras organizativas existentes en otras empresas del mismo rubro, llevando seguidamente a lo que sería un planteamiento sobre el diseño estructural para la empresa objeto de este estudio.

En relación a lo anterior, es necesario iniciar este apartado sobre las estructuras organizativas, con lo que es el diseño organizacional ya que, como todo proceso, requiere de aspectos de interés para la conformación de las empresas, según las partes que ésta deba tener; es decir, según la opción estructural que más se adapte y defina las áreas de trabajo para ¡Qué! Revista. Dicho esto, es pertinente tomar el concepto de diseño organizacional como “un proceso de edificación reflexionado de la arquitectura organizativa, en donde confluyen unos cimientos y pilares que deben

estar perfectamente sincronizados y que, además, están en constante evolución a través de relaciones e interdependencias endógenas y exógenas” (por Ranson, Minings y Greenwood, en Marín, 2012, p. 47). Es por esta razón que el diseño de una organización comprendería un aspecto estratégico más, si se sabe que el mismo proporcionará los parámetros formales para que el trabajo se realice dentro y fuera de la misma.

Por otro lado, se encuentra el diseño estructural, el cual se refiere precisamente a cómo se edifica una estructura organizativa y lo que ésta precisa en cuanto a la dirección de la empresa; esto puede tomarse desde la labor indispensable de la gerencia, sobre la asignación y el cumplimiento de las actividades diarias de la empresa, donde la autoridad es imprescindible por cuanto administra los recursos; tal es el caso del humano, punto vital de las relaciones interpersonales, que al mismo tiempo son la base del trabajo que se efectúa en cada parte de la empresa. Así lo expone Koontz y O’Donnell (en Melinkoff, 1990, p. 17),

(...) la organización tiene que ver con la estructura actividad-autoridad de una empresa. Esto es, la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo, con la autoridad necesaria para administrar estas actividades. De acuerdo con esto, la organización significa el establecimiento de relaciones de autoridad, con indicación de la coordinación entre ellas, tanto vertical como horizontalmente, en la estructura de la empresa.

De allí, es que Guizar (2008, p. 263) contempla para el diseño estructural dos fundamentos principales que la organización enfrenta al realizar este proceso. Los cuales son:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

Ello confirma el hecho de que cada área de la organización debe ser cubierta por personal especializado, y lo que comprendería es una voz de mando que coordine cada una de esas áreas, trabajando en sinergia y si se considera, en

comunicación constante para llevar las tareas desde los sistemas particulares a la totalidad de la empresa, como sistema administrativo general. Para Hintze (2008),

Diseñar la estructura organizativa implica establecer, entre otras cuestiones, cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas, y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas. Todos estos aspectos implican decisiones estratégicas hacia dentro de la organización y también sobre cómo debe configurarse la misma. (p. 68)

De este modo se evidencia la razón de concebir a la organización como un sistema estructurado que administra y coordina funciones estratégicas con fines que según se ha planteado para su desarrollo en un ámbito específico. Dicho de otra forma,

La estructura como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos. Como instrumento, los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos (Pertuz, 2013, p. 56).

Es a consecuencia de esto que el diseño organizacional, y por consiguiente el estructural, implican una serie de análisis y pautas para su utilización, pues no sólo es la disposición de la estructura en cuanto a la ubicación y asignación de las áreas de trabajo, es definir lo que éstas llevarían a cabo, las personas que lo realizarán, así como los parámetros para hacerlo. A la vez de la orientación y la coordinación con las cadenas de mando en cuanto a la dirección de aquellos lineamientos. Sin duda, ello implicaría una cierta complejidad en todo el proceso de elaboración del diseño estructural, a razón del diseño organizacional. Por lo tanto, es que,

La complejidad de las tecnologías de diseño organizativo, que contemplan desde cuestiones de política institucional (como la definición de los modelos organizativos, las interacciones matriciales entre estructuras horizontales y verticales, las decisiones sobre modelos funcionales o divisionales); cuestiones relativas al diseño de

las estructuras (como las configuraciones de las pirámides organizativas o la jerarquización de las unidades); hasta aspectos específicos, como el establecimiento de los perfiles de los puestos de trabajo, por citar sólo algunas de las cuestiones importantes (Hintze, 2008, p. 68)

De tal forma es que Marín (2012), describe lo siguiente: “la estructura de la organización, determinada como el fin esperado del trabajo de análisis y diseño organizacional, comprenderá el establecimiento intencionado de una serie de parámetros formales que buscan el *fit* organizacional” (p. 47). Aunque no se formule así, el desarrollo organizacional debe considerar un carácter formal por todo cuanto se precisa desarrollar ya que “los procesos de planificación, que incluyen desde la formulación de políticas y estrategias, hasta la definición de metas y asignación de recursos” (Hintze, 2008, 67). De acuerdo a ello, es que Guizar (2008) establece diferentes opciones de diseño estructural que pueden seguir las organizaciones y/o empresas que requieran de uno. Éstas son:

1. Departamental, la cual incluye, además:
  - 1.1. Funciones
  - 1.2. Procesos
  - 1.3. Regiones geográficas
  - 1.4. Productos
  - 1.5. Clientes
2. Matricial
3. Por Proyectos
4. Por Unidades Estratégicas de Negocios

Cada una de estas formas posee una naturaleza propia y una serie de características distintivas que necesitan ser descritas para la identificación o, mejor dicho, para la orientación sobre el diseño estructural que sigan las organizaciones del rubro editorial, por lo que en la medida de lo posible se definió cuál sería la que se ajusta a ¡Qué! Revista, ahora como medio de comunicación digital; lo que anuncia su relanzamiento en esta área; y, a partir de allí, demás políticas y estrategias en aquellos aspectos que deban preverse para la puesta en marcha de la estructura acorde a todo este escenario. Sin embargo, buscando, también, la coherencia o

adaptación a las exigencias del entorno. Para Guizar (2008), la naturaleza y las características de cada una de estas opciones de diseño organizacional son las siguientes:

1. Organización Departamental. Para el autor la misma consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan. Lo que implicaría:
  - 1.1. Generar departamentos por funciones
  - 1.2. Implantar la selección de áreas por procesos productivos, y no por áreas específicas. También se le conoce como departamentalización geográfica
  - 1.3. Pensar a través de las diferentes áreas geográficas en la que se encuentre, o de los productos (1.4.) que se elaboren; así como, de los clientes (1.5.) que la empresa atienda.
2. Organización Matricial: combina el tipo fundamental con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico, lo cual forma una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la organización normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda empresa no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.
3. Organización Por Proyectos. Cada unidad de trabajo ha sido implementada para ejecutar un proyecto o realizar una función en concreto y con un límite de tiempo.
4. Las Unidades Estratégicas de Negocios. Se piensa en ella cuando una unidad de negocio en particular posee su propia misión, visión, planes y objetivos, incluso su propia estructura organizacional. Por lo que la diferencia de las demás opciones de estructuras, ya que ésta debe administrar sus propios recursos y concebirse como autosuficiente.

Respecto a este mismo autor (Guizar, 2008), estas opciones de diseño estructural se pueden trabajar de manera simultánea, sólo que “la elección depende de la situación” (p. 267) en la que la empresa se encuentre. Además de ello, debe existir “una comunicación constante y estrecha” (p. 266), para que no existan incongruencias en la ejecución de las actividades inherentes a la empresa. Se contemplan tres (03) factores para enfrentar situaciones determinadas que

intervengan en el proceso de diseño estructural. Guizar (2008, p. 266) las describe de la siguiente forma:

- Una organización pequeña, con productos estándar y clientes diversos, puede considerar que la estructura funcional es la más apropiada, ya que se selecciona el trabajo en relación al producto y las funciones que él o el cliente se involucren.
- También está, una organización con complejos, importantes y diversos planes y propósitos, podría considerar que la estructura por proyectos es la más adecuada, porque ésta se enfocaría en todo lo que las características del proyecto y en las actividades que amerite.

Lo anterior lleva a pensar que de los distintos tipos de diseños estructurales que existen, los mismos deben trabajar en función del diseño organizacional que se efectúe. Dice Hintze (2008) que,

El diseño organizativo, por su parte, es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables (p. 71).

Esto último confirma aún más la intención de la presente investigación, la cual buscó una descripción de las distintas estructuras organizativas ya existentes y en funcionamiento, de algunas revistas impresas y digitales hispanoamericanas para entender cómo funcionan y qué unidades de trabajo, departamentos y áreas precisas; así como sobre las políticas, procedimientos y lineamientos que las amparan y rigen. Desde luego, con la intención de distinguir cuáles son aquellos elementos de interés considerados para saber el tipo de estructura organizativa que tendría ¡Qué! Revista, en vista de su relanzamiento al mercado y su cambio de formato.

Después de lo anterior, cabe considerar, también, tres (03) de los diseños organizacionales más comunes considerados por Robbins y Judge (2009): “la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial” (p. 526). Cuyas aportaciones

se indican a continuación a través de características que presentan cada uno de estos diseños organizacionales:

### ***La Estructura Simple:***

1. Grado bajo de departamentalización (base para agrupar los puestos en una organización). Lo que lleva a que la agrupación por especialización de trabajo no sea tomada en cuenta. Al mismo tiempo, posee extensiones de control amplias, y la autoridad es centralizada en una sola persona quien toma las decisiones, y posee poca formación.
2. Es una organización “plana”. Sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores.
3. Es una estructura simple. Rápida, flexible y barata de mantener.
4. Sólo puede ser considerada para organizaciones pequeñas. A medida que estas organizaciones pequeñas crecen, se hace inadecuada debido a su poca formalización (grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización). Además, en consecuencia de la centralización, se tiende a generar una sobrecarga de información en la dirección.
5. Se le considera una organización riesgosa. Todo depende de una persona, por lo que la información de la compañía se encuentra centralizada en una sola toma de decisiones.

### ***La Burocracia***

1. La estandarización es la base de este tipo de diseño organizacional. Es decir, se basan en procesos de trabajo estandarizados para la coordinación y el control.
2. Tareas operativas muy rutinarias. Debido a la especialización, reglas y regulaciones formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

3. Ejecuta actividades estandarizadas en una forma muy eficiente. Coloca especialidades semejantes en departamentos por función, lo que da como resultado: economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo, y empleados que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” con sus colegas.
4. Gerentes de niveles medio y bajo. En este diseño organizacional se encuentran gerentes, no demasiado talentosos; por tanto, son menos costosos.
5. Reglamentos que sustituyen a la libertad de dirección. La presencia de reglas que limita la acción inmediata; es decir, cuando se presenta un caso que no se ajusta a las reglas con precisión, no cabe ninguna modificación. No obstante, puede representar una ventaja eficiente si se trata de problemas o circunstancias con las que ya se hayan topado antes y para lo que ya se hayan establecido reglas de decisión programadas.
6. Centralización de la toma de decisiones. Dado que las operaciones estandarizadas han sido complementadas con mucha formalización, los ejecutivos principales de niveles medios o bajos no deciden sobre las circunstancias que se presentan, y tienen a ser individuos poco innovadores.
7. La especialización crea conflictos entre las unidades. En vista de que las metas funcionales de cada unidad de la organización se imponen, las metas generales de ésta se ven opacadas.

### ***La Estructura Matricial***

1. Se destaca por combinar dos formas de departamentalización: por función y por producto.
2. La departamentalización por funciones: reúne a los especialistas, lo que permite agrupar y compartir recursos especializados para varios productos. No obstante, su principal desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función, de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto.

3. La departamentalización por productos: se diferencia de la anterior, pues facilita la coordinación entre especialistas para terminar a tiempo y con el cumplimiento de los objetivos del presupuesto. También, asigna responsabilidades claras para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos.
4. Rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de departamento según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual.
5. Los miembros de una estructura matricial tienen una asignación dual: con su departamento por función y con sus grupos por producto.
6. Facilita la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. No obstante, conforme una empresa se hace más grande, su capacidad de procesamiento de información se llega a sobrecargar.
7. Posee una comunicación flexible. Esto se debe al contacto directo y frecuente entre distintas especialidades. La información se pasea por toda la organización y llega más rápido a las personas que la necesitan.
8. Reduce las líneas duales de autoridad. Los miembros departamentales se ocupan tanto de proteger sus pequeños mundos que las metas generales de la organización se vuelven secundarias.
9. Provee a la organización de los mejores recursos y asegura su uso de una forma eficaz.
10. Genera luchas de poder. Reportar a más de un jefe produce un conflicto de autoridad y las expectativas poco claras detonan la ambigüedad de roles.

Después de lo anterior, se comprende cuáles son las características de interés y diferenciales entre estas formas de diseño organizacional. Así como las que representan ventajas y desventajas para ser tomadas en cuenta en el proceso de construcción de la estructura organizacional, pues es importante entender “el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (Robbins y Judge, 2009, p. 519). Permitted centrar este proceso en coordenadas de comprensión sobre cómo funcionan estos distintos enfoques de diseño organizacional,

sabiendo en qué consisten y cómo pueden afectar, positiva o negativamente, el alcance de los objetivos de la empresa en los que se hayan basado para darle forma a la estructura. Cada uno de estos diseños organizacionales representa efectos significativos tanto para el desarrollo del trabajo, como para los miembros de la organización.

## **Construcción de Estructuras Organizativas**

Ahora bien, dada las consideraciones anteriores, es menester describir lo que se refiere a estructuras organizativas, siendo ésta la segunda variable a analizar sobre el estudio que se viene realizando para ¡Qué! Revista, organización de la rama editorial que se encuentra en un periodo de contingencia por ser relanzada al mercado; pero que al mismo tiempo, no posía una estructura establecida que le diera base para su desarrollo organizacional. A continuación, se describirán una serie de planteamientos sobre lo que representan las estructuras organizativas, según varios autores que han abordado este tema.

Para comenzar, se encuentra a Mintzberg (1989), quien explica que “en el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan, así como funciona, a la organización” (p. 25). Lo que lleva a pensar que el diseño estructural actúa como una estrategia organizacional para establecer cómo se dividirá el trabajo y su coordinación en lo que respecta a las funciones realizadas para y por la empresa. Para confirmar esto, está el aporte de Pertuz (2013), quien indica que,

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, que sus miembros deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos. La estructura, desde el punto de vista de la teoría de la administración, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y sus modos de interrelación (p. 56).

De allí se entiende que una estructura, a razón de un sistema, contempla relaciones directas e indirectas con cada una de esas áreas en las cuales se ha dividido el trabajo. Determinando que una organización se caracteriza por ser un

sistema de partes integradas entre sí, que trabajan y se relacionan para alcanzar metas y objetivos propuestos en consecuencia de acciones estratégicas inherentes a ella. Por lo tanto, una estructura organizativa representa una herramienta en el diseño organizacional. En esta perspectiva, Melinkoff (1990), se refiere a una estructura como la forma en la que se encuentran ordenadas las partes de un todo cualquiera; en el caso de esta investigación, una empresa del rubro editorial. Mas sin embargo, un edificio, un cuerpo humano, un libro, o cualquier material orgánico o inorgánico poseen una. En el caso de una organización,

La estructura representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a constituir un todo. No obstante, en toda totalidad existen relaciones esenciales y secundarias entre las partes componentes (Menlinkoff, 1990, p. 33).

Para el autor anterior, la organización no es más que un sistema, cuya cara gráfica está representada por un modelo de estructura organizacional. Pero que, paralelamente, este sistema contempla relaciones de carácter interno y externo, y cuyas relaciones entre sí, lo llevan a considerar que es necesaria la existencia de lineamientos reguladores para que estos intercambios de información e integración entre las partes de este todo, trabajen al unísono, minimizando los ruidos comunicacionales que se generen. Por consiguiente, la estructura organizativa es vista como “el instrumento técnico final que permite completar el proceso de asignación de responsabilidad, hasta el grado de detalle necesario para el uso adecuado de los recursos en la ejecución de las actividades” (Hintze, 2008, p. 70).

En una estructura organizativa se contempla dónde empieza y termina el trabajo de cada departamento, así como la administración de los recursos y la responsabilidad en cuanto a las actividades. Sin duda, es un documento gráfico que define las líneas de acción de cada área dentro y fuera de la empresa. Es comprendido por la gerencia y/o dirección de una empresa como el detalle de las labores de ésta, donde se integra todo cuanto ella es. Además que “el término organizacional, lleva implícito (...) una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones” (Pertuz, 2013, p. 56), de la empresa y/o institución.

Así se define la estructura de la organización, como “un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección, como por ejemplo: el de coordinación, de comunicación, de decisión, de control; además, sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización” (Melinkoff, 1990, p. 35). Esto último amerita resaltarse, pues esta investigación implica que la dirección debe estar a sabiendas de cómo se lleva a cabo el proceso comunicacional y apoya la intención de este estudio en establecer políticas comunicacionales que se adapten a la estructura organizativa de una empresa en específico.

Luego de lo anterior, resulta oportuno detallar los componentes por los cuales se basa el diseño estructural para darle forma a la estructura organizacional, ésta última como representación visual de todas las actividades y procesos que se llevan a cabo para la organización. Estos componentes, son los denominados por Daft (citado por Pertuz, 2013, p. 57), como los componentes claves en la estructura, y los divide en tres:

1. La designación de las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía, así como los tramos de control entre directores y supervisores. Para con ello indicar cuáles son los departamentos existentes y las funciones que realizarán, así como quienes serán los encargados de su manejo y dirección.
2. La identificación del agrupamiento de los individuos por departamentos, áreas o secciones, y de estos en la organización total. Para saber cuáles son los cargos y sus funciones, así como las áreas a las que corresponden.
3. El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de esfuerzos en todos los departamentos y áreas. Al establecerse cada área, se podrán implantar los sistemas comunicacionales, a razón de los departamentos constituidos, así como la elección de los canales comunicacionales más efectivos para que el conocimiento general del trabajo que se lleva a cabo.

De la misma manera, Pérez (2012, p. 76) contempla siete variables que se manejan en el desarrollo de una estructura organizacional. Este autor, las describe de la siguiente forma:

1. *Sistema de valores*: comprender qué tanto está adecuada la estructura a un sistema de valores, los cuales serán practicados por los miembros de la organización; a su vez, debe estar alineada a la estrategia y al sistema de finalidades. Lo que podría interpretarse como la Filosofía Empresarial.
2. *Procesos para la estructura*: saber si la estructura es clara, al igual que los roles que en ella se indican; y si, además, existe un soporte tecnológico que la hacen integral, ajustada para garantizar el éxito de las estrategias orientadas a la innovación. Con ello se considera el uso de herramientas y aplicaciones.
3. *Manuales y estandarización*: aplicar instrumentos formales que soporten la estructura, como: manuales de procesos, funciones o procedimientos. Saber, también, si la división y especialización del trabajo ha originado contratación de profesionales, y si la estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación estratégica. Para esto es conveniente la aplicación de las Políticas Comunicacionales.
4. *Control sobre la estructura*: evaluar qué tanto los roles están establecidos y se controlan su cumplimiento, se revisan y actualizan periódicamente la estructura. Para lo que es ideal la definición de cargos con el apoyo de un Relacionista Industrial y los perfiles de cargo.
5. *Competencias acorde con la estructura*: examinar la ubicación del perfil de los colaboradores, el ambiente para establecer una estructura que permita trabajar en proyectos, innovación y trabajo en equipo.
6. *Evolución de la estructura*: evidenciar cómo en esta variable se modifica la estructura (por el volumen de trabajo o la rotación del personal, o por el cumplimiento de los objetivos o metas); si existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios. Otorgándole atemporalidad a las funciones de trabajo.
7. *Cohesión en la estructura*: evaluar tres aspectos con respecto al sistema de información gerencial (SIG): a) se ha diseñado con base en la estrategia y la estructura; b) si da soporte real a la estrategia y a la estructura organizacional; y c) si es flexible para adaptarse a los cambios organizacionales.

A manera de resumen sobre estas variables, se puede decir que una estructura debe medirse en función de unos valores organizacionales, la estrategia y los objetivos de la empresa, todo ello como cultura o filosofía organizacional; cultura que debe comprender cada uno de los roles acordes también a la estrategia de la empresa. A su vez, para dicha estructura, se debe evaluar si la misma posee un soporte tecnológico que la apoye. Sin olvidar que todo este desarrollo implica una serie de lineamientos y procedimientos que indiquen cómo se llevan a cabo las actividades y si éstas son cónsonas a la especialización y estandarización de las áreas contempladas en la estrategia empresarial. Ello, también, podría cumplir labores de evaluación y control sobre la estructura. Por tal razón, es necesario entender el ámbito de desenvolvimiento de la estructura y la empresa.

Al mismo tiempo, una de las variables claves para componer una estructura organizacional, es entender cómo evoluciona y se ajusta a factores internos o externos, a la vez que estudia y aprende de ellos. De último, se encuentra la variable sobre la comunicación e información organizacional, variable que garantiza la conexión de la estructura y que, obviamente, debe acoplarse a la estrategia, ya que da pie a esto, más si se ajusta a los cambios que encuentren en su camino al éxito. Así lo hace saber Mintzberg (1989), cuando indica que “los elementos de una estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización” (p. 6). Con esto último, se da apoyo al enfoque del diseño estructural, donde éste debe seguir una serie de aspectos imprescindible para el desarrollo organizacional.

### **Tipos de Estructuras y Clases de Unidades Organizativas**

Sin embargo, es prudente ahora abordar cómo se clasifican los tipos de estructuras organizativas, en las que no sólo se describe el tipo de estructura, si no que se consideran las clases de unidades en los que se divide la organización; puesto que de ello implicaría la utilización de los elementos prudentes para cada tipo de estructura y la actuación de las unidades organizativas. De manera que,

El tipo de estructura permite discriminar aquellas partes de la organización que son responsables de las gestiones permanentes y de rutina, y que trabajan gestionando una determinada capacidad instalada; de otras que, eventualmente, deben trabajar organizadas bajo las modalidades de proyectos y, en muchos casos, grupos de proyectos coordinados bajo la modalidad de programas. El primero de estos tipos de estructura se denomina vertical y el segundo horizontal (Hintze, 2008, p. 73).

Aquí se ve cómo para cada tipo de estructura se contemplan las partes de la organización, asignándoles responsabilidades de acuerdo al tipo de acciones que gestionen; así como aquellas partes, cuyo trabajo se da en relación a actividades y procesos puntuales. Características que definen un tipo de estructura, que según Hintze (2008) se clasifican en verticales y horizontales. Por otro lado, sobre las clases de unidades organizativas, menciona que,

Las clases de unidades (...) se refieren a la línea y el *staff*. A estos efectos, se consideran de línea aquellas unidades cuya responsabilidad principal es producir resultados hacia fuera de la institución, mientras que se incluyen en el *staff* las que se orientan hacia el apoyo interno (p. 73).

Respecto a las unidades organizativas, se pudieran definir como aquellos grupos de personas encargadas de producir el trabajo del día a día, cuya función se centra en lograr el alcance de actividades específicas tanto dentro de la organización, como fuera de ésta. De tal manera, que ambas nociones organizacionales se mezclan y trabajan paralelamente dentro de lo que sería el sistema estructural organizativo. Una, como un todo general, y la otra como partes que integran ese todo. Así mismo lo contempla Hintze (2008), de la siguiente manera:

#### Cuadro 4

##### Tipos de Estructuras y clases de Unidades Organizativas

		Tipo de Estructura	
		Vertical	Horizontal
de Unidad		Unidades con estructura prevista para gestiones permanentes	Unidades con estructura prevista para proyectos o programas.
	Línea: unidades con	Unidades de la conducción	Unidades de proyectos y

responsabilidad principal de producción externa de la institución.	general institucional y responsable de producir los resultados que la institución entrega a terceros en forma sistemática.	programas vinculados a producción de resultados para terceros.
<i>Staff</i> : unidades con responsabilidad principal de apoyo a la producción externa de la institución.	Unidades de planificación, administración, apoyo legal, recursos humanos, mantenimiento, logística y otros cuyos aportes mantienen la organización para que se produzcan los resultados externos.	Unidades de proyecto y programas cuyos resultados se vuelcan a la propia organización; tales como: reorganizaciones, reingenierías, modernizaciones informáticas, nuevas instalaciones y otros.

**Nota:** Hintze (2008)

Para este autor, “las unidades organizativas pueden funcionar con, entre otras, dos modalidades alternativas que, usualmente, coexisten y pueden agruparse analíticamente en verticales y horizontales” (Hintze, 2008, p. 88); es decir, en una estructura organizativa pueden coexistir distintas unidades de trabajo, las cuales poseen funciones de acuerdo a la naturaleza de la estructura organizativa a la que pertenecen, como se observa anteriormente (Ver Cuadro 4). En este sentido, Hintze (2008), explica que,

Las organizaciones reales, lejos de basarse en modelos puros, por lo general, reúnen características divisionales en algunos aspectos o áreas y funcionales en otros, algunas de sus gestiones las administran modalidades claramente verticales, otras horizontales y resuelven las articulaciones entre ambas a través de algunas áreas donde predominan los esquemas matriciales (p. 89).

En vista de lo anterior, es importante describir a continuación algunas características de las estructuras horizontales y verticales, tomando de base las apreciaciones expuestas por este mismo autor (Hintze, 2008, p. 89), el cual describe ambas modalidades de estructuras de la siguiente manera:

#### *Estructura Organizativa Vertical*

En este tipo de estructuras, los recursos se asignan en términos de capacidad para producir resultados en cuanto a instalaciones, personal, recursos materiales que permiten determinada capacidad de producción, más allá de que se logre o no. A su vez, se consideran modalidades de trabajo más eficientes para las gestiones sistemáticas que admiten rutinas, como por ejemplo, la producción en serie, la imagen más difundida para este tipo de estructuras.

### *Estructura Organizativa Horizontal*

Este tipo de estructuras se consideran, incluso, más eficientes que las verticales, puesto que tienen reglas y parámetros organizacionales, además que construyen una gestión tecnológica que les son propias, y que se diferencian altamente de las que puedan tener las modalidades verticales. Estas estructuras se basan en la asignación de los recursos a resultados concretos, en su mayoría producidos a través de programas y proyectos asignados.

En efecto, y después de las definiciones anteriores sobre lo que contemplan las modalidades estructurales verticales y horizontales, Hintze (2008) expresa que “en la misma organización pueden coexistir gestiones que se realicen mediante proyectos con asignaciones de recursos específicas con áreas de tipo vertical, como las administrativas y la conducción misma” (p. 89); y que también se da que “pueden existir mecanismos y reglas para transferir temporalmente recursos humanos entre unidades verticales y horizontales” (p. 89).

Lo anterior es un fundamento esencial para la visualización del tipo de estructura organizativa establecida para ¡Qué! Revista, buscando su planteamiento como empresa del rubro editorial; además de las unidades de trabajo que tendría en su haber para la consecución de sus objetivos como medio de comunicación e información. Al mismo tiempo, se encuentran las configuraciones estructurales aportadas por Mintzberg (en Pertuz, 2013, p. 57), en las que se establecen siete (07) formas de organizaciones con enfoque de descentralización, tomándose en cuenta, además, lo correspondiente a mecanismos de coordinación y lo concerniente a la importancia que tienen cada una de las partes de la organización. Dicho esto, estas configuraciones estructurales se denominan de la siguiente manera:

1. *Organización empresarial o estructura simple*: la estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos) gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico.
2. *Organización maquinal o burocracia maquinal*: los puestos se convirtieron altamente en especializados y el trabajo es muy estandarizado. Primero requiere que la propia organización elabore su administración con una gran tecno-estructura que diseña sus sistemas de estandarización.
3. *Organización profesional o burocracia profesional*: en esta organización predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, la organización ha de hacer cesión de su poder, y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. Existe poca necesidad de tecno-estructura, ya que la principal estandarización sucede como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización.
4. *Organización diversificada o forma divisional*: es parecida a la profesional; pero, en lugar de individuo, está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones. Cada división tiene su propia estructura. La divisionalización se hace porque las líneas de sus productos son diversificadas y eso se produce cuando se trata de organizaciones grandes y viejas.
5. *Organización innovadora o adhocracia*: la adhocracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace. En esta organización, los equipos, tanto permanentes como temporales, se usan extensamente para el logro de tareas; además, a menudo son equipos interfuncionales cuyos miembros pertenecen a diferentes áreas de responsabilidad laboral, la intención es derribar las barreras funcionales para crear relaciones laterales más eficaces para la solución de problemas y realizar el trabajo.
6. *Organización misionera*: cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y, por consiguiente, tienen tendencia a una división del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos. Aquello que mantiene unida a la organización

es la normalización de las normas, que los miembros compartan los mismos valores y creencias.

7. *Organización política*: no tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder. Cuando una organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, es probable que tenga dificultades ajustando los conflictos internos. Aquello que caracteriza su comportamiento es el impulso a la desunión.

Estas configuraciones estructurales, son también fundamentos y orientaciones que dieron pie para la construcción y definición del tipo de sistema organizacional que se definió para ¡Qué! Revista, teniendo siempre presente que se trataba de una empresa que se encuentra en relanzamiento al mercado como un medio de comunicación e información digital. No obstante, son estos aspectos que se estudiaron para la definición de la estructura de esta empresa para que la misma se fundamente en lo que es y hace. Por esta razón, para este análisis se consideran las dimensiones propuestas por Miller (citado en Marín, 2012, p. 50), en las que se basa el diseño estructural para la definición del tipo de estructura. Según este autor, son cuatro (04) las dimensiones que se definen para configurar la estructura organizacional:

1. La estructura de actividades (especialización y formalización)
2. La concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones)
3. La línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de tareas)
4. El tamaño del componente de apoyo (personal subordinado); las cuales buscan ser dispositivos integradores cuando se trata de disminuir el impacto generado por el cambio constante.

Así pues, éstas son algunas de las consideraciones que se toman en cuenta para el proceso del diseño estructural y, por consiguiente, de lo que representa el desarrollo de una organización. Puesto que, diseñar la estructura de una empresa implica tomar una serie de decisiones respecto a los objetivos que ésta presente, así como variables que implican el funcionamiento de las áreas que la integren; al mismo tiempo, el ámbito donde la organización se ubique. La información planteada

anteriormente fue la guía para identificar y diferenciar las estructuras organizativas y los tipos que se encuentran en empresas editoriales existentes y constituidas, así como dar paso para poder establecer la clase y el tipo de estructura que se definió para ¡Qué! Revista; y de acuerdo a ésta, definir los canales comunicacionales que se deberán implementar para el bienestar del proceso comunicacional en una empresa que se encuentra introduciéndose al mercado y que su ámbito de desarrollo es el editorial con formato digital.

### **Tabla de Especificaciones**

A continuación, y luego de toda la información dada se presenta una tabla denominada Tabla de Especificaciones, en la cual se detallan en síntesis la información teórica más relevante e importante respecto a los objetivos en los cuales se basan esta investigación. En ella también se contemplaron las características, el universo, las unidades de análisis y las categorías y sub-categorías definidas,

Esta tabla está construida sobre una serie de categorías y sub-categorías planteadas en relación a las teorías y variables abordadas en el Capítulo II para recabar toda la información posible a través de interrogantes cónsonas con el objetivo de esta investigación. En esta tabla se detalla la definición de cada categoría y sus sub-categorías, además de la relación que tienen para el planteamiento de las preguntas del instrumento de investigación. Con esta tabla se comprende una herramienta para la realización coherente y eficaz de esta investigación, fundamentándose en la línea de investigación, así como en el enfoque, el tipo y su diseño.

El esquema de esta tabla comprende lo siguiente:

- Número de Categoría
- Nombre de Categoría
- Definición de Categoría
- Sub-Categoría
- Código de Análisis
- Ítem al que corresponde en el instrumento.



**Tabla de Especificaciones: Establecimiento de Categorías y Subcategorías**

Universo: entrevistas a editores y directores de revistas con formatos digitales e impresos.

Unidad de Análisis: entrevista individual

<b>N°</b>	<b>Categorías Preestablecidas</b>	<b>Definición</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Cod. Ítems</b>
1	Comunicación Organizacional	Es considerada un proceso de transmisión interna y externa de información en las empresas, para facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los involucrados directa o indirectamente con la misma, a los cuales se les conoce como públicos internos y externos, lo que representa el desarrollo de ésta, ya que implica el manejo de los procedimientos y el trabajo dentro de la misma, así como la proyección y difusión de la imagen hacia afuera de ella. La Comunicación Organizacional es un punto vital para el alcance de los objetivos, por lo cual debería establecerse bajo una formalidad por su valor estratégico y operacional, así como el enfoque que ésta representa para el uso de los canales de comunicación apropiados para su desenvolvimiento dentro y fuera de la empresa.	Comunicación Tradicional Formal Comunicación Tradicional Informal Com. Digital y/o Electrónica Comunicación Formal Digital Comunicación Informal Digital	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1, 2

2	Tipos de Comunicación Organizacional	<p>Se establecen como aquellos sistemas de comunicación utilizados en las organizaciones para la transmisión de información dentro y fuera de la misma. Estos tipos de comunicación pueden variar según la adaptación a la era digital y/o electrónica o por la modalidad, recurso y hasta el rubro donde se desenvuelva la empresa. Además, el tipo de comunicación organizacional que se utilice, dará influencia a los instrumentos que se utilicen para la transmisión de los mensajes, estos últimos utilizados de manera informal o formal.</p>	<p>Comunicación Integrada Nvas. Tec. de la Info. y la Com. Com. Digital y/o Electrónica Comunicación Reactiva</p>	<p>2.1 2.2 2.3 2.4</p>	6
3	Canales de Comunicación Organizacional	<p>Conocidos también como los instrumentos, mecanismos o herramientas para la transmisión de datos e información en la empresa. No obstante, a algunos se les ha dado el carácter de formales, puesto que inciden directamente en el tráfico de información propia de la empresa; al mismo tiempo que van surgiendo otros de forma espontánea, los cuales se dan de acuerdo a las labores cotidianas de la organización y emergen de manera informal. Ambos, pueden funcionar a nivel interno o externo.</p>	<p>Formales Internos Formarles Externos Informales Internos Informarles Externos</p>	<p>3.1 3.2 3.3 3.4</p>	3

---

4	Políticas Comunicacionales	<p>Serie de lineamientos o parámetros que se establecen para el adecuado desenvolvimiento de la comunicación en una empresa u organización. La misma puede establecerse desde lo interno, también hacia lo externo, debido al alcance que ésta tenga. La función de una adecuada política comunicacional es ser la que vele por el eficiente desarrollo del proceso comunicacional en una organización; por ende, debe ser parte de la planificación estratégica, lo que le asigna una formalidad para su adecuada utilización. Sin embargo, existen empresas que bajo los procedimientos habituales de trabajo, así como el día a día, no han tenido lineamientos en cuanto a la utilización de la comunicación en la empresa y no han establecido los medios pertinentes para las funciones dentro y fuera de ésta, utilizando la comunicación con un carácter de informalidad.</p>	<p>Interna Externa Formal Informal</p>	<p>4.1 4.2 4.3 4.4</p>	1
---	-------------------------------	---	--	------------------------------------	---

---

---

5	Diseño de la Estructura Organizativa	<p>A razón del Diseño Organizacional, como el enfoque que constituye estratégicamente a una empresa, se encuentra a su vez la forma que ésta tiene, definida por el Diseño Estructural, el cual se refiere directamente a cómo se construye y es definida la Estructura Organizativa en relación a los objetivos, la dirección que se quiere para la misma y a la amplitud del trabajo que en ella se realiza; en consecuencia, se dan la cantidad de unidades de trabajo. Aquí se contemplan la distribución de las diferentes funciones, actividades y responsabilidades intrínsecas al área de desarrollo de la empresa. En el Diseño Estructural se describe la línea de acción de las labores para cada una de los departamentos o áreas de trabajo, y se comprenden las responsabilidades por jerarquía y la delegación de la autoridad. No obstante, el Diseño Estructural implica los diferentes tipos de formas estructurales a partir de cómo se quiere la línea de acción de la dirección, la comunicación y, por consiguiente, del diseño o enfoque organizacional.</p>	<p>Organización Departamental Organización Matricial Organización Por Proyectos Org. Por U. Est. de Negocios</p>	<p>5.1 5.2 5.3 5.4</p>	<p>9, 10</p>
---	--------------------------------------	---	--	------------------------------------	--------------

---

---

6	Comunicación Organizacional y Estructura Organizativa	<p>La misma se plantea para indagar cómo ambas variables se apoyan para la obtención de resultados concretos dentro de una organización a partir del alcance de metas y objetivos, siempre contando con la participación y apoyo del personal de la empresa. Gracias a su análisis, se precisan las evidencias que dan fe en que la Comunicación Organizacional definitivamente es una herramienta prioritaria para cualquier Estructura Organizativa, y la forma en cómo ese proceso comunicacional debe ser coherente y apegado a ella, pues está claro que existe una estrecha relación entre ambas y, por consiguiente, en la consecución de los objetivos y metas, aún más cuando lo que se busca es que el personal participe y se involucre. En pocas palabras, con esta categoría se examinó cómo la comunicación promueve en la estructura la participación del personal en el logro de los objetivos empresariales.</p>	<p>Participación del Personal en el Logro de los Objetivos Sin la Participación del Personal en el Logro de los Objetivos</p>	<p>6.1 6.2</p>	5
---	---	---	---	--------------------	---

---

---

7	Dirección de la Comunicación en la Estructura Organizativa	<p>Una vez la organización se constituye, el siguiente paso es la puesta en marcha de sus operaciones, pero éstas no se llevarían a cabo sin la comunicación, por lo que debe fluir de distintas formas, y ello se da dependiendo de cómo se den las operaciones y cómo se lleven a cabo las mismas, de arriba hacia abajo, o viceversa; hacia los lados, o una mezcla de ello. Con esta categoría se buscó presentar la dirección que más convenga y se adapte a la empresa, con lo cual se visualiza los tipos de canales a utilizar, los participantes en este proceso y los departamentos involucrados; con ello, se establece cómo fluye la comunicación a lo largo y ancho de la empresa y la forma en la que se dirige en la estructura organizativa especificada para ella.</p>	<p>Vertical/Descendente Vertical/Ascendente Horizontal Mixta</p>	<p>7.1 7.2 7.3 7.4</p>	<p>4, 7, 8</p>
---	--	---	--	------------------------------------	--------------------

---

---

8	Adaptación entre el Rubro Editorial y la Estructura Organizativa	<p>Aquí se precisa en la forma en la que las empresas relacionan su estructura al rubro en el que se desenvuelven; es decir, se estudia la relación directa entre la definición de una estructura organizativa con respecto al rubro en el cual se desarrolla, puesto que es preciso que cada empresa esté ajustada a la actividad económica a la que pertenece. Lo que se concibe como un signo de garantía en cuanto a la productividad y en la capacidad del personal para cumplir con las operaciones que se realizan. Al mismo tiempo, el entendimiento de ésta asegura la implementación de sistemas de comunicación particulares a los procedimientos característicos de la organización basándose en el ambiente que la rodea. El que se comprenda desde el primer momento el rubro o ámbito al que pertenece esta empresa deja ver cómo estarán formadas las estructuras organizativas de ese tipo de empresas. La idea es entender si la adaptación entre el rubro editorial y la estructura organizativa es particular de cada empresa o se lleva de manera general.</p>	Particular General	8.1 8.2	11, 12
---	--	---	-----------------------	------------	-----------

---

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se hará una descripción de cada uno de los pasos que deben tomarse en cuenta para esta investigación; es decir, se encuentra una explicación de los elementos por los cuales se basa la misma. Así está definido en el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (2014), en el que se indica que este capítulo está “constituido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimientos y técnicas de análisis de datos que posiblemente va a utilizar” (p. 14). Luego de ello, a continuación, se hará una descripción en detalle de cada uno de estos apartados.

#### **Enfoque De La Investigación**

Esta investigación está enmarcada bajo un enfoque cuantitativo, siendo éste el que mejor se ajusta al tratamiento de la información a recabar; pues, representa la forma de buscar, cuantificar y analizar los datos de interés necesarios en el establecimiento de las políticas comunicacionales apropiadas para la estructura organizativa de ¡Qué! Revista. Así lo indican, Hernández, Fernández y Baptista (2010), cuando señalan que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). También, describen que,

Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando

métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p. 4)

### **Tipo De Investigación**

Ahora bien, el tipo de investigación a aplicar es un estudio de alcance descriptivo, en el cual se incorporará una propuesta; siendo la misma catalogada en el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (2014), como,

Proyectos para resolver problemas fundamentados en la experiencia del investigador. No requieren un diagnóstico sistemático (puede hacerse si se amerita), ni de la participación de entes involucrados. Son producto de expertos y requiere de una planificación. Entre ellas: planes operativos y/o de mercadeo, elaboración de manuales de normas y/o de procedimientos, creación de programas, otros. (p. 10)

En relación, y por tratarse de un estudio donde se quiere el establecimiento de planes comunicacionales que se adapten a la forma en que una empresa se maneja dentro de su ámbito, se deben considerar los estudios descriptivos. Los cuales son presentados en este mismo manual ya que,

Describen los hechos como son observados, sirven para identificar o establecer características, elementos, propiedades, conductas y/o factores que intervienen en una situación, evento, fenómeno o población. No se manipulan variables, ni se formulan hipótesis y en ellas no se deben sugerir relaciones causa-efecto y van dirigidas a responder las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo, cómo, cuántos y cuál. Comprenden estudios sobre desempeño, actitudinales, sociológicos, culturales, pedagógicos y socio-económicos, sondeos de opinión, entre otros. Entre ellos se tienen: estudios documentales, algunos estudios cualitativos, estudios evolutivos, estudios de casos y otros. Pueden ser cuantitativas o cualitativas. (p. 6)

Por lo tanto, esto indica que la realización de la investigación se dio utilizando la perspectiva descriptiva sobre la base de la línea de investigación que dirige este estudio: planificación y comunicación estratégica, fundamentada en un estudio pertinente a los objetivos comunicacionales de la organización; en este caso, los de

¡Qué! Revista, pues ésta se encuentra en relanzamiento. Del mismo modo, se contempla en el tipo de investigación, la llamada Investigación Tecnicista o Proyectista, la cual se aborda considerando el primer objetivo específico de esta investigación: describir las políticas comunicacionales usadas por empresas del rubro editorial, puesto que se exponen las políticas comunicacionales como plan comunicacional apropiado para ¡Qué! Revista y sus áreas y departamentos de trabajo. En vista de esto, el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (2014), se refiere a este tipo de investigación como,

Son investigaciones aplicadas que se encuentran dirigidas a encontrar soluciones a problemas prácticos o necesidades sentidas por un grupo, una institución u organización de orden social, educativo, económico, cultural u otro, a través de la elaboración de un plan, estrategia, programa, diseño o tecnología producto original o adaptado por el investigador. (p. 9)

### **Diseño De La Investigación**

En cuanto al diseño de la investigación, se entiende que “es la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos e hipótesis-problema” (Tamayo y Tamayo, 2003, p. 108). Por tanto, la misma se apoyará en el diseño de una investigación de campo, la cual se propone para recolectar los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Así lo expresa, también, Tamayo y Tamayo, donde explican que la investigación de campo es,

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p. 110)

## **Población Y Muestra**

En vista de lo anterior, se planteó que la población a abordar fueran empresas u organizaciones pertenecientes al mismo rubro editorial; es decir, revistas digitales e impresas, nacionales e internacionales. En cuanto a la población, Albert (2006), menciona que “es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno (...) este conjunto debe reunir determinadas características que se constituyen en el sujeto de estudio” (p. 60). Por lo cual, para el tamaño de la población no se consideraron criterios de selección y/o clasificación de muestra, ya que para esta investigación, el sujeto de estudio estuvo representado por los directivos y editores de publicaciones periódicas y medios de información que se encuentran en Venezuela, Colombia y España, tanto impresos como digitales; en una cantidad total de seis (06) revistas.

Para ello, se abordaron las siguientes: Wearepicta (Venezuela), Backroom Caracas (Venezuela), Merito Compartido (Venezuela), Cartel Urbano (Colombia), El Bicitante (Colombia) y Gráfica (España), cuyos representantes manifestaron su voluntad y disposición para completar el instrumento de investigación, luego de una exhaustiva búsqueda realizada a través de la plataforma Facebook e Internet, de revistas y publicaciones que tuvieran características similares a ¡Qué! Revista, en cuanto a su enfoque, contenido editorial, perfil de lectores y otros; puesto que los objetivos de esta investigación eran describir, diferenciar y analizar empresas similares en cuanto a su proceso comunicacional y de trabajo.

## **Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos**

Por tratarse del abordaje anterior, es que respecto a la técnica que se aplicó para la recolección de datos, fue la entrevista estructurada; también llamada “normalizadas o dirigidas, donde el entrevistador actúa bajo un esquema establecido de interacción que incorporan preguntas prefijadas de antemano y a las que cualquier entrevistado debe responder de manera cerrada sin demasiada libertad de respuesta” (Albert, 2006, p. 123). Lo que conllevó a la indagación de manera clara y

concreta de aspectos pertinentes y relevantes para el desarrollo de la investigación; permitiendo la identificación de las necesidades de ésta. Al mismo tiempo, Corbetta (2007), indica que “en este tipo de entrevistas se hacen las mismas preguntas a todos los entrevistados con la misma formulación y en el mismo orden” (p. 350). No obstante, la razón por la que se seleccionó este tipo de entrevistas, se debe a que,

En la entrevista estructurada las preguntas se fijan de antemano y las respuestas son abiertas. Ello implica que a todos los entrevistados se les pide la misma información, pero se les deja libertad para exponerla como consideren más adecuado y para organizarla a su gusto. Esta base informativa común puede uniformizarse mediante un procedimiento de codificación (Corbetta, 2007, p. 368).

De esta manera, se tuvo un contacto formal y directo con la fuente de información (directivos y editores de los medios) para la obtención de datos que son difíciles de conseguir de manera externa a estas revistas y publicaciones, y con las cuales se profundizó sobre aspectos inherentes a la investigación al tener cercanía con estos actores dentro de la empresa. Así lo expresa Albert (2006), cuando dice que entre sus propósitos, una entrevista es,

Un dispositivo exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones para sugerir hipótesis y para guiar otras fases de la investigación. Además, ser el principal instrumento de investigación. En dicho caso, en el inventario de la entrevista se incluyen preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación. (p. 121)

En este mismo sentido, se utilizaron formularios de *Google Drive* para facilitar el acceso a las diferentes revistas, ya que algunas de ellas se encuentran fuera del territorio nacional y al haber limitante sobre el traslado en persona hasta sus oficinas, se recurrió a este tipo de herramientas *on-line* que proporcionan comodidad para plantear distintos tipos de formatos que aseguran la recolección de datos e información deseada, desde encuestas hasta entrevistas; además, de adquirir estadísticas por éstas. Todo ello, a través de un hipervínculo o *link* de acceso: <https://goo.gl/forms/6dB9iJQzUknpVFXN2> (Ver Anexo 1: Esquema de Entrevista\_Formulario Google Drive), que llegó a través de los correos electrónicos de cada uno de los directivos y editores que brindaron la disposición y el ánimo para responder el cuestionario o instrumento de recolección de datos.

Lo que resulta oportuno, pues el instrumento para realizar la investigación, estuvo constituido por un guión o serie de preguntas abiertas, las cuales surgieron de una Tabla de Especificaciones, construida sobre una serie de categorías y sub-categorías pensadas en relación a las teorías y variables abordadas en el Capítulo II para recabar toda la información posible a través de interrogantes cónsonas con el objetivo de esta investigación, abordando una cantidad importante de aspectos que sirvieron para darle soporte al desarrollo de la misma y puesta en marcha de una propuesta, indicando cuáles son las políticas comunicacionales adecuadas a la estructura organizativa de ¡Qué! Revista.

### **Técnicas Para Analizar Los Datos**

Para el análisis de los datos obtenidos, una vez aplicado el instrumento, se realizó un análisis de contenido de las entrevistas hechas a los directivos y editores de revistas y publicaciones, cuyos formatos eran tanto impresos como digitales, con el fin de indagar en cómo se encuentran estructuradas estas organizaciones y cuáles son las políticas comunicacionales de éstas. Al respecto, Piñuel (citado por Mendicoa, 2003, p. 111), establece que un Análisis de Contenido,

Es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación cuya finalidad es interpretarla. Actualmente, se lo entiende como el conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de comprobación y verificación de hipótesis aplicadas a productos comunicativos (mensajes, textos o discursos), o a interacciones comunicativas que previamente registradas, constituyen un documento, con el objeto de extraer y procesar datos.

A razón de ello, es que se hizo un Análisis de Contenido, ya que el mismo, es un “tipo de diseño de investigación y/o técnica de análisis (...) su proceso inicia con la recopilación de contenidos de comunicaciones en sus múltiples formas: verbales, no verbales, escritas y audiovisuales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 30). Al mismo tiempo, esta técnica de análisis de datos, según comenta Berelson (en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 31), tiene distintos usos, entre los que se subrayan por su pertinencia con esta investigación, los siguientes:

1. Describir tendencias en el contenido de la comunicación.
2. Develar diferencias en el contenido de la comunicación (entre personas, grupos, instituciones, países, etcétera).
3. Comparar mensajes, niveles y medios de comunicación.
4. Auditar el contenido de la comunicación y compararlo contra estándares u objetivos.
5. Construir y aplicar estándares de comunicación (políticas, normas, etcétera)

Por lo antes expuesto, es que se presenta para el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas, un análisis de contenido que despejó las dudas sobre el objeto de estudio de la investigación permitiendo obtener datos para la construcción eficiente de la estructura organizativa de ¡Qué! Revista, además de las políticas comunicacionales idóneas que se adapten a ella, dando paso a una comunicación efectiva dentro de esta empresa. Al mismo tiempo, Krippendorf y Bock (citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 32), explican que,

El análisis de contenido se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman en unidades que permitan su descripción y análisis precisos. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar. Para codificar es necesario definir el universo, las unidades de análisis y las categorías de análisis.

Puesto que éste requiere,

Asignar cada unidad a una o más categorías. De hecho, el producto de la codificación son frecuencias de categorías. Se cuenta cuántas veces se repite cada categoría o subcategoría (cuántas unidades de análisis se clasificaron en cada una de las categorías) (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 46).

Por consiguiente, para el desarrollo de este análisis, se toma un universo que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es el contexto de la unidad en toda su extensión que puede examinarse al caracterizar una o más unidades de registro. Ejemplos de ello serían: un libro, los discursos de un presidente, un grupo de entrevistas. Para estos mismos autores, en este análisis,

El proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman en unidades que permitan su descripción y análisis precisos. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar. Para codificar es necesario definir el universo, las unidades de análisis y las categorías de análisis (p. 32).

Además de ello, “resulta una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación y sus características en muy diversos contextos” (Neuendorf, en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 31). En este caso, el universo para este análisis fueron las seis (06) entrevistas estructuradas a realizadas a los editores y directores de cada una de las revistas seleccionadas. Seguidamente, están las unidades de análisis, las cuales –explican estos mismos autores– son los fragmentos de la comunicación que se toman como elementos que sirven de base para la investigación y, también, son conocidas como unidades de registro. Para el caso de este análisis, fueron cada entrevista realizada por separado. A razón de lo anterior, Corbetta (2007), menciona que esto se hace de esta manera, ya que en el Análisis de Contenido,

Lo que se clasifica y codifica es sólo una parte de la entrevista, que podría considerarse la parte común a todos los casos, una especie de mínimo común denominador, que podría ser muy reducido. Cada entrevista tiene además una parte específica propia, que es distinta en cada uno de los casos y que no debe perderse (p.368).

De igual manera, se buscó conformar las categorías, definidas como los niveles en los que se clasifican las unidades de análisis. Las unidades se insertan, colocan o caracterizan en categorías y subcategorías. En cuanto a ello, las categorías de este análisis, se ubicaron de acuerdo a lo expuesto en el Planteamiento del Problema, con fundamento en el contenido del Marco Teórico de esta investigación, referentes a Políticas Comunicacionales y Estructuras Organizativas. Finalmente, todo lo anterior se incluyó en un formato, denominado Cuadro de Transcripción de Entrevistas, haciendo referencia a todos los aspectos a contemplar en el análisis del contenido que se realizó en las entrevistas, con el fin de descubrir lo referente a las políticas comunicacionales de las revistas de este tipo, así como las estructuras

organizativas que éstas poseen, comparando a las mismas para luego establecer las propias para ¡Qué! Revista.

## **Cuadro 5**

### **Transcripción de Entrevistas**

Entrevistado #1:

Nombre:

Cargo:

Publicación:

Tipo de Publicación:

País:

Fecha de Envío:

Hora de Envío:

<b>Códigos en Vivo</b>	<b>Segmento</b>	<b>Nº Línea</b>	<b>Transcripción de Entrevistas</b>
			<b>Pregunta #1:</b>
			<b>Respuesta:</b>

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Sobre este capítulo se exponen aquí para su interpretación y análisis todos los resultados obtenidos de la investigación realizada; y así, como se presentó en el capítulo anterior, se entrevistó a los editores y directivos de seis (06) revistas, cuyos formatos van de lo digital a lo impreso, las cuales son de diferentes países (Venezuela, Colombia y España), lo que brinda la oportunidad de alcanzar datos provenientes desde distintos ámbitos editoriales. A estas personas se les hizo una entrevista estructurada, la cual arrojó información de interés en lo que respecta al objetivo general, al presentar visiones y opiniones referentes a publicaciones y medios de comunicación reales que se encuentran establecidos o tienen tiempo evolucionando en el mercado

A partir de ello, es conveniente tomar en cuenta los datos que arrojan este tipo de instrumentos para desarrollar un análisis sobre la base de aquellos aportes más relevantes y reiterativos que se extrajeron de la información dada por los entrevistados para su posterior codificación, ya que este tipo de análisis permite recibir aportes sacados de la información dada de forma escrita por los editores y directivos de los medios a los que se les practicó la entrevista, mostrándose en detalle los datos que dan pie al alcance de los objetivos de la investigación y con ello definir las políticas comunicacionales y estructura organizativa más adecuada para ¡Qué! Revista. Gracias a los resultados obtenidos, los cuales se presentaron a través de un cuadro de transcripción donde están definidas características resaltantes como el nombre y el cargo de la persona entrevistada, además de particularidades propias y relevantes de estos medios de comunicación.

Por tal razón, es que se indaga en el nombre de la revista, tipo y/o formato de publicación, el país donde se encuentra; además del día y la hora de envío del formulario respondido, estos últimos son datos aportados directamente por *Google Drive*. Todo ello, junto a las doce (12) preguntas, con sus respuestas y los códigos en

vivo que representan el aporte exacto tomado de la respuesta del entrevistado; así como el segmento y el número de línea en la que se ubica. Esto último, de vital importancia para el proceso de codificación y análisis a la que se someterán cada una de las entrevistas que se podrán leer a continuación.

## Transcripción de Entrevistas

### Entrevistado #1:

Nombre: Juan David Arenas

Cargo: Director General

Publicación: Cartel Urbano

Tipo de Publicación: Digital e Impresa.

País: Colombia.

Fecha de Envío: 17/11/16

Hora de Envío: 16:41 (24H)

Código en Vivo	Seg.	Nº Línea	Transcripción de Entrevistas
"Tenemos políticas que promueven el trabajo en equipo y la comunicación interna entre los empleados".	1	1 2 3 4 5 6 7	<b>Pregunta #1:</b> Explique si la organización posee Políticas Comunicacionales formales e informales que rijan la transmisión de información en la misma y describa cada una de ellas. De no poseer, indique el por qué. <b>Respuesta:</b> Tenemos políticas que promueven el trabajo en equipo y la comunicación interna entre los empleados a través del correo oficial, reuniones periódicas, cartelera informativa, actividades y capacitaciones.
"Informal".	2	8	<b>Pregunta #2:</b> Considera que la comunicación en su organización se desarrolla de manera formal. Explique cómo. <b>Respuesta:</b> Informal.
"Correo oficial, reuniones periódicas, cartelera informativa, actividades y capacitaciones, herramienta interna de Project	3		<b>Pregunta #3:</b> Podría mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación internos y externos utilizados para la transmisión de información en la organización.

<i>Management</i> ."		9 10 11 12 13	<b>Respuesta:</b> Correo oficial, reuniones periódicas, cartelera informativa, actividades y capacitaciones, herramienta interna de <i>Project Management</i> .
"Sí, somos una organización horizontal, la comunicación entre los equipos, directores y aliados, fluye con facilidad"	4	14 15 16 17	<b>Pregunta #4:</b> Considera que estos canales de comunicación utilizados se ajustan a la estructura organizativa de la empresa. ¿Podría explicar de qué manera? <b>Respuesta:</b> Sí, somos una organización horizontal, la comunicación entre los equipos, directores y aliados, fluye con facilidad.
"Sí, se fomentan valores como la transparencia, sinceridad, espacio para retroalimentación de ideas."	5	18 19 20 21	<b>Pregunta #5:</b> Considera que la comunicación que se lleva a cabo en la estructura organizativa de la organización promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. ¿De qué manera? <b>Respuesta:</b> Sí. Se fomentan valores como la transparencia, sinceridad, espacio para retroalimentación de ideas.
"Utilizamos la tecnología para que la comunicación sea más clara y fluida."	6	22 23 24 25 26	<b>Pregunta #6:</b> ¿Cómo se ajustan las políticas comunicacionales de su organización al ámbito de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación? <b>Respuesta:</b> Utilizamos la tecnología para que la comunicación sea más clara y fluida. Somos una empresa con una planta laboral joven y nativa del mundo digital.
"Los directores de los equipos de trabajo."	7	27 28	<b>Pregunta #7:</b> ¿Qué/Cuáles departamento/s se encarga/n de velar por el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales establecidas en la organización? <b>Respuesta:</b> Los directores de los equipos de trabajo.
"Horizontal."	8		<b>Pregunta #8:</b> Consideraría que en su organización la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos (vertical-descendente, vertical-ascendente, horizontal); o en alguno en

específico. Explique cómo.

		29	<b>Respuesta:</b> Horizontal.
"Existen tres (03) niveles jerárquicos: Directores, Staff (Senior y Junior), y practicantes."	9	30 31 32	<b>Pregunta #9:</b> ¿La organización posee una estructura organizativa establecida y formal? Explique cómo se encuentra estructurada. <b>Respuesta:</b> Existen sólo tres (03) niveles jerárquicos: Directores, <i>Staff</i> ( <i>Senior y Junior</i> ), y practicantes.
"La empresa está estructurada con tres (03) plataformas: Innovación, Medios Digitales y Activos Culturales."	10	33 34 35 36	<b>Pregunta #10:</b> Mencione la cantidad y cuáles son los departamentos que integran la estructura organizativa de la organización. <b>Respuesta:</b> La empresa está estructurada con tres (03) plataformas: Innovación, Medios Digitales y Activos Culturales.
"Todos los departamentos están enfocados en población joven (Millennials) e industrias creativas y culturales locales e independientes."	11	37 38 39 40	<b>Pregunta #11:</b> ¿De qué manera estos departamentos y/o unidades de trabajo se adaptan al rubro editorial y la temática de la publicación? <b>Respuesta:</b> Todos los departamentos están enfocados en población joven ( <i>Millennials</i> ) e industrias creativas y culturales locales e independientes.
"De entender muy bien el objeto del negocio, depende el cómo se diseña la estructura organizativa de la empresa."	12	41 42 43 44	<b>Pregunta #12:</b> Considera que debería haber una relación entre el rubro en el que se desarrolla la organización y su estructura organizativa. ¿Por qué? <b>Respuesta:</b> Por supuesto. De entender muy bien el objeto del negocio, depende el cómo se diseña la estructura organizativa de la empresa.

## Entrevistado #2:

Nombre: Alec Méndez

Cargo: Fundador / Editor en Jefe

Publicación: Wearepicta

Tipo de Publicación: Digital

País: Venezuela

Fecha de Envío: 17/1/17

Código en Vivo	Seg.	N° Línea	Transcripción de Entrevistas
"Desde nuestros inicios nos hemos regido por una transmisión de información basada en la investigación, depuración y tratamiento de las noticias a publicarse en nuestra plataforma, y que aseguran que las mismas tengan concordancia con nuestra línea editorial."	13	44	<b>Pregunta #1:</b> Explique si la organización posee Políticas Comunicacionales formales e informales que rijan la transmisión de información en la misma, y describa cada una de ellas. De no poseer, indique el por qué.
		45	<b>Respuesta:</b> Wearepicta nace como un medio digital que basa su
		46	funcionamiento en la estructura de
		47	medios tradicionales adaptándolo a los
		48	nuevos tiempos. Desde nuestros inicios
		49	nos hemos regido por una transmisión
		50	de información basada en la
		51	investigación, depuración y tratamiento
		52	de las noticias a publicarse en nuestra
		53	plataforma, y que aseguran que las
		54	mismas tengan concordancia con
		55	nuestra línea editorial: emprendimiento
		56	responsable y sustentable, propuestas
57	de calidad con proyección a largo plazo		
58	y un espíritu positivo y constructivo.		
"Al ser un medio noticioso especializado, la curaduría de material debe canalizarse de manera formal para su desarrollo."	14	59	<b>Pregunta #2:</b> Considera que la comunicación en su organización se desarrolla de manera formal. Explique cómo.
		60	<b>Respuesta:</b> En Wearepicta utilizamos
		61	distintas herramientas para facilitar el
		62	proceso de investigación y publicación.
		63	Al ser un medio noticioso
		64	especializado, la curaduría de material
		65	debe canalizarse de manera formal
		66	para su desarrollo a través de los
		67	siguientes pasos: 1) Investigación en
		68	medios y fuentes confiables. 2) Análisis
		69	de la noticia y verificación de su
		70	identificación con nuestra línea editorial
		71	y público. 3) Redacción y
72	enriquecimiento con contenido		
73	multimedia. 4) Publicación, SEO y seguimiento.		

<p>"Internamente utilizamos herramientas para compartir información de manera eficaz: Slack, Dropbox y Evernote son las principales."</p>	15	74 74 76 77	<p><b>Pregunta #3:</b> Podría mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación internos y externos utilizados para la transmisión de información en la organización.</p> <p><b>Respuesta:</b> Internamente utilizamos herramientas para compartir información de manera eficaz: <i>Slack</i>, <i>Dropbox</i> y <i>Evernote</i> son las principales.</p>
<p>"Se ajustan gracias a su flexibilidad (...) estas herramientas poseen distintas permisologías y roles que se ajustan a las tareas asignadas para cada miembro del equipo."</p>	16	78 79 80 81 82 83	<p><b>Pregunta #4:</b> Considera que estos canales de comunicación utilizados se ajustan a la estructura organizativa de la empresa. ¿Podría explicar de qué manera?</p> <p><b>Respuesta:</b> Se ajustan gracias a su flexibilidad. Cada una de estas herramientas posee distintas permisologías y roles que se ajustan a las tareas asignadas para cada miembro del equipo.</p>
<p>"Nuestros objetivos como miembros de esta organización son integrar de manera efectiva las ideas, conceptos y <i>feedback</i> de cada uno de ellos, gracias a canales comunicativos digitales (...) y la programación de reuniones de status semanales, los días lunes; donde se verifique el status de cada uno de los proyectos actuales. Esta dinámica comunicativa asegura que logremos objetivos individuales y colectivos"</p>	17	84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99	<p><b>Pregunta #5:</b> Considera que la comunicación que se lleva a cabo en la estructura organizativa de la organización promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. ¿De qué manera?</p> <p><b>Respuesta:</b> Wearepicta forma parte de Blacksmith Verbal, casa matriz generadora de contenidos digitales y diseño. Nuestros objetivos como miembros de esta organización son integrar de manera efectiva las ideas, conceptos y <i>feedback</i> de cada uno de ellos, gracias a canales comunicativos digitales, como las herramientas mencionadas anteriormente; y la programación de reuniones de status semanales, los días lunes; donde se verifique el status de cada uno de los proyectos actuales. Esta dinámica comunicativa asegura que logremos objetivos individuales y colectivos.</p>
<p>"Estamos al tanto de ellas permanentemente, y las adaptamos según nuestras necesidades."</p>	18		<p><b>Pregunta #6:</b> ¿Cómo se ajustan las políticas comunicacionales de su organización al ámbito de las nuevas tecnologías de la información y la</p>

comunicación?

		100	<b>Respuesta:</b> Estamos al tanto de ellas
		101	permanentemente y las adaptamos
		102	según nuestras necesidades.
"Coordinación de Contenido y Ejecución de Proyectos."	19		<b>Pregunta #7:</b> ¿Qué/Cuáles departamento/s se encarga/n de velar por el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales establecidas en la organización?
		103	<b>Respuesta:</b> Coordinación de
		104	Contenido y Ejecución de Proyectos.
"La comunicación es un proceso vertical descendente donde las ideas emanadas por la gerencia son enriquecidas por los aportes del equipo."	20		<b>Pregunta #8:</b> Consideraría que en su organización la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos (vertical-descendente, vertical-ascendente, horizontal); o en alguno en específico. Explique cómo.
		105	<b>Respuesta:</b> En general, la
		106	comunicación es un proceso vertical
		107	descendente donde las ideas
		108	emanadas por la gerencia son
		109	enriquecidas por los aportes del
		110	equipo.
"En el caso de Werapicta Editor en jefe, Coordinación de Contenido, Editores, Social Media Managers, Community Manager."	21		<b>Pregunta #9:</b> ¿La organización posee una estructura organizativa establecida y formal? Explique cómo se encuentra estructurada.
		111	<b>Respuesta:</b> En el caso de Wearepicta,
		112	Editor en jefe, Coordinación de
		113	Contenido, Editores, <i>Social Media</i>
		114	<i>Managers, Community Manager.</i>
"Coordinación de Contenido, Contenido, Diseño, Redes Sociales."	22		<b>Pregunta #10:</b> Mencione la cantidad y cuáles son los departamentos que integran la estructura organizativa de la organización.
		115	<b>Respuesta:</b> Coordinación de
		116	Contenido, Contenido, Diseño, Redes
		117	Sociales.
"Detallado en respuesta a pregunta 2."	23		<b>Pregunta #11:</b> ¿De qué manera estos departamentos y/o unidades de trabajo se adaptan al rubro editorial y la temática de la publicación?
		118	<b>Respuesta:</b> Detallado en respuesta a

		119	pregunta 2.
"Considero una buena comunicación, facilita canales para transmitirla y oportunidades de aportar ideas en un ambiente receptivo y proactivo."	24	120 121 122 123 124 125	<b>Pregunta #12:</b> Considera que debería haber una relación entre el rubro en el que se desarrolla la organización y su estructura organizativa. ¿Por qué? <b>Respuesta:</b> Más que una relación, considero que una buena comunicación, facilita canales para transmitirla y oportunidades de aportar ideas en un ambiente receptivo y proactivo.

### Entrevistado #3:

Nombre: Víctor Palau

Cargo: Codirector y Editor

Publicación: Gráfica

Tipo de Publicación: Digital e Impresa

País: España

Fecha de Envío: 22/2/17

Hora de Envío: 13:47 (24H)

Categorías	Seg.	Nº Línea	Transcripción de Entrevistas
"Utilizamos un software de trabajo en equipo para comunicarnos entre nosotros."	25	126 127 128 129 130	<b>Pregunta #1:</b> Explique si la organización posee Políticas Comunicacionales formales e informales que rijan la transmisión de información en la misma, y describa cada una de ellas. De no poseer, indique el por qué. <b>Respuesta:</b> Utilizamos un software de trabajo en equipo para comunicarnos entre nosotros... Pero, nada más. Por otro lado, hablamos en persona y a través de <i>mail</i> , y teléfono. Lo habitual.
"Sí, claro."	26	131	<b>Pregunta #2:</b> Considera que la comunicación en su organización se desarrolla de manera formal. Explique cómo. <b>Respuesta:</b> Sí, claro.
"Reuniones, Mail, Software Específico, Teléfono..."	27		<b>Pregunta #3:</b> Podría mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación internos y externos utilizados para la transmisión de

información en la organización.

		132	<b>Respuesta:</b> Reuniones, Mail, Software
		133	Específico, Teléfono...
"Se ajustan en función del tipo de comunicación interna, el departamento correspondiente y la tarea a desarrollar."	28	134 135 136 137 138 139 140 141	<b>Pregunta #4:</b> Considera que estos canales de comunicación utilizados se ajustan a la estructura organizativa de la empresa. ¿Podría explicar de qué manera? <b>Respuesta:</b> Se ajustan en función del tipo de comunicación interna, el departamento correspondiente y la tarea a desarrollar. No es lo mismo un tema de redacción sobre un contenido que se suele hacer en una reunión, que una llamada para concretar algo en un momento.
"Siempre se trabaja integrando a todo el equipo. Todo lo que se hace en Gráfica promueve la participación del personal y los objetivos están claros siempre en todas las acciones."	29	142 143 144 145 146 147	<b>Pregunta #5:</b> Considera que la comunicación que se lleva a cabo en la estructura organizativa de la organización promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. ¿De qué manera? <b>Respuesta:</b> Siempre se trabaja integrando a todo el equipo. Todo lo que se hace en Gráfica promueve la participación del personal y los objetivos están claros siempre en todas las acciones.
"Estamos actualizados con todas las tecnologías y redes sociales."	30	148 149 150	<b>Pregunta #6:</b> ¿Cómo se ajustan las políticas comunicacionales de su organización al ámbito de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación? <b>Respuesta:</b> Pues, estamos actualizados con todas las tecnologías y redes sociales.
"Dirección."	31	151	<b>Pregunta #7:</b> ¿Qué/Cuáles departamento/s se encarga/n de velar por el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales establecidas en la organización? <b>Respuesta:</b> Dirección.

"En todos, siempre. Incluso, en diagonal."	32	152 153	<p><b>Pregunta #8:</b> Consideraría que en su organización la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos (vertical-descendente, vertical-ascendente, horizontal); o en alguno en específico. Explique cómo.</p> <p><b>Respuesta:</b> En todos, siempre. Incluso, en diagonal.</p>
"Estamos organizados en departamentos y, a su vez, cada uno de ellos participa en varios departamentos y funciones. Incluida la Dirección."	33	154 155 156 157 158	<p><b>Pregunta #9:</b> ¿La organización posee una estructura organizativa establecida y formal? Explique cómo se encuentra estructurada.</p> <p><b>Respuesta:</b> Estamos organizados en departamentos y, a su vez, cada uno de ellos participa en varios departamentos y funciones. Incluida la Dirección.</p>
"Tenemos varios departamentos."	34	159 160 161 162	<p><b>Pregunta #10:</b> Mencione la cantidad y cuáles son los departamentos que integran la estructura organizativa de la organización.</p> <p><b>Respuesta:</b> Tenemos varios departamentos; pero, no puedo revelarte cada uno de ellos. Son temas internos.</p>
"Hay departamentos dedicados a la publicación de forma directa, como la propia redacción."	35	163 164 165 166 167	<p><b>Pregunta #11:</b> ¿De qué manera estos departamentos y/o unidades de trabajo se adaptan al rubro editorial y la temática de la publicación?</p> <p><b>Respuesta:</b> Hay departamentos dedicados a la publicación de forma directa, como la propia redacción; pero, hay muchos otros que son de gestión interna o de ámbito global.</p>
"Sí, claro; y siempre ocurre así."	36	168 169	<p><b>Pregunta #12:</b> Considera que debería haber una relación entre el rubro en el que se desarrolla la organización y su estructura organizativa. ¿Por qué?</p> <p><b>Respuesta:</b> Sí, claro; y siempre ocurre así.</p>

**Entrevistado #4:**

Nombre: Camilo A. Torres

Cargo: Editor General

Publicación: Revista El Bicitante  
 Tipo de Publicación: Digital e Impresa  
 País: Colombia  
 Fecha de Envío: 13/4/17  
 Hora de Envío: 17:24 (24H)

Categorías	Seg.	N° Línea	Transcripción de Entrevistas
"Al ser una organización que no tiene una alta complejidad, no consideramos la necesidad de tener una política comunicacional formal."	37	170 171 172 173 174 175 176 177	<b>Pregunta #1:</b> Explique si la organización posee Políticas Comunicacionales formales e informales que rijan la transmisión de información en la misma, y describa cada una de ellas. De no poseer, indique el por qué. <b>Respuesta:</b> Somos una empresa con pocos empleados en la que la comunicación se da de manera presencial, o por medios digitales. Al ser una organización que no tiene una alta complejidad, no consideramos la necesidad de tener una política comunicacional formal.
"Los canales directos, y por medio de mensajería instantánea, se utilizan de manera profesional (...) no se puede decir que tengamos una política formal comunicacional interna."	38	178 179 180 181 182	<b>Pregunta #2:</b> Considera que la comunicación en su organización se desarrolla de manera formal. Explique cómo. <b>Respuesta:</b> Los canales directos, y por medio de mensajería instantánea, se utilizan de manera profesional; pero, no se puede decir que tengamos una política formal comunicacional interna.
"Nuestro principal canal son las Redes Sociales; específicamente, Facebook."	38	183 184 185 186	<b>Pregunta #3:</b> Podría mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación internos y externos utilizados para la transmisión de información en la organización. <b>Respuesta:</b> Además de la comunicación directa interna, nuestro principal canal son las Redes Sociales; específicamente, <i>Facebook</i> .
"Debido al tipo de público al que está dirigida la revista, estos canales son los más efectivos."	39		<b>Pregunta #4:</b> Considera que estos canales de comunicación utilizados se ajustan a la estructura organizativa de la empresa. ¿Podría explicar de qué manera?

		187	<b>Respuesta:</b> Debido al tipo de público
		188	al que está dirigida la revista, estos
		189	canales son los más efectivos.
"La comunicación es directa y, en términos generales, permite un alto grado de participación."	40		<b>Pregunta #5:</b> Considera que la comunicación que se lleva a cabo en la estructura organizativa de la organización promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. ¿De qué manera?
		190	<b>Respuesta:</b> Al ser una organización
		191	pequeña, la comunicación es directa y,
		192	en términos generales, permite un alto
		193	grado de participación.
"Es un proyecto 'nativo' de las nuevas TIC."	41		<b>Pregunta #6:</b> ¿Cómo se ajustan las políticas comunicacionales de su organización al ámbito de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación?
		194	<b>Respuesta:</b> La revista nace como
		195	medio digital, así que es un proyecto
		196	"nativo" de las nuevas TIC.
"En el equipo hay tres personas encargadas de la comunicación en general."	42		<b>Pregunta #7:</b> ¿Qué/Cuáles departamento/s se encarga/n de velar por el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales establecidas en la organización?
		197	<b>Respuesta:</b> En el equipo hay tres
		198	personas encargadas de la
		199	comunicación en general.
"No estamos familiarizados con esta clasificación."	43		<b>Pregunta #8:</b> Consideraría que en su organización la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos (vertical-descendente, vertical-ascendente, horizontal); o en alguno en específico. Explique cómo.
		200	<b>Respuesta:</b> No estamos familiarizados
		201	con esta clasificación.
"Funcionamos como equipo con funciones determinadas y líderes de proyecto."	44		<b>Pregunta #9:</b> ¿La organización posee una estructura organizativa establecida y formal? Explique cómo se encuentra estructurada.
		202	<b>Respuesta:</b> Funcionamos como
		203	equipo con funciones determinadas y
		204	líderes de proyecto.

"Somos una organización pequeña que tiene un equipo con funciones en mercadeo, ventas, comunicación, diseño e investigación."	45	205 206 207 208	<b>Pregunta #10:</b> Mencione la cantidad y cuáles son los departamentos que integran la estructura organizativa de la organización. <b>Respuesta:</b> Somos una organización pequeña que tiene un equipo con funciones en mercadeo, ventas, comunicación, diseño e investigación.
"La estrategia de este proyecto editorial (...) es integral. Las estrategias comunicacionales son compartidas y articuladas."	46	209 210 211 212 213 214	<b>Pregunta #11:</b> ¿De qué manera estos departamentos y/o unidades de trabajo se adaptan al rubro editorial y la temática de la publicación? <b>Respuesta:</b> La estrategia de este proyecto editorial, y otros más que hacen parte de la misma empresa, es integral. Las estrategias comunicacionales son compartidas y articuladas.
"Cada empresa debe encontrar la estructura organizacional que mejor funciona para su tamaño, mercado, capacidad y recursos humanos."	47	215 216 217 218 219	<b>Pregunta #12:</b> Considera que debería haber una relación entre el rubro en el que se desarrolla la organización y su estructura organizativa. ¿Por qué? <b>Respuesta:</b> Cada empresa debe encontrar la estructura organizacional que mejor funciona para su tamaño, mercado, capacidad y recursos humanos.

**Entrevistado #5:**

Nombre: Elvira Blanco  
Cargo: Editora en Jefe  
Publicación: Backroom Caracas  
Tipo de Publicación: Digital  
País: Venezuela  
Fecha de Envío: 13/4/17  
Hora de Envío: 23:08 (24H)

Categorías	Seg. N° Línea	Transcripción de Entrevistas
"La comunicación es bastante informal."	48	<b>Pregunta #1:</b> Explique si la organización posee Políticas Comunicacionales formales e informales que rijan la transmisión de información en la misma, y describa cada una de ellas. De no poseer,

indique el por qué.

		220	<b>Respuesta:</b> La comunicación es bastante informal. Trabajamos a distancia, así que nos comunicamos principalmente por Internet y según necesidad, y solamente tenemos reuniones de status una vez a la semana.
		221	
		222	
		223	
		224	
		225	
		226	
			<b>Pregunta #2:</b> Considera que la comunicación en su organización se desarrolla de manera formal. Explique cómo.
"Nuestra única formalidad es la reunión semanal vía Skype."	49	227	<b>Respuesta:</b> Nuestra única formalidad es la reunión semanal vía <i>Skype</i> .
		228	Todos estamos comprometidos a atender las comunicaciones vía e-mail o mensajería, pero en su propio ritmo.
		229	
		230	
		231	
			<b>Pregunta #3:</b> Podría mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación internos y externos utilizados para la transmisión de información en la organización.
"Tenemos reuniones semanales, e-mail corporativo, y un grupo de Whatsapp."	50	232	<b>Respuesta:</b> Tenemos reuniones semanales, e-mail corporativo, y un grupo de <i>Whatsapp</i> . Para comunicarnos con nuestro público tenemos la página web, nuestras redes sociales ( <i>Twitter, Facebook, Instagram</i> ) y un <i>newsletter</i> quincenal.
		233	
		234	
		235	
		236	
		237	
		238	
			<b>Pregunta #4:</b> Considera que estos canales de comunicación utilizados se ajustan a la estructura organizativa de la empresa. ¿Podría explicar de qué manera?
"Definitivamente se ajustan. Backroom busca ser flexible para quienes lo integran y la estructura es bastante horizontal."	51	239	<b>Respuesta:</b> Definitivamente se ajustan. Backroom busca ser flexible para quienes lo integran y la estructura es bastante horizontal, por lo que funciona bien que cada quien administre su tiempo. Cuando nos reunimos, por lo general, yo conduzco la reunión y llevo una lista de puntos a tratar, pero las tareas se dividen
		240	
		241	
		242	
		243	
		244	
		245	
		246	
		247	

bastante equitativamente. Yo funciono como supervisora general, pero no controlo todo.

<p>"Sí, porque nuestras reuniones son foros abiertos, y lo mismo nuestros threads de e-mail y nuestro grupo de Whatsapp."</p>	<p>52</p>	<p>248 249 250 251 252 253 254 255</p>	<p><b>Pregunta #5:</b> Considera que la comunicación que se lleva a cabo en la estructura organizativa de la organización promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. ¿De qué manera? <b>Respuesta:</b> Sí, porque nuestras reuniones son foros abiertos, y lo mismo nuestros <i>threads</i> de <i>e-mail</i> y nuestro grupo de <i>Whatsapp</i>. Todos son bienvenidos a opinar y proponer, independientemente de su rol, aún si la decisión final recae en una sola persona.</p>
<p>"Las aprovechamos para poder sacar adelante un proyecto con un equipo diseminado por el continente."</p>	<p>53</p>	<p>256 257 258 259 260</p>	<p><b>Pregunta #6:</b> ¿Cómo se ajustan las políticas comunicacionales de su organización al ámbito de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación? <b>Respuesta:</b> No creo que se trate de ajustarnos; más bien, las aprovechamos para poder sacar adelante un proyecto con un equipo diseminado por el continente.</p>
<p>"Somos la Directora y yo; pero, sobre todo, la Directora, quienes velamos porque se discutan los puntos importantes y se realicen las reuniones semanales."</p>	<p>54</p>	<p>261 262 263 264 265 266 267 268 269 270</p>	<p><b>Pregunta #7:</b> ¿Qué/Cuáles departamento/s se encarga/n de velar por el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales establecidas en la organización? <b>Respuesta:</b> Creo que somos la Directora y yo; pero, sobre todo, la Directora, quienes velamos porque se discutan los puntos importantes y se realicen las reuniones semanales. En cuanto a la comunicación con nuestro público, tenemos una persona encargada exclusivamente de redes sociales y una editora encargada de montar los <i>newsletters</i>.</p>

<p>"Es horizontal; pero, también, hay un "board" editorial que discute los temas más delicados o de base; integrado por la Directora, la Directora de Arte, y yo (...) dentro de esta tríada, la comunicación es bastante horizontal."</p>	55	<p>271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284</p>	<p><b>Pregunta #8:</b> Consideraría que en su organización la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos (vertical-descendente, vertical-ascendente, horizontal); o en alguno en específico. Explique cómo.</p> <p><b>Respuesta:</b> Por lo general, es horizontal; pero, también, hay un "board" editorial que discute los temas más delicados o de base; integrado por la Directora, la Directora de Arte, y yo. A veces, nosotras tres, tomamos decisiones que el resto del equipo sí recibe verticalmente, y sí establecemos políticas editoriales entre nosotras exclusivamente (que vienen, sin embargo, informadas por lo que discutimos como organización). No obstante, incluso dentro de esta tríada, la comunicación es bastante horizontal.</p>
<p>"Una Directora General, una Directora de Arte y una Editora en Jefe, que se ubican en el mismo nivel; y luego, una Diseñadora Gráfica, dos Editoras y una Coordinadora General/Community Manager."</p>	56	<p>285 286 287 288 289 290 291</p>	<p><b>Pregunta #9:</b> ¿La organización posee una estructura organizativa establecida y formal? Explique cómo se encuentra estructurada.</p> <p><b>Respuesta:</b> Existe una Directora General, una Directora de Arte y una Editora en Jefe, que se ubican en el mismo nivel; y luego, una Diseñadora Gráfica, dos Editoras y una Coordinadora General/<i>Community Manager</i>.</p>
<p>"No tenemos una separación por departamentos, solo roles."</p>	57	<p>292 293 294</p>	<p><b>Pregunta #10:</b> Mencione la cantidad y cuáles son los departamentos que integran la estructura organizativa de la organización.</p> <p><b>Respuesta:</b> No tenemos una separación por departamentos, solo roles</p>
<p>"Nuestros roles están determinados por el tipo de trabajo que la publicación necesita: alguien lleva el hilo</p>	58		<p><b>Pregunta #11:</b> ¿De qué manera estos departamentos y/o unidades de trabajo se adaptan al rubro editorial y la temática de la publicación?</p>

visual del proyecto, alguien lleva el hilo editorial, y los demás miembros participan en alguna de estas dos áreas; además de la coordinadora que lleva las comunicaciones a través de redes, que es esencial."	295 296 297 298 299 300 301 302 303	<b>Respuesta:</b> Nuestros roles están determinados por el tipo de trabajo que la publicación necesita: alguien lleva el hilo visual del proyecto, alguien lleva el hilo editorial, y los demás miembros participan en alguna de estas dos áreas; además de la coordinadora que lleva las comunicaciones a través de redes, que es esencial.
"Me parece obvio que si una estructura organizacional no responde al tipo de organización, es imposible que opere (...) una publicación sin una estructura que responda a las necesidades del proyecto (con editores, diseñadores, equipo de comunicación, etc.)"	59 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313	<b>Pregunta #12:</b> Considera que debería haber una relación entre el rubro en el que se desarrolla la organización y su estructura organizativa. ¿Por qué? <b>Respuesta:</b> Me parece obvio que si una estructura organizacional no responde al tipo de organización, es imposible que opere. Quizás no entiendo la pregunta, pero no veo cómo podría existir, por ejemplo, una publicación sin una estructura que responda a las necesidades del proyecto (con editores, diseñadores, equipo de comunicación, etc.)

**Entrevistado #6:**

Nombre: Carlos González  
Cargo: Editora en Jefe  
Publicación: Mérito Compartido  
Tipo de Publicación: Digital  
País: Venezuela  
Fecha de Envío: 11/5/17  
Hora de Envío: 04:34 (24H)

Categorías	Seg. N° Línea	Transcripción de Entrevistas
"Nuestra publicación posee una política clara sobre su línea editorial que especifica la frecuencia, tipos y temas a ser publicados; todos ellos, enmarcados en el Bienestar y Desarrollo	60	<b>Pregunta #1:</b> Explique si la organización posee Políticas Comunicacionales formales e informales que rijan la transmisión de información en la misma, y describa cada una de ellas. De no poseer, indique el por qué.

Personal."		314 315 116 317 318 319	<b>Respuesta:</b> Nuestra publicación posee una política clara sobre su línea editorial que especifica la frecuencia, tipos y temas a ser publicados; todos ellos, enmarcados en el Bienestar y Desarrollo Personal.
"Sí, ya que por su naturaleza digital y principalmente por la distancia entre los participantes en cada edición, requiere la formalidad de las comunicaciones."	61	320 321 322 323 324 325 326	<b>Pregunta #2:</b> Considera que la comunicación en su organización se desarrolla de manera formal. Explique cómo. <b>Respuesta:</b> Sí, ya que por su naturaleza digital y principalmente por la distancia entre los participantes en cada edición, requiere la formalidad de las comunicaciones, dejando registro de cada solicitud, comentarios y recomendaciones
"Los canales usados para la comunicación interna y externa, es el correo electrónico, su versatilidad ofrece todos los elementos para garantizar que el mensaje llegue y sea efectivo (Texto, imágenes, anexos, adjuntos...)"	62	327 328 329 330 331 332 333	<b>Pregunta #3:</b> Podría mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación internos y externos utilizados para la transmisión de información en la organización. <b>Respuesta:</b> Los canales usados para la comunicación interna y externa, es el correo electrónico, su versatilidad ofrece todos los elementos para garantizar que el mensaje llegue y sea efectivo (Texto, imágenes, anexos, adjuntos...)
"Somos una revista digital, y que mejor manera de honrar nuestra propuesta de formato, que valernos de la mayor cantidad de recursos digitales para comunicarnos con nuestro equipo, así como con nuestros lectores."	63	334 335 336 337 338 339 340	<b>Pregunta #4:</b> Considera que estos canales de comunicación utilizados se ajustan a la estructura organizativa de la empresa. ¿Podría explicar de qué manera? <b>Respuesta:</b> ¡Totalmente! Somos una revista digital, y que mejor manera de honrar nuestra propuesta de formato, que valernos de la mayor cantidad de recursos digitales para comunicarnos con nuestro equipo, así como con nuestros lectores.
"Sí, aunque existe una estructura de contenido de la publicación. Anualmente se discute la misma con la participación de todos los	64		<b>Pregunta #5:</b> Considera que la comunicación que se lleva a cabo en la estructura organizativa de la organización promueve la participación del personal en el logro de los

involucrados en el equipo editorial. Cualquier cambio en la publicación es comunicado a todos."		341	<b>Respuesta:</b> Sí, aunque existe una
		342	estructura de contenido de la
		343	publicación. Anualmente se discute la
		344	misma con la participación de todos los
		345	involucrados en el equipo editorial.
		346	Cualquier cambio en la publicación es
		347	comunicado a todos.
"Se ajusta haciendo uso de la mayor cantidad de recurso TIC's posibles para divulgar los contenidos."	65		<b>Pregunta #6:</b> ¿Cómo se ajustan las políticas comunicacionales de su organización al ámbito de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación?
		348	<b>Respuesta:</b> Se ajusta haciendo uso de
		349	la mayor cantidad de recurso TIC's
		350	posibles para divulgar los contenidos.
"La dirección de la revista es la responsable de velar (Promoción y cumplimiento) por las políticas comunicacionales."	66		<b>Pregunta #7:</b> ¿Qué/Cuáles departamento/s se encarga/n de velar por el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales establecidas en la organización?
		351	<b>Respuesta:</b> La dirección de la revista
		352	es la responsable de velar (Promoción
		353	y cumplimiento) por las políticas
		354	comunicacionales.
"Sí, se comunica a todos sobre las decisiones, propuestas y cambios en las publicaciones."	67		<b>Pregunta #8:</b> Consideraría que en su organización la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos (vertical-descendente, vertical-ascendente, horizontal); o en alguno en específico. Explique cómo.
		355	<b>Respuesta:</b> Sí, se comunica a todos
		356	sobre las decisiones, propuestas y
		357	cambios en las publicaciones.
"La estructura organizativa de la revista es sencilla: Dirección, Edición y Diseño, Publicación, Articulistas y Colaboradores."	68		<b>Pregunta #9:</b> ¿La organización posee una estructura organizativa establecida y formal? Explique cómo se encuentra estructurada.
		358	<b>Respuesta:</b> La estructura organizativa
		359	de la revista es sencilla: Dirección,
		360	Edición y Diseño, Publicación,
		361	Articulistas y Colaboradores

"Básicamente se distribuye su estructura en seis (06) departamentos: Dirección, Edición, Diseño, Publicación, Articulistas y Colaboradores, Relaciones Institucionales."	69	362 363 364 365 366 367	<b>Pregunta #10:</b> Mencione la cantidad y cuáles son los departamentos que integran la estructura organizativa de la organización. <b>Respuesta:</b> Básicamente se distribuye su estructura en seis (06) departamentos: Dirección, Edición, Diseño, Publicación, Articulistas y Colaboradores, Relaciones Institucionales.
"El departamento que asegura esa función son los Dpto de Articulistas y colaboradores, con a la Dirección de la revista, juntos aseguran que el Staff de colaboradores y articulistas sean especialistas en el área que desarrolla la publicación."	70	368 369 370 371 372 373 374	<b>Pregunta #11:</b> ¿De qué manera estos departamentos y/o unidades de trabajo se adaptan al rubro editorial y la temática de la publicación? <b>Respuesta:</b> El departamento que asegura esa función son los Dpto de Articulistas y colaboradores, con a la Dirección de la revista, juntos aseguran que el Staff de colaboradores y articulistas sean especialistas en el área que desarrolla la publicación.
"Esta relación garantizará la consonancia de línea editorial de la revista, con lo publicado en cada edición."	71	375 376 377 378	<b>Pregunta #12:</b> Considera que debería haber una relación entre el rubro en el que se desarrolla la organización y su estructura organizativa. ¿Por qué? <b>Respuesta:</b> Totalmente, esta relación garantizará la consonancia de línea editorial de la revista, con lo publicado en cada edición.

## Análisis de los Resultados

Después de haber leído las preguntas y sus respuestas, así como resaltado aquellos aspectos de interés y convenientes para esta investigación, se inicia con el proceso de codificación y análisis propios de instrumentos de recolección e interpretación de datos como los seleccionados. Para ello, se ha considerado el Análisis de Contenido. En tal sentido, es que de los denominados Códigos en Vivo se realiza la codificación en primer plano, los cuales son extraídos directamente de las respuestas de los entrevistados. A razón de ello, para llevar a cabo este proceso, se definen como Universo las seis (06) entrevistas realizadas a los editores y directivos de los medios; como Unidades de Análisis, son representadas por cada una de las

entrevistas realizadas; y sobre las Categorías, tomadas en cuenta por la materia de la cual trató la investigación, mencionadas a través de la Tabla de Especificaciones presentada en el Capítulo II (Ver Tabla 1).

A partir de aquí se muestra el proceso de categorización y codificación, a través de dos (02) esquemas: un Cuadro de Resultados de Codificación y un Diagrama de Categorías y Sub-Categorías, en los que se ven comparativamente los resultados obtenidos gracias a las entrevistas. En estos esquemas se incluyeron tanto las categorías como sub-categorías obtenidas de las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados; así como también, se indica la cantidad de veces que son mencionadas, lo que permite su cuantificación y la obtención de una base numérica sobre la frecuencia en las que estas categorías y sub-categorías son mencionadas y de ello se estableció una comparación a través de porcentajes. Todo esto se hizo por las categorías establecidas en la Tabla de Especificaciones y en relación a las respuestas dadas por todos los entrevistados.

#### **Categoría #1 y #4: Comunicación Organizacional y Políticas Comunicacionales**

En la siguiente interpretación de los resultados, así como se ha venido indicando, se realizó un análisis en cuanto a los aportes de los entrevistados; pero, en este caso, con enfoque en las Categorías #1 y #4, Comunicación Organizacional y Políticas Comunicacionales, respectivamente, ambas contempladas en dos de las preguntas hechas en las entrevistas hechas a los editores y directivos de revistas digitales e impresas. Cada una de estas preguntas hace referencia a aspectos que tienen que ver con el desarrollo de la Comunicación Organizacional de manera formal, así como si estas revistas poseen Políticas Comunicacionales formales o informales.

La razón de examinar a estas dos categorías en un mismo análisis se debe a la formalidad que se le debe dar a la comunicación en este tipo de empresas, por ende el establecimiento de políticas comunicacionales que faciliten el desenvolvimiento de la misma con distintos canales a utilizarse para la transmisión de ésta desde lo interno a lo externo y viceversa. Al mismo tiempo, estos datos permiten observar el carácter estratégico que le dan estas empresas a la

comunicación. Por ende, se le asignaron sub-categorías referentes a ello y otras que directamente se extrajeron de los códigos en vivo, ya que esto permitió describir la manera en la que llevan la Comunicación Organizacional y si al poseer Políticas Comunicacionales, las establecieron bajo una formalidad interna o externa.

Respecto a las preguntas realizadas, se presentan a continuación:

Pregunta #1: Explique si la organización posee Políticas Comunicacionales formales e informales que rijan la transmisión de información en la misma, y describa cada una de ellas. De no poseer, indique el por qué.

Pregunta #2: Considera que la comunicación en su organización se desarrolla de manera formal. Explique cómo.

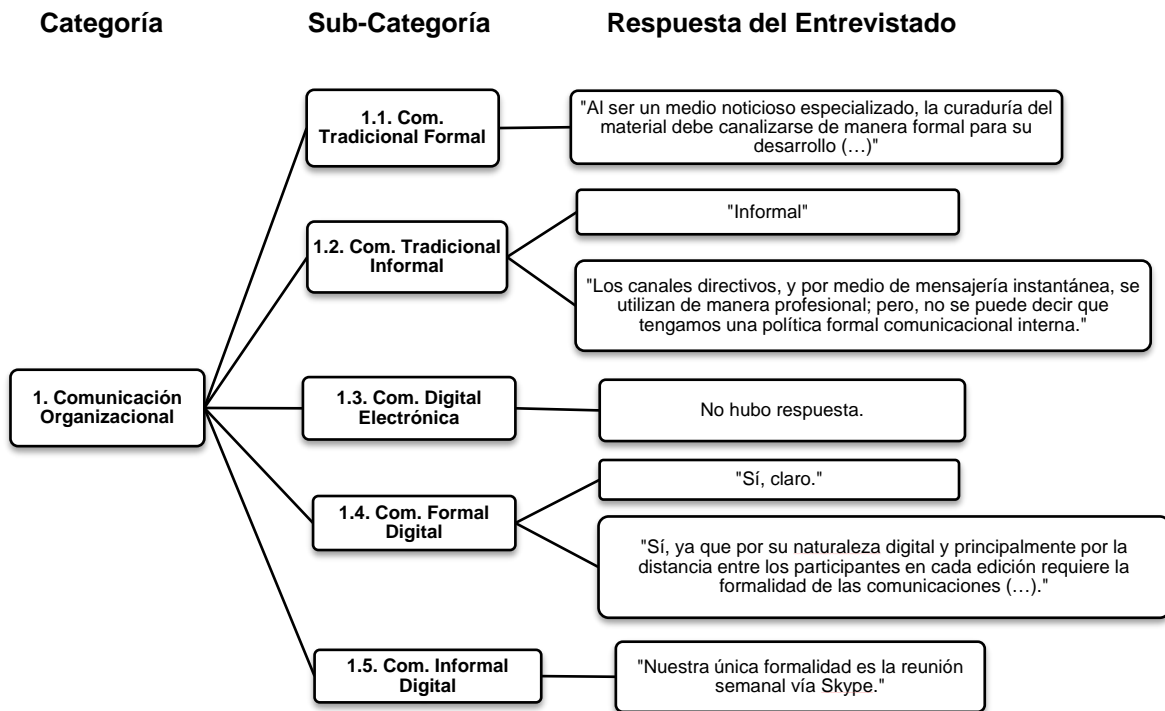
Al respecto, se presentan seguidamente el Cuadro de Resultados de Codificación junto al Diagrama de Categorías y Sub-Categorías

#### **Cuadro de Resultados de Codificación #1:**

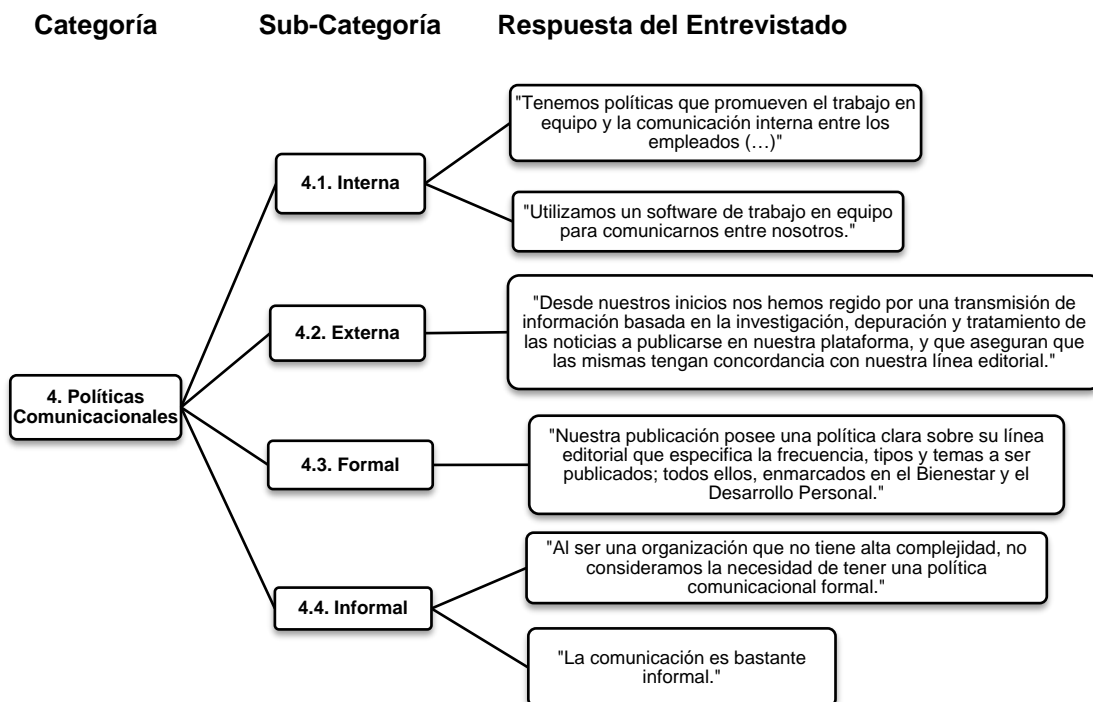
<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>N°</b>	<b>Sub-Categorías</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
1	Comunicación Organizacional	1.1	Com. Tradicional Formal	1	17%
		1.2	Com. Tradicional Informal	2	33%
		1.3	Com. Digital Electrónica	0	0%
		1.4	Com. Formal Digital	2	33%
		1.5	Com. Informal Digital	1	17%
4	Políticas Comunicacionales	4.1	Interna	2	33%
		4.2	Externa	1	17%
		4.3	Formal	1	17%
		4.4	Informal	2	33%

Nota: Fernández Moreno (2019)

#### **Diagrama de Categorías y Sub-Categorías #1:**



Nota: Fernández Moreno (2019)



Nota: Fernández Moreno (2019)

## **Análisis #1:**

### ***Categorías Comunicación Organizacional y Políticas Comunicacionales***

En el siguiente análisis se consideran los aportes extraídos del Cuadro de Resultados de Codificación #1 para las categorías anteriormente mencionadas, las cuales dieron base a las preguntas #1 y #2 de las entrevistas realizadas para esta investigación. En este cuadro se realizó una cuantificación de las sub-categorías comprendidas en las respuestas de cada entrevistado, lo que permitió establecer cómo se da, en mayor proporción, el desarrollo de la Comunicación Organizacional en las revistas seleccionadas y, además de ello, si dicha empresa o revista posee Políticas Comunicacionales formales o informales, para la cual también se establecieron sub-categorías particulares.

Gracias a estos resultados se puede ver cómo los directivos y editores de las revistas indicaron que en estas empresas sí se mantienen un flujo comunicacional constante entre el ámbito tradicional y el digital; no obstante, se aprecia que en el total de las entrevistas hay un equilibrio no sólo en lo que respecta a dichos ámbitos, sino que también en cuanto al carácter formal e informal con el que se desarrolla la comunicación en la organización; entendiéndose que si bien la Comunicación Organizacional existe en estas empresas, cada una de ellas la ha ido utilizando bajo su criterio y metodología de trabajo propio.

Para sustentar este aspecto, cabe traer a colación lo mencionado en el Capítulo 2 de esta investigación -y para validar aún más este análisis- el hecho de que la formalidad o la informalidad en las comunicaciones en una empresa dependerá siempre de cómo en ésta se lleve y mantenga el trabajo colectivo, lo que le asigna un valor estratégico y una visión congruente a la razón de ser de cada una de estas empresas. Es así como se extrae de los resultados algunas de las respuestas de los entrevistados en relación a lo anterior, con la finalidad de sustentar directamente a los Códigos en Vivo, los cuales son lo más relevante mencionado en las respuestas a las preguntas hechas en la entrevista y sirvió para relacionar con la Sub-Categoría, permitiendo codificar y cuantificar a la misma.

Dicho esto, de las respuestas se presentan dos aportes relacionados con la formalidad de la comunicación, tanto en el ámbito tradicional como en el digital, para

darle base sólida al hecho de que la comunicación en una organización se establece bajo los criterios particulares de trabajo y el tipo de empresa, objetivos, tareas, actividades o problemas que ésta tenga. Por ejemplo: "al ser un medio noticioso especializado, la curaduría del material debe canalizarse de manera formal para su desarrollo (...)" (Segmento 14, Línea 62), contemplándose así como existe una condición tradicional, pero guardando formalidad en el desarrollo de la comunicación de esta revista.

Al mismo tiempo, en otras de las respuestas dadas por los entrevistados, se indicó que también existe formalidad en el desarrollo de la comunicación organizacional; no obstante, aquí desde el ámbito digital: "Sí, ya que por su naturaleza digital y principalmente por la distancia entre los participantes en cada edición requiere la formalidad de las comunicaciones (...)" (Segmento 61, Línea 320). Todo esto es muestra fehaciente de cómo la comunicación se va ajustando a la manera en la que la empresa la lleve, considerándose preciso para la estrategia que la gerencia y/o dirección que esté al mando de ella.

Ahora bien, y de acuerdo a lo que se ha venido planteando, es oportuno contemplar que de acuerdo a cómo se lleva la comunicación en una organización, y en el caso de esta investigación: revistas impresas y digitales pertenecientes al rubro editorial, se deberían considerar los lineamientos o parámetros desde el punto de vista gerencial y de la estandarización organizacional, para que esta comunicación fluya eficientemente y en consonancia con los objetivos trazados en esta materia y en general con la empresa. Es así como se presenta el análisis de la Categoría #4 de esta investigación y, además, una de las principales variables a estudiar: las Políticas Comunicacionales.

Lo anterior se indica ya que si en las organizaciones o empresas seleccionadas para el estudio indicaron cómo es el desarrollo de su comunicación, es propicio indagar si las mismas han establecidos o poseen lineamientos, normas o principios de carácter estratégico para su buen desenvolvimiento, pues las Políticas Comunicacionales son una ventaja para las empresas que las poseen y las mismas ayudan a mantener el flujo constante de la información dentro y fuera de la empresa,

orientando también la participación de los empleados y trabajadores, de involucrarlos directamente con las actividades propias y el orden del trabajo.

Por tal razón, es que se consideran de especial interés, pues con ellas se plantean y establecen los medios por dónde se transmitirá el mensaje y la forma que tendrá éste; de allí es que se le considera un documento de administración y regulación que interviene en el proceso comunicacional interna o externamente, todo ello adaptado a las necesidades particulares de la empresa. Por consiguiente, es que para esta investigación fue importante destacar no sólo si cada una de estas revistas posee Políticas Comunicacionales, sino la formalidad que éstas tienen y cuál es su orientación, interna o externa, con el propósito de indagar sobre los objetivos y su intención, así como la importancia para los participantes de la empresa; es decir, comprender tanto su existencia y también el uso de su implementación.

En cuanto a los resultados presentados, se puede ver cómo existe una clara variación, lo que permite considerar que para los directivos y editores de estas revistas, hay un desconocimiento sobre el carácter estratégico, gerencial y operacional de las Políticas Comunicacionales. Aunque la mayoría indicó poseerlas internamente; también la mayoría definió que éstas, y por tanto su comunicación, eran informales, justificándolo por el tamaño de la organización. Dicho de otra forma, y teniendo presente lo indicado por los entrevistados: “Al ser una organización que no tiene alta complejidad, no consideramos la necesidad de tener una política comunicacional formal” (Segmento 37, Línea 173). Sin embargo, su visión y uso interno, es indicado y justificado por otro de los entrevistados, cuando menciona que “Tenemos políticas que promueven el trabajo en equipo y la comunicación interna entre los empleados (...)” (Segmento 1, Línea 1).

De la misma manera, vale la pena destacar que para algunos de estos directivos y editores, las Políticas Comunicacionales de sus empresas están referidas al manejo de la línea editorial, lo que permitió contemplar estas respuestas en las subcategorías: Externa y Formal; ya que, según los aportes de cada uno, da idea del para qué las utilizan y los procesos, tareas, personal y normativas que involucra, así como los canales que integra. A razón de ello, se destaca a partir de la sub-categoría Externa, lo siguiente: “Desde nuestros inicios nos hemos regido por una transmisión

de información basada en la investigación, depuración y tratamiento de las noticias a publicarse en nuestra plataforma, y que aseguran que las mismas tengan concordancia con nuestra línea editorial” (Segmento 13, Línea 48).

Sobre la formalidad con las que son utilizadas, definen de esta manera: “Nuestra publicación posee una política clara sobre su línea editorial que especifica la frecuencia, tipos y temas a ser publicados; todos ellos, enmarcados en el Bienestar y el Desarrollo Personal.” (Segmento 60, Línea 314). Todo ello es un claro ejemplo de cómo medios de comunicación de este tipo, manejan su Comunicación Organizacional, tanto en lo interno como en lo externo y la formalidad o informalidad que le asignan a ésta. Con esto se comienza a formar un criterio de lo vital que representa para la gerencia establecer Políticas Comunicacionales que apoyen no sólo la transmisión de información en la empresa, también de cómo éstas se adaptan a las necesidades y recursos de trabajo propios del tipo de organización, ya que por sus carácter estratégico es importante su efectivo creación y cumplimiento para garantizar resultados precisos definición de canales apropiados, incentivar la comunicación interna, conocimientos de las metas y objetivos trazados, y la forma en la que construyen, en el caso de objeto de estudio de esta investigación, su línea editorial.

## **Categoría #2: Tipos de Comunicación Organizacional**

Siguiendo con la interpretación de los resultados, se destaca a continuación el análisis de la Categoría #2, Tipos de Comunicación Organizacional, la cual fue utilizada para formular la Pregunta #6 de la entrevista hecha a los editores y directivos de las revistas tomadas en cuenta para esta investigación. En la misma se busca comprender cuál es la forma comunicacional que se da en mayor proporción en estas empresas, pero haciendo énfasis en lo que respecta a las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, pues se tratan de medios de comunicación cuyo formato va de lo digital a lo impreso y viceversa. Siendo importante para esta investigación saber de qué manera se incluyen estos recursos tecnológicos bajo la formalidad de las Políticas Comunicacionales, ya que se sabe que hoy en día son herramientas a las que ninguna empresa u organización escapa,

por su capacidad de interacción, para ampliar las labores diarias de trabajo y de comunicación interna o externa.

En vista de ello, es preciso considerarlas como el principal enfoque de los Tipos de Comunicación Organizacional, y más por comprender de qué forma el objeto de estudio de esta investigación, que está en un proceso de contingencia, ya que cambió de medio impreso a uno digital, convirtiéndose en parte de la Era Digital, por todas las ventajas que ésta permite y por el alcance de la comunicación y su contenido editorial. Sin embargo, no se descartan ninguna de las otras Sub-Categorías: Comunicación Integral, Comunicación Reactiva y mucho menos la Comunicación Digital Electrónica, que junto a las Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información, dan base sustancial al proceso comunicacional y organizacional de ¡Qué! Revista, y aún más cómo deberían establecerse sus Políticas Comunicacionales, y éstas adaptarse a su Estructura Organizativa.

Sobre la pregunta hecha, la misma se formuló así:

Pregunta #6: ¿Cómo se ajustan las Políticas Comunicacionales de su organización al ámbito de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación?

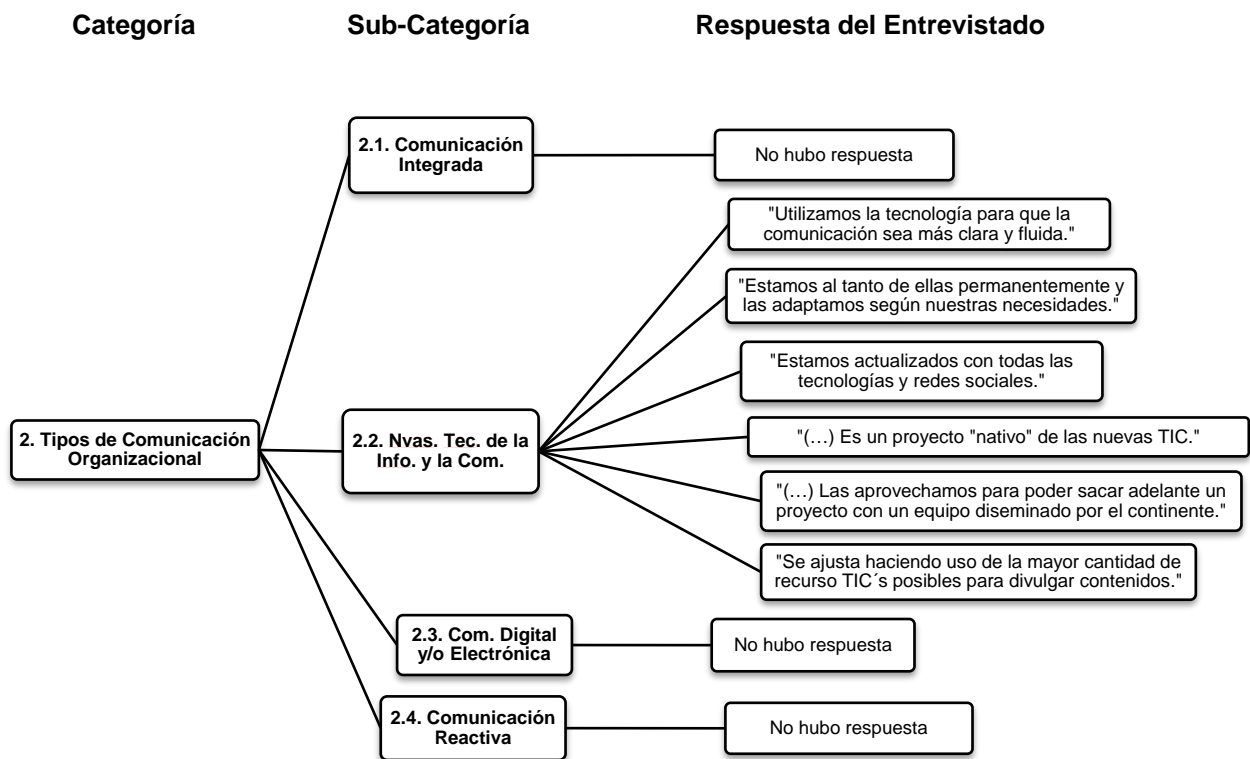
De la misma manera, se presentan, seguidamente, el Cuadro de Resultados de Codificación junto al Diagrama de Categorías y Sub-Categorías.

#### **Cuadro de Resultados de Codificación #2:**

<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>N°</b>	<b>Sub-Categorías</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
2	Tipos de Comunicación Organizacional	2.1	Comunicación Integrada	0	0%
		2.2	Nvas. Tec. de la Info. y la Com.	6	100%
		2.3	Com. Digital y/o Electrónica	0	0%
		2.4	Comunicación Reactiva	0	0%

Nota: Fernández Moreno (2019)

#### **Diagrama de Categorías y Sub-Categorías #2:**



Nota: Fernández Moreno (2019)

## Análisis #2:

### ***Categoría Tipos de Comunicación Organizacional***

Para este análisis, el cual contempla una sola categoría, definida ésta como los Tipos de Comunicación Organizacional, y después de haber abordado el desarrollo de la misma, así como el establecimiento de las Políticas Comunicacionales; es pertinente determinar el tipo de comunicación manejado en cada una de estas revistas, lo que aportó más información a cómo usan el proceso comunicacional estas empresas, ya que ninguna es igual y sus objetivos editoriales se enmarcan bajo distintos enfoques, además de los vehículos y recursos comunicacionales que tienen para ello.

Al mismo tiempo, a esta categoría también se le realizó un Cuadro de Resultados de Codificación en el que se determinó, además, las subcategorías que propiciaron la Pregunta #6 de la entrevista, para comprender el ajuste que tenían estos medios a las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación; ya que

algunas de estas revistas funcionan y se desenvuelven gracias a estos recursos. Con esto, lo que se buscaba era determinar qué tanto intervenía este tipo de comunicación en el proceso de trabajo de estas revistas; y aún más cuando es sabido que la era de Digital y/o Electrónica está en su pleno apogeo y constante uso.

Lo anterior indica que a partir de estos resultados se señala que el tipo de comunicación organizacional más utilizado es el de la Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, ya que en la totalidad de las respuestas dijeron utilizarlas y apegarse a ellas, pues les reconocen que su proceso comunicacional es más eficiente, las aprovechan según lo ventajoso que les puedan ser, así como para ampliar sus funciones de trabajo de acuerdo al contenido editorial que manejan. Esto se puede evidenciar con las respuestas dadas por los entrevistados, Editores y Directores de estos medios de comunicación; siendo vaticinado, a su vez, en lo descrito teóricamente para sustentar esta investigación, y que se ve apoyado por los aportes de estas personas.

Por consiguiente, se destaca, según los Códigos en Vivo, que muchas de estas organizaciones utilizan estos medios digitales y electrónicos para extender su comunicación interna, pues se encuentran dispersas físicamente y manejan estos dispositivos electrónicos, bien sean *software* especiales, así como los correos electrónicos, para poder canalizar las funciones de trabajo remotamente. Lo que es sostenido de la siguiente manera: “Las aprovechamos para poder sacar adelante un proyecto con un equipo diseminado por el continente” (Segmento 53, Línea 257). Esto se realiza así, pues les permiten a estas empresas que su comunicación se establezca en tiempo real a pesar de encontrarse distante físicamente. A la par, algunos consideran el uso de estas herramientas y están al tanto de ellas para adecuarlas a sus necesidades.

No obstante, y aunque todos los entrevistados indicaron ajustar su proceso comunicacional interno a la Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información, también precisaron que éstas ayudan a ampliar sus contenidos editoriales para que los mismos tengan mayor alcance; lo que es evidenciando, a partir de las respuestas de uno de los entrevistados, cuando indica que “Se ajusta haciendo uso de la mayor cantidad de recurso TIC’s posibles para divulgar

contenidos” (Segmento 65, Línea 348). De aquí se puede comprender la razón por la cual las empresas pertenecientes a este rubro ven en las herramientas tecnológicas la posibilidad de incrementar su comunicación e información hacia sus públicos, ya sean estos internos o externos.

Ahora bien, se considera oportuno que, a pesar de que la pregunta hiciera referencia a las Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información, este tipo de comunicación organizacional esté estrechamente ligado con otro de los tipos, como lo es la Comunicación Digital y/o Electrónica; pues en la actualidad, y dado el crecimiento vertiginoso de este ámbito, todas las empresas utilizan los canales propios de este tipo de comunicación y el internet debido a su alcance para estar en contacto con clientes, proveedores, socios, empleados y trabajadores, para promover sus labores, mantener su imagen, nutrir y construir sus relaciones. Por esa razón es que ven en los correos electrónicos, los mensajes de textos, los medios o redes sociales, blogs, vídeo-conferencias, herramientas indispensables de trabajo y comunicación interna y/o externa.

Con todo lo anterior, y aunque la pregunta hace énfasis en cómo se ajustaban las Políticas Comunicacionales a las Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información, cabe señalar que toda empresa debe implantar que las mismas precisen un desarrollo integral en cuanto a los recursos que disponen para sus labores diarias, pues les otorgarán un grado de estrategia, formalidad y orientación; y es indudable que cada área, sector o departamento comprenda el tipo de comunicación utilizado y los canales acordes a ella para su manejo adecuado. Es decir, toda empresa debe tener en cuenta que la comunicación interna y, por ende, las relaciones interpersonales entre los empleados y trabajadores, fluyen informalmente, y para ello los recursos comunicacionales están apegados al tipo de comunicación que se dé en la empresa, para evitar así las ambigüedades o contradicciones, aún más si la información es emanada de la dirección de la empresa.

### **Categoría #3: Canales de Comunicación Organizacional**

Una vez comprendido el tipo de Comunicación Organizacional que se da en estas revistas, es momento de indagar en cuáles son los canales utilizados para este proceso de intercambio de información, considerados al mismo tiempo como apropiados tanto para el tipo de comunicación que se lleva a cabo y además por el tipo de organización que los utiliza; de ahí la importancia para su uso y las ventajas para su inclusión en las Políticas Comunicacionales y en lo referente a la Estructura Organizativa. Por tal razón, su análisis es considerado relevante, pues estos se plantean tanto para la comunicación interna como externa y, a su vez, asignarle un carácter formal o informal en cuanto a la disposición de estos en el flujo comunicacional de empresas pertenecientes a este rubro.

Debido a lo anterior, es que para el siguiente análisis se contempló la categoría #3, Canales de Comunicación Organizacional, ya que es prioritario conocer cuáles canales, dispositivos o herramientas se vinculan mejor al proceso comunicacional propio de cada empresa, en este caso el de ¡Qué! Revista; lo que llevó a plantear la Pregunta #3 de la entrevista en las que se le pide a los directivos y editores de las revistas mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación utilizados en cada de ellas, desde el punto de vista interno, así como externo. No obstante, manteniendo la formalidad o informalidad sobre su uso y planteándose al mismo tiempo las sub-categorías referentes a ello. Todo esto incluido en un Cuadro de Resultados de Codificación y en un Diagrama de Categorías y Sub-Categorías presentados a continuación. Respecto a la pregunta, la misma se formuló de la siguiente manera:

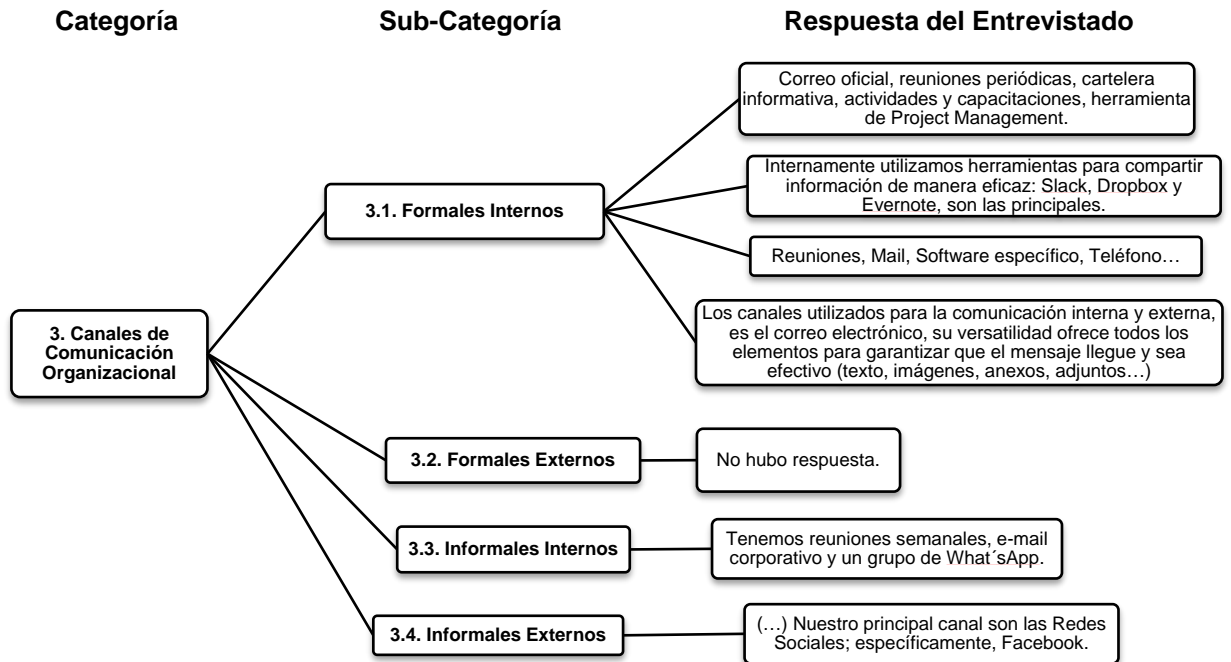
Pregunta #3: Podría mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación internos y externos utilizados para la transmisión de información en la organización.

#### **Cuadro de Resultados de Codificación #3:**

<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>N°</b>	<b>Sub-Categorías</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
3	Canales de Comunicación Organizacional	3.1	Formales Internos	4	67%
		3.2	Formales Externos	0	0%
		3.3	Informales Internos	1	17%

Nota: Fernández Moreno (2019)

### Diagrama de Categorías y Sub-Categorías #3:



Nota: Fernández Moreno (2019)

### Análisis #3:

#### ***Categoría Canales de Comunicación Organizacional***

Según los resultados obtenidos se puede ver claramente como la tendencia apunta a la definición y utilización formal de estos instrumentos de carácter comunicacional, denominados canales; pero es precisamente en su uso interno lo que conviene para esta investigación por tratarse de aquellos que serán designados a cada una de las unidades de trabajo definidas para la Estructura Organizativa de ¡Qué! Revista. Así es indicado en el Capítulo #2 cuando se definió a Canales Formales como aquellos establecidos por la organización para transmitir mensajes e información relacionada directamente con las actividades pertinentes de los miembros (empleados, trabajadores y directivos) de ésta. Por ende, determinar con

precisión la selección del canal adecuado es un factor de importancia para el proceso comunicacional de cualquier empresa.

Debido a su interés es que deben vincularse directamente con la Estructura Organizativa definida para cada empresa, lo que lleva a considerar su planificación y control por tratarse de herramientas estratégicas precisadas para intercambiar información sobre las tareas, labores y actividades de trabajo. Es así como se extrae de las entrevistas efectuadas a los directivos y editores de distintos medios hispanoamericanos cuáles son los canales utilizados por las empresas a las que representan. En sus opiniones se determina una variedad extensa de herramientas comunicacionales que van desde los digitales a los tradicionales, considerados como apropiados para dar las instrucciones de trabajo, además de compartir mensajes sobre actividades propias de estas organizaciones. Así es mencionado por uno de ellos cuando indica que “Internamente utilizamos herramientas para compartir información de manera eficaz: *Slack*, *Dropbox* y *Evernote*, son las principales” (Segmento 15, Línea 74).

No obstante, y aunque éste último precisa sobre los canales digitales, otro describe sobre la dualidad en la utilización entre los canales tradicionales y digitales, nombrándolos de la siguiente manera: “Correo oficial, reuniones periódicas, cartelera informativa, actividades y capacitaciones, herramienta de *Project Management*” (Segmento 3, Línea 9). Para estos es esencial que el canal seleccionado para su utilización genere una efectiva retroalimentación entre todos los niveles de la Estructura Organizativa para intercambiar información y percepciones, así como datos de interés entre todos y cada uno de los empleados y trabajadores.

De igual forma, es oportuno destacar que algunos de estos entrevistados comentaron que en las organizaciones de las cuales forman parte, la Comunicación Organizacional se realizaba informalmente, tanto al nivel interno como externo. Para ellos, la complejidad de la comunicación no es de carácter estratégico; pues, a pesar de que los canales informales comprenden aquellas vías o instrumentos que se utilizan espontáneamente, no son motivo de especial énfasis, sino que simplemente se dirigen a intercambiar información más allá de fortalecer las Relaciones Interpersonales. Al mismo tiempo, estos canales mencionados también van de lo

digital a lo tradicional, contemplándose su uso informalmente, incluyendo en los mismos desde las reuniones semanales hasta las crecientes y en boga Redes o Medios Sociales, las cuales se consideran de igual forma para su utilización externa.

De este análisis se extrae que sin duda alguna la definición estratégica de los canales propios para la Comunicación Organizacional de cualquier empresa debe tomarse con cautela, pues representan un factor clave para el desenvolvimiento del trabajo individual y colectivo; pero no sólo desde lo interno, debe dársele un carácter formal a todos aquellos instrumentos que se establezcan para la Comunicación Externa, ya que también se trata de su manejo estratégico para que así exista una visión congruente con respecto a lo que se transmite fuera de la empresa respecto a la razón de ser de ella.

Sin duda, la informalidad en la utilización de la Comunicación Organizacional siempre existirá y estará marcada por el día a día de cualquier empresa; más sin embargo es menester de la gerencia dar con aquellos canales que trabajen en pro de sus actividades y sobre todo en cuanto a sus objetivos, por esa razón es que deben planificarse y definirse a partir de cuán ricos serán para la transmisión y retroalimentación inmediata, cónsona y apropiada de la empresa que haga uso de estos. Es decir, que la elección de los mismos se realiza por su pertinencia a las labores de trabajo y a cómo fluya la comunicación dentro y fuera de ella.

Para finalizar, se presenta un listado comparativo de todos los Canales de Comunicación Organizacional mencionados en las respuestas dadas por los entrevistados. En él se presenta una compilación de los instrumentos comunicacionales definidos como tradicionales, por su uso común, atemporal y habitual en cualquier empresa, así como los denominados digitales, por pertenecer a las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, muy utilizadas en la actualidad por cualquier empresa. La intención de este listado es incluir todos los tipos de canales para una mejor apreciación según los aportes dados por los entrevistados. Seguidamente se presenta cada uno de ellos, así como la descripción de algunos para una mejor comprensión de sus funciones como Canales de Comunicación Organizacional:

**Tradicional:**

- Cartelera Informativa
- Teléfono
- Reuniones Periódicas
- Actividades y Capacitaciones

**Digitales:**

- Correo Electrónico
  - *Project Management* (Software de gestión de proyectos)
  - *Slack* (Herramienta de comunicación en equipo)
  - *DropBox* (Herramienta de comunicación en equipo)
  - *Evernote* (Aplicación informática para la organización de información personal)
  - *Facebook*
  - *Twitter*
  - *Instagram*
  - *What'sApp*
- Newsletter Semanal

**Categoría #5: Diseño de la Estructura Organizativa**

Respecto a la Categoría #5, ésta se refiere directamente a la segunda variable de interés y que da pie a la realización de esta investigación, la cual es denominada Diseño de la Estructura Organizativa. El abordaje de la misma permite entender a partir de este punto cuáles son los aspectos relevantes para la creación de la Estructura Organizativa de ¡Qué! Revista, además del tipo que mejor se adapte y/o funcione para una empresa de este rubro, esto gracias a los aportes extraídos de las entrevistas realizadas, dando a comprender que cada organización tiene su propia forma y enfoque para definir convenientemente su estructura; teniendo en cuenta, además, la variedad de criterios organizacionales que resultan oportunos para el establecimiento de una Estructura Organizativa y más si para la misma se considerarán Políticas Comunicacionales adecuadas a ella; por lo que se vuelve pertinente en este punto la definición de su forma.

Dado que el Diseño Estructural se basa en la visión del Diseño Organizacional, para el estudio de esta categoría se ha considerado la definición no sólo del tipo o la forma que tendrá la estructura; si no, al mismo tiempo, se hace un análisis del enfoque que ésta tiene, con la intención de poder entender, desde el punto de vista estratégico, la edificación de cada una de las formas organizacionales que poseen las revistas a las cuales se les aplicó la entrevista, teniendo presente el tipo de Diseño Organizacional establecido para ellas; ya que, aunque se tratan de empresas similares y que se encuentran en una mismo rubro, poseen características distintivas a partir de su desarrollo organizacional. Por tanto, en este análisis se incluirá no sólo el tipo de Estructura Organizativa ideal para ¡Qué! Revista, también el enfoque o Diseño Organizacional apto para ella, para concluir así con cuáles son los cimientos y pilares estratégicos para su evolución y desarrollo como empresa del rubro editorial.

Por ende, para este análisis se abordaron dos (02) preguntas de las realizadas en las entrevistas a Editores y Directivos de estas revistas hispanoamericanas; cada pregunta responde a aspectos como la existencia de su Estructura Organizativa y también sobre los departamentos o unidades que las integran y los cargos que ejecutan las funciones de trabajo. Por tal razón, se les hicieron las siguientes interrogantes:

Pregunta #9: ¿La organización posee una estructura organizativa establecida y formal? Explique cómo se encuentra estructurada.

Pregunta #10: Mencione la cantidad y cuáles son los departamentos que integran la estructura organizativa de la organización.

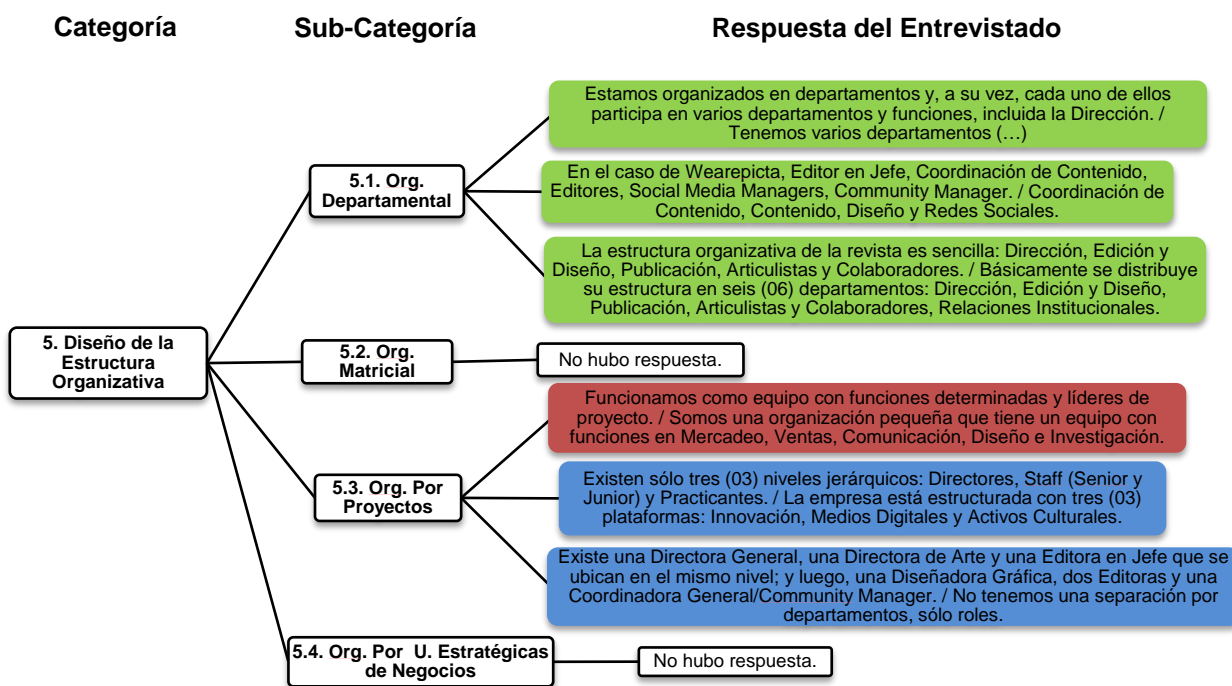
A su vez, todo ello también ha sido incluido en un Cuadro de Resultados de Codificación y en un Diagrama de Categorías y Sub-Categorías, en los cuales se obtuvo una visión concreta del tipo de Estructura Organizativa para ¡Qué! Revista y las unidades o departamentos de trabajo ideales para ella, así como los cargos que se desempeñarían, en relación con el tipo de Diseño Organizacional.

#### Cuadro de Resultados de Codificación #4:

N° Categorías	N°	Sub Categoría Diseño Estructural (Forma)	Diseño Organizacional (Enfoque)	F. Absoluta	F. Relativa	
5	Diseño de la Estructura Organizativa	5.1	Org. Departamental (Por Funciones)	La Burocracia	3	50%
		5.2	Org. Matricial	No hubo Respuesta	0	0%
		5.3	Org. Por Proyectos	Est. Matricial	1	17%
				Est. Simple	2	33%
		5.4	Org. Por U. Estratégicas de Negocios	No hubo Respuesta	0	0%

Nota: Fernández Moreno (2019)

#### Diagrama de Categorías y Sub-Categorías #4:



Nota: Fernández Moreno (2019)

#### **Análisis #4:**

##### ***Categoría Diseño de la Estructura Organizativa***

Con respecto al desarrollo de una empresa, y más aún si ésta se encuentra en periodo de planificación, es de considerar el debido abordaje del Diseño Organizacional, siendo éste la base de la Arquitectura Organizacional y lo que da carácter a la dirección o gerencia estratégica. Es decir, que toda empresa debe plantearse en algún momento de su ciclo de vida parte de ese proceso, ya sea si está iniciando o reiniciando operaciones, por cuanto es ideal para todo tipo de empresas, desde las grandes a las medianas, e incluso las pequeñas, pues resulta clave considerar la manera en la que se diseña y planifica la misma, y cómo está concebida su Estructura Organizativa. Es en este punto donde se centra parte de esta investigación y, por consiguiente, el análisis de la Categoría #5, Diseño de la Estructura Organizativa.

Es por ello que se hace el análisis de la misma en comparación a la existencia de otras estructuras pertenecientes a empresas del mismo rubro o área, teniendo presente la cantidad de departamentos o unidades de trabajo que las integran. Aquí es donde se presenta el Diseño Estructural, el cual va de la mano con el Diseño Organizacional y la Planificación Estratégica. En él se precisa cómo se edifica una Estructura Organizativa y las partes que la componen o integran, lo que se convierte en menester de la dirección o gerencia de la empresa a la que se le formule.

Ya sean grandes, medianas o pequeñas, cada empresa debe tener presente la forma y el enfoque idóneo para el diseño de su organización y estructura, con la visión de que sus operaciones se realicen con eficiencia y eficacia; además de tener en cuenta que cada compañía necesita un sistema formal y adecuado para el desempeño de las prácticas laborales y los procesos de trabajo. Ocuparse de esta intención desde el inicio de la organización es, más allá que obligatorio, un requisito deseable y necesario que otorgará a los miembros las directrices adecuadas para proceder. Es decir, y por definición propia de “organización” que ésta lleve intrínseca e inevitablemente la creación de una estructura, pues une a los miembros, les otorga pertenencia e identidad, asegura la toma de decisiones, da base para la relación de tareas y establece la dirección de la comunicación.

Es a partir de este punto que se plantea para esta investigación el Diseño de la Estructura de ¡Qué! Revista como un medio más perteneciente al rubro editorial; y, a su vez, el Diseño Organizacional como camino para la definición de su desarrollo y edificación empresarial. En efecto, el Diseño Organizacional es un proceso estratégico, continuo, que brinda a la gerencia o dirección la claridad para el planteamiento la Arquitectura Organizativa de la empresa, la cual no es más que la definición de la estructura formal, el diseño de los procesos de trabajo y la selección, socialización y crecimiento competitivo de las personas. Es otorgarle formalidad tanto interna como externa. Aquí se hace relevante las tareas de la gerencia: diseñar, construir y operar las organizaciones para proporcionarles un marco de trabajo estable, coherente y ajustado a su forma, tamaño y a las personas o especialistas involucrados y a lo que estos hacen. No obstante, según vaya creciendo la compañía, evolucionando o cambiando, deberá replantear las ideas sobre su estructura y, paralelamente, su Diseño Organizacional.

Ahora bien, y una vez abordado el Diseño Organizacional, es pertinente describir sobre el Diseño Estructural, pues la concepción de una estructura, cualquiera que sea su tipo, es inevitable para una empresa; además que cada tipo de Diseño Estructural trabaja paralelamente al Diseño Organizacional. Por lo tanto, al comprender los aportes de cada entrevistado y al finalizar este capítulo, se realizará la construcción de la Estructura Organizativa de ¡Qué! Revista, así como el establecimiento de las relaciones de autoridad y la definición de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y su administración. Sin embargo, al diseñar la Estructura Organizativa se debe tener presente que cualquiera que sea su tipo, ésta deberá ser la que mejor combine con la organización y el ámbito donde se desenvuelva. Por lo que es importante considerar decisiones de carácter estratégico desde el punto de vista interno; por ejemplo:

- División de las Áreas y Responsabilidades
- Línea de la Cadena de Mando y/o Autoridad
- Relaciones entre las Áreas de Trabajo
- Uso eficiente de los Recursos

Ello implica todo un ejercicio de Planificación Estratégica, concerniente claramente a la Dirección o Gerencia, en este caso de ¡Qué! Revista; ya que, trayendo a colación una definición de Organización o Empresa, ésta se constituye como un sistema estructurado para la administración y coordinación de funciones estratégicas con fines y objetivos planteados para su desarrollo en un ámbito específico. Por lo tanto, a la Estructura Organizativa en sí se le debe catalogar como un sistema complejo que connota de especialización y coordinación al desempeño, y las tareas a realizar, concediéndole al personal y a la comunicación un carácter sinérgico propio de las organizaciones formales. En relación a esto, una estructura se define como:

- Un instrumento administrativo
- Un elemento integrador de las actividades que se realicen
- Un mapa de los puestos de trabajo
- Un indicador para los procedimientos
- Dirección de los mandos administrativos

Significa, entonces, que bajo su carácter formal, dotando al mismo tiempo a la empresa de una formalidad implícita, se debe puntualizar lo siguiente:

- Modelos Organizativos
- Políticas Institucionales
- Organigramas
- Perfiles de Puesto de Trabajo
- Objetivos y Metas Organizacionales
- Formulación de Estrategias

En este punto, y de acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, es oportuno describir los tipos de Diseño Estructural extraídos de las entrevistas realizadas a empresas del rubro editorial, pues es necesario comprender el ámbito de desenvolvimiento, así como el fin de la empresa, para posteriormente definir su estructura. Gracias a los resultados obtenidos se precisa la forma y el enfoque de estas empresas en cuanto a su Diseño Estructural y Organizacional. Según el Cuadro de Resultados de Codificación #4, la mayoría de los aportes concluyen que el 50% de estas revistas poseen un Diseño Estructural de Tipo

Organización Departamental por Funciones, pues en cada respuesta suministrada por los Directivos y Editores, indican que sus áreas están agrupadas por afinidad de tareas y funciones. Así es descrito por uno de ellos, al mencionar lo siguiente: “Estamos organizados en departamentos y, a su vez, cada uno de ellos participa en varios departamentos y funciones, incluida la Dirección” (Segmento 33, Línea 154).

De la misma manera, se aprecia que la totalidad de este porcentaje, define su enfoque o Diseño Organizacional bajo La Burocracia, ya que en las respuestas de los entrevistados se detalla que los trabajos están agrupados en especialidades semejantes dentro de Departamentos por Función. Esto se corrobora en la siguiente respuesta, la cual indica que sí poseen Estructura Organizativa y que la misma se distribuye por departamentos: “Básicamente se distribuye su estructura en seis (06) departamentos: Dirección, Edición y Diseño, Publicación, Articulistas y Colaboradores, Relaciones Institucionales” (Segmento 69, Línea 362). Lo que implica que la toma de decisiones, y a su vez la autoridad, está centralizada y las actividades estandarizadas. Esto es descrito por el Fundador y Editor en Jefe de Wearpicta de la siguiente forma: “En el caso de Wearepicta, Editor en Jefe, Coordinación de Contenido, Editores, Social Media Managers, Community Manager” (Segmento 21, Línea 111).

Con respecto al otro 50% de las revistas tomadas en cuenta para esta investigación, se observa como las mismas responden a un Diseño Estructural, cuya forma concuerda con las Organizaciones por Proyectos, las cuales se establecen a partir de la realización o ejecución de Proyectos en específico para ejecutar una función en concreto. Esto se basa en la respuesta aportada por uno de los entrevistados, cuando describe que en su organización “Funcionamos como equipo con funciones determinadas y líderes de proyecto” (Segmento 44, Línea 202). No obstante, y paralelamente en esta respuesta, se representa que el Diseño Organizacional es de tipo Matricial, ya que integra dos (02) formas de departamentalización: por función y por proyectos. Así es reflejado en parte de la respuesta, la cual describe que “Somos una organización pequeña que tiene un equipo con funciones en Mercadeo, Ventas, Comunicación, Diseño e Investigación” (Segmento 45, Línea 205).

Por otra parte, el 33% de ese 50% pertenece al Diseño Organizacional de tipo Simple, pues poseen bajo grado de departamentalización y pocos niveles, es decir son organizaciones pequeñas. Así lo deja ver en una de las respuestas, la cual indica que “Existe una Directora General, una Directora de Arte y una Editora en Jefe que se ubican en el mismo nivel; y luego, una Diseñadora Gráfica, dos Editoras y una Coordinadora General/Community Manager” (Segmento 56, Línea 285). Sin olvidar que también indica que “No tenemos una separación por departamentos, sólo roles” (Segmento 57, Línea 292).

De lo anterior se extrae que el Diseño Organizacional ideal para edificar una empresa del rubro editorial, es la Organización con enfoque en La Burocracia, por lo que se deben establecer procesos de trabajos estandarizados, así como actividades estandarizadas; es decir, este tipo de enfoque apela a la Estandarización Organizacional, la cual consiste en crear prácticas uniformes que los empleados deben seguir cuando realizan su labor. Tales prácticas tienen por objetivo generar conformidad y se expresan mediante procedimientos por escrito, descripciones de puesto, instrucciones y reglas relacionadas con las funciones en la organización, el desempeño en diversas tareas y el comportamiento que cabe esperar de los empleados.

Es decir, que este enfoque dota de formalidad a las empresas que lo consideren y utilicen; al mismo tiempo, da fundamento para la creación de Políticas Comunicacionales, como reglas o normas escritas establecidas por la empresa para el desarrollo de las actividades diarias de la misma, en relación al proceso comunicacional de la misma. Por otra parte, y en cuanto al Diseño Estructural que contempla este enfoque, está la forma estructural de tipo Departamental por Funciones de trabajo, pues ésta coloca especialidades semejantes y afines en departamentos por funciones, agrupándolos para un mayor proceso de control por la autoridad que está centralizada, facilitando la toma de decisiones, reforzando también los valores importantes de la empresa, con la finalidad de que la misma genere buenos resultados en la consecución de sus objetivos.

Por último, se presenta un listado de la cantidad y nombres de los Departamentos mencionados por los entrevistados, los cuales pertenecen a las

áreas de trabajo en cada una de las revistas. También se presenta un listado de las funciones o especialidades indicadas y existentes en estos medios. La función de estos listados, es hacer un comparativo en cuanto a los nombres, la cantidad y formas de denominarlos, lo que sirvió posteriormente para establecer cuáles se vinculan con la forma y el enfoque para ¡Qué! Revista y se incluirán en su Estructura Organizativa. La idea es basarse en empresas ya creadas y consolidadas, constituyéndose como referencias.

### **Departamentos o Áreas de Trabajo:**

- |                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| 1. Dirección     | 8. Mercadeo                    |
| 2. Edición       | 9. Ventas                      |
| 3. Contenido     | 10. Medios Digitales           |
| 4. Investigación | 11. Redes Sociales             |
| 5. Diseño        | 12. Innovación                 |
| 6. Publicación   | 13. Relaciones Institucionales |
| 7. Comunicación  | 14. Activos Culturales         |

### **Especialidades o Funciones:**

- ↳ Dirección General
- ↳ Editor en Jefe
- ↳ Dirección de Arte
- ↳ Coordinador General
- ↳ Coordinador de Contenido
- ↳ Social Media Manager
- ↳ Community Manager
- ↳ Diseñador Gráfico
- ↳ Articulista
- ↳ Colaboradores
- ↳ Practicantes

## **Categoría #6: Comunicación Organizacional y Estructura Organizativa**

En lo concerniente a la Categoría #6, la cual vincula a dos (02) de las variables que se estudian en esta investigación: Comunicación Organizacional y Estructura Organizativa, lo que se busca es indagar en cómo ambas se apoyan la una a la otra para la obtención de resultados, a partir del alcance de metas y objetivos gracias a la participación del personal de la empresa. La idea es precisar las evidencias que dan fe en que la Comunicación Organizacional es una herramienta indispensable para cualquier Estructura Organizativa, así como la importancia de un proceso comunicacional coherente para ésta. Por tal razón, es que a continuación se describe esta categoría, la cual pone sobre la mesa aspectos relevantes y de interés que son necesarios comprender para la creación de Políticas Comunicacionales adecuadas a la Estructura Organizativa de ¡Qué! Revista.

A partir de aquí, no hay duda de que existe una estrecha relación entre ambas variables y, por consiguiente, en la consecución de los objetivos de una empresa; aún más cuando lo que se busca es que el personal participe y se involucre en ello. Es decir, uno de los motivos por los cuales se analiza esta categoría es para entender la importancia de esta investigación, la cual se centra en saber de qué manera se da esa relación, sobre todo en empresas que pertenecen o integran un rubro en específico, en este caso el editorial. Esto último es lo que implica una cohesión que asegure y dé soporte a la estrategia planteada en la organización, y a su vez esté diseñada para ella; además de ser flexible para adaptarse a los cambios que se susciten y, en la misma medida, entender su evolución y ajuste a factores internos y externos.

Por ello, es que la premisa fundamental para el análisis de esta categoría es examinar cómo la comunicación en la estructura promueve la participación del personal en el logro de los objetivos, y donde las subcategorías están definidas por sí hay o no participación del personal. Así que de la misma forma que en las anteriores categorías, se ha solicitado el apoyo a seis (06) revistas, empresas que indudablemente pertenecen al rubro editorial y que se manejan en formatos digitales e impresos, también con un contenido similar al de ¡Qué! Revista. Y gracias al aporte de los directivos y editores de éstas se tiene un claro indicio de la importancia de un

proceso comunicacional cónsono para una estructura organizativa de una empresa en específico.

Sobre la pregunta formulada para esta categoría, se definió así:

Pregunta #5: Considera que la Comunicación que se lleva a cabo en la Estructura Organizativa de la empresa promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. ¿De qué manera?

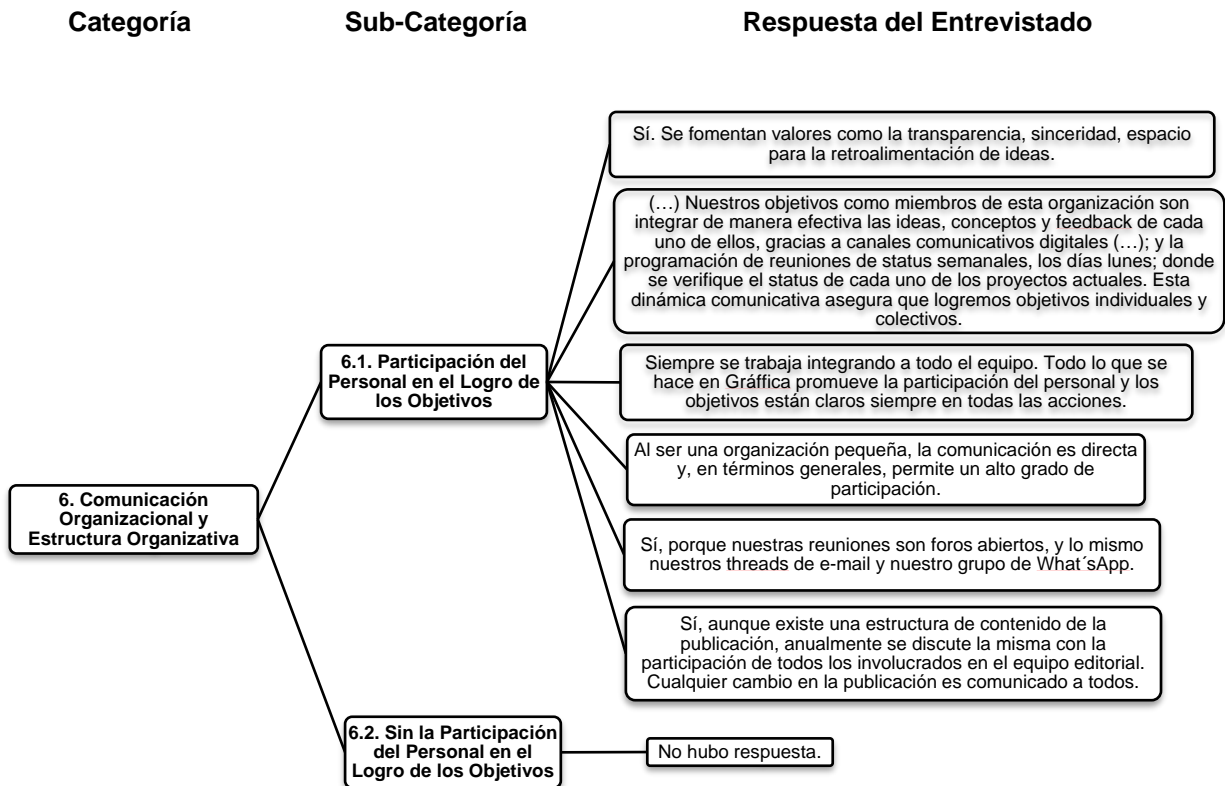
De la misma forma, las respuestas y comentarios de los entrevistados son incluidos en un Cuadro de Resultados de Codificación y en un Diagrama de Categorías y Sub-Categorías que se presentan a continuación y en donde se aprecian claramente las opiniones favorables sobre la relación directa y vital entre la Comunicación Organizacional y las Estructuras Organizativas de cada empresa.

#### **Cuadro de Resultados de Codificación #5:**

<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>N°</b>	<b>Sub-Categorías</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
6	Comunicación Organizacional y Estructura Organizativa	6.1	Participación del Personal en el Logro de los Objetivos	6	100%
		6.2	Sin la Participación del Personal en el Logro de los Objetivos	0	0%

Nota: Fernández Moreno (2019)

#### **Diagrama de Categorías y Sub-Categorías #5:**



Nota: Fernández Moreno (2019)

### Análisis #5:

#### ***Categoría Comunicación Organizacional y Estructura Organizativa***

En este análisis es preciso retomar una de las teorías en las que se enmarca esta investigación, pues la misma permite comprender a las organizaciones o empresas, así como a la comunicación que en ellas existe. Esta teoría es llamada Enfoque Sistémico, y no es más que una herramienta para la aplicación de la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual es conocida como una disciplina científica que estudia las interacciones e interdependencias de las partes de un sistema; esto la hace relevante para analizar la Categoría #6, ya que para la misma lo importante se centra en las relaciones y los conjuntos que emergen a partir de ésta.

A través del Enfoque Sistémico, el cual es una nueva metodología que reúne y organiza elementos para generar interrogantes sobre el comportamiento de los

sistemas, sirve de guía para la formulación de aspectos de interés en cuanto a la interacción e integración de las partes de una empresa, como para el proceso comunicacional que interviene en ella. Es decir, que la aplicación de esta teoría en estudios de Desarrollo Organizacional la hace necesaria, pues es vinculada con la capacidad de innovar y el dominio de la tecnología, ambos presentes en las organizaciones; lo cual les permite que se analicen los posibles cambios por los que pueden atravesar en el camino al logro de sus objetivos.

En la actualidad las empresas requieren una capacidad amplia para enfrentar y soportar estos cambios y ajustes, así como para tolerar el caos que se produzcan o las circunstancias que se presenten. Éste es el fundamento primordial para comprender de qué manera la comunicación en la estructura organizativa ayuda a promover la participación del personal en el logro de los objetivos, ya que ambos son núcleos a descomponer y, por ende, también considerados sistemas particulares dentro de un todo, llamado en este caso ¡Qué! Revista.

No obstante, según la Teoría Organizacional en conjunto con la TGS, se resaltan dos (02) tipos de sistemas: los Cerrados, los cuales incluyen los Sistemas Racionales y los Naturales; así como también, en su segunda clasificación, los Sistemas Abiertos. Todos ellos con características y definiciones que se precisan para plantear el tipo de sistema que es ¡Qué! Revista; esto como pie para la visualización tanto de la Estructura Organizativa y de todo el Proceso Comunicacional, pues resulta importante que ésta sea un tipo de sistema que se adapte al entorno o al ámbito donde se desenvuelve, en este caso el editorial; pero a su vez que permita examinar a la organización desde adentro.

En consecuencia de lo anterior, es que para ¡Qué! Revista se propone una combinación de un Sistema Cerrado-Racional a razón de las características descritas en el Capítulo 2 de esta investigación:

- Se le define como un Sistema Cerrado, ya que precisa su desarrollo a través de un enfoque pertinente en sus componentes: tamaño, tecnología, ubicación, propiedades, estructura administrativa, estilo y liderazgo; puesto que esta investigación se centra en resaltar y adecuar elementos internos que se deben estudiar para comprender el funcionamiento de esta revista, así como prever

fallas posteriores a su crecimiento, con capacidad de retroalimentación y supervivencia.

- Paralelamente, se concibe como un Sistema Racional, pues es una empresa constituida bajo un enfoque donde la colectividad que la integra está orientada al logro y el alcance de objetivos, siendo estos explícitos y definidos claramente por la dirección o gerencia, y con ello tener los criterios precisos (no ambiguos) para la selección de actividades acordes y alternativas. Además, en cuanto a la racionalidad específicamente, son sistemas altamente formales en los cuales los participantes colaboran conscientemente y de manera deliberada, siendo sus relaciones determinadas, construidas y reconstruidas.

Al mismo tiempo, y por estar inmersa en un rubro concreto, ¡Qué! Revista también se constituye en un Sistema Abierto, está atenta a las exigencias que le presenta el ambiente que la rodea; y, de igual manera, todas las partes que la integran, que en el caso de una organización o empresa, se refieren directamente al personal que hace vida allí, el intercambio de información que en ella se da y los recursos que ésta utiliza. Igualmente, se le considera un Sistema Abierto, por mantener constante interacción con todo lo que implique su funcionamiento. Y es precisamente el rubro editorial donde se desenvuelve como organización con el cual tiene continua relación y a partir de allí adaptarse y reajustarse permanentemente ante nuevos escenarios, insumos y estímulos ambientales; como por ejemplo: su cambio de formato, de impreso a digital.

En tal razón, es básicamente un organismo social y debe mantenerse alerta a la evolución, transformación o cambio, concibiendo un equilibrio entre esto y sus objetivos empresariales, condicionando su comportamiento en la medida que el entorno lo exija o amerite. Ayudándola a medir el grado en el que la información entra o sale del sistema; es decir, los sistemas abiertos están preparados para regular su capacidad de retroalimentación. Reiterando una vez más, todo ello sirve para comprender el establecimiento de Políticas Comunicacionales, tanto internas como externas; y, por si fuera poco, la estructura que en ella se dé, siendo ésta una forma más para ayudarla a identificarse y diferenciarse, representado un mapa de los procesos que se realicen internamente.

Por último, a ¡Qué! Revista se le asigna la característica de ser un Sistema Abierto por ser una organización administrada bajo una conducta orientada al alcance de los objetivos. Desde este punto de vista, se presenta como una organización receptiva, participativa y dependiente del contacto continuo de sus empleados y trabajadores, sino también con el ambiente (llamado mercado), ya sean sus componentes internos y/o externos.

En otro orden de ideas, según los tipos de Sistemas Administrativos del Desarrollo Organizacional, ¡Qué! Revista es una combinación de tres (03) de ellos: Operacional, De Control e Informativo, ya que se trata de una empresa que funciona como canal informativo para cierto mercado, con objetivos enmarcados en un rubro particular, el editorial, para el cual necesita captar, procesar y transmitir información de distintas áreas de interés sobre la creatividad, el diseño gráfico, el mercadeo, entre otras; precisando la utilización de diferentes mecanismos, en este caso el digital, a través de una página web, la cual se erige en función de objetivos concretos, como el de ser un medio de comunicación especializado y obviamente digital. En tal sentido, requiere manejar datos y elaborar reportes a partir de, por ejemplo, reuniones de *status* en las que participe el personal para la toma de las decisiones más adecuadas de acuerdo a los objetivos y metas. En definitiva, el desarrollo organizacional de ¡Qué! Revista está dado por un Sistema Administrativo Operacional – De Control – Informativo.

De la misma manera, se evalúa a la Comunicación por tratarse de un fenómeno sistémico sensible también de ser analizado bajo el Enfoque Sistémico y por poseer una serie de elementos y ser afectado por el medio que lo rodea. Se le define como un Sistema Abierto de interacciones que implican sus partes y cómo ellas actúan según el área donde se desenvuelvan, incluyendo además la respuesta o retroalimentación que se genere. El Proceso Comunicacional no es sólo un proceso, es un sistema que se adapta a las circunstancias en las que se encuentre, con la intención de hacerlo un proceso preciso, eficiente y asertivo y que sin duda apoye al logro o alcance de los objetivos propuestos.

Por consiguiente, la comunicación, fuera o dentro de una organización está directamente relacionada con todas las actividades humanas, ya que todo

comportamiento de un empleado o trabajador, así como de alguien externo, tiene un valor de mensaje y aspectos relacionales entre quienes lo envían y quienes lo reciben; en otras palabras, la comunicación llevará una interacción entre los participantes, por lo que debe existir una proporción directa y adecuada entre lo que se dice y cómo se dice, esto quiere decir que el Proceso Comunicacional implica una intencionalidad, propia de la “Comunicación Humana”. Sin embargo, siempre existirá en ella un carácter de igualdad o diferencia entre quienes participan en el proceso.

Debido a esto, y sin ninguno de los elementos anteriores, la comunicación en una empresa no se da y no podría definirse como sistema. Estos elementos gozan de iguales condiciones, por lo cual existe un equilibrio que les permite que el proceso se realice de forma efectiva, convirtiéndose en vital para una empresa u organización, y con ello el establecimiento de estrategias y objetivos que regulen su funcionamiento, así como para:

- Û Toma de decisiones
- Û Desarrollo de planes
- Û Convivencia humana
- Û Consecución de objetivos

No obstante, en lo que respecta a esta investigación, la Comunicación Organizacional describe dos formas, una es llamada Comunicación Externa y la otra se indica como Comunicación Interna, la cual se refiere en este estudio a los flujos comunicacionales e informativos que intervienen en la Estructura Organizativa, donde los mismos son herramientas e instrumentos necesarios por la dirección o gerencia. Debido a esto, y a propósito de la razón por la cual se analiza esta categoría, en cuanto a cómo la comunicación en la estructura organizativa promueve la participación del personal en el logro de los objetivos, es preciso mencionar que efectivamente la misma apoya en tareas de bien colectivo y organizacional, para la ejecución de acciones que impulsan las operaciones de trabajo y poseen un papel estratégico para el alcance de objetivos y sin duda la participación del personal. Por tanto, se hace ideal la elaboración de Políticas estratégicas en función a ello para:

- Proyecta la imagen de la marca o empresa
- Construye la realidad diaria de la empresa

- Maneja el flujo de trabajo
- Canaliza las actividades
- Logra que la comunicación sea clara, veraz y transparente, tanto interna como externamente
- Potencia, desarrolla y difunde las actividades de la comunicación
- Establece acciones y actividades comunicacionales que nutren y permiten el óptimo impulso del trabajo en ¡Qué! Revista.
- Mantiene la estabilidad y el equilibrio
- Posibilita las funciones de mando y la solución de los problemas.

Por otra parte, la fijación de Políticas Comunicacionales estará regida por un plano operacional en la que intervendrán emisores y receptores, quienes las pondrán en práctica, aplicarán y velarán por su cumplimiento en cuanto a planificar, ejecutar, accionar, operar y controlar procesos y actividades comunicacionales. Como resultado de ello, se establece el alcance de las Políticas Comunicacionales referido en objetivos diversos, cuyos involucrados son miembros directos de la organización de acuerdo a lo propuesto. Por ejemplo, y en efecto a esta investigación, los objetivos de las Políticas Comunicacionales a proponerse para ¡Qué! Revista están enmarcadas bajo el enfoque de los siguientes fines, en concordancia y basados en los aportes extraídos de De Peña (2011) y contemplados en el Capítulo 2, los cuales se ajustan para lo que se define en este estudio:

- Configurar la identidad y cultura organizacional fijando ideas, conceptos y convicciones acerca de lo qué es, hacia dónde se dirige y en lo que cree la empresa. Esto deberá involucrar a los directivos y gerentes, pues de ellos está planificar y ejecutar programas comunicacionales de orientación general.

Así lo indican los resultados de las respuestas dadas por los entrevistados, en las que se extrae la respuesta de uno de ellos, la cual se equipara con este alcance comunicacional, ejemplificándose de la siguiente manera: “Sí. Se fomentan valores como la transparencia, sinceridad, espacio para la retroalimentación de ideas” (Segmento 5, Línea 18); esto corrobora la forma en la que se pone en práctica la importancia de la utilización de herramientas comunicacionales para difundir la filosofía y/o cultura organizacional, siendo el respaldo para su expansión por lo largo

y ancho de la empresa; en este caso de los valores organizacionales, que no son más que los ideales, base para cada paso que dan los empleados y trabajadores en sus funciones y percibidos al mismo tiempo por el público externo. Con esto queda claro que la dirección o gerencia de la empresa debe velar por el desarrollo estratégico de estos lineamientos y de la forma en la que sus trabajadores se compenetren con ello.

- Marcar un clima organizacional de aceptación y cumplimiento de roles y responsabilidades, formando imágenes en positivo sobre el funcionamiento de la empresa, con la intención de profundizar y compartir sobre los valores y creencias organizacionales para toda la colectividad y miembros de la empresa. Igualmente, los responsables de este fin serán aquellos quienes ejecuten y controlen en directo los procedimientos y tareas de la organización, además son quienes les siguen en la cadena de mando a directores y gerentes; por ejemplo, los coordinadores de área.

Paralelamente, se trae a colación otras respuestas dadas por los entrevistados en cuanto a la manera en que la comunicación promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. Esto es validado por el siguiente aporte en el que se detalla la forma en la que la comunicación ayuda a vincular directamente a los miembros de la empresa para que participen en todos sus procesos, pues representa un método de control, motivación, expresión, emoción e, indudablemente, información; lo cual es demostrado con este aporte: “Siempre se trabaja integrando a todo el equipo. Todo lo que se hace en Gráfica promueve la participación del personal y los objetivos están claros siempre en todas las acciones” (Segmento 29, Línea 142); lo que implica que las Políticas Comunicacionales deben estar establecida en todos los niveles de la Estructura Organizativa.

Al mismo tiempo, y respecto al efecto que tiene este alcance comunicacional en la organización, conlleva a afirmar que los procesos comunicacionales empresariales no sólo son aspectos de relevancias para grandes empresas, son esenciales para cualquier tipo de organización, sin importar el tamaño de su estructura deben hacerse presente; lo cual se ejemplifica así: “Al ser una

organización pequeña, la comunicación es directa y, en términos generales, permite un alto grado de participación” (Segmento 40, Línea 190).

- Formar equipos de alto desempeño como sostén para la adhesión y defensa de acciones concretas, las cuales son desarrolladas diariamente en las actividades de la empresa; siendo tarea de los operadores de los procedimientos de trabajo en todas las áreas o departamentos en específico.

Aquí se corrobora el interés por el proceso comunicacional para que éste se dé en todos los niveles dentro de la estructura organizativa y de la importancia que los mismos estén involucrados entre sí. La participación del personal intrínsecamente se constituye a partir de la comunicación y con ello la claridad sobre lo que cada uno hace y cuál es su función o trabajo asignado; por tal razón es necesario el intercambio constante de información entre ellos a través de herramientas que les permitan un contacto cercano. Esto se comprueba a través de las respuestas dadas por los entrevistados, en donde indican cómo el contenido editorial de la revista se le hace saber a todo el personal. Así lo comentan: “Sí, aunque existe una estructura de contenido de la publicación, anualmente se discute la misma con la participación de todos los involucrados en el equipo editorial. Cualquier cambio en la publicación es comunicado a todos” (Segmento 64, Línea 341).

También se detallan en los aportes de los entrevistados que no sólo dejan estar participación a través del trabajo en equipo en reuniones presenciales o en donde la participación sea general. También comentan sobre el uso de medios digitales o mecanismos en boga pertenecientes a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para que el personal se involucre directamente en su trabajo. Para ellos, el uso de estos medios es de suma importancia, le asigna un valor eficiente para el proceso comunicacional dentro de la organización, sobre todo si esta se trata de promover al personal a involucrarse en el trabajo para permitirle mayor facilidad en sus funciones. Hoy en día todas las organizaciones van a la par de la tecnología y, por ende, la incluyen en sus herramientas comunicacionales. En cuanto a las respuestas dadas que validan este aspecto, se encuentra la siguiente: “Sí, porque nuestras reuniones son foros abiertos, y lo mismo nuestros *threads* de *e-mail* y nuestro grupo de *What´sApp*” (Segmento 52, Línea 248).

- Proporcionar al personal y a toda la colectividad en general que involucra la empresa, la información sistematizada sobre los objetivos y metas fijadas por lograr y alcanzadas, para lo que es necesario la determinación y/o creación de documentos, canales y lineamientos de información institucional relacionada con la empresa, la cual deberá ser de fácil acceso y suministrada a todo el personal en igualdad de condiciones y con los detalles pertinentes para su comprensión y adecuado uso.

Lo anterior implica el nivel de intervención que tiene la comunicación para las actividades de todas y cada una de las funciones de trabajo que se realizan en la empresa y la importancia para la formulación de parámetros que incluyan los diferentes canales informativos a utilizar para facilitar el proceso. En cuanto a los aportes de los entrevistados, directivos y editores de revistas hispanoamericanas, se detalla como en una de ellas se busca la participación e integración del personal a partir de canales y herramientas comunicacionales de diferentes formatos que les permiten mantenerse en contacto, actualizadas y en miras de lograr los objetivos.

Esto es indicado de la siguiente manera: “(...) Nuestros objetivos como miembros de esta organización son integrar de manera efectiva las ideas, conceptos y feedback de cada uno de ellos, gracias a canales comunicativos digitales (...); y la programación de reuniones de status semanales, los días lunes; donde se verifique el status de cada uno de los proyectos actuales. Esta dinámica comunicativa asegura que logremos objetivos individuales y colectivos” (Segmento 17, Línea 87).

De esto último se responde efectivamente el cómo el planteamiento comunicacional se relaciona directamente con la estructura organizativa de cada empresa, pues se entiende el alcance de las políticas comunicacionales y la comprensión de a quiénes involucra; y, al mismo tiempo, da luces sobre los objetivos que se deben trazar en esta materia y lo relevante que son para su planificación y puesta en marcha, así como los ejecutores directos e indirectos, ya que estos lineamientos no son más que un documento estratégico programado y establecido para cada empresa en particular, el cual se fija estrechamente a la participación del personal en el logro de los objetivos.

Por ende, en el Diseño Estructural se debe establecer no sólo los componentes de base y claves para la construcción de la estructura organizativa, este diseño debe contemplar sistemas congruentes para asegurar la comunicación, coordinación e integración de esfuerzos en todos los departamentos y áreas de trabajo. Esto indica la razón por la que toda organización formal, dentro de su estructura, o para la constitución de la misma, es primordial visualizar aspectos tanto comunicacionales como administrativos que amparen el conocimiento general del trabajo que se lleva a cabo.

### **Categoría #7: Dirección de la Comunicación en la Estructura Organizativa**

Una vez contempladas las anteriores categorías que se refieren al tipo de Comunicación Organizacional y la formalidad de ésta, así como los canales y su participación en el alcance de los objetivos empresariales y su vinculación directa con la Estructura Organizativa, es de comprender cuál es la dirección que ésta tiene en la misma, por cuanto se hace necesario analizar la siguiente categoría denominada Dirección de la Comunicación en la Estructura Organizativa que corresponde a esta investigación con el fin de hallar la adecuación de políticas o lineamientos comunicacionales coherentes a una empresa que carece de ellos, pero que también se encuentra dentro de un rubro específico. La idea es lograr establecer estándares en el proceso comunicacional según la particularidad de cada organización y cómo ello es de relevancia para la complejidad del Diseño Organizacional, además del Diseño Estructural.

En función a esto se muestra la Categoría #7 con la que se busca presentar la dirección de la comunicación que más convenga y se adapte a empresas editoriales, con lo cual se visualizarán la forma de los canales, los participantes en este proceso y los departamentos o unidades de trabajo que la administren; y, obviamente, cómo fluye a lo largo y ancho de la empresa. De igual manera, se presenta un análisis en función de las empresas seleccionadas para recabar información de interés: seis (06) revistas distribuidas por países de Hispanoamérica (Venezuela, Colombia y España), las cuales se escogieron por sus similitudes con el objeto de estudio ¡Qué! Revista, en cuanto a contenido editorial, estilo, formato; a razón de los aportes dados que

suministran información de relevancia que lleva a definir la forma en la que se dirigirá la comunicación en la estructura organizativa especificada para ella.

Es así que a continuación se presenta en un Cuadro de Resultados de Codificación donde mismo se encuentran las sub-categorías extraídas y comprendidas desde la óptica del marco referencial y teórico sustentado en el Capítulo 2 de este estudio. Éstas son precisadas de la siguiente forma: Vertical/Descendente, Vertical/Ascendente y Horizontal, además de Mixta; incluyéndose también el desconocimiento por parte de uno de los entrevistados de esta clasificación. Al igual, se incluye un Diagrama de Categorías y Sub-Categorías en el que se leen textualmente los comentarios aportados por los entrevistados.

Con respecto a las preguntas realizadas, éstas se detallan tres (03) en conjunto por la oportunidad de cotejar y vincular diferentes aspectos importantes para la definición de la Dirección de la Comunicación en la Estructura Organizativa. Estas preguntas son:

Pregunta #4: Considera que estos canales de comunicación utilizados se ajustan a la estructura organizativa de la empresa. ¿Podría explicar de qué manera?

Pregunta #7: ¿Qué/Cuáles departamento/s se encarga/n de velar por el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales establecida en la organización?

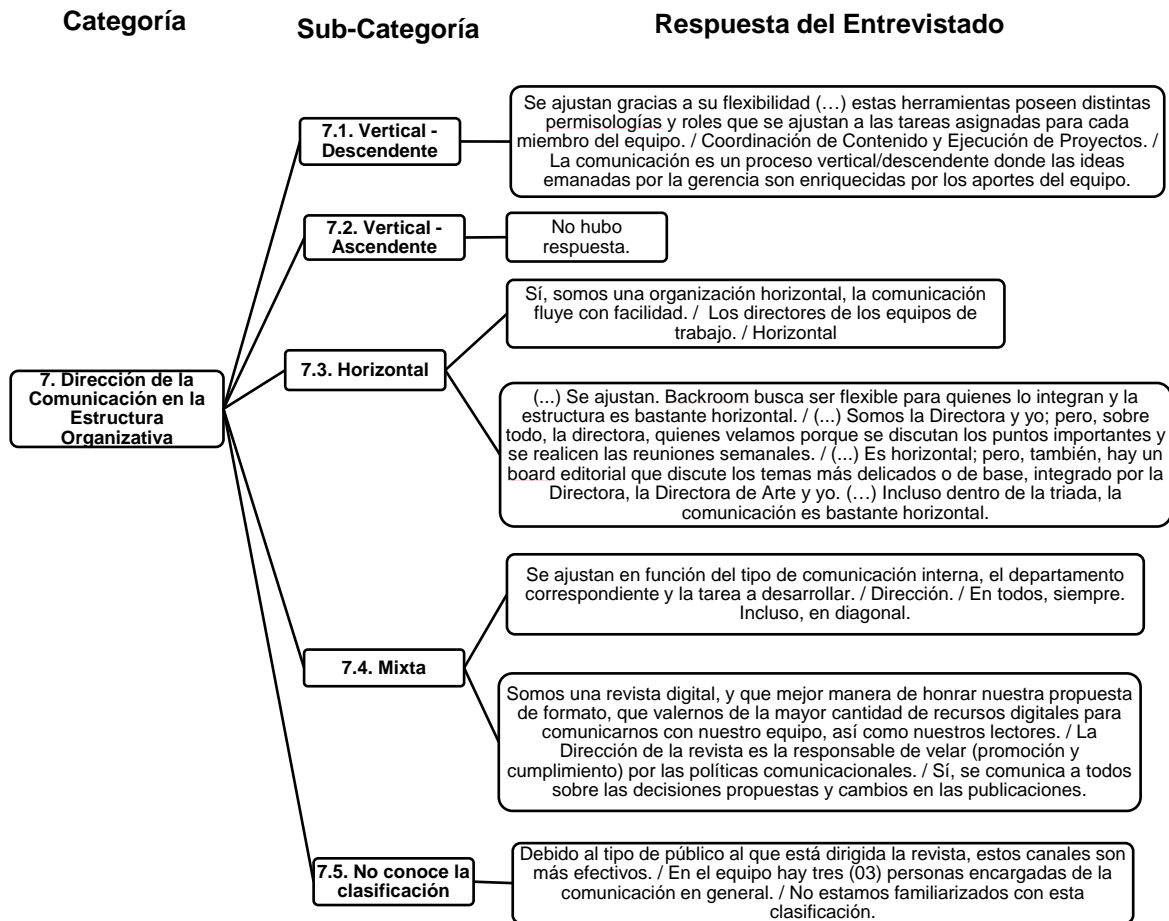
Pregunta #8: Consideraría que en su organización la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos (vertical-descendente, vertical-ascendente, horizontal); o en alguno en específico. Explique cómo.

#### **Cuadro de Resultados de Codificación #6:**

<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>N°</b>	<b>Sub-Categorías</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
7	Dirección de la Comunicación en la Estructura Organizativa	7.1	Vertical/Descendente	1	17%
		7.2	Vertical/Ascendente	0	0%
		7.3	Horizontal	2	33%
		7.4	Mixta	2	33%
		7.5	No conoce la clasificación	1	17%

Nota: Fernández Moreno (2019)

## Diagrama de Categorías y Sub-Categorías #6:



Nota: Fernández Moreno (2019)

### Análisis #6:

#### **Categoría Dirección de la Comunicación en la Estructura Organizativa**

Partiendo una vez más de lo que respecta a la Teoría General de Sistemas (TGS) y precisamente su principal herramienta de análisis, el Enfoque Sistémico, se utiliza como método para entender la forma en la que se direcciona el Proceso Comunicacional dentro de la Estructura Organizativa de ¡Qué! Revista; permitiendo, posteriormente, fundamentar Políticas Comunicacionales que además de regular este proceso en una empresa específica, se establezcan especialmente para ella y su distribución a lo largo de la organización. A raíz de aquí, y tal como se ha

mencionado con anterioridad, la comunicación es un sistema y es sensible de ser estudiado desde el Enfoque Sistémico, sobre todo cuando se trata de la Comunicación Humana y Social, pues esta teoría busca entender la manera en la que estén organizados los sistemas, los medios que utilizan, su funcionamiento, comportamiento, capacidad de respuesta y su adaptación.

Siendo la comunicación un sistema abierto de interacciones, da la oportunidad de descomponerlo para su estudio, ya que la modificación de alguno de sus elementos afecta la relación entre ellos y es aquí donde impera la necesidad de su análisis, incluso la dirección que ésta lleva en una organización; sin olvidar que también puede verse afectada por el medio que la rodea. Sobre estos elementos, se entiende que son condicionados a las circunstancias en las que se encuentren y gracias a que cada uno de ellos goza de intencionalidad, se utilizan desde el punto de vista estratégico para otorgarle mayor efectividad y asertividad al proceso comunicacional, puesto que implican intercambio y circulación de datos e información y significaciones.

Seguidamente, y por tratarse directamente de la estrategia en la que mejor se lleve a cabo la comunicación dentro de una organización, está directamente relacionada con las actividades humanas, considerándose de relevancia e importancia en todos los elementos que intervienen en este proceso, ya que gozan de las mismas condiciones, lo que representa un equilibrio entre ellos, dándoles igualdad en energía, fuerza y tensiones. Además, todo comportamiento humano implica comunicación, ya sea ésta verbal, gestual o visual, viéndose afectada por anomalías propias del Ser Humano, su perfil psicológico y mental, según su personalidad, actitudes, criterios y formas de pensar. Por consiguiente, es trabajo de esta investigación dar fundamento para que las relaciones e interacciones entre personas y departamentos de una empresa funcionen de acuerdo a los objetivos y metas de la misma, para su mejor y efectivo rendimiento, por lo que no deja de ser esencial que dentro de estos elementos que intervienen en la comunicación, la direccionalidad que ésta posea es necesaria de examinar.

De acuerdo con lo anterior, se entiende, entonces, que esta categoría se analiza bajo el esquema no sólo de la Comunicación Organizacional, si no de uno de

sus tipos y que en este caso representa el punto de partida de toda la investigación; el mismo se denomina Comunicación Interna, la cual comprende los flujos comunicacionales que se llevan a cabo internamente en una empresa. Para algunos autores este tipo de Comunicación Organizacional ayuda a entender a la Estructura Organizativa y permite la adecuación de las herramientas e instrumentos necesarios para su complejo, pero buen funcionamiento y, principalmente, porque son establecidos bajo la direccionalidad. Es aquí donde se concentra este análisis validando una vez más la pertinencia de esta investigación y el planteamiento de todas las variables y categorías estudiadas hasta este punto.

Ahora bien, según lo que se ha venido estudiando, se fundamenta el que la Comunicación Interna es esencialmente importante para una empresa, y por esa razón debe establecerse en todos los niveles, desde el básico hasta el de mayor escala y viceversa, por cuanto es vital otorgarle un carácter formal a los procedimientos que se utilicen y adecuarlos de la mejor forma a la circulación de información y el trabajo propio de la empresa, ya que a partir de este tipo de Comunicación Organizacional se canalizan las siguientes tareas:

- Toma de decisiones
- Soluciona problemas
- Se diagnostica la realidad
- Mantiene el ritmo, el equilibrio y la estabilidad en la información
- Posibilita las funciones de mando
- Incentiva la información en los procesos internos

Lo anterior justifica la creación de Políticas Comunicacionales con las cuales se orientarán acciones como:

- Coordinar y canalizar el plan y la estrategia comunicacional.
- Aporta claridad, veracidad y transparencia al proceso comunicacional.
- Impulsa y mejora la imagen pública de la organización.
- Orienta y controla a la comunicación ante cualquier contingencia o incidencia.

Por tanto, es una prioridad que en la descripción de estos lineamientos (que indican cómo hacerlo) se detalle cuál es la dirección más adecuada para empresas editoriales y que sin duda se ajusten al enfoque organizacional y la forma estructural

que éstas posean; pues la dirección de la comunicación es la manera en la que fluye este proceso dentro de una estructura formal, manifestándose en varios ángulos y/o sentidos. La misma entiende también las diferentes orientaciones o trayectorias que realiza el proceso comunicacional, asignándoles características imprescindibles para que sea dinámico, directo y continuo; es decir, en este punto se indica cómo funciona la Comunicación Interna, lo que la hace una categoría obligatoria de ser analizada y contemplada en esta investigación, porque además posee distintas clasificaciones.

En este caso, y según lo comprendido en el Capítulo 2 de esta investigación, se presentan tres (03) de ellas, las cuales se utilizaron para indagar entre los entrevistados y definir las utilizadas en sus empresas y con ello definir la propia para la Estructura Organizativa de ¡Qué! Revista, pues ésta será la requerida por el personal: empleados, trabajadores, directores y gerentes. A esta clasificación se le conoce como: Vertical – Descendente, Vertical – Ascendente y Horizontal, aunque esta última es también usada informalmente, es necesario entender cómo funciona en los diferentes niveles, escalas o posiciones donde se efectúe formalmente.

Por lo antes dicho, se hace preciso describir los aportes de los entrevistados en este estudio, donde se visualiza en el Cuadro de Codificación #6 una variación de la utilización de los tipos de direcciones en todas las entrevistas hechas. Por ejemplo, es de notar que existe igualdad de resultados entre los tipos Horizontal y Mixta, contando cada uno con un rango de porcentaje similar del 33%, lo que lleva a pensar que en dichas organizaciones la comunicación fluye abiertamente. No obstante, es importante analizar estos aportes de manera individual para así indagar en la que más pueda representar una fortaleza para el objeto de esta investigación.

Se toma en primer lugar a la comunicación que cuyo sentido circula horizontalmente. A ésta se le conoce también como Comunicación Lateral, puesto que les da la oportunidad a los empleados y trabajadores de tener relaciones interpersonales dentro de la empresa, sobre todo en los mismos niveles jerárquicos, realizándose intercambio lateral de mensajes entre ellos. Sin embargo, este tipo de comunicación interna representa una ventaja para la propia gerencia o dirección, pues le trae oportunidades como: resolución de inquietudes, aceleración de procesos de producción, funcionalidad y rendimiento, entre otros...

De esta manera es descrito por uno de los entrevistados, quien asegura que en su organización los canales de comunicación se ajustan coherentemente a la estructura horizontal de su empresa, haciéndola flexible para quienes la integran. Al mismo tiempo, menciona que el departamento encargado de la comunicación es la dirección y, en algunos casos, la directora en jefe. Así lo describe directamente: “Somos la Directora y yo; pero, sobre todo, la directora, quienes velamos porque se discutan los puntos importantes y se realicen las reuniones semanales” (Segmento 54, Línea 261).

Igualmente, acota otro de los entrevistados que en la empresa donde se encuentra también los canales de comunicación se ajustan correctamente a la organización horizontal, por lo cual la comunicación fluye con facilidad; esto remite a una de las ventajas de uso de este tipo de comunicación interna, pues ayuda a ahorrar tiempo y facilita la coordinación de las labores de trabajo. Coincide con el aporte anterior al mencionar que el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales debe estar en los directores de los equipos de trabajo. Aunque su enfoque organizacional tiende a ser informal, ya que representa homogeneidad en las actividades y aspectos sociales informales, según su forma estructural se le considera más eficiente, pues presenta reglas y parámetros organizacionales. Además la asignación de recursos les proporciona resultados concretos gracias a la flexibilidad en el desarrollo de sus programas y proyectos debido a la cercanía y la capacitación constante del personal.

Por su parte, y antes de indagar en el tipo de comunicación interna de carácter mixta, es conveniente tratar el tipo de comunicación vertical – descendente, que también es conocida como comunicación hacia abajo, ya que es comúnmente utilizada por líderes y gerentes para: asignar metas, dar instrucciones de trabajo, dar retroalimentación sobre el desempeño... Esta va desde los niveles jerárquicos más altos a los más subordinados. Es la comunicación que permite la vinculación entre la gerencia o dirección con los empleados y trabajadores. A pesar de que apenas presenta sólo el 17% de las respuestas dadas, hacen comprender que también representa ventajas en cuanto a su uso como forma de comunicación interna, ya que

sigue la línea jerárquica de la estructura organizacional para canalizar adecuadamente el curso de los objetivos empresariales.

De esta manera lo hacen ver los aportes de los entrevistados, al mencionar que en su organización “La comunicación es un proceso vertical/descendente donde las ideas emanadas por la gerencia son enriquecidas por los aportes del equipo” (Segmento 20, Línea 105). No obstante, para esta empresa la comunicación hacia abajo representa una ventaja, pues sus canales de comunicación se ajustan al diseño estructural; lo cual coincide con el hecho de que la gerencia informe sobre las políticas y sus procedimientos. Además, sirve para proporcionarle información relacionada al trabajo, adoctrinar a los miembros de acuerdo a los objetivos de la organización e interiorizar a los mismos.

Sin embargo, en las respuestas de este caso, en cuanto al departamento encargado del cumplimiento de las políticas comunicacionales existe una incongruencia: para estos no es la dirección ni la gerencia quien lo lleva a cabo, sino la Coordinación de Contenido y Ejecución de Proyectos. Esto hace pensar en la informalidad del diseño estructural y la asignación de los departamentos y unidades de trabajo. La Comunicación Vertical – Descendente es estrictamente ejecutada por los niveles más altos para girar instrucciones laborales, obtener retroalimentación y les facilita el resumen de trabajo realizado.

En otro orden de ideas, pero con relación al análisis de esta categoría, Dirección de la Comunicación en la Estructura Organizativa, se presenta una clasificación adicional o sub-categoría tomada en referencia a las respuestas de los entrevistados; ésta es denominada Comunicación Interna Mixta, por integrar a varios de los tipos de Dirección de la Comunicación Organizacional Interna descritos en el Marco Teórico de esta investigación. La misma comprende una combinación de los tres (03) tipos de dirección en el que se efectúa la comunicación organizacional desde el punto de vista interno. Éstas conciernen a la forma en la que fluye la comunicación dentro de la empresa y se denominan: Comunicación Vertical (Descendente y Ascendente) y Comunicación Horizontal.

En este punto se entiende que la comunicación interna de una organización es un proceso dinámico, directo y continuo; y por esta razón es preciso garantizar que la

misma se desenvuelva en todos los sentidos y ángulos, lo cual coincide con el otro 33% de las respuestas dadas por los entrevistados, quienes afirman que la comunicación en sus empresas tiene una dirección que se desarrolla en todos los sentidos, ya que según ello permite extender la información a lo largo y ancho de la empresa. Así lo indica uno de los entrevistados, quien asegura que la comunicación fluye siempre en todos los ámbitos de la organización, incluso en diagonal. Este tipo de dirección representa una ventaja, pues permite que todos en la empresa estén enterados de los procesos de trabajo. Para parte de estos directores y gerentes con este tipo de dirección “Sí, se comunica a todos sobre las decisiones propuestas y cambios en las publicaciones” (Segmento 67, Línea 355).

Por consiguiente, da fundamento al motivo por el cual en cada empresa debe existir un departamento encargado en el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales, lo cual corresponde efectivamente a la dirección o gerencia de la empresa, ya que con ello se garantiza que las mismas se apeguen cabalmente a los objetivos empresariales. En palabras de uno de los entrevistados: “La Dirección de la revista es la responsable de velar (promoción y cumplimiento) por las políticas comunicacionales” (Segmento 66, Línea 351).

Al mismo tiempo, de esta sub-categoría se expone que los medios, canales y vehículos para la transmisión de la información dentro de la empresa indican que estos deben ajustarse perfectamente a la estructura organizativa de la empresa. Y por si fuera poco, e indudablemente a su rubro, al tipo de comunicación interna que se dé, al departamento que la utilice, el trabajo que esté realizando y a quien se dirige la misma, entre otros aspectos de interés para cada uno de los entrevistados los canales de comunicación utilizados “Se ajustan en función del tipo de comunicación interna, el departamento correspondiente y la tarea a desarrollar” (Segmento 28, Línea 134).

Otro indica que todos los medios utilizados para la comunicación deben pensarse a partir del rubro de la empresa, el equipo de trabajo con el que se cuenta y hacia quién se dirige la comunicación según su aporte, indica que “Somos una revista digital, y que mejor manera de honrar nuestra propuesta de formato, que valernos de la mayor cantidad de recursos digitales para comunicarnos con nuestro

equipo, así como nuestros lectores” (Segmento 63, Línea 334). De esta manera se entiende que la comunicación interna y cuya dirección fluya de manera mixta, permite que la información se transmita por todos los ámbitos de la empresa, garantizando ventajas y oportunidades de cada tipo de dirección para empleados, trabajadores, directores y gerentes formalmente, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia los lados, cubriendo amplia y adecuadamente cada rincón de la organización.

De lo anterior se entiende que se debe tener en cuenta, por ejemplo, el rubro, formato, a quién se dirige, los canales a utilizar, el tipo de estructura que posee. Todo ello con el fin de asignar una formalidad en la relación con el personal, maximizando la eficiencia y la asertividad, así como la disminución del ruido comunicacional, la incoherencia y la ambigüedad en la información. Esto último introduce la posibilidad e importancia para esta investigación de que la dirección de la comunicación en la estructura organizativa de ¡Qué! Revista tenga una categoría mixta que le dé la oportunidad de abarcar la totalidad de la empresa desde los niveles más bajos a los más altos y entre ellos, garantizando entre otras cosas:

- Ü Adoctrinar en función a los objetivos.
- Ü Asignar instrucciones laborales y órdenes de trabajo.
- Ü Facilitar la coordinación de las actividades.
- Ü Promover la participación del personal.
- Ü Asegurar el compromiso de todos los empleados y trabajadores.
- Ü Garantizar la retroalimentación y el retorno de la información.
- Ü Influir en el apoyo entre los compañeros de trabajo.
- Ü Exponer la importancia de las relaciones interpersonales.
- Ü Determinar la efectividad de la comunicación

Conocer e implantar una Dirección de la Comunicación ajustada al tipo de empresa y, por consiguiente, a su Diseño Estructural, representa una serie de ventajas para el propio sistema de información en la empresa y, puntualmente, entender la efectividad y eficiencia que otorga al proceso, ya que esta forma no sólo interviene en la estructura organizativa, está sujeta además a la particularidad de ésta, a su cultura organizacional, el rubro al que pertenece, con todo esto se da el

norte para planificar sobre los medios y canales a utilizar dentro de la organización. A su vez, después de este análisis, se comprende que los encargados de dar cumplimiento a las políticas comunicacionales son y deben ser los directivos, gerentes y/o editores, ya que a través de esta figura se orienta la planificación estratégica a partir de los objetivos organizacionales y todo lo que de allí conlleva, inclusive la comunicación dentro y fuera de la empresa.

### **Categoría #8: Adaptación entre el Rubro Editorial y la Estructura Organizativa**

Finalmente, se aborda la Categoría #8 establecida para esta investigación, denominada: Adaptación entre el Rubro Editorial y la Estructura Organizativa; con la intención de validar la pertinencia sobre la relación directa que existe en la definición de una estructura organizativa con respecto al rubro en el cual se desenvuelve la empresa para la cual se definió, ya que de ello corresponde la justificación de que cada empresa debe estar ajustada a su actividad económica, con lo cual se entiende también la garantía en cuanto a su productividad y que el personal esté en capacidad para las operaciones que se realizan. Junto a esto, la implementación de sistemas de comunicación propios y particulares a los procedimientos característicos de la organización basándose en el ambiente que la rodea.

Además, dicha categoría cierra el Capítulo 4 de esta investigación, después de analizar tanto categorías referentes al proceso comunicacional y al diseño estructural y administrativo de una empresa. Por consiguiente, este análisis concluye con la intención en cuanto al objetivo general del estudio para establecer cuáles son las políticas comunicacionales adecuadas a la estructura organizativa de ¡Qué! Revista y, más aún, al comprender el rubro o ámbito al que pertenece esta empresa; pues no es la misma representación estructural para una empresa del ramo industrial o mecánico y, a su vez, para sus canales comunicacionales, que para una organización como ¡Qué! Revista, la cual es un medio de comunicación digital, perteneciente al ramo editorial.

A razón de ello, esta categoría ayuda a entender la forma en la que las empresas relacionan su estructura al rubro en el que se desenvuelven y, paralelamente, en cómo las revistas aquí mencionadas se adaptan al rubro editorial

del cual forman parte. Lo que deja ver cómo están formadas las estructuras organizativas de este tipo de empresas en la actualidad y cuáles son los puntos de vista para su constitución como empresas editoriales. Por lo tanto, es motivo de interés analizar esta adaptación y relación para fijar postura formal sobre el sistema de trabajo interno de ¡Qué! Revista y de las herramientas idóneas para su desarrollo óptimo y eficiente al nivel operativo, ya que al pasar los años, la tecnología penetra más en las organizaciones y en sus estructuras, y las herramientas comunicacionales, en este caso, se van ampliando, por lo que se hace vital y necesario saberlas comprender, utilizar y hacer parte de los objetivos organizacionales.

Lo anterior, representa una ventaja más y no un contratiempo que afecta la operatividad de la empresa. Y es aquí donde se plantea este análisis bajo la intención de descubrir si la adaptación entre el rubro editorial y la estructura organizativa es particular de cada empresa o se lleva de manera general, siendo éstas dos denominadas como las sub-categorías de este análisis, dando la base para la formulación de las preguntas que lo fundamentan y de donde se extraen las opiniones dadas por los directivos y editores de estas revistas que, además, fueron contabilizadas y enumeradas en un Cuadro de Resultados de Codificación y en un Diagrama de Categorías y Sub-Categorías. Al mismo tiempo, estas preguntas ayudan a discernir las respuestas dadas por los entrevistados arrojando datos sobre el enfoque y la forma en las que debe basarse la estructura organizativa de ¡Qué! Revista, con respecto al rubro al que pertenece y la relación directa que hay en ello.

Por tal razón, se formularon las siguientes interrogantes:

Pregunta #11: ¿De qué manera estos departamentos y/o unidades de trabajo se adaptan al rubro editorial y la temática de la publicación?

Pregunta #12: Considera que debería haber una relación entre el rubro en el que se desarrolla la organización y su estructura organizativa. ¿Por qué?

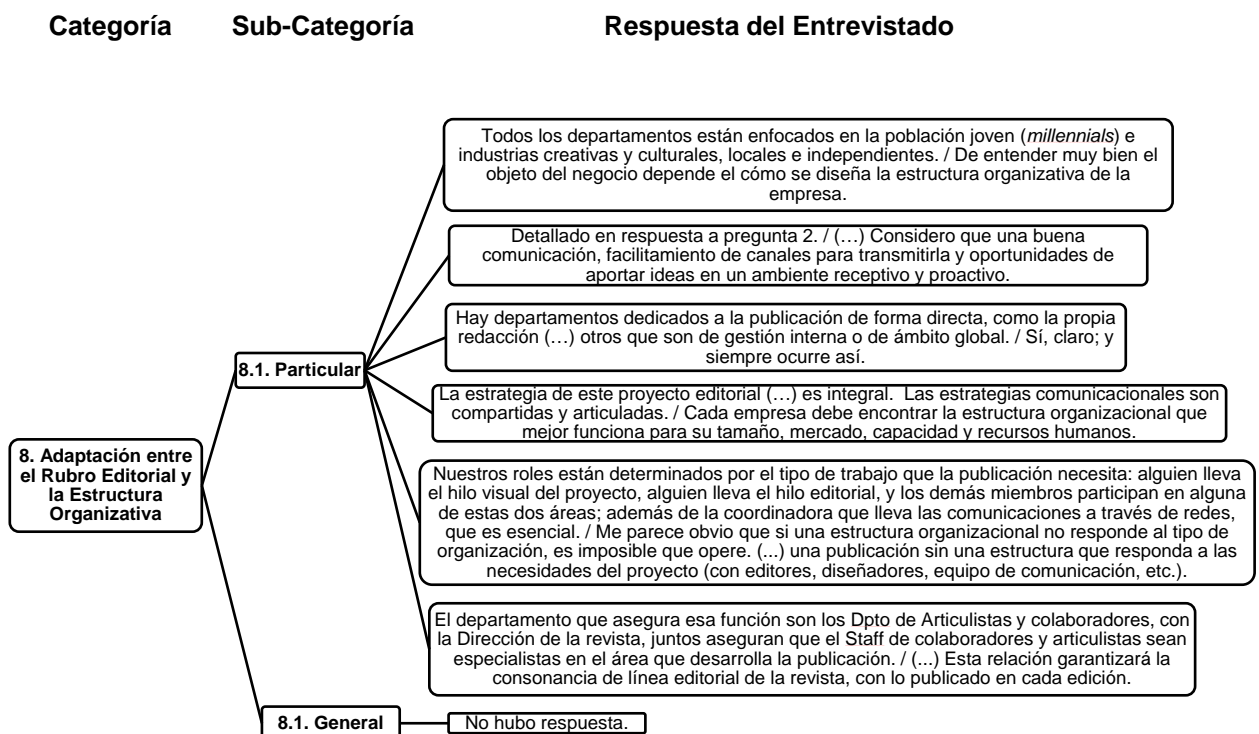
#### **Cuadro de Resultados de Codificación #7:**

<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>N°</b>	<b>Sub-Categorías</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
-----------	-------------------	-----------	-----------------------	--------------------	--------------------

8	Adaptación entre el Rubro Editorial y la Estructura Organizativa	8.1	Particular	6	100%
		8.2	General	0	0%

Nota: Fernández Moreno (2019)

### Diagrama de Categorías y Sub-Categorías #7:



Nota: Fernández Moreno (2019)

### Análisis #7:

#### **Categoría Adaptación entre el Rubro Editorial y la Estructura Organizativa**

Al referirse sobre los procesos que rigen la política comunicacional estos están directamente destinados a los miembros que integran los departamentos que conforman una organización, ya que deja entender que éstas se establecen a partir de la estructura organizativa de una empresa en específico y, además de ello, se

razona que la misma se desenvuelve en un ámbito particular y al cual se ajusta debidamente. En el caso de esta investigación, una revista cuyo formato es digital y que se encuentra en proceso de relanzamiento y a la que se le ha determinado la formulación y creación de una estructura organizativa cónsona a su diseño organizacional, sus objetivos y, también, al rubro al cual pertenece.

Todo ello con el fin de canalizar los lineamientos y/o parámetros comunicacionales adecuados para el mejor desarrollo del trabajo interno y su posicionamiento en el mercado, siendo esto un ejercicio más de la planificación estratégica que cada empresa debe realizar, sobre todo en su periodo de constitución y establecimiento. Lo cual se refleja en la totalidad de los resultados, en donde todos los entrevistados, es decir, el 100%, consideraron en la relación y adaptación entre el rubro editorial y la estructura organizativa es más que obvia, es evidente y vital. Puesto que para ellos, representa parte de su razón de ser y de la pertinencia de sus objetivos como empresa. Para muchos puede representar un punto de disyuntiva, pero en el caso de esta investigación no existe empresa sin su estructura, no existe estructura sin la empresa para la cual fue construida, y más cuando se entiende perfectamente el rubro del cual forma parte.

Después de lo anterior se hace obvio que esta relación exista y se le asignen una serie de ventajas y recomendaciones para su formulación y comprensión. Por ejemplo, y tomando la importancia para la cual fue hecha esta investigación, uno de los entrevistados, alega que la estructura organizativa asegura una buena comunicación, facilita los canales para transmitirla, da oportunidad para aportar ideas y otorga un ambiente receptivo y oportuno. Por lo tanto, y en palabras de otro de los entrevistados, el diseño de la estructura organizativa depende “De entender muy bien el objeto del negocio depende el cómo se diseña la estructura organizativa de la empresa” (Segmento 12, Línea 41).

No obstante, para otro de los directivos y editores entrevistados, la estructura organizativa de cada empresa debe funcionar de acuerdo a su tamaño, mercado, capacidad y RR.HH., pues como se ha dicho la misma no sólo responde al rubro, también lo debe hacer al enfoque o diseño organizacional que se ha establecido para ella, por lo que debe ajustarse intrínsecamente a su filosofía y cultura organizacional,

además de sus procesos operativos. Es decir, que efectivamente, la relación entre el rubro en el que se desarrolla la empresa u organización y su estructura es indudable.

En palabras de Elvira Blanco, Editora en Jefe de Backroom Caracas, “una publicación sin una estructura que responda a las necesidades del proyecto (con editores, diseñadores, equipo de comunicación, etc.)” (Segmento 59, Línea 309); es imposible que opere, pues la relación entre el rubro de la empresa y su estructura es obvia, ya que la estructura debe responder a las necesidades de la empresa y/o el proyecto que se esté realizando. Por lo tanto, “Esta relación garantizará la consonancia de línea editorial de la revista, con lo publicado en cada edición” (Segmento 71, Línea 375).

Ahora bien, al definir la forma en la que cada una de estas revistas se adapta al rubro editorial deja ver la manera en la cual se han planificado para constituirse como empresas editoriales asignándose características, como: el target al cual se dirigen, la metodología de trabajo, los departamentos que les permiten operar con éxito el tipo de estrategias en las que se basan para el trabajo diario, la pertinencia de sus operaciones con el tipo de trabajo que se realiza y la forma en la que todos los miembros de la organización se involucran; por último, el tipo de cargos y funciones de actividades que se realizan en empresas de este tipo.

Todo ello, sirve de base para formular no sólo la estructura organizativa de ¡Qué! Revista y su adaptación al rubro editorial, sino también la forma de trabajo propio de un medio de comunicación de este tipo para la mejor comprensión de sus objetivos empresariales en relación al ámbito de su actividad económica. Para este caso se podría decir, entonces, y basándose en las similitudes por las que se seleccionaron estas revistas para con el objeto de este estudio, se le debe definir lo siguiente:

- 1) Público Objetivo o Target: público joven, también conocido como millenials, además de industrias creativas y culturales, nacionales, internacionales e independientes.
- 2) Proceso o Metodología de Trabajo: para un medio noticioso especializado, cuyo proceso de investigación y publicación de este tipo inicia con la curaduría del material de manera formal, a través de estos pasos:

- a) Investigación
  - b) Análisis
  - c) Redacción
  - d) Publicación
  - e) Seguimiento
- 3) Tipos de Departamentos para operar: en cuanto a los tipos de departamentos se deben establecer aquellos que sean de Gestión Interna y aquellos cuyo margen de acción sea de ámbito global, esto se entiende además para los canales de comunicación internos y externos así como de su propio funcionamiento.
- 4) Tipos de Estrategias: sobre las estrategias comunicacionales las mismas deben canalizarse para que sean integrales, compartidas y articuladas.
- 5) Orientación de las Operaciones: la orientación de las operaciones debe estar dada por lo propio del tipo de empresa y su objetivo, aquí debe haber una coherencia en el sistema de trabajo de una empresa del rubro editorial y más aún si ésta funciona como revista especializada en las áreas de creatividad, fotografía, ilustración, diseño gráfico, arte... Debido a esto sus operaciones deben concentrarse bajo un Hilo Visual (Directores de Arte y Creativa, Diseñadores Gráficos...) y un Hilo Editorial (Editor, Articulistas o Redactores...).
- 6) Cargos y Funciones de trabajo: de lo anterior se desprenden los cargos y funciones de trabajo, los cuales le otorgan la especificación y particularidad editorial a cualquier empresa que se desenvuelva en el rubro editorial; es decir, de una publicación, ya sea ésta impresa o digital. Estos cargos y funciones son consideradas como: Directores, Editores, Articulistas, Redactores, Colaboradores, Diseñadores, entre otros...

Así pues se establece la adaptación de una estructura organizativa a la empresa para la cual fue realizada en cuanto al rubro al que pertenece, en este caso el editorial. Esta relación permite y facilita la creación de la particularidad para ¡Qué! Revista y, además, lleva a comprender que, como se ha venido diciendo, existe una relación estrecha en el rubro, la estructura organizativa y las formas

comunicacionales que se adecuen a ello. A partir de aquí se concreta esa intención y se deja el camino libre para la formulación también de las políticas comunicacionales de ¡Qué! Revista.

### **Análisis General de los Resultados**

Para cerrar este capítulo se presenta el análisis general de los resultados en el que se detallan los aportes más importantes y relevantes presentados en esta investigación y en los que se determina si el estudio respondió a la problemática planteada en el Capítulo I, con el fin de indagar cómo funcionan las empresas del rubro editorial en cuanto a su proceso comunicacional y éste en relación a su estructura organizativa. Para lo cual se buscaba determinar la adecuación de políticas comunicacionales pertinentes al esquema organizativo, departamentos y funciones de trabajo de una revista que se encuentra en relanzamiento al mercado y cuyo nombre es ¡Qué! Revista.

Por lo tanto, es importante comenzar este análisis a partir de la comunicación respecto a la Teoría General de Sistema (TGS) y su herramienta de estudio, el Enfoque Sistémico, el cual define al Proceso Comunicacional como un Sistema Abierto, lleno de interacciones que implican cada una de sus partes y en cómo éstas actúan según el área donde se desenvuelvan, en conjunto a la retroalimentación que generan entre sí. Se le considera, además, un sistema adaptable a las circunstancias en las que se encuentre, haciéndolo un proceso preciso, eficiente y asertivo, puesto que apoya en las tareas de bien colectivo y organizacional, impulsando la ejecución de acciones de trabajo, otorgándole un papel estratégico en el alcance de los objetivos y en la participación del personal. Dicho esto, se entiende, entonces, que la Comunicación Organizacional se ajusta a la manera en que la empresa la lleve, dándole un valor estratégico para la gerencia.

Lo anterior sirve de introducción para decir que las revistas seleccionadas sí mantienen un flujo comunicacional constante desde el ámbito tradicional al digital, existiendo un equilibrio en la utilización del carácter informal y formal de la comunicación organizacional, ya que es usada, pero bajo un criterio y metodología

de trabajo particular de cada revista. Por eso es que la mayoría indicaron poseer políticas comunicacionales internas, aunque su utilización es informal, dado el tamaño de la empresa; esto da a entender que los editores y directivos no suponen el valor estratégico, gerencial y operacional de las políticas comunicacionales por más pequeña que sea la empresa. No obstante, la formalidad se deja ver desde el punto de vista externo, pues para algunas de estas revistas sus lineamientos comunicacionales se precisan desde el ámbito externo en cuanto al manejo de su línea editorial.

A pesar de que cada revista seleccionada determina su proceso comunicacional de forma diferente, y aunque pertenecen al mismo rubro, ninguna es igual y sus objetivos editoriales se enmarcan bajo distintos enfoques y, también, poseen vehículos y recursos comunicacionales diferentes. Ahora bien, con respecto a la Comunicación Organizacional Interna, es de interés exponer que todas las revistas seleccionadas para la investigación se desenvuelven gracias a los medios comunicacionales provenientes de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información, por lo que se les considera del Tipo de Comunicación Organizacional más utilizado debido a que es el más eficiente y lo aprovechan para ampliar sus funciones de trabajo de acuerdo al contenido editorial que manejan. Es decir, utilizan estos medios digitales y electrónicos para extender su comunicación interna, pues en algunas de ellas las personas se encuentran dispersas físicamente.

Por consiguiente, los procesos de trabajo son canalizados a través de *software* especiales y correos electrónicos, ayudándolos a tener un alcance remoto y en tiempo real. Esto muestra que precisan el uso de estas herramientas adecuándolas a sus necesidades, sucediendo de igual forma para ampliar sus contenidos editoriales al público lector al que se dirigen. Estas revistas ven en los medios tecnológicos la posibilidad de incrementar su comunicación e información hacia sus públicos, bien sean estos internos o externos. La idea es estar en constante contacto con: clientes, proveedores, socios, empleados y trabajadores, para promover sus labores, mantener su imagen, nutrir y construir relaciones; manteniendo su desarrollo integral a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con apoyo en los recursos digitales y electrónicos.

Aunque la informalidad en el uso de la comunicación organizacional es latente en estas empresas, la mayoría de ellas expresan poseer canales comunicacionales formales internos. Sin embargo, tienen una dualidad en la utilización entre canales tradicionales y digitales, contemplándose una variedad extensa de herramientas establecidas como apropiadas para dar las instrucciones de trabajo, compartir mensajes sobre actividades particulares de la empresa; y a pesar de que la comunicación organizacional se realiza informal o formalmente, según sea el caso, en estas empresas, tanto a nivel interno como externo, es esencial que el canal seleccionado genere una efectiva retroalimentación en todos los niveles de la organización con el fin de intercambiar información y percepciones, así como datos de interés entre todos los empleados y trabajadores.

Al mismo tiempo, según los resultados obtenidos, la mayoría de los aportes indicaron que todas las revistas seleccionadas tienen estructura organizativa, definiéndose a partir del 50% de éstas, las cuales poseen una forma o diseño estructural de tipo Organización Departamental por Funciones, ya que las áreas se encuentran agrupadas por afinidad de tareas y funciones. También este porcentaje especifica su enfoque o diseño organizacional bajo La Burocracia, detallando que los trabajos están agrupados por especialidades semejantes entre los departamentos por funciones; por ello, la toma de decisiones y la autoridad está centralizada y sus actividades estandarizadas.

El otro 50% se divide en 33% perteneciente a un diseño organizacional de tipo Organización Simple, pues poseen un bajo grado de departamentalización y pocos niveles, siendo catalogadas como organizaciones pequeñas. Este mismo porcentaje responde a un diseño estructural de tipo Organización Por Proyectos, ya que manifestaron la realización de sus actividades a través de la ejecución de proyectos en específico y funciones en concreto. De esto se entiende que cada empresa se ha planificado para constituirse en empresas editoriales para lo que requieren un público o target, una metodología de trabajo, departamentos que les permitan operar eficientemente, pertinencia en sus operaciones y formalidad en la que todos los miembros se involucren, además de los cargos y funciones de actividades que realizan en empresas de este tipo.

Es por ello que de los resultados se extrae que existe igualdad en los resultados entre la direccionalidad de la comunicación horizontal y mixta, llevando a pensar que en estas empresas el proceso comunicacional fluye abiertamente. Respecto a la Comunicación Mixta, la cual integra todas las formas de dirección, siendo una combinación de ellas desde lo interno, asignándoles ese valor al proceso comunicacional: dinámico, directo y continuo, permitiendo extender la información a lo largo y ancho de toda la empresa, manteniendo a todos en la organización conectados. Por tanto, y según los resultados obtenidos, el responsable del efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales le corresponde a la dirección y/o gerencia, ya que con ello se garantiza que las mismas se apeguen cabalmente a los objetivos empresariales.

De la misma manera, el 100% de los entrevistados coincide en que la relación entre el rubro editorial y la constitución de la estructura de cada empresa, más que obvia es evidente y vital. Representa parte de su razón de ser y de la pertinencia de sus objetivos; es decir, no existe empresa sin estructura y más cuando se entiende cuál es el rubro al que forma parte. Es así que la relación entre el rubro de la empresa y su estructura responde a las necesidades y/o al proyecto que se esté realizando.

Después de lo anterior se puede indicar que el proceso comunicacional corporativo se relaciona con la estructura organizativa, pues entiende el alcance de las políticas comunicacionales y comprende a quiénes involucra, dando luces sobre los objetivos y metas a alcanzar y lo relevante que son para la planificación, ejecución y control. Por ende, el diseño estructural establece los componentes básicos y claves para la construcción de la estructura organizativa y debe visualizar, además, los sistemas congruentes para la comunicación, coordinación e integración de esfuerzos en todos los niveles y áreas de trabajo. Para toda organización formal es primordial tener presente aspectos comunicacionales y administrativos que amparen el conocimiento general de trabajo.

Es preciso reflexionar sobre la comunicación interna por comprender flujos comunicacionales que se realizan dentro de la empresa, ayudando a entender a la estructura organizativa y las herramientas comunicacionales adecuadas a su

funcionamiento, implicando también la direccionalidad que éstas deben seguir, pues se trata de un elemento esencial para una empresa y, a su vez, establecerse en todos los niveles, siendo indispensable otorgarles formalidad a todos los procedimientos que se utilicen de acuerdo a la forma de circulación de información y trabajo propios de la empresa, motivo de peso para la creación de políticas comunicacionales. Saber cuál es la direccionalidad de la comunicación en una estructura, y en este caso para empresas del rubro editorial, es un ejercicio de enfoque organizacional y forma estructural para hacer el proceso comunicacional dinámico, directo y continuo.

Esto verifica que los medios, canales y vehículos para la transmisión de información dentro de la empresa deben ajustarse a la estructura organizativa, e indudablemente al rubro al cual pertenecen, así como al departamento que los utilice, el trabajo que se realice y quien dirija a la misma. Debido a su interés es que estos canales deben vincularse directamente con la estructura organizativa definida para cada empresa por tratarse de herramientas estratégicas que requieren planificación y control para intercambiar información sobre tareas y labores de trabajo, bien sea individual o colectivo. También sucede con aquellos instrumentos para la comunicación externa que son utilizados, en el caso de las empresas tomadas para esta investigación, de manera informal, a pesar de que su manejo se considera igualmente estratégico por tratarse de los que llevan una visión congruente con respecto a los que se transmite fuera de la empresa y la razón de ser de ésta.

En efecto, la estructura organizativa asegura una buena comunicación, facilita los canales para la transmisión de información, da oportunidad de aportar ideas y otorga un ambiente receptivo y oportuno, funciona de acuerdo al tamaño, mercado, capacidad y RR.HH., no sólo respondiendo al rubro, sino también al diseño organizacional, ajustándose al mismo tiempo a la filosofía y cultura organizacional y procesos operativos. Finalmente, se establece que la adaptación de una estructura organizativa es totalmente viable y necesaria, esta relación permite y facilita la particularidad de ¡Qué! Revista o cualquier empresa y hace innegable la estrecha relación entre el rubro, la estructura organizativa y las formas comunicacionales adecuadas a ello.

Seguidamente, y con respecto al objeto de estudio de esta investigación basándose igualmente en la TGS y el Enfoque Sistémico, se determina que ¡Qué! Revista como una combinación de dos (02) Tipos de Sistemas: Cerrado – Racional, a razón de sus características más particulares, ya que se desarrolla como un sistema a partir de sus componentes: tamaño, tecnología, ubicación, estructura administrativa, liderazgo; con ello le permite resaltar y adecuar los elementos internos para estudiar el funcionamiento de la revista y prever fallas en su crecimiento. También, se le caracteriza como una empresa constituida hacia el logro de los objetivos. Esto la caracteriza como un Sistema Racional, ya que estos objetivos y metas están definidos claramente por la gerencia, y con ello se determinan los criterios ideales para la realización de actividades y alternativas.

Sin embargo, también es considerada un Sistema Abierto, porque debe estar atenta a las exigencias del mercado o ambiente que le rodea y, también, al personal que lo integra, manteniendo constante interacción con todo lo que implique su funcionamiento. Es decir, se establece como un Sistema Abierto pues se desenvuelve como organización en un rubro en específico, el editorial, con el cual tiene constante relación, adaptándose continuamente a nuevos escenarios y estímulos ambientales. Es básicamente un organismo social y debe mantenerse alerta a su evolución, transformación o cambio, generando paralelamente un equilibrio a medida que el entorno lo exija. Este tipo de sistemas pueden regular constantemente su capacidad de retroalimentación.

Por esa razón, es que a ¡Qué! Revista se le asigna la característica de ser un Sistema Abierto, además de presentarse como una organización receptiva, participativa y dependiente de contacto entre sus empleados y trabajadores, y con el ambiente o mercado que le rodea. Paralelamente, se le define según los tipos de Sistemas Administrativos, en donde también presenta una combinación de estos: Operacional, De Control e Informativo, ya que necesita captar, procesar y transmitir información; utiliza diferentes mecanismos digitales y requiere manejar datos y elaborar reportes a través de canales o medios informativos internos para la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos o metas.

Después de lo anterior, y a partir de los datos suministrados por los aportes de los entrevistados, se precisan que los departamentos o áreas de trabajo a definir para ¡Qué! Revista son: Dirección General, Mercadeo y Ventas, Edición, Investigación y Contenido, Diseño y Arte, Medios Digitales y Redes Sociales. Por consiguiente, las especialidades y/o funciones se definen como: Director General, Director de Mercadeo, Editor en Jefe, Director de Contenido, Articulistas, Redactores y Colaboradores, Director de Arte, Diseñador Gráfico, *Social Media Manager*, *Community Manager* y Programadores de Páginas Web. Esto se debe a que el Diseño Estructural de tipo Departamental por Funciones de trabajo, coloca especialidades semejantes y afines en departamentos por funciones, agrupándolos para un proceso de control mayor por la autoridad centralizada y facilitando la toma de decisiones, reforzando valores para la empresa, con la finalidad de generar buenos resultados en la consecución de sus objetivos.

Es así como la definición de la Política Comunicacional para ¡Qué! Revista y para su Estructura Organizativa están enmarcadas bajo un enfoque de:

- Configurar la identidad y cultura organizacional.
- Utilización de herramientas comunicacionales idóneas para difundir la filosofía o cultura organizacional.
- Marcar un clima organizacional de aceptación y cumplimiento de roles y responsabilidades.
- Promover la formación de equipos de alto desempeño como sostén para la adhesión y defensa de acciones concretas.
- Proporcionar al personal y a toda la colectividad en general que involucra la empresa.

Debido a esto es que la dirección de la comunicación en la estructura organizativa de ¡Qué! Revista sea de categoría mixta, dándole la oportunidad de abarcar la totalidad de la empresa, desde los niveles más bajos a los más altos y entre ellos. Es por esa razón que implantar una dirección comunicacional ajustada al tipo de empresa y a su diseño estructural da una ventaja al sistema de información. A su vez, aquellos canales, tanto tradicionales como digitales para ¡Qué! Revista se ubican a razón de su estructura organizativa, sin descartar a carteleras informativas,

teléfonos inteligentes, reuniones periódicas, actividades y capacitaciones, además del correo electrónico, algún *software*, herramienta o aplicación digital de trabajo en equipo y, por supuesto, las redes sociales.

### **Estructura Organizativa ¡Qué! Revista**

Ahora bien, y después de haber hecho las consideraciones anteriores, es momento para darle paso a definir las políticas comunicacionales adecuadas a la estructura organizativa de ¡Qué! Revista; sin embargo, antes de hacerlo, es ideal comenzar con el diseño del esquema de departamentos, así como funciones de trabajo pertinentes para el objeto de estudio de esta investigación, el cual resalta aquellos elementos de enfoque y forma organizacional extraídos de los resultados, con el fin de proporcionar un marco de organización del trabajo estable y coherente según el rubro donde se desarrolla la empresa, además de sus objetivos y metas; esto debido a que se está ante una investigación con alcance descriptivo, por lo que se incorpora una propuesta en la que se detalla tanto la estructura organizativa y, posteriormente, las políticas comunicacionales pertinentes a ella.

Por consiguiente, en primer lugar se presenta el organigrama que según **Fajardo (2015)** es “la mejor forma de representar la organización funcional, es decir, cajas -que representan puestos- relacionadas vertical y horizontalmente en función de las jerarquías” (p. 07). Es decir, en éste se aprecia la manera en la que están ubicados los perfiles y puestos de trabajo que han sido señalados a partir del concepto de diseño estructural de tipo Organización Departamental por Funciones. A continuación se visualiza áreas agrupadas por afinidad de tareas y funciones, que en conjunto al diseño organizacional a partir de La Burocracia, estas áreas de trabajo se enfocan de esta manera con el fin de reunir especialidades semejantes entre departamentos por funciones y con la toma de decisiones centralizadas, permiten la estandarización de actividades y un manejo más concreto de la información y la comunicación dentro de la empresa.

Así mismo, en esta estructura organizativa se detallan cinco (05) departamentos incluidos en tres áreas de interés: un área de Planificación Estratégica, donde se concentran las responsabilidades mayores, de acuerdo a

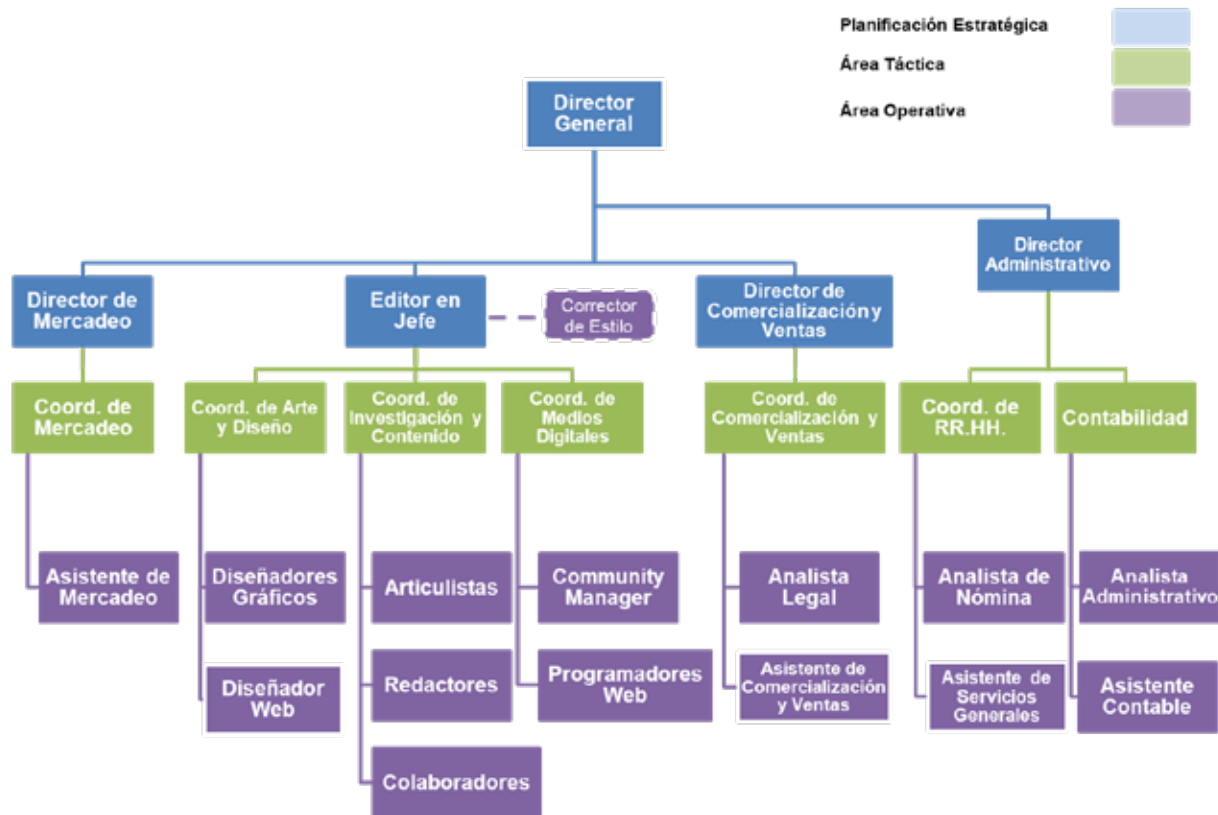
decisiones estratégicas, planteamiento de objetivos y administración de recursos. También un área táctica que contempla la canalización de actividades y puesta en marcha de la utilización de recursos. Por último, el área operativa para quienes ponen en marcha la ejecución del trabajo diario y desarrollo del producto final editorial.

Con respecto a los departamentos definidos por funciones de un cargo, se comprenden todas las actividades particulares asignadas para el mismo. En el caso de ¡Qué! Revista, estos departamentos son:

- 1.- Dirección General
- 2.- Departamento Administrativo
  - 2.1.- Recursos Humanos
    - 2.1.1.- Nómina
    - 2.1.2.- Servicios Generales
  - 2.2.- Contabilidad
- 3.- Departamento de Comercialización y Ventas
  - 3.1.- Comercialización y Ventas
  - 3.2.- Legal
- 4.- Departamento de Edición y Contenido
  - 4.1.- Arte y Diseño
  - 4.2.- Investigación y Contenido
  - 4.3.- Medios Digitales
- 5.- Departamento de Mercadeo

### **Gráfico 1**

#### **Estructura Organizativa ¡Qué! Revista**



Fuente: Fernández Moreno (2019)

En el anterior esquema organizativo se muestran, además, veintisiete (27) puestos o funciones de trabajo, los cuales se incluyen dentro de los departamentos, definidos también gracias a los resultados obtenidos de la investigación. Cada uno de ellos se desenvuelve entre las áreas estratégica, táctica y operativa, con el fin de poder manejar eficientemente sus funciones y conducir eficazmente los planes de trabajo diario. Cada departamento no sólo posee una dirección, a su vez tienen un coordinador que distribuye y organiza las labores para que sean ejecutadas por los operadores, siendo estos profesionales pertinentes, ubicados con responsabilidad específicas dentro del departamento que le compete. Con respecto a los perfiles y/o puestos de trabajo, considera cargos definidos, interdependientes y con procedimientos establecidos adecuadamente para definir tareas, funciones, responsabilidades y procedimientos coherentes y relevantes para su buen desempeño.

Significa, entonces, que,

Una buena definición de funciones: cuando se dispone de ellas, la persona responsable por el cargo posee conocimiento cierto respecto a lo que le corresponde ejecutar en el mismo. Además, se evita uno de los problemas recurrentes en casi todo negocio, manifestado en la tendencia del gerente propietario a querer intervenir en todo, robando tiempo a actividades en las cuales es definitiva su presencia (Londoño y Mesa, 1993, p.82).

En cuanto a los puestos o perfiles de trabajo, se detallan de la siguiente manera:

*1.- Director General*

*2.- Director Administrativo*

2.1.- Coordinador de RR.HH.

2.1.1.- Analista de Nómina

2.1.2.- Asistente de Servicios Generales

2.2.- Contador

2.2.1.- Analista Administrativo

2.2.2.- Asistente Contable

*3.- Director de Comercialización*

3.1.- Coordinador de Comercialización

3.1.1.- Analista Legal

3.1.2.- Asistente de Comercialización

*4.- Editor en Jefe*

4.1.-Coordinador de Arte y Diseño

4.1.1.- Diseñador de Gráfico

4.1.2.- Diseñador Web

4.2.- Coordinador de Investigación y Contenido

4.2.1.- Articulistas

4.2.2.- Redactores

4.2.3.- Colaboradores

4.3.- Coordinador de Medios Digitales

4.3.1.- Community Manager

4.3.2.- Programadores Web

#### 4.4.- Corrector de Estilo

#### 5.- *Director de Mercadeo*

##### 5.1.-Coordinador de Mercadeo

##### 5.1.1.- Asistente de Mercadeo

Del mismo modo, y con lo que respecta a los departamentos o unidades de trabajo constituidas en la estructura organizativa, se hace necesario describir los mismos para, posteriormente, darles paso a las políticas comunicacionales propias para el efectivo proceso comunicacional de ¡Qué! Revista, tanto interna como externamente. Lo cual conlleva a explicar uno a uno de estos departamentos, realizando una agrupación de especialistas competentes en cada área y puesto de trabajo. Todo ello en función de concebir un desarrollo organizacional consciente sobre la base de su rubro y del mercado donde se encuentra. De tal modo, se describen los departamentos y funciones que implican cada uno:

1. **Dirección General:** este departamento está integrado por el Director General. Es el encargado de dirigir y orientar los recursos materiales, humanos y financieros dentro de la revista. Ejecuta trabajos específicos en cuanto a administración, organización, planificación. Está al tanto de detalles técnicos y de identidad de la empresa. En pocas palabras, es la cabeza de la organización. En este departamento se concentra la orientación estratégica, gerencial, táctica y operativa de la revista.
2. **Departamento Administrativo:** aquí se incluyen las especialidades que se orientan al Recurso Humano y la Contabilidad. Su función es velar por el manejo efectivo de los recursos financieros, materiales y humanos, específicamente. Responde directamente a la Dirección General para mantenerlo informado de todo cuanto pasa en la revista a nivel administrativo. Aquí se encuentra el Director Administrativo, quien con un Coordinador de RR.HH. y, por consiguiente, un Analista de Nómina y un Asistente de Servicios Generales, están al tanto de la administración del recurso humano, así como de todas sus necesidades, manteniendo la empresa operativa en cuanto a personal. A su vez, se encuentra el Contador, con un Analista

Administrativo y un Asistente Contable, para gestionar los pagos, así como la facturación.

3. **Departamento de Comercialización y Ventas:** en este departamento se realizan todos los procedimientos para garantizar el flujo de dinero con el cual opera la revista. Es decir, es el departamento encargado de negociar todos sus espacios publicitarios. Administra el ingreso de dinero a la empresa a través de la venta o consignación de estos espacios. Es uno de los departamentos más importantes, porque a través de éste la revista mantiene su rentabilidad y utilidades. Con este departamento se conserva operativa la empresa, pues asegura y mantiene su haber contable. Se apoya en un Director de Comercialización y Ventas, que con un Coordinador de Comercialización y Ventas, además del Analista Legal y el Asistente de Comercialización y Ventas, actualizan las tarifas, negocian con anunciantes e interesados en publicidad dentro de la revista y, en conformidad con los recursos financieros de la empresa, aseguran la legalidad de todas las transacciones que se lleguen a realizar.
4. **Departamento de Edición y Contenido:** es el departamento más grande de la empresa editorial. Prácticamente en él se llevan a cabo todas las operaciones de la revista. Es su razón de ser. Concentra también a una gran cantidad de puestos de trabajo, pues se subdivide en tres (03) coordinaciones: Arte y Diseño, integrada ésta por su respectivo coordinador, además de los diseñadores gráficos y diseñadores web; Investigación y Contenido, área núcleo de la revista, también contempla un coordinador, acompañado por los Articulistas, Redactores y Colaboradores; Medios Digitales, por tratarse de una revista que emigra a lo digital, es importante que dentro de su estructura haya un área exclusiva al manejo concreto de este ámbito, ya que los recursos utilizados para la divulgación del contenido editorial se realizan a través de la propia página web, las redes sociales y otros canales o vehículos digitales de interés, también es administrada por un coordinador acompañado de un *Community Manager* y Programadores Web. Todo ello a cargo de un Editor en Jefe, quien mantiene el hilo editorial coherente a los objetivos de la

revista, su target y metodología de trabajo. Por último, pero no menos importante, también se encuentra ubicado en este departamento, el Corrector de Estilo, quien bajo la dirección del Editor en Jefe, apoya en la corrección y manejo preciso del estilo editorial propio de la revista.

5. **Departamento de Mercadeo:** en este departamento se desarrollan las actividades estratégicas para dar a conocer a la revista como un producto editorial. En él se analizan todas las variables relevantes para construir la revista como un bien digital, cuyo producto son todos los artículos e información que allí se publican. Por esa razón, este departamento se ocupa de mantener a la revista apegada a las tendencias editoriales de la actualidad, así como de comunicar su existencia a través de la publicidad, marketing digital y todo lo que le concierna para ser leída por su público, y posteriormente éste sea compartido. Está integrado por un Director de Mercadeo, acompañado por un Coordinador de Mercadeo y su respectivo Asistente de Mercadeo.

### **Políticas Comunicacionales de ¡Qué! Revista**

Después de diseñar y construir la estructura organizativa de ¡Qué! Revista, se llega finalmente al establecimiento de las políticas comunicacionales adecuadas a su perfil como una empresa del rubro editorial. Aquí se muestra perfectamente cuál es el enfoque que ésta tiene como producto de esta investigación. Por lo tanto, y a manera de resultado final, para recapitular en aspectos de interés se puede decir que sin duda esta política comunicacional aborda el ámbito tradicional y digital de la comunicación organizacional interna en igualdad de proporción, bajo un carácter formal y estratégico, cuyos canales informativos están dados para la participación del personal en el logro de los objetivos, involucrando a toda la organización en ello, a sabiendas que estos canales están vinculados directamente con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), bajo la responsabilidad de la dirección o gerencia, y son a la justa medida del diseño organizacional y estructural definido para esta empresa.

Como resultado se presenta el siguiente esquema de política comunicacional, en el cual se describe el funcionamiento idóneo del proceso comunicativo para ¡Qué! Revista, llevado a través de procedimientos que contribuyan a la mejora de las relaciones internas de la organización, así como a las interacciones con su público externo, en este caso lectores interesados en el contenido de la revista, informando oportuna y verazmente a los involucrados. Además, aquí se definen las estrategias para el desarrollo y la administración de diferentes medios de comunicación, los cuales buscan el fortalecimiento de la cultura empresarial para generar un mejor desenvolvimiento del clima organizacional. A razón de ello, esta política comunicacional se aborda de la siguiente forma:

- **Introducción**

En la siguiente política comunicacional se establecen los lineamientos para la formulación, implementación y ejecución de la comunicación interna y externa para garantizar la divulgación y promoción de información propios de ¡Qué! Revista. Con estos parámetros se busca la adopción de un modelo de excelencia y la aplicación de las mejores prácticas en el ámbito de la información y la comunicación organizacional. A su vez, esta política se implementa bajo un compromiso y garantía para la ejecución de estrategias orientadas hacia la aplicación de prácticas comunicacionales formales, coherentes, de bien colectivo, que impulsen la participación del personal en el logro de los objetivos empresariales. Aquí se determina cómo se debe manejar la comunicación organizacional, de qué manera involucra a los empleados y trabajadores y cómo refleja la identidad de ¡Qué! Revista hacia sus lectores, los responsables de su cumplimiento y la mejor forma de aplicarla.

Desde los correos electrónicos que se envían a los lectores, proveedores y público en general, hasta los que se manejan internamente por los compañeros de trabajo y demás colaboradores; incluyendo, además, los mensajes publicados en las redes sociales o páginas web y la forma en la que interactúan, todo lo que se dice y la forma en la que se hace conforman la imagen e identidad que tienen los públicos sobre ¡Qué! Revista; ya que se entiende por comunicación organizacional a todo

hecho comunicativo que sucede dentro de los parámetros de la empresa, abarcando dos espacios de interacción: uno interno y otro externo, con el fin de diseñar planes tendientes a dar efectivo cumplimiento a las acciones de comunicación de interés y relevancia para los objetivos de ¡Qué! Revista, atendiendo a todas sus necesidades comunicativas.

#### · **Valores Organizacionales**

Respecto a este punto, es preciso decir que toda comunicación acerca de ¡Qué! Revista, o que se emane de ella, deber ser honesta y transparente, estar sustentada en información veraz, apelando a los valores organizacionales y, por supuesto, a los objetivos de la empresa. Todo ello con el fin de dar cumplimiento de la política comunicacional a través del compromiso y la responsabilidad de sus actores e involucrados, lo que hace necesario contener no sólo la formalidad de los criterios en cuanto a canales para la transmisión de la información, también a su direccionamiento y promoción, así como el carácter de su uso. Estos lineamientos son claros para su seguimiento y brindan herramientas de trabajo con la finalidad de mejorar vínculos y acercar a los equipos de trabajo. Por tal razón, se consideran los principios de transparencia, coherencia, efectividad, oportunidad e inmediatez, como parte esencial de la razón de ser de ¡Qué! Revista y su proyección en el rubro editorial.

Es así como se implantan los siguientes valores, parte importante del desarrollo organizacional de esta empresa y su manejo comunicacional:

§ *Igualdad:* toda información generada por ¡Qué! Revista apela a la igualdad de condiciones en cuanto a participación de los involucrados, ya sea internamente o externamente. Permite las mismas posibilidades de derechos, obligaciones, oportunidades y facultades. Su contenido editorial se enmarca en el principio del favorecimiento de la tolerancia, sin discriminación de ninguna índole social, gubernamental, religiosa, filosófica, sexual o bélica.

§ *Imparcialidad:* aquí se hace el manifiesto para asegurar y garantizar los derechos de los individuos dentro o fuera de la empresa, teniendo en cuenta que la información generada internamente o externamente que involucre a la

revista estará dispuesta en equilibrio para la no afectación de instituciones públicas, privadas, y de sus seguidores o implicados.

§ *Moralidad:* éste implica que la información debe actuar apegada no sólo a los objetivos de la empresa, también a los principios éticos y morales que rigen a la sociedad, involucrando a los empleados y trabajadores de ¡Qué! Revista, a su vez del contenido editorial que se produzca en ella.

§ *Pluralidad:* basado en el tipo de información que se generará en la revista, este contenido editorial deberá estar fundamentado por la transparencia, evitando la ambigüedad, dándole seguridad tanto al lector de la revista, también a los empleados y trabajadores para su efectivo ejercicio y proyección profesional.

## **1.- Objetivos**

Esta política comunicacional estará sustentada en el marco de acción general de ¡Qué! Revista, así como en todo lo que contenga su cultura o filosofía organizacional. Es un compendio de elementos que permiten el establecimiento de un sistema de interrelaciones para el entendimiento de sus actores, internos y externos para facilitar el cumplimiento de sus objetivos como empresa del rubro editorial. Al mismo tiempo, orienta la forma, el contenido y el proceso de circulación de los mensajes que se emiten dentro o hacia afuera de ella. Su fin es generar un proceso comunicacional formal y coherente en el que todos los miembros involucrados participen cómodamente, apegados a un sistema de información que involucra las tecnologías de la información y la comunicación, asignando a los responsables de su cumplimiento y su adecuación al rubro en el que se desarrolla la empresa, también al enfoque y la forma organizacional que la constituye.

### **1.1.- Objetivo General**

Gestionar la formalidad en el proceso comunicacional de ¡Qué! Revista para sus públicos internos y externos de manera integrada, coordinada y alineada a su

razón de ser, permitiendo la participación coherente de estos y asegurando el desarrollo organizacional de la empresa en el rubro editorial.

### **1.2.- Objetivos Específicos**

- Û Diseñar estrategias comunicacionales bajo la coherencia y transparencia para la optimización del clima organizacional a través de todas las comunicaciones internas y externas de ¡Que! Revista.
- Û Facilitar el flujo de mensajes transmitidos entre los miembros de ¡Qué! Revista y entre todos los actores involucrados externamente.
- Û Comunicar información oportuna, veraz, transparente y actualizada, bajo un enfoque determinado a través de los canales comunicacionales tradicionales y digitales de ¡Qué! Revista.

### **2.- Gestión de la Comunicación Interna**

En este apartado se entiende todo el hecho comunicativo que sucede dentro de los parámetros de ¡Qué! Revista; es decir, es la interacción que se mantiene con el público interno bajo una direccionalidad mixta, en la que se implementa la política comunicacional hacia abajo (descendente), hacia arriba (ascendente) y entre los pares (horizontal). Con la implementación de estos lineamientos, mejora el conocimiento de ¡Qué! Revista por parte de sus empleados y trabajadores para mayor colaboración, motivación y compromiso de todos sus actores, a nivel interpersonal con cada individuo y colectivo entre departamentos. La idea es que todo el proceso comunicacional e informativo que se dé en ¡Qué! Revista sea dinámico, planificado, concreto y sujeto a la retroalimentación constante, haciendo que la información suministrada sea detallada, específica y propositiva. Es decir, evolutiva y flexible para la integración de las actividades y coordinación del personal.

## 2.1.- Usuarios Internos

En lo que respecta a este punto se precisa identificar y reforzar a los distintos estratos que hacen la comunicación organizacional interna, abarcando a todo el personal de la empresa y la adaptación de la misma a las necesidades que estos tienen y su permanente actualización en los procesos del grupo. Cada empleado de ¡Qué! Revista forma parte importante de la empresa; por ello es estrictamente necesario que éste sea partícipe de todas las formas de comunicación establecidas, pues es importante que todos los miembros de la organización se apropien de la identidad y cultura organizacional para desarrollar su actitud de trabajo en equipo, una cultura cooperativa, siempre teniendo presente que con su trabajo están aportando y participando en el cumplimiento de los objetivos. Además de optimizar el clima organizacional y construir una visión integral y compartida en torno a los ejes estratégicos de la organización, siendo esto tarea de todos.

## 2.2.- Canales Comunicacionales Internos

En este punto se consideran los canales de comunicación interna a ser utilizados por el personal de ¡Qué! Revista. A estos también se les conocen como vehículos o medios informativos que se basan en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; es decir, son herramientas que no sólo se fundamentan en los medios tradicionales utilizados desde el origen de las empresas; también se consideran aquellos provenientes de la era digital y electrónica. Los mismos han sido apegados a la estrategia de participación de cada miembro de la organización y de la direccionalidad de la comunicación y el enfoque y la forma de hacerlo. A partir de ello se utilizarán los siguientes recursos comunicacionales a nivel interno:

- ↳ *Cartelera Informativa*: utilizadas para mostrar las novedades de la empresa, así como fechas y efemérides de interés, datos curiosos mensuales, saluciones al personal, fotografías e información relevante que se vincule con el tránsito diario de empleados y trabajadores en general.

- ↳ *Teléfonos Inteligentes y Aplicaciones Móviles:* a través del uso de estas herramientas, y por tratarse de un alcance remoto, los empleados de ¡Qué! Revista tendrán la posibilidad de mantenerse constantemente comunicados a través de las aplicaciones móviles de mensajería, como es el caso de la aplicación llamada *What´s App*, en su versión *Bussines*; también se da el caso que con el uso de este tipo de dispositivos se tenga acceso inmediato al correo electrónico y al servicio de Internet.
- ↳ *Reuniones de Trabajo Periódicas:* con este tipo de herramientas se da el contacto cara a cara entre departamentos. Por lo que se instaura una reunión semanal, denominada *Status*, en la que se involucrará el área táctica de la revista para conocer en detalle el avance del trabajo diario de cada departamento o del área operativa. Una vez al mes, se reunirán el área de planificación estratégica en conjunto con el área táctica para conocer sobre la proyección editorial del contenido que se publicará y las formas de impulsarlo a través de la página web y redes sociales. A esta reunión se denominará Editorial.
- ↳ *Correo Electrónico:* es el principal canal de comunicación interna y externa de las empresas. Con éste medio se facilita el envío y recepción de información entre el personal de ¡Qué! Revista. Con él se facilita el proceso de trabajo interno, ya que deja establecido un canal regular para la transmisión de órdenes de trabajo, resumen o minuta de reuniones, así como para recibir datos de interés del público externo. Su uso es sólo profesional y está asociado a una persona responsable de la cuenta. Es importante comprender que la forma de usarlo y de comunicar con los lectores, proveedores, compañeros de trabajo y demás colaboradores, depende del tipo de mensaje que se envíe, el cual no debe atentar con la seguridad e integridad de quien lo reciba, ni revelar información que desacredite o perjudique a la revista, siempre honrando el buen nombre y prestigio de la organización.
- ↳ *Software On-Line de Trabajo:* se le considera un instrumento de información dirigido a usuarios internos de la empresa. Para este caso se precisan dos (02) herramientas de comunicación en equipo, una denominada *Google Drive*

y la otra *Slack*, ambas consideradas por su fácil uso, administración de trabajo en tiempo real y gran capacidad de almacenaje para imágenes y datos referentes al contenido editorial de ¡Qué! Revista. Su utilización se considera, pues se tratan de herramientas tecnológicas eficientes y pertenecientes a una comunidad virtual, además de que permiten ser administradas por varios usuarios en simultáneo desde diferentes alcances alrededor del mundo.

En líneas generales, estos canales comunicacionales internos, son importantes para dar continuidad al trabajo de construcción colectiva y edificar la gestión del proceso comunicacional de ¡Qué! Revista, teniendo siempre presente la participación de todos sus integrantes, involucrándolos al mismo tiempo en las diferentes tareas, actividades y empoderándolos de los valores empresariales, para construir un sentido de compromiso y pertenencia, generando confianza en cuanto a la gestión de la empresa y sus actores.

### **3.- Gestión de la Comunicación Externa**

En este caso, y desde este punto de vista externo, con ésta se mantiene la reputación corporativa de ¡Qué! Revista, que no es más que la percepción positiva en los grupos de interés, sobre todo estos desde exterior de la empresa, como resultado de la gestión desarrollada a lo largo del tiempo. Por lo tanto, se le debe asignar igualmente un carácter estratégico y formal, ya que busca mantener un óptimo acercamiento con el público externo para proyectar una imagen favorable y promover el contenido editorial de la revista. Y por lo que respecta al crecimiento vertiginoso de la comunicación digital, a través de las tecnologías de la información y la comunicación, y sobre todo por la concepción de ¡Qué! Revista como un medio digital, su comunicación no debe plantearse sin tener en cuenta estos recursos o medios electrónicos, siempre y cuando manteniendo su correcta utilización para evitar potenciales problemas derivados de su mal uso; pues se tratan de recursos de gran alcance, no sólo en cuanto a distancia, también con usuarios de distintas formas de pensar, idiosincrasia y actitudes.

### **3.1.- Usuarios Externos**

En este caso se trata de los usuarios o el público lector de la revista, así como aquellos anunciantes, proveedores e involucrados con la revista de manera externa. Razón por la cual se busca garantizar la difusión de información veraz y oportuna, así como contenido editorial de calidad y atractivo para estos. Todo bajo la razón de ser de ¡Qué! Revista: medio de comunicación digital cuyo contenido está dirigido a las novedades sobre la cultura visual y artística de Venezuela y el mundo. Hacia este público se dirigen todos los esfuerzos comunicacionales en favor del fortalecimiento y posicionamiento de la imagen organizacional de la revista y de su trabajo como medio especializado en arte, diseño, fotografía, ilustración, publicidad, mercadeo, etc...

### **3.2.- Canales Comunicacionales Externos**

A los efectos de esta política comunicacional, se entiende por canales comunicacionales externos a todas aquellas herramientas que apelan al sentido común donde debe hacerse el criterio máximo de uso de estos recursos, manteniendo siempre la confidencialidad y lealtad a la organización. Y por tratarse de una empresa amparada por la tecnologías de la información y la comunicación, se deberá hacer uso constante de los medios sociales, también conocidos como medios digitales de comunicación, que implican a todas las publicaciones que se emitan en la página web o comentarios *on-line* que se hagan en páginas o grupos de las redes sociales como: *Twitter, Facebook e Instagram*, por nombrar algunas.

- ↳ *Página Web*: el portal de ¡Qué! Revista ofrecerá información relevante a su público lector, en cuanto al contenido editorial especializado que en esta se desarrolle. Será el principal canal de información de la revista, por tratarse de su formato, lo que le permitirá tener un gran alcance alrededor de Venezuela y el mundo. En esta página se hallarán diferentes secciones de interés, artículos especiales, directorio de responsables, contactos y otros apartados importantes y de relevancia para el público lector o interesados. Es un instrumento de información que facilita la divulgación del contenido del medio

y las actividades relacionadas a la revista. Además, que le permite atraer público de diferentes latitudes interesados en la cultura artística y visual.

- ↳ *Dossier Informativo o Newsletter*: este soporte supone información de la revista dirigida al público externo, el mismo llega a él a través de suscripciones. Es un documento digital cuyo formato es mayor a un folleto, en el que se contempla un resumen de los artículos y noticias relevantes, información novedosa que se aprecia en la página web o las redes sociales de ¡Qué! Revista. Es un fragmento de la revista para cualquier lector que lo desee leer y tener mensualmente en su correo electrónico.
- ↳ *Medios Sociales*: también conocidos como redes sociales, estos medios albergan una gran cantidad de personas con gustos e intereses similares que bajo voluntad propia siguen, se conectan o mantienen constante interacción con perfiles empresariales o de marcas. Es una comunidad virtual a la que debe tener acceso ¡Qué! Revista, participando y publicando contenido informativo de la página web, respondiendo comentarios, expresando opiniones profesionales, participando en debates, promoviendo concursos, etc... Aquí se encuentra un contacto directo con el público objetivo de la revista, ya que en tiempo real le permite tener acceso al contenido editorial que aporta valor a los lectores y refuerza la marca. Las páginas en donde se podrá tener acceso a ¡Qué! Revista, son: *Facebook, Twitter e Instagram*.

#### **4.- Comité de Comunicación**

Este comité estará integrado por miembros de la organización, específicamente del área de Planificación Estratégica, en los que se encuentra: el Director General, Director Administrativo, Director de Comercialización y Ventas, el Editor en Jefe y el Director de Mercadeo. Estos serán los responsables del cumplimiento de esta política comunicacional. Se encargarán de coordinar, unificar, administrar, ejecutar y evaluar de cada una de las pautas que aquí se establecen. Al mismo tiempo, diseñarán, analizarán y sugerirán propuestas en materia comunicacional y discutidas en la reunión mensual de Editorial. Su función, específicamente, será la de implementar y dar cumplimiento a la política

comunicacional de ¡Qué! Revista, administrando, dando seguimiento y monitoreo de ello. Por esa razón, se establecen las siguientes responsabilidades para cada miembro:

§ *Director General:* constituye el canal de comunicación formal de mayor jerarquía, es el encargado de revisar, aprobar y hacer cumplir los objetivos de la presente política comunicacional.

§ *Directores de Departamentos:* también constituyen canales formales de comunicación, por encontrarse supeditados al Director General. Estos tienen la responsabilidad de generar o incentivar la creación de contenido a transmitir, los cuales deben ser avalados entre las partes y el Director General, y ser transmitidos en el tiempo y la forma adecuada. Los mensajes y su estructura deben ser claros, únicos y oportunos.

En líneas generales, los objetivos del Comité de Comunicación de ¡Qué! Revista, cumplirán con las siguientes tareas:

- Ü Revisar, aprobar y hacer cumplir los objetivos de esta política comunicacional.
- Ü Asegurar la distribución, implementación y cumplimiento de esta política comunicacional.
- Ü Asegurar que los empleados conozcan sus responsabilidades y reciban una formación adecuada.
- Ü Gestionar cualquier comportamiento inapropiado, derivado de esta política comunicacional.
- Ü Realizar su trabajo de acuerdo con esta política comunicacional y los procedimientos de ¡Qué! Revista.
- Ü Identificar cualquier incumplimiento de esta política comunicacional y comunicarlo en la reunión mensual de Editorial.

## **5.- Comunicación en Crisis**

En primer lugar una crisis responde a un cambio significativo y repentino en un contexto determinado, siendo importante establecer un sistema de prevención en caso de una crisis que afecte en corto, mediano o largo plazo la operatividad, imagen o reputación de ¡Qué! Revista. Dentro de esta política comunicacional se

establecerán mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación del buen nombre o prestigio de la empresa. La comunicación en crisis es, sin duda, un conjunto de acciones que se destinan a gestionar estas situaciones. Y aunque las crisis ayuden a solucionar obstáculos, se deben tomar como oportunidades de crecimiento, para identificar oportunidades de mejora y posicionamiento de la organización, por lo que se les debe identificar inmediatamente para ser atendidas.

¡Qué! Revista deberá estar preparada para recibir una crisis, y por ello el Comité de Comunicación planificará y elaborará documentos atendiendo a las posibles dificultades que se puedan dar en un momento determinado. Al mismo tiempo, evaluarán los medios o herramientas más idóneas y efectivas para difundir los mensajes, asegurándose de que lleguen al público objetivo eficaz y eficientemente. Con la correcta implementación de esta política comunicacional, ¡Qué! Revista conseguirá ser más eficiente y velará por los valores empresariales y su imagen de marca ante los públicos a los que involucra.

## **6.- Normativa Comunicacional de ¡Qué! Revista**

Con el propósito de lograr el cumplimiento del compromiso de esta política comunicacional, y a manera de conclusión, se exponen a continuación algunos puntos de interés general relacionados con el intercambio, contacto o interacción entre los públicos a los que comprende ¡Qué! Revista:

1. Asegurar el desarrollo de una estrategia de comunicación y de sistemas de gestión, procesos, procedimientos, protocolos y demás herramientas que garanticen la implementación de la presente política comunicacional, de acuerdo con sus particularidades.
2. Interactuar con sus grupos de interés de una forma responsable, en concordancia con el direccionamiento estratégico de la comunicación organizacional y teniendo en cuenta las especialidades y contexto de cada uno de ellos.
3. Establecer en toda estrategia y planes de comunicación mensajes alineados con los objetivos estratégicos, que se hacen extensivos a los diferentes grupos de interés.

4. Estimular el diálogo y la participación activa y positiva que sea pertinente con los diferentes públicos involucrados, lectores, comunidades, autoridades, organizaciones no gubernamentales y demás grupos de interés.
5. Hacer uso responsable de la información respetando las medidas de protección de la información.
6. Asegurar que la comunicación sea descendente, ascendente, horizontal, participativa, dialogante, evolutiva y flexible, clara y precisa, inmediata, permanente y coordinada.
7. Fomentar una actitud transparente y amable como elemento fundamental de cultura comunicativa, teniendo como referente la dignidad de las personas.
8. Respetar la libertad de prensa y de opinión de acuerdo a los principios constitucionales establecidos en cada nación en donde se esté presente.
9. Adoptar y promover el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación.
10. Incentivar la participación de los distintos usuarios o público de ¡Qué! Revista a través de los medios creados para tal fin, con el objetivo de determinar aspectos a mejorar.
11. Exhortar al público interno, empleados y trabajadores de ¡Qué! Revista a proponer nuevos contenidos que aporten valor al contenido editorial.

En líneas generales y para concluir, toda información a comunicar de parte de ¡Qué! Revista, bien sea hacia adentro o hacia afuera, debe cumplir con los parámetros expuestos en este documento para mantener la buena reputación de la organización, sin dejar a un lado que ello debe ser aprobado por el Comité de Comunicación previo a su publicación, transmisión o inclusión en la línea editorial. Además, de determinar como los espacios para la participación activa del personal en los distintos espacios de intercambio de ideas para aportar a la generación de contenidos relevantes y oportunos a través de los vehículos aquí descritos por su óptimo funcionamiento y por tratarse de canales adecuados al formato estructural y organizativo de ¡Qué! Revista.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Por último y de acuerdo a la investigación realizada, se detalla el último capítulo, donde se concentran las conclusiones a las que diera lugar este estudio, donde se indaga sobre la forma en la que los objetivos planteados fueron alcanzados. Razón por la cual se describen de la siguiente manera:

La comunicación en una empresa se establece bajo los criterios particulares de trabajo y el tipo de empresa, los objetivos que ésta tenga, las actividades y tareas que realice su personal o los problemas y contingencias a los que le haga frente e involucre. Por tal motivo que la formalidad y/o informalidad en el proceso comunicacional en una empresa dependerá siempre de cómo ésta se desenvuelva y desarrolle su trabajo. Esto valida el valor estratégico y congruente de la comunicación a la razón de ser de la empresa. Sin embargo, no cabe duda, la informalidad en la comunicación organizacional siempre existirá y estará marcada por el día a día de cualquier empresa, pero es labor de la misma y su gerencia establecer aquellos canales definidos en pro de sus actividades y sus objetivos para la transmisión y retroalimentación inmediata, cónsona y apropiada, pues su elección se realizará a través de la pertinencia que tengan en las labores de trabajo diario y en cómo fluye la comunicación dentro y fuera de la empresa.

Paralelamente, es indudable que pese a los avances tecnológicos y la adecuación de las empresas a las TIC's (tecnologías de la información y la comunicación), aún se utilicen medios tradicionales para su comunicación interna, sugiriendo que estos medios electrónicos y digitales se involucren directamente en las políticas comunicacionales y, a su vez, en el carácter formal de los procesos comunicacionales de cada una de ellas. Es decir, al tipo de Comunicación Organizacional y a los medios y recursos que se utilicen en la empresa, se les debe otorgar un grado de estrategia, formalidad y orientación para que cada área, sector o

departamento, comprenda el tipo de comunicación utilizado y los canales acordes a ello para su manejo adecuado. Toda empresa debe estar consciente que la comunicación interna y, por consiguiente, las relaciones interpersonales, se dan informalmente; por ello, los recursos comunicacionales son comprendidos al tipo de comunicación organizacional que se da en la empresa, lo que evitará ambigüedades o contradicciones, sobre todo en la información emanada de la dirección o gerencia.

A su vez, la direccionalidad mixta en la comunicación interna impulsa a que la información se transmita por todos los ámbitos de la empresa, garantizando ventajas y oportunidades de cada tipo de dirección para empleados, trabajadores, directores y gerentes, cuya formalidad circularía de arriba – abajo, de abajo – arriba y hacia los lados, cubriendo amplia y adecuadamente cada rincón de la empresa; todo ello maximizará la eficiencia y asertividad, disminución del ruido, la incoherencia y la ambigüedad de la información. Implantar una dirección de la comunicación ajustada al tipo de empresa y a su diseño estructural da al sistema de información formalidad, entendiendo la efectividad y eficiencia que se otorga al proceso, a la particularidad de la empresa, su cultura organizacional y al rubro al que pertenece; y, a un más, cuando el proceso comunicacional está siendo llevado directamente por directivos, gerentes y editores en cuanto a su planificación estratégica, objetivos organizacionales, inclusive fuera de la empresa.

Con respecto a las distintas estructuras organizativas que tienen las empresas tomadas en cuenta para esta investigación, se puede decir que cada organización tiene su propia forma y enfoque para definir convenientemente su estructura. Esto se ejemplifica a partir de que la mayoría de estas revistas seleccionadas indicó poseer estructuras organizativas, donde el 50% consideró tener un Diseño Estructural de tipo Organización Departamental por Funciones; es decir, éstas se dividen en departamentos integrados por profesionales con afinidad de tareas y funciones. Lo cual se reitera a través del Diseño Organizacional que mencionaron poseer es de tipo La Burocracia, ya que existe centralización de la tomas de decisiones a través de una figura de mando o autoridad y actividades estandarizadas. Sin embargo, el otro

50% respondió que poseían un Diseño Estructural de tipo Organización Por Proyectos, pues realizan sus actividades a través de la asignación de proyectos particulares, específicos y con funciones en concreto.

Del anterior porcentaje, el 33% indicó tener un Diseño Organizacional de tipo Simple, pues son empresas pequeñas con un grado bajo de departamentalización y pocos niveles. Se consideran organizaciones pequeñas. Con relación a ello, se extrae que el Diseño Organizacional para edificar una empresa del rubro editorial es la organización con enfoque en La Burocracia, para establecer procesos y actividades de trabajos estandarizados, dando formalidad a las empresas y fomentando la creación de Políticas Empresariales, Organigramas y Perfiles de Puestos de Trabajo. Por lo que es importante destacar que para la definición de una estructura organizacional se debe tener en cuenta lo siguiente:

- División de áreas y responsabilidades
- Línea de la cadena de mando y/o autoridad, dirección de los mandos administrativos
- Relaciones entre áreas de trabajo
- Uso eficiente de los recursos
- Descripción del mapa de puestos de trabajo
- Indicadores para los procedimientos

Y sobre la relación entre las políticas comunicacionales y las estructuras organizativas de empresas del rubro editorial, se concluye en que la comunicación es sin duda un sistema, sobre todo cuando interviene la Comunicación Humana y Social, para entender la manera en la que están organizados los sistemas, los medios que utilizar, su funcionamiento, comportamiento, capacidad de respuesta y su adaptación. Por lo que fue trabajo de esta investigación dar fundamento para que las relaciones e interacciones entre personas y departamentos de la empresa objeto de estudio, ¡Qué! Revista, funcionen de acuerdo a objetivos y metas para su mejor y efectivo rendimiento.

Según se ha visto, la comunicación ayuda a vincular a los miembros de la empresa, participando en todos sus procesos, considerándose un método de control,

motivación, expresión, emoción e información. Con ello se precisa que indudablemente, las políticas comunicacionales deben estar en todos los niveles de la estructura organizativa, pues los procesos comunicacionales no sólo son aspectos relevantes de grandes empresas, son importantes para cualquier tipo de organización sin importar su tamaño. Y esto se puede comprender gracias a que tanto el Proceso Comunicacional de una empresa como su Estructura Organizativa son sistemas sensibles de ser analizados según la Teoría Organizacional en combinación con la Teoría General del Sistema, ya que es pertinente que ambos puedan adaptarse al ámbito donde se encuentren, en este caso el editorial.

Al mismo tiempo, las empresas requieren de una amplia capacidad para enfrentar y soportar cambios y ajustes, así como para tolerar y soportar las contingencias o las circunstancias que se presenten; por lo que es de interés que la comunicación ayude en la participación del personal en el logro de los objetivos y, también, debe hacer primordialmente presente en la estructura organizativa. La participación del personal se constituye a partir de la comunicación y sobre lo que cada uno hace o cuál es su función, por ello es importante la constante interacción a través de las herramientas definidas para tal fin, como es el caso del alto uso de los medios digitales pertenecientes a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para que el personal se involucre directa y constantemente.

Finalmente, se concluye indicando que de acuerdo a la investigación realizada para ¡Qué! Revista, una empresa perteneciente al rubro editorial, debe desarrollar su proceso comunicacional partiendo de un equilibrio entre lo tradicional y lo digital, estableciendo una formalidad en ello a partir de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación al establecer sus canales informativos, siempre teniendo presente que se trata de una organización estructurada bajo un criterio departamental por funciones, donde es la dirección o gerencia la que lleva a cabo el fiel cumplimiento de este proceso para la participación de todos los empleados y trabajadores en el logro de los objetivos, y en la que todos tienen que permanecer comunicados; manteniéndose fiel a ello para su efectivo desenvolvimiento dentro del

rubro al cual pertenece, todo esto como valor estratégico y funcional para la operatividad de la revista. No hay duda, ya sea internamente o externamente la formalidad en la comunicación organizacional debe comprenderse y ajustarse a su enfoque y forma como empresa.

## **RECOMENDACIONES**

En este apartado se describe sobre el proceso de desarrollo de la investigación, además de información relevante sobre acciones específicas tomadas en cuenta para la realización del estudio, considerándose el alcance de la investigación de acuerdo a la línea de investigación en la que se ampara: Planificación y Comunicación Estratégica, así como la universidad en la cual se realiza, el caso u objeto de estudio, una revista que emigra del formato impreso al digital y que no tenía un diseño estructural debidamente sustentado con el rubro al cual pertenece y, por consiguiente, sin un proceso comunicacional formal y ajustado a la forma en la que se desarrolla como empresa. Es así que se recomienda:

- Tomar en cuenta que el proceso comunicacional es un valor estratégico formal dentro y fuera de la organización. No se puede contemplar a la ligera, ya que de éste depende el reconocimiento y posicionamiento de una empresa, y más si desea identificar en el ámbito del cual es parte.
- Definitivamente, en una parte de la planificación estratégica de una empresa, se debe incluir el enfoque organizacional de cual dependerá muchas de las acciones a seguir. Al mismo tiempo, también la forma en la que esto se realizará. En el caso de esta investigación y del objeto de estudio, estuvo basada en una contingencia por su vuelta al mercado, pero ahora como medio digital. No obstante, esto se debe entender desde el principio de la creación de la empresa.
- Dentro de la línea de investigación que sustenta este estudio, representa un aporte integral, ya que comprende desde el planteamiento comunicacional para una organización determinada, también lo hace desde el punto de vista administrativo, al incluir una estructura organizativa específica para una

empresa dependiente de un rubro particular. Lo que justifica que para toda empresa se pueden hacer planteamientos similares y en simultáneos para su establecimiento formal.

- Se recomienda a ¡Qué! Revista la implementación inmediata de la estructura organizativa aquí definida y de sus políticas comunicacionales, así como la formación del comité de Comunicación especificado, para iniciar acciones precisas en relación al trabajo diario de la empresa; sabiendo que con ello, generará la participación del personal.
- Toda empresa debe comprender que existe una relación estrecha entre lo que se quiere como visión organizacional y cómo se está realizando. No es cuestión del azar, es un razonamiento estratégico que implica la atemporalidad en las acciones de desarrollo organizacional a lo largo del tiempo.
- Hacer uso eficiente de los recursos tecnológicos no depende sólo de lo que se considere idóneo para la empresa, es voluntad de la dirección o gerencia darle cumplimiento a ello, ya que depende de su responsabilidad la eficiencia de la comunicación organizacional.
- A la Universidad José Antonio Páez se le exhorta a mantener activo el desarrollo de investigaciones de este tipo, ya que implican el avance el conocimiento teórico y científico sobre la comunicación organizacional ampliado hacia las empresas venezolanas, las cuales desde hace tiempo están en contingencia debido a la situación en general del país. Con ello se visualizaría la capacidad profesional de los estudiantes de esta maestría, pero también de las aplicaciones a la realidad venezolana.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Esquema de Entrevistas (Formulario Google Drive)

7/2/2018

Instrumento de Investigación para Revistas Digitales e Impresas.

#### Instrumento de Investigación para Revistas Digitales e Impresas.

Gusto en saludarle. En primera instancia, quisiera agradecerle su disposición y tiempo para responder las preguntas que le plantearé a continuación. Las mismas fueron basadas en la investigación que me encuentro haciendo referente a la relación que tiene el establecimiento de Políticas Comunicacionales de una empresa u organización, y la Estructura Organizativa que ésta posea, o se haya diseñado para sí; todo ello en concordancia con el rubro económico donde ésta se desenvuelva. De igual modo, coloco a su disposición los objetivos que me he propuesto, y con los cuales se ha diseñado este instrumento de investigación:

- **Objetivo General:**  
Establecer políticas comunicacionales adecuadas a la estructura organizativa de una empresa del rubro editorial.
- **Objetivos Específicos:**  
Describir las políticas comunicacionales usadas por empresas del rubro editorial.  
Diferenciar las distintas estructuras organizativas que presentan las empresas del rubro editorial.  
Analizar la relación entre las políticas comunicacionales y la estructura organizativa de empresas del rubro editorial.

Por favor, llene cada uno de los apartados, y agradezco muchísimo su aporte. Para cualquier duda y/o información adicional, puede escribirme de vuelta a mi correo electrónico: [reina.fernandezmoreno@gmail.com](mailto:reina.fernandezmoreno@gmail.com). También, puede hacer uso de él para enviar respuesta por esa vía.

\*Obligatorio

1. Nombre de la Publicación: \*

---

2. País: \*

---

3. Formato: \*

Marca solo un óvalo.

- Digital  
 Impresa  
 Digital e Impresa

4. Nombre del Entrevistado: \*

---

5. Cargo: \*

---

6. 1.- Explique si la organización posee Políticas Comunicacionales formales e Informales que rijan la transmisión de Información en la misma, y describa cada una de ellas. De no poseer, indique el por qué. \*

---

---

---

---

---

---

7. 2.- Considera que la comunicación en su organización se desarrolla de manera formal. Explique cómo. \*

---

---

---

---

---

---

8. 3.- Podría mencionar y explicar cuáles son los canales de comunicación Internos y externos utilizados para la transmisión de información en la organización. \*

---

---

---

---

---

---

9. 4.- Considera que estos canales de comunicación utilizados se ajustan a la estructura organizativa de la empresa. ¿Podría explicar de qué manera? \*

---

---

---

---

---

---

10. 5.- Considera que la comunicación que se lleva a cabo en la estructura organizativa de la organización promueve la participación del personal en el logro de los objetivos. ¿De qué manera? \*

---

---

---

---

---

---

11. 6.- ¿Cómo se ajustan las políticas comunicacionales de su organización al ámbito de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación? \*

---

---

---

---

---

12. 7.- ¿Qué/Cuáles departamento/s se encarga/n de velar por el efectivo cumplimiento de las políticas comunicacionales establecidas en la organización? \*

---

---

---

---

---

13. 8.- Consideraría que en su organización la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos (vertical-descendente, vertical-ascendente, horizontal); o en alguno en específico. Explique cómo. \*

---

---

---

---

---

14. 9.- ¿La organización posee una estructura organizativa establecida y formal? Explique cómo se encuentra estructurada. \*

---

---

---

---

---

15. 10.- Mencione la cantidad y cuáles son los departamentos que integran la estructura organizativa de la organización. \*

---

---

---

---

---

16. 11.- ¿De qué manera estos departamentos y/o unidades de trabajo se adaptan al rubro editorial y la temática de la publicación? \*

---

---

---

---

---

17. 12.- Considera que debería haber una relación entre el rubro en el que se desarrolla la organización y su estructura organizativa. ¿Por qué? \*

---

---

---

---

---



## REFERENCIAS CONSULTADAS

### Artículos en línea:

Ballivian D. Rafael A. (2006, enero 18). **Crisis y cambio en el entorno organizacional**. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/crisis-y-cambio-en-el-entorno-organizacional/> [Consultada: 2018, febrero 06]

Cruz Batista, Y. (2012, mayo). **Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional**, Recuperado de [www.eumed.net/rev/cccss/20/](http://www.eumed.net/rev/cccss/20/) [Consultada: 2016, abril 25]

Gay, Aquiles. **Los Sistemas y El Enfoque Sistémico**. Recuperado de: [www.manueldugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto\\_2\\_aquiles\\_gay.pdf](http://www.manueldugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto_2_aquiles_gay.pdf) [Consultada: 2016, abril 25]

Marín, D.; (2012, abril). **Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá**. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003> [Consultada: 2016, abril 25]

Organización para la Excelencia de la Salud (OES). **El Enfoque Sistémico**, Recuperado de [www.cgh.org.co/temas/descargas/elenfoquesistemico.pdf](http://www.cgh.org.co/temas/descargas/elenfoquesistemico.pdf). [Consultada: 2016, abril 25]

Petrella, C. (2007, junio). **Aportes del Enfoque Sistémico a la comprensión de la realidad**. Recuperado de: <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Teoriadesistemasaplicadoaorganizacion.es.pdf> [Consultada: 2016, abril 25]

Pertuz, R. (2013, mayo). **Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos**. Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol15no3/contenido-pertuz.html> [Consultada: 2016, abril 25]

Rodríguez Guerra, I. (2005, febrero). **Teorías de la comunicación organizacional**. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/> [Consultada: 2016, abril 25]

Tapia, F. Historia del Enfoque Sistémico. Recuperado de: [www.academia.edu/11328457/Historia del enfoque sistemico 1 complejidad y tecnologías de la informacion generalidades](http://www.academia.edu/11328457/Historia_del_enfoque_sistemico_1_complejidad_y_tecnologias_de_la_informacion_generalidades)

#### **Artículos en publicaciones periódicas:**

Fajardo, Plácido (2015). **Arquitectura Organizativa para Crecer**. Cre100do.es, (N° 35), noviembre 2015. S/N

Castillo, Mardylid. (2014). **Comunicación, Política y Democracia, Relación entre Política Comunicacional o de Comunicación y la Democracia Efectiva**. Revista Políticamente Hablando, (N° 1), agosto 2014. S/N.

Morillo, Mary Angélica. (2014). **Las Redes de Difusión Masiva en las Políticas Comunicacionales**. Revista Políticamente Hablando, (N° 1), agosto 2014. S/N.

#### **Manuales:**

Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez, 2014.

Norma Internacional ISO 9001:2015

### **Revistas Electrónicas:**

De Peña, M. (2011). **Componentes de la política comunicacional para la gestión municipal**. Revista Latina de Comunicación Social. III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: La comunicación pública, secuestrada por el mercado Recuperado de: [http://www.revistalatinacs.org/11SLCS/actas\\_2011\\_IICILCS/034.pdf](http://www.revistalatinacs.org/11SLCS/actas_2011_IICILCS/034.pdf)

Estaba, Ramón J. (2008). **Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo**. Telos [Revista en línea], 10 (Enero-Abril). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318315010> ISSN 1317-0570 [Consultada: 2015, diciembre 10]

Fernández Ríos, M., Sánchez, J., Rico Muñoz, R. (2001). **Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento**. Psicothema [Revista en línea], 13 (Sin mes). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72713105> ISSN 0214-9915 [Consultada: 2015, diciembre 10]

Hintze, J. (2008). **Administración de Estructuras Organizativas**. Revista Transformación, Estado y Democracia [Revista en líneas], 37 (Sin mes). Disponible en <http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf> ISSN 1688-7883 [Consultada: 2016, mayo 25]

Pérez Uribe, R. (2007). **Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas**. Cuadernos de Administración [Revista en líneas] (Julio-Diciembre) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358005> ISSN 0120-4645 [Consultada: 2015, diciembre 11]

Prieto de Alizo, L. y Fernández, L. (2013). **Control de la gestión comunicacional en empresas privadas del municipio Maracaibo**. Omnia [Revista en línea], 19 (Septiembre-Diciembre) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73730059009> ISSN 1315-8856 [Consultada: 2016, abril 22]

Ramírez de Bermúdez, F. (2005). **El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional**. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas [Revista en línea], 1 (julio): Disponible en: <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=70910103> ISSN 1856-1594 [Consultada: 2015, diciembre 10]

Rincón, Derlisiret, y Romero, María G. (2002). **Tendencias organizacionales de las empresas**. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) [Revista en línea], 19 (Mayo). Disponible en: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9542/9529> ISSN 1315-9984 [Consultada: 2015, diciembre 10]

Rizo, M. (2011). **Pensamiento Sistémico y Comunicación. La Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick como obra organizadora del pensamiento sobre la dimensión interpersonal de la comunicación**. Razón y Palabra [Revista en línea], 75 (Abril) Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/29\\_Rizo\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf) ISSN 1606-4806 [Consultada: 2015, diciembre 10]

### **Textos:**

Albert, M. (2006). **La Investigación Educativa: Claves Teóricas**. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.

Corbetta, P. (2007). **Metodología y técnicas de investigación social**. Madrid: McGraw – Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Guizar, R. (2008). **Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones**. México D.F.: McGrawHill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Londoña Chica, C. y Mesa Prieto, R. (1991). **Curso Básico de Administración de Empresas. Gerencia y Recursos Humanos**. Bogotá: Editorial Norma.

Mendioca, G. (2003). **Sobre Tesis y Tesistas. Lecciones de Enseñanza–Aprendizaje**. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Packard, D. (2007). **El Estilo hp. Cómo Bill Hewlett y yo creamos una empresa**. Barcelona: Ediciones Deusto.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson Educación/Prentice Hall.

Steiner, G. (1983). **Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso**. México: Compañía Editorial Continental.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. México D.F.: Editorial Limusa, S.A.

#### **Trabajos de Grado:**

Parisca, Marielys; (2014). **Creación de una Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas en la Estructura Organizacional. Caso: Asociación Civil**

**Guataparo Country Club.** Trabajo de postgrado no publicado. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Carabobo. Venezuela.