



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

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES  
GERENCIALES PARA MEDIOS DIGITALES  
QUE FOMENTEN EL DESARROLLO DE LAS  
COMUNICACIONES INTERNAS  
(CASO DE ESTUDIO: MEDIOS  
ELECTRÓNICOS NOTITARDE)**

**Autor (a): Ingrid Soares Rivas**

**Tutor(a): Magíster. Yandyra Páez**

**San Diego, Mayo, 2018**



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

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES  
GERENCIALES PARA MEDIOS DIGITALES  
QUE FOMENTEN EL DESARROLLO DE LAS  
COMUNICACIONES INTERNAS  
(CASO DE ESTUDIO: MEDIOS  
ELECTRÓNICOS NOTITARDE)**

**Autor (a): Ingrid Soares Rivas**

**Tutor(a): Yandyra Páez**

Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de Magister en Gerencia  
de la Comunicación Organizacional

**San Diego, Mayo, 2018**



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

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Mediante la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana Ingrid Daniela Soares Rivas, titular de la cédula de identidad N° 20.587.493, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es: **ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES GERENCIALES PARA MEDIOS DIGITALES QUE FOMENTEN EL DESARROLLO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS, (CASO DE ESTUDIO: MEDIOS ELECTRÓNICOS NOTITARDE)**, adscrito a la línea de investigación: Planificación Estratégica y Comunicación Organizacional.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

**Tutora: Mgs. Yandyra Páez**

---

**Firma  
C.I. 4.900.006**

**San Diego, a los 10 días del mes de Mayo del año 2018**



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

**AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA**

Quien suscribe, Yandyra Páez, titular de la Cédula de Identidad N° 4.900.006, en mi carácter de tutor(a) del Trabajo Especial de Grado/Trabajo de Grado, titulado **ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES GERENCIALES PARA MEDIOS DIGITALES QUE FOMENTEN EL DESARROLLO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS, (CASO DE ESTUDIO: MEDIOS ELECTRÓNICOS NOTITARDE)**, adscrito a la Línea de Investigación: Planificación Estratégica y Comunicación Organizacional, presentado por la ciudadana Ingrid Daniela Soares Rivas, titular de la cédula de identidad N° 20.587.493, 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 del Programa.

**Tutora: Mgs. Yandyra Páez**

---

**Firma  
C.I. 4.900.006**

**San Diego, a los 10 días del mes de Mayo del año 2018**

## **DEDICATORIA**

La vida es un ciclo continuo en el cual debemos afrontar etapas las cuales ayudaran a subir peldaños, con la finalidad de alcanzar lo que deseamos, pero ese camino para la realización de nuestras metas, anhelos y sueños está plagado de personas maravillosas que hacen más llevadera nuestra carga y que gracias a ellos se pueden traspasar fronteras, es por eso que, este es un momento oportuno para agradecerle a esas personas su esfuerzo, compromiso desinteresado, y sobre todo decir que este logro no es mío, también es de ustedes.

Gracias a Dios, que día a día nos permite disfrutar de lo maravilloso de la vida y nos hace recordar lo que realmente es valioso para poder ser felices.

Rosa Rivas mi madre, a ti debo agradecerte todo lo que soy y seré, tú creaste un ser desde cero y le suministraste en el camino todos los materiales y herramientas para convertirme en una persona de bien. Eres mi modelo a seguir y sin duda alguna debo decir que la vida no me alcanzaría para agradecerte todo lo que has hecho por mí.

También; le ofrezco a mi padre Domingos Soares las gracias por todo el esfuerzo que ha tenido que hacer desde que nací, para criarme y por todas esas lecciones de vida que me ha enseñado y me han sido de gran ayuda en el camino del conocimiento.

A toda mi familia y amigos les agradezco sus buenas vibras y deseos para mí y mi futuro, espero poder enorgullecerlos.

¡Sin ustedes y sus enseñanzas, no sería hoy lo que soy, mil gracias!

Soares R, Ingrid.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
 <b>CAPÍTULOS</b>	
 <b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema de Investigación.....	10
1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificación del Proyecto.....	11
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	13
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	14
2.1.1 Antecedentes Nacionales.....	17
2.2 Bases Teóricas.....	19
2.2.1 Teorías Comunicacionales.....	21
2.2.2 Comunicación.....	24
2.2.3 Comunicación Organizacional.....	29
2.2.4 Estrategias.....	36
2.2.5 Estrategias Comunicacionales.....	36
2.2.6 Estrategias Gerenciales.....	37
2.2.7 Medios de Comunicación.....	40
2.3 Bases Legales.....	42
2.4 Marco Conceptual.....	44
2.5 Operacionalización de Variables.....	46
 <b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo, Diseño y Nivel de la Investigación.....	50
3.2 Población y Muestra .....	54
3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	55
3.4 Validez de juicio de expertos y de contenido.....	58
3.5 Confiabilidad.....	64
3.6 Técnicas de Análisis.....	65

<b>IV</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS DATOS</b>	
	4.1 Análisis del cuestionario.....	68
	4.1.1 Resultados del diagnostico del cuestionario.....	122
	4.2 Análisis de la observación.....	126
	4.2.1 Resultados del diagnostico de la observación.....	128
	4.3 Análisis de la entrevista.....	131
	4.3.1 resultados del diagnostico de la entrevista.....	134
<b>V</b>	<b>LA PROPUESTA</b>	
	5.1 Descripción de la Propuesta.....	137
	5.2 Objetivos de la Propuesta.....	138
	5.3 Justificación de la Propuesta.....	139
	5.4 Estudio de Factibilidad.....	140
	5.5 Estructura de la Propuesta.....	143
	5.6 Aplicación de estrategias comunicacionales gerenciales....	145
	5.7 Consideraciones Generales.....	146
	5.8 Conclusiones.....	147
	5.9 Recomendaciones.....	150
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO</b>	A: Acta de aprobación de proyecto	
	B: Validación de juicios de expertos	
	C: Instrumentos	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>Página</b>
N°		
1	Cuadro de variables.....	46-49
4	Cuadro de población.....	54
5	Cuadro de validadores.....	59
6-9	Cuadros de validez de contenido .....	60-63
10-15	Distribución de respuesta de la dimensión comunicación e información organizacional interna.....	68-80
16-17	Distribución de respuesta de la dimensión efectividad comunicacional.....	83-85
18-20	Distribución de respuesta de la dimensión expresión y comprensión comunicativa.....	87-91
21-30	Distribución de respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	94-117
31	Distribución de respuesta de la dimensión acciones comunicacionales.....	119
32	Cuadro de análisis de las observaciones	126-128
33	Cuadro de aplicación de estrategias comunicacionales gerenciales	145

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>Página</b>
N°		
1	Respuesta de la dimensión comunicación e información organizacional interna.....	70
2	Respuesta de la dimensión comunicación e información organizacional interna.....	72
3	Respuesta de la dimensión comunicación e información organizacional interna.....	74
4	Respuesta de la dimensión comunicación e información organizacional interna.....	77
5	Respuesta de la dimensión comunicación e información organizacional interna.....	79
6	Respuesta de la dimensión comunicación e información organizacional interna.....	82
7	Respuesta de la dimensión efectividad comunicacional.....	84
8	Respuesta de la dimensión efectividad comunicacional.....	86
9	Respuesta de la dimensión expresión y comprensión comunicativa.....	88
10	Respuesta de la dimensión expresión y comprensión comunicativa.....	90
11	Respuesta de la dimensión expresión y comprensión comunicativa.....	93
12	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	95
13	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	98
14	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	100
15	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	103
16	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	106
17	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	108
18	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	111
19	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	113
20	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	116
21	Respuesta de la dimensión comunicación con el trabajador.....	118
22	Respuesta de la dimensión acciones comunicacionales.....	121



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

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES GERENCIALES PARA MEDIOS  
DIGITALES QUE FOMENTEN EL DESARROLLO DE LAS  
COMUNICACIONES INTERNAS.  
(CASO DE ESTUDIO: MEDIOS ELECTRÓNICOS NOTITARDE)**

AUTORA: Lcda. Ingrid Soares R  
TUTORA: Mgs. Yandyra Páez  
Año: 2018

**RESUMEN:**

En la actualidad la comunicación es la responsable de movilizar al mundo, sin ella la evolución humana, social, tecnológica y empresarial no sería posible, es por eso que hoy en día las organizaciones centran sus esfuerzos en la concreción de acciones orientadas a la eficiencia de las comunicaciones internas y externas con la finalidad de potenciar su alcance a nivel del target al que se dirigen sus productos y servicios y también con sus trabajadores. Por consiguiente la presente investigación se orienta a proponer estrategias comunicacionales gerenciales para medios digitales que fomenten el desarrollo de las comunicaciones internas en Web Notitarde, enmarcada en la línea de investigación: Planificación Estratégica y Comunicación Organizacional. A nivel teórico la investigación se sustentó en la teoría de la comunicación como sistema y la teoría 3D. De igual modo, la investigadora se apoyó en los estudios comunicacionales gerenciales de los doctores y expertos en el tema organizacional Ines Trelles e Idalberto Chiavenato. En cuanto a los aspectos metodológicos, el trabajo corresponde a una investigación de campo; con un enfoque cuantitativo; con diseño no experimental transversal y un nivel descriptivo que se encuadra en la modalidad de proyecto factible; debido a que se creó una propuesta comunicacional para Web Notitarde. De igual forma, se emplearon tres instrumentos para responder los objetivos de la investigación, los cuales fueron el cuestionario, la entrevista y la observación, con ello se llegó a la conclusión que al optimizar las comunicaciones internas en medios digitales se generan ambientes laborales sanos y eficaces que se orientan hacia el logro de los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Comunicación interna, funciones comunicacionales, estrategias gerenciales de comunicación, medios de comunicación digital.



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

**COMMUNICATIONAL COMMUNICATION STRATEGIES FOR DIGITAL  
MEDIA THAT PROMOTE THE DEVELOPMENT OF INTERNAL  
COMMUNICATIONS.  
(CASE STUDY: ELECTRONIC MEDIA NOTITARDE)**

**AUTHOR:** Lda. Ingrid Soares R  
**TUTORA:** Mgs. Yandyra Páez  
Year: 2018

**ABSTRACT:**

Currently, communication is responsible for mobilizing the world, without it human, social, technological and business evolution would not be possible, that is why today organizations focus their efforts on the realization of actions aimed at the efficiency of internal and external communications in order to enhance their reach at the target level to which their products and services are directed and also with their workers. Therefore, this research is aimed at proposing management communication strategies for digital media that encourage the development of internal communications in Web Notitarde, framed in the line of research: Strategic Planning and Organizational Communication. At the theoretical level, research was based on the theory of communication as a system and 3D theory. Similarly, the researcher relied on management communication studies of doctors and experts in the organizational theme Ines Trelles and Idalberto Chiavenato. Regarding the methodological aspects, the work corresponds to a field investigation; with a quantitative approach; with a transversal non-experimental design and a descriptive level that fits into the feasible project modality; because a communicational proposal for Web Notitarde was created. In the same way, three instruments were used to answer the research objectives, which were the questionnaire, the interview and the observation, with which it was concluded that optimizing internal communications in digital media generates healthy work environments and that are oriented towards the achievement of organizational objectives.

**Key words:** Internal communication, communication functions, management strategies, digital media.

## INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado actual gira en torno a las comunicaciones, en el caso de las organizaciones el tema comunicacional toma mayor preponderancia, debido a que gracias a ellas las empresas se comunican con su público objetivo y con el auge de las redes sociales llegan a conocer directamente la mayoría de los gustos de su target y estos a su vez tienen la facilidad de interactuar con las cuentas de sus marcas favoritas. Asimismo las comunicaciones internas en el ámbito organizacional son fundamentales para el correcto funcionamiento de cualquier corporación, debido a que sin ellas estarían destinadas al fracaso.

Asimismo, el manejo comunicacional a nivel interno en organizaciones como los medios de comunicación social es un factor fundamental, ya que de ello depende que el trabajo que recibe el público sea acorde a las necesidades de los mismos. En el caso de los medios digitales el trabajo es mucho mayor, ya que no cuentan con el tiempo necesario para planificar sus comunicaciones internas, porque trabajan contra reloj en base a la inmediatez informativa. En el caso de la presente investigación se tomó como caso de estudio, Medios Electrónicos de Notitarde, para abordar la necesidad de aplicar estrategias comunicacionales gerenciales para medios digitales que fomenten sus comunicaciones internas.

Por consiguiente, las estrategias comunicacionales gerenciales para Medios Digitales pasan por la concreción de tácticas destinadas al desarrollo y la optimización de las comunicaciones internas en la web, de esta forma se unifican dos líneas de acción, la primera concerniente a la capacidad de trabajo para generar contenidos de calidad destinados al target del medio. Mientras, que la segunda línea de acción va dirigida hacia la retroalimentación informativa con los trabajadores, la cual será la

responsable de edificar grupos de trabajo sólidos y cohesionados en base al logro de los objetivos organizacionales.

Las ideas anteriormente esbozadas son solo un abreboca de las indagaciones que desarrolló la investigadora, por tal motivo, el propósito del trabajo de grado fue proponer estrategias comunicacionales gerenciales para Medios Electrónicos en Notitarde, que fomenten sus comunicaciones internas.

Enmarcada en lo expuesto previamente la presente investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: Contiene el planteamiento del problema, con sus respectivos objetivos; es decir, lo que se desea lograr con la realización del trabajo y la justificación del mismo.

Capítulo II: Comprende los antecedentes de la investigación, que son autores que realizaron trabajos con algún grado de similitud al de la investigación realizada y ayudarán a nutrirlo, además de las bases teóricas que constituyen todos los conceptos y elementos necesarios para el entendimiento del proyecto en su totalidad.

Capítulo III: Lo constituye el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, al igual que la validez de juicio de expertos y la de contenido, en compañía de la confiabilidad y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV: Expone de manera detallada los resultados a los cuales se llegó con la investigación, para la cual se emplearon 3 instrumentos, el cuestionario, la entrevista y la observación.

Capítulo V: Corresponde a la descripción de la propuesta de implementar estrategias comunicacionales gerenciales para Medios Electrónicos en Notitarde, que fomenten sus comunicaciones internas, de igual manera contiene los objetivos, justificación, estudio de factibilidad, la estructura de la propuesta, junto con su posible aplicación y las consideraciones generales de la misma.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

A nivel mundial las organizaciones enfrentan drásticos cambios, ya sean operacionales, tecnológicos, económicos y humanos, los cuales no solo afectan a las empresas sino también las interacciones entre el talento humano, por lo que las personas son las que tienden más rápidamente a sentir los estragos de la presión y estrés motivado por los constantes cambios, lo que termina reflejándose en serios problemas de comunicación que repercuten en el correcto funcionamiento de la organización.

Asimismo, es importante destacar que ya sea como consecuencia de los cambios o por la operatividad del día a día se producen numerosos problemas de tipo comunicacional en las organizaciones, primero se pueden situar los conflictos interpersonales que son los que se generan entre dos a más personas con diferentes intereses. Luego están los conflictos individuales que son los que desarrolla una persona consigo misma y que por lo general crean estados de confusión y falta de decisión por parte del trabajador.

Por consiguiente, las comunicaciones en las organizaciones son vitales para que las empresas funcionen adecuadamente, es por eso que Álvarez, (2013), señala la comunicación como “una serie de instrumentos y herramientas al servicio de los objetivos de las corporaciones e instituciones y que, poco a poco, van instaurándose como factores internos de valor estratégico”. (p. 15). Lo que refiere el autor, se

sustenta en que la comunicación en las empresas debe orientarse en base a puntos claves que fomenten la eficiencia en las comunicaciones en todos los niveles, de esta forma se beneficia a la empresa, y al talento humano que al fin y al cabo es la base de toda organización.

Por otra parte, la comunicación organizacional es vital para avanzar en el mejoramiento de las relaciones internas y externas, dentro de las empresas, es importante saber qué comunicar y cuándo comunicarlo a nivel gerencial. La comunicación no sólo es inherente a la gerencia; en los estratos base de la empresa lograr el equilibrio comunicacional es mucho más complejo, debido a que suelen producirse desacuerdos, o la información no siempre tiene el mejor tratamiento y se distorsiona en el camino, por tal razón es donde se producen mayores conflictos entre las personas, ya que ordenes simples o comentarios del día a día pueden ser fácilmente malinterpretados, lo que tiende a generar malos entendidos que se traducen en la disminución de la operatividad.

Por los motivos anteriormente planteados es que la comunicación ha sido ampliamente estudiada en las organizaciones a nivel mundial, al igual que los efectos que esta tiene en el desarrollo empresarial. Para nadie es un secreto que las comunicaciones mueven y conectan a las corporaciones en la actualidad, es por eso que la comunicación organizacional puede ser vista de tres formas; descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente o hacia abajo, es jerárquica siempre sale de los niveles superiores de la organización y está dirigida a los trabajadores de menor nivel, su función es dar instrucciones u órdenes, desarrollar estrategias de acción, evaluar procedimientos y motivar a los empleados con el objetivo de solventar los problemas que ocurren en la empresa.

Por su parte, la comunicación ascendente o hacia arriba, son los mensajes de los trabajadores que van dirigidos a la dirección de la empresa, son problemas laborales como (malos entendidos, trabajo que salió mal, inconvenientes de operatividad y tecnología o la incorrecta distribución de tareas), otro factor a comunicar serían ideas y proyectos para mejorar el trabajo. Finalmente, la comunicación horizontal se concentra en las interacciones entre compañeros de una misma unidad de trabajo, busca fomentar un buen ambiente laboral, prestar apoyo mutuo en las tareas a desarrollar y solucionar las problemáticas que se puedan presentar durante la jornada laboral, es la comunicación más inmediata de las tres porque es concebida entre pares laborales y busca un fin común.

Estos tres tipos de comunicación organizacional son muy diferentes entre sí; debido a que persiguen intereses distintos u opuestos, por tal motivo Chiavenato (2009), reseña que “las vías para mejorar la comunicación en las organizaciones son: el acompañamiento, la realimentación, la empatía, la repetición (redundancia), la simplificación del lenguaje, escuchar bien, fomentar la confianza mutua y la creación de oportunidades”. (p. 333). Otro factor importante dentro de las organizaciones lo constituye la comunicación en equipos, la cual se ha utilizado ampliamente para accionar los aspectos dinámicos e interpersonales en las corporaciones exitosas.

Es necesario acotar que para evitar las distorsiones comunicacionales, se debe conocer la correcta utilización de las funciones de la comunicación organizacional, las cuales son expuestas por Chiavenato. Ob. cit., p. 309, que reseña lo siguiente:

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información. Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al

esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

Es decir, las cuatro funciones comunicacionales representan el pilar fundamental para que cualquier organización se encamine eficientemente al manejo óptimo de las comunicaciones internas. Primero la función de control a nivel comunicacional, obedece a la jerarquía de cargos dentro del entorno organizacional, por lo general se emplea para que los empleados expresen al jefe las desavenencias que puedan tener, con el propósito de que la persona que ejerce el poder pueda solucionar el problema planteado, esta función va de mano de la comunicación ascendente.

Adicionalmente, la función motivacional dentro de la comunicación organizacional sirvió para que el empleado obtenga una gratificación por el correcto cumplimiento de las metas propuestas, de esa manera se refuerzan los comportamientos positivos al interior de la empresa. Del mismo modo, se utiliza la expresión de emociones a nivel comunicacional, debido a que ejerce una función de catarsis, ya sea para formular sentimientos positivos o negativos dentro de la empresa.

La última función comunicacional correspondió a la emisión de información, si se hace de un modo claro y simple se transmiten instrucciones que rápidamente se convierten en decisiones y luego acciones que desembocan en el rápido cumplimiento de metas específicas. Si; la comunicación no se orienta correctamente en las organizaciones, se producen muchos inconvenientes personales y operacionales, en el caso de las empresas alineadas a las comunicaciones, llámense medios de comunicación social, el tema es mucho más complejo, porque los trabajadores están saturados de información que deben transformar para emitirla a un público, adicional

a esto se suman las comunicaciones internas que deben ser decodificadas correctamente.

En este mismo orden de ideas y de dirección, para los medios de comunicación digitales la realidad no es menos complicada, debido a que trabajan con la premisa de la inmediatez informativa con sus aliadas las redes sociales, lo que hace que estos nuevos medios superen en el rápido procesamiento de la información a sus coterráneos que son la televisión, la radio y los periódicos.

Ahora bien, la misma inmediatez informativa que ha vuelto a los medios digitales en los preferidos de las personas para mantenerse informados en tiempo real del acontecer nacional e internacional, es lo que hace que este tipo de medios, con regularidad tengan severos problemas en el manejo de las comunicaciones internas, debido a que los tiempos no siempre dan como para que se estratifiquen adecuadamente las informaciones importantes a nivel organizacional.

En el caso del medio de comunicación Notitarde, se divide en varias áreas estratificadas de acuerdo a su funcionalidad, primero se encuentra la parte operativa o de imprenta y transporte, luego el área de producción constituida por los departamentos del impreso, medios electrónicos, mercadeo, fotografía y diagramación, luego está el área administrativa constituida por recursos humanos, nomina y seguros y finalmente esta la gerencia de medios y la presidencia. Es importante destacar que en cada área mencionada existen algunos problemas en el manejo de las comunicaciones internas, pero en la mayoría de los casos pasan por no asegurarse de que el personal entendió adecuadamente la tarea que debe hacer, o por no controlar que las acciones se ejecuten correctamente.

En contraposición, Web Notitarde enfrenta una dinámica totalmente distinta a la de las demás áreas de esta organización debido a que su trabajo se fundamenta en la inmediatez informativa para poder ser competitivos con otras páginas web, esta misma dinámica que hace que Web Notitarde tenga más alcance entre el público que el periódico, también representa un inconveniente que dificulta el correcto flujo de las comunicaciones internas, ya que no se adecuan los tiempos para que se realicen reuniones de edición y control como sucede con el impreso y las orientaciones de trabajo se van dando de acuerdo a la dinámica informática y por ende los editores no tienen oportunidad de planificar estrategias para mejorar los contenidos y el Social Media tampoco puede impulsar las redes.

Teniendo en consideración la problemática anterior, el presente trabajo estudió las comunicaciones internas en el medio electrónico, Web Notitarde, debido a que estos medios digitales emergentes sufren problemas serios para dirigir este tipo de comunicación. Los inconvenientes comunicacionales en Medios Electrónicos se asocian con los siguientes aspectos: la transmisión incorrecta de las comunicaciones ascendentes y descendentes, que acarrea la pérdida de direccionalidad y enfoque en el trabajo, el deterioro de los objetivos en las comunicaciones horizontales que ocasionan desavenencias entre compañeros de trabajo y finalmente el incumplimiento de las funciones comunicativas, sin las cuales se rompe el correcto flujo comunicacional, lo cual repercute negativamente en la operatividad y el bienestar general del medio electrónico.

Lo anteriormente expuesto, trae como consecuencia que a la larga se termine distorsionando la corriente informativa en los medios digitales como es el caso de Web Notitarde y con ello se diluye la direccionalidad en cuanto a lo que se quiere lograr, tanto a nivel de procedimientos laborales como en la retroalimentación informativa diaria. Esto termina incidiendo negativamente en dos niveles de la

organización; primero en la producción de los trabajadores del medio electrónico, los cuales trabajan con dudas o conflictos y segundo en la página web como tal, esto significa que si la gerencia no comunica adecuadamente las instrucciones, procedimientos u objetivos genera una disminución de la operatividad en términos generales para la web.

Por tal razón, se vuelve prioritario el análisis, clasificación y orientación de la información, con miras a un desenvolvimiento eficaz de las comunicaciones internas dentro de los medios digitales, lo cual a la larga se traduce en el logro de la eficacia organizacional. Cuando la comunicación fluye positivamente, los procesos de trabajo se vuelven óptimos, las personas se adaptan a los cambios más rápidamente y se genera un entorno organizacional agradable en donde todos sienten que pueden crecer porque son escuchados.

Debido a los problemas anteriormente mencionados es necesario que se manejen estratégicamente las comunicaciones internas dentro del medio electrónico Web Notitarde, para lograr esto se deben emplear tácticas comunicacionales que traten los siguientes aspectos: claridad y comunicación efectiva, comunicación por objetivos, fluidez de las comunicaciones descendentes y ascendentes, fomentar las comunicaciones horizontales y el desarrollo de las funciones comunicativas.

Por tal razón, una de las finalidades del presente estudio fue crear estrategias gerenciales comunicacionales para medios digitales, específicamente dirigidas a Web Notitarde, que fomenten el desarrollo óptimo de las comunicaciones internas, lo cual permitirá que se desarrollen eficazmente los objetivos organizacionales de esta página web informativa.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

La investigadora consideró de suma importancia incorporar en el presente trabajo la formulación del problema de la investigación, debido a que ésta contiene las interrogantes específicas que se necesitaron para desarrollar correctamente los objetivos de la investigación.

1.- ¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna en el medio electrónico Web Notitarde?

2.- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna que aplica la gerencia en Web Notitarde para lograr una comunicación efectiva?

3.- ¿Que estrategias de comunicación gerencial deberán diseñarse en los medios digitales para fomentar el desarrollo de las comunicaciones internas, en el medio electrónico Web Notitarde?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 General**

Proponer estrategias comunicacionales gerenciales para medios digitales que fomenten el desarrollo de las comunicaciones internas, en el medio electrónico Web Notitarde.

### **1.2.2 Específicos**

1.- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en el medio electrónico Web Notitarde.

2.- Identificar las estrategias de comunicación interna que aplica la gerencia en Web Notitarde para lograr una comunicación efectiva.

3.- Diseñar estrategias de comunicación gerencial para medios digitales que fomenten el desarrollo de las comunicaciones internas, en el medio electrónico Web Notitarde.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

De acuerdo al planteamiento previo, se desprende que la realización de la investigación se justificó debido a que por medio de la misma, se diseñaron estrategias gerenciales comunicacionales para medios de comunicación digital, que fomenten el desarrollo de las comunicaciones internas. La importancia de la realización de este trabajo investigativo recayó en la optimización de los procesos comunicacionales en medios de comunicación digital, con la finalidad de mejorar las comunicaciones ascendentes, descendentes y las horizontales para lograr el cumplimiento eficaz de las funciones comunicativas a lo interno de la empresa.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación se sostuvo porque la misma propone al problema planteado una estrategia de acción que al aplicarla como se hizo en el cuarto capítulo de la investigación, contribuyó a resolver la problemática, asimismo responde a la necesidad de identificar problemas

comunicacionales internos en medios digitales, con el objetivo de aportar datos prácticos y teóricos que ayuden a dilucidar la importancia de desarrollar entornos organizacionales sanos y estables que fomenten la motivación del talento humano.

En cuanto al factor teórico; la investigación brinda una base de conocimientos sustentables para los comunicadores que trabajan en medios digitales, sobre cómo desarrollar e impulsar las comunicaciones internas dentro del ambiente laboral de manera práctica y eficaz, como coadyuvante para mejorar la cultura organizacional. De este modo, el estudio es funcional debido a que sirve como un instrumento de apoyo para que se sepa cómo percibir, entender y enfrentar los problemas comunicacionales en los medios electrónicos.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación generó la aplicación de un nuevo método de investigación para crear conocimiento válido y confiable dentro del área del perfeccionamiento de las comunicaciones internas en medios de comunicación digital, a través del impulso y la aplicación de estrategias gerenciales comunicacionales, las cuales quedaron evidenciadas a través de la propuesta presentada en el capítulo IV del trabajo de grado, destinadas para Web Notitarde.

En cuanto al alcance del presente estudio se dirigió a fomentar la creación de nuevos caminos en el área de las comunicaciones internas para medios electrónicos, con lo cual se edificaron las bases para que se produzca un óptimo desarrollo comunicacional, en aras de impulsar el crecimiento sostenido de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Para la investigadora el marco teórico lo integra una serie de ideas que guardan una estrecha relación con el tema del proyecto de investigación; y lo que se busca con esto, es ampliar la información referente a la problemática expuesta. Por tal motivo, es importante indagar a profundidad en los conceptos teóricos característicos que sirvan para nutrir la investigación, bien sea a través de las teorías o por medio de significaciones que se adapten a la problemática estudiada.

Hernández, Collado y Baptista (2014), en su libro Metodología de la Investigación señalan que:

Una vez planteado el problema de estudio (es decir, cuando ya se tienen los objetivos y preguntas de investigación) y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio. Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para encuadrar el estudio (p. 60).

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Como su nombre lo señala los antecedentes son una serie de documentos, que por lo general suelen ser trabajos de grado, post grado, maestría, doctorado y tienen la finalidad primordial de ayudar a enriquecer y sustentar el trabajo, los cuales guardan una estrecha relación con las variables independientes del presente estudio que son: estrategias gerenciales comunicacionales, comunicación interna organizacional y las

funciones de la comunicación; así como también con los objetivos de la investigación.

Para Arias (2006), los antecedentes son un valioso aporte para las investigaciones, por lo tanto asegura que: “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplar para futuras investigaciones” (p. 106).

A continuación se presentan los antecedentes de la investigación los cuales se dividen en internacionales, nacionales y regionales, por su parte los internacionales se relacionan con la planificación comunicacional organizacional y las auditorias de las comunicaciones internas, asimismo los antecedentes nacionales y regionales tratan sobre la comunicación asertiva como instrumento para resolver conflictos y la comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión gerencial

### **Antecedentes Internacionales**

Papic (2016) realizó un estudio titulado “La comunicación organizacional en entidades educativas”, para optar por el grado académico de Doctora en Comunicación Organizacional de la Universidad de Málaga en España. El objetivo de la investigación fue analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna entre directivos y el profesorado en el marco de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, con la finalidad de fortalecer la educación pública y la calidad de la educación.

Para esto se empleó una metodología con una perspectiva cualitativa y cuantitativa, con una investigación exploratoria y descriptiva, desarrollada a través de

la aplicación de la encuesta y la entrevista abierta en profundidad. El estudio llegó a la conclusión de que la comunicación interna en las entidades educativas se emplea adecuadamente, pero que pueden mejorarse aprovechando de forma más eficiente las comunicaciones ascendentes y descendentes.

El antecedente traído a colación nutre la presente investigación, debido a que el autor analizó en profundidad las comunicaciones internas a nivel educativo, para dilucidar el correcto funcionamiento gerencial a lo interno de este tipo de organizaciones y las estrategias a utilizar para generar el desarrollo institucional en aras de propiciar el mejoramiento educativo por medio del correcto uso de la comunicación interna, lo cual guarda una estrecha relación entre ambas investigaciones ya que se plantean estrategias gerenciales orientadas hacia el impulso de las comunicaciones internas en las organizaciones.

Adicionalmente Jiménez y Fernando (2014) realizaron una investigación titulada “Plan estratégico de comunicación integral para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá”, para optar por el título de Magister en Gestión Empresarial, de la Universidad Técnica Particular de Loja en Ecuador. Para lo cual se diseñó un plan de comunicación integral sustentado en un diagnóstico interno y externo estructurado por medio de un análisis FODA y una investigación de campo, la que permitió determinar las acciones a realizar en cuanto a comunicación gerencial, para realizar esto el investigador utilizó como instrumentos de recolección de datos la observación, la entrevista y el cuestionario, los cuales le permitieron recabar la información necesaria para desarrollar la matriz FODA.

Después de efectuar el análisis, el autor desarrolló el planteamiento de un propuesta para solucionar los problemas comunicacionales evidenciados, al tiempo

que sugirió implementar un sistema de comunicación global sustentado en la aplicación de estrategias y procesos de comunicación que potencien el progreso organizacional.

La investigación de Jiménez y Fernando. Ob. cit., guarda relación con el presente trabajo debido a que realizaron un plan de comunicación estratégico para solventar las problemáticas comunicacionales de una empresa financiera ecuatoriana, adicional a esto emplearon una matriz de análisis FODA, con la que pudieron vislumbrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para sacar el máximo provecho tanto a los factores estudiados positivos como los negativos, dentro de la investigación de campo que realizaron.

En este mismo orden de ideas, Lozada (2014) efectuó un trabajo de grado titulado “Auditoría de Comunicación interna y propuesta de plan de comunicación interna para Fundación Museos de la Ciudad”, para optar por el título de Magister Internacional de Dirección de Comunicación, de la Universidad de la Américas en Ecuador. La investigación analizó la situación comunicacional, el clima y la cultura organizacional de la Fundación Museos de la Ciudad para posteriormente proceder a elaborar una propuesta de plan estratégico de comunicación interna orientado a las necesidades de la empresa.

Para efectuar el plan el investigador utilizó una metodología de corte cualitativa y cuantitativa, basada en una investigación de campo ejecutada a través de la aplicación de los instrumentos, la entrevista en profundidad, el registro de conductas y la matriz de análisis. Finalmente se desarrolló la propuesta del plan de comunicaciones internas donde concluyó que este tipo de acciones a nivel comunicacional influyen directamente en el personal al tiempo que aseguró que los

procesos de auditorías deben efectuarse bajo una estricta metodología de acción que permita validar los resultados.

El antecedente anteriormente citado se relaciona con la investigación debido a que se plantearon diversas estrategias de comunicación interna para mejorar los procesos comunicacionales en una organización de corte cultural, en la cual sus trabajadores tenían múltiples problemas a nivel comunicativo que incidían negativamente en el trabajo ejecutado. Con el desarrollo de este tipo de comunicación se busca lograr una mejoría considerable a lo interno de las organizaciones, lo que significa que las empresas que trabajan en base a un plan sólido comunicacional son más efectivas.

### **Antecedentes Nacionales y Regionales**

Luque (2015) desarrolló una investigación titulada “Comunicación asertiva y manejo de conflictos laborales en educación básica primaria”, para optar por el grado académico de Magíster Scientiarum en Supervisión Educativa, de la Universidad Rafael Urdaneta del estado Zulia. Dicho trabajo concluyó que a medida que se incrementa la comunicación asertiva aumentan positivamente las posibilidades de manejar adecuadamente los conflictos laborales, para llegar a esos resultados la investigadora realizó un trabajo de campo descriptivo, con diseño experimental transaccional, para lo que empleo como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario con 30 preguntas.

El trabajo realizado por Luque se relaciona con el presente estudio debido a gracias a la utilización de la comunicación asertiva se logró la resolución de conflictos dentro de una organización educativa, evidenciando la importancia de

consolidar las comunicaciones internas a nivel organizacional, lo que significa que los entornos empresariales que gestionan sus comunicaciones internas son más eficientes y menos propensos a sufrir conflictos internos que desmejoren el trabajo en los diferentes niveles de la empresa.

González (2014) efectuó un trabajo de grado titulado “Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la Policía del estado Carabobo”, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo. Para lograr la eficiencia a nivel gerencial, el investigador propuso estrategias de comunicación efectivas para mejorar el desempeño del personal de Recursos Humanos de PoliCarabobo, con el objetivo de identificar la importancia de las comunicaciones internas en el crecimiento y la evolución organizacional.

A nivel metodológico el investigador realizó un trabajo de campo y la utilización de la encuesta como instrumento y el cuestionario como técnica de recolección de datos, con lo cual concluyó que se evidenciaron problemas comunicacionales en la institución y sugirió ampliar y mejorar los canales comunicacionales, en aras de lograr la eficiencia comunicativa.

El proyecto de González. Ob. cit, guarda relación con el presente trabajo investigativo debido a que se estudió la comunicación efectiva empleada a nivel interno en una organización de seguridad, con el propósito de conocer cuáles son las repercusiones del buen uso de la comunicación interna para el eficiente desempeño de los trabajadores y orientado hacia la consolidación de herramientas comunicativas que posibiliten e impulsen el uso óptimo de la comunicación en las empresas.

Finalmente, Alcántara (2014) realizó un proyecto titulado “La comunicación como herramienta estratégica en la gestión gerencial” caso: departamento de ventas en la empresa distribuidora Dialcaval, C.A, para optar por el título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, de la Universidad José Antonio Páez, en el estado Carabobo. En el cual se analizaron las formas de comunicación como herramientas estratégicas en la gestión gerencial del personal de mando dentro de la empresa, para lo cual se utilizó una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo y se empleó como instrumento el cuestionario, lo que terminó evidenciando debilidad en los procesos comunicacionales, originando barreras físicas y semánticas que interfieren en el correcto flujo de la información.

El estudio de Alcántara guarda relación con la presente investigación debido a que se habla de la comunicación como una herramienta con valor estratégico a lo interno del entorno organizacional, la cual incide en la generación de mayor productividad para la empresa y satisfacción para el empleado. De igual modo la investigación fue un estudio de campo y de caso, en el cual los trabajadores fueron directamente encuestados sobre las problemáticas en materia comunicacional existentes en la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

Para la investigadora las bases teóricas representan un elemento muy importante que integra el capítulo II del trabajo de investigación, en las mismas se exponen concienciadamente un grupo de teorías y que se relacionan estrechamente con el trabajo que se está efectuando, y lo que se pretende es que dichas teorías sustenten y apoyen la tesis del investigador, en aras de formar nuevos constructos conceptuales.

Hernández, Collado y Baptista (2014), definen las bases teóricas como:

Incluyen las teorías que se manejaron y los estudios previos que fueron relacionados con el planteamiento, se hace un sumario de los temas y hallazgos más importantes en el pasado y se señala cómo la investigación amplía la literatura actual. Finalmente, tal revisión debe responder la pregunta: ¿dónde se está ubicado actualmente en cuanto al conocimiento referente a las preguntas y objetivos? (p. 343).

El presente trabajo de grado utilizó la línea de investigación planificación estratégica y comunicación organizacional, por lo cual se presenta la triada teórica que se eligió para sustentar las variables de la investigación, iniciando con estrategias comunicacionales gerenciales representada por la teoría de la Comunicación como Sistema de Martin Serrano (1981) y la teoría de Tridimensional de la Eficacia Gerencial, de William James Reddin (1984).

Por otro lado, se encuentra la variable comunicación organizacional interna, identificada por los estudios sobre comunicación organizacional de la Doctora e investigadora Trelles (2001). Así como también la variable funciones comunicacionales constituida por los aportes de Trelles e Idalberto Chiavenato, quienes manejan la funcionalidad comunicativa a través de análisis secuenciales progresivos y la retroalimentación con miras al logro de objetivos.

En cuanto a los conceptos pertinentes a las temáticas abordadas en la investigación, se presentan algunos tópicos de desarrollo conceptual como: la comunicación efectiva expuesta por el autor Silva (2013) la comunicación por objetivos abordada por Tracy (2014) al igual que las estrategias comunicacionales expuestas por Trelles (2001), las estrategias gerencias estudiadas por Chiavenato,

(2009) y finalmente los tipos de medios de comunicación haciendo énfasis en los medios digitales que es el tópico en el que se centró la presente investigación.

### **2.2.1 Teorías Comunicacionales**

#### **Teoría de la Comunicación como Sistema**

Corresponde a un modelo teórico creado por Serrano (1981) y que luego Piñuel y Gaitán desarrollaron a nivel epistemológico. La teoría se fundamenta en las relaciones que ocurren entre los tres sistemas presentes dentro la organización, los cuales son: el sistema del conocimiento, el social y el comunicativo. El sistema de conocimientos integra todas las relaciones que pudiesen ocurrir entre los trabajadores y su entorno laboral, las que posibilitan que se les atribuya un valor simbólico que se puede proporcionar a través de la interacción y las reacciones positivas o negativas.

Por su parte, el sistema social se encarga de establecer obligaciones y derechos tanto en los individuos y las organizaciones, orientados a la producción, distribución y consumo que se genera como parte de las interacciones sociales. En cuanto al sistema de comunicación se sustenta en la comunicación de códigos informativos, que pueden ser audiovisuales, icónicos o gráficos, y su función es que se interpreten adecuadamente los mensajes durante la interacción comunicacional, es decir que la información que se emite llegue correctamente al receptor y este ejecute las tareas de acuerdo a lo establecido.

El sistema de comunicación está constituido por una serie de componentes que permiten el desarrollo del mismo, estos componentes son: los actores, los instrumentos y las expresiones. Los actores son las personas que están involucradas directamente en la producción, consumo y distribución de la información en la

empresa. Los instrumentos pueden considerarse las herramientas empleadas para el intercambio de información, cuando no es cara a cara, estos instrumentos pueden ser a través de (llamadas telefónicas, correos electrónicos o servicios de mensajería). Las expresiones son el último eslabón dentro del sistema comunicacional y se trata de la retroalimentación que se produce, entre los diversos niveles que componen la empresa.

La teoría de los sistemas de Serrano, (1981) constituye un sustento teórico para el presente trabajo de investigación ya que contextualiza la comunicación como un sistema integral, con diversas funciones que visualizan a la comunicación como el centro dentro de las organizaciones, ya que gracias a ella es posible que se desarrollen todos los procesos administrativos, operativos, productivos y distributivos en las empresas. Por tal razón la teoría de los sistemas pone especial énfasis en que se apliquen correctamente los componentes comunicativos dentro del sistema comunicacional, para que se realice una comunicación nutrida y efectiva que conlleve a que se cumplan las metas establecidas por la organización.

### **La Teoría Tridimensional de la Eficacia Gerencial, o teoría 3D**

La teoría 3D fue realizada y publicada por el teórico y escritor inglés Reddin, (1984); plantea un modelo para que los gerentes fueran totalmente eficientes orientado hacia lo que el líder logra y no hacia lo que hace, para lo cual se deben manejar adecuadamente las situaciones organizacionales. Por consiguiente el autor señala que hay gerentes que trabajan en base a las tareas y otros a las relaciones, por tal razón propuso cuatro estilos de comportamiento gerencial, los cuales debían utilizarse adaptándose a las situaciones que se presentarán en el entorno organizacional.

Primero está el Estilo Relacionado; el cual se orienta a las relaciones, el Estilo Dedicado se basa únicamente en la concreción de tareas. El Estilo Separado no se orienta a las relaciones y tampoco a las tareas; sino que a otras áreas como la administración, mientras que el Estilo Integrado agrupa en una misma dirección las relaciones y las tareas. Cada estilo es sinónimo de un tipo de comportamiento gerencial, lo que significa que cualquier estilo podría ser efectivo en una determinada situación empresarial, la cuestión radica en que el gerente escoja el estilo adecuado para cada situación particular que ocurra, el punto central de la teoría 3D se sustenta en la eficiencia máxima del gerente en el logro de los objetivos corporativos.

Esta teoría tiene este nombre porque cada uno de los cuatro estilos originales de gerencia (Apartado, Relacionado, Dedicado, Integrado) tienen un par efectivo y otro que no lo es, de allí se derivan las tres dimensiones. El Estilo Apartado tiene su equivalente más efectivo que sería el burócrata, mientras que el menos efectivo es el desertor, para el Relacionado el más efectivo es el desarrollador y el menos efectivo el misionero, mientras que para el Estilo Dedicado el efectivo es el autócrata benevolente y el menos efectivo es solo autócrata, finalmente en el Integrado el efectivo sería el ejecutivo y el menos efectivo el compromisor.

La teoría 3D busca que el gerente desarrolle habilidades indispensable para que realmente pueda ser eficaz; como es la sensibilidad situacional, con la cual la persona puede diagnosticar con facilidad el tipo de eventualidad que ocurre, luego destaca la flexibilidad de estilo; que no es más que la habilidad para decidir que estilo se adapta mejor a la situación. Y finalmente la última habilidad que el gerente deberá manejar es la destreza gerencial situacional; para modificar lo que está ocurriendo en base al mejoramiento, o a los objetivos de la empresa.

La teoría Tridimensional de la Eficacia Gerencial contribuye al desarrollo teórico del presente estudio, debido a que enfatiza diversos estilos gerenciales los cuales desde una situación determinada pueden ser positivos o no para la corporación, el punto clave de esta teoría radica en la pericia y el desarrollo de las habilidades y competencias por parte de la gerencia, para decidir qué hacer en el momento justo y que el accionar que se ejecute beneficie a la organización y a sus trabajadores, como precepto fundamental para desarrollar las metas de la organización orientado a la concreción de los objetivos empresariales.

### **2.2.2 Comunicación**

El estudio de las comunicaciones es determinante para comprender el desarrollo de las relaciones humanas en sus diversos niveles, es por eso que la comunicación es estudiada por múltiples ramas del conocimiento como: la comunicación social, la sociología, psicológica, la antropología, la filosofía e incluso la arqueología.

Por tal razón se puede decir que la comunicación es compleja y variante y va a depender de la diversidad informacional existente y del tipo de comunicación que se quiera efectuar, de acuerdo al libro El Proceso de la Comunicación de Berlo (1984), resalta que “si hablamos de la comunicación con respecto a una sola persona, como a dos o toda una trama institucional, deben haberse cumplido las funciones definidas como fuente, codificador, decodificador de códigos y receptor” (p. 22).

Por consiguiente el autor destaca los elementos dentro del proceso comunicacional, los cuales son un factor indispensable para que la comunicación sea efectiva, debido a que si unos de estos eslabones se corta, evidentemente la

comunicación será deficiente, por tal razón Berlo (1984), afirma que los mensajes se relacionan “de qué manera se juntaron, en qué orden y dentro de qué tipo de interacción, depende de la situación, de la naturaleza del proceso específico que está en estudio y de la dinámica desarrollada”. (p. 22).

De este modo, se observa como una diversidad de elementos pueden interferir de forma positiva o negativa en los procesos comunicacionales, ocasionando que lo que se emite llegue al destinatario de forma correcta o incorrecta, o que por su parte el receptor interprete la información del modo deseado o que por el contrario, sea malinterpretada. Es por eso que es vital que cada etapa del proceso comunicativo se ejecute adecuadamente para que la comunicación sea de valor y sea efectiva.

### **Tipos de Comunicación**

Como anteriormente se planteó la comunicación es sumamente variada y dependiendo de la rama del conocimiento que se estudie habrá diversos tipos de comunicación que se desarrollaron para cumplir amplios propósitos. En cuanto a las organizaciones se refiere, la comunicación es de tipo interna o externa, la comunicación interna a su vez está constituida por la ascendente, descendente y la horizontal con sus respectivas funciones comunicativas. Mientras que la comunicación externa se dirige hacia el público consumidor de la empresa, para diversificar este tipo de comunicación se ejecutan diversas estrategias publicitarias y de marketing dirigidas al *target*.

De acuerdo al libro Comunicación Organizacional Interna de Andrade (2005) la comunicación puede ser vista de dos formas distintas; como proceso social, es decir como el compendio de mensajes transmitidos e intercambiados entre los

componentes que integran las organizaciones, y que tendrán una diversidad informacional que variará dependiendo de los objetivos del emisor del mensaje. Y también es vista como un conjunto de técnicas y actividades las cuales Andrade (2005), reseña como “los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización.” (p. 16).

### **Comunicación Interna**

De igual forma, Andrade (2005) divide la tipología comunicacional dentro de las organizaciones, en comunicación interna y la externa. En cuanto a la comunicación interna Andrade: Ob. cit., p. 17. La define como las actividades realizadas a nivel organizacional “para la creación y mantenimiento de buenas reacciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir (...) al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación interna a nivel empresarial juega un papel crucial para consolidar los objetivos de la organización, debido a que con una correcta ejecución comunicacional se genera equilibrio y con esto el óptimo engrase de todas las partes del engranaje corporativo, las cuales desarrollarán sus funciones de forma eficaz. Esta aseveración la sustenta Trelles (2001), quien asegura que “Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines.” (p. 42).

## **Acciones de Comunicación Interna**

Las comunicaciones internas en las organizaciones se sustentan en la consolidación final de los objetivos empresariales ya sean a corto, mediano o largo plazo, para lograr esto, se ejecutan estrategias comunicacionales dirigidas al talento humano para que se realicen las labores correctamente. También la comunicación interna se codifica para motivar al trabajador y que éste también desarrolle sus metas personales a nivel laboral, las cuales incidirán efectivamente en la disposición y la ejecución correcta del trabajo.

Para consolidar adecuadamente las comunicaciones internas Andrade (2005) plantea desarrollar el modelo de las cinco íes, que son la investigación, identificación, información, integración y la imagen. La primera i; que es la investigación se emplea para evidenciar problemas, detectar las necesidades informativas, ver la satisfacción del talento humano y evaluar la efectividad comunicacional. Por su parte, la identificación sirve para reforzar la cultura y desarrollar la simbología de la organización. En cuanto a la información Andrade. Ob. cit., p. 26. Destaca la importancia de que “todas las personas que integran a la organización reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo”.

Asimismo, Andrade (2005) indica que la integración se utiliza para unificar a los componentes organizacionales, mientras que la utilización de la imagen en el entorno organizacional busca consolidar una percepción positiva de la organización entre el talento humano y asegurar que los mensajes que se emiten tengan consistencia y coherencia. De este modo emplear las cinco íes; investigación, identificación, información, integración e imagen, de acuerdo al autor es la garantía

para que las comunicaciones internas en las empresas funcionen y se desarrollen eficazmente.

En concordancia con el presente estudio se hace fundamental para el medio electrónico Web Notitarde el fomento, el desarrollo y la aplicación de las cinco íes de la comunicación interna (investigación, identificación, información, integración e imagen), no solo para lograr la optimización de los procesos comunicativos en la página web, sino también para disminuir los conflictos personales entre trabajadores y los problemas laborales por fallas en la emisión o comprensión de la tareas asignadas, con la finalidad de ampliar los índices de operatividad y efectividad, lo que incidirá significativamente en el alcance de las metas dispuestas para el medio.

### **Comunicación Externa**

En términos generales las comunicaciones externas son las que las empresas más cuidan, debido a que representan la imagen pública de la organización, lo que el *target* objetivo o los consumidores ven sobre la corporación, por lo cual deben exteriorizarse mensajes positivos que sitúen a la organización en los mejores estándares en la mente de su público, para lograr, ya sea lealtad de marca, recordación o posicionamiento comercial.

Por consiguiente, Andrade (2005), define la comunicación externa como:

Un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad. (p. 17).

En la actualidad la mayoría de las empresas tienen un excelente dominio de sus comunicaciones externas y con la reciente masificación del internet, los medios electrónicos y posteriormente las redes sociales, el posicionamiento comercial y la visibilidad de las organizaciones ha aumentado exponencialmente, ahora es mucho más sencillo llegar a un público meta con todos los elementos anteriormente nombrados. Pero esto ha generado que las empresas se ocupen mucho más de producir estrategias de comunicación externa para ser cada vez más atractivos para el público, y terminan descuidando las comunicaciones internas y con ellas a sus trabajadores y la operatividad final de la organización.

### **2.2.3 Comunicación Organizacional**

Fue ampliamente estudiada por la investigadora cubana Ines Trelles en su libro “Comunicación Organizacional” donde Trelles (2001), define la comunicación organizacional como una disciplina que “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros (...) y el desempeño de las entidades.” (p. 7). Bajo esta premisa la autora prepondera la importancia de la comunicación al interior de las empresas y la define como las diversas técnicas y actividades destinadas a orientar la corriente de mensajes que se producen entre los diversos componentes del entorno organizacional, con el propósito de que se cumplan los objetivos de la empresa.

Asimismo, Trelles (2001), define la comunicación interna como las actividades que se efectúan al interior de la empresa, que buscan que se produzcan relaciones de concordia entre los trabajadores de la organización, a través de mensajes bien direccionados dirigidos a promover la unidad, la comunicación y la motivación

de todo el personal, con la finalidad de que se logren eficazmente las metas establecidas para cada individuo, lo cual a la larga genera el cumplimiento de los objetivos generales pensados para la corporación, ya sean a corto, mediano o largo plazo.

Los aportes realizados por Trelles, (2001) fueron de gran utilidad a nivel teórico para la presente investigación debido a que los aciertos que pueda tener cualquier organización están estrechamente relacionados con el correcto funcionamiento de las comunicaciones internas; llámese el mantenimiento de las relaciones comunicativas, las cuales permiten que el engranaje organizacional se mantenga aceitado y funcionando efectivamente. Para que lo anteriormente nombrado ocurra se hace vital que el gerente conozca a la perfección la organización y los componentes que la integran para que pueda generar un estilo comunicativo coherente, que llega a cada segmento organizacional con claridad y de este modo se concreten los objetivos en todos los niveles.

### **Funciones de la Comunicación en las Organizaciones**

Las funciones de la comunicación son amplias en todos sus espectros o ramas investigativas y las organizaciones no se escapan en cuanto a la profundidad requerida para el estudio de las comunicaciones y sus funciones, las cuales variarán en el ámbito empresarial de acuerdo al tipo de comunicación que se emite, al público al que va dirigida la información, a las estrategias gerenciales que se quieren incorporar y finalmente a las metas que el gerente quiere lograr a través de la transmisión de una información determinada.

Al respecto, Trelles (2001) asegura que de acuerdo a los estudios tradicionales se estratifican las funciones de la comunicación en las organizaciones en tres niveles, los cuales se dividen en: función de producción, innovación y mantenimiento. La parte productiva se refiere a la eficiencia y a la programación de tareas, en cuanto a la innovación la secundan los parámetros encabezados por ideas, la realización de proyectos y la comunicación entre individuos, mientras que la función de mantenimiento se estructura en base a la socialización de las personas y el manejo del tema del autoestima.

Por consiguiente, la investigadora anteriormente mencionada destaca la necesidad de fijar una tipología más amplia en cuanto a las funciones comunicativas se refiere; ya que considera que existen factores que tendrían que integrarse a las mencionadas anteriormente, por tal motivo la autora explica que la comunicación debe tener tres funciones adicionales que son: descriptiva, evaluadora y de desarrollo, las cuales se basan en un análisis secuencial que debe realizarse progresivamente, para que produzca los resultados que conduzcan al mejoramiento de las comunicaciones internas dentro de las organizaciones.

La función descriptiva indaga sobre el estatus de los procesos comunicacionales o las situaciones que se presentan al interior de las organizaciones. A su vez la función evaluadora explica los motivos que hacen que los diversos componentes organizacionales actúen de la forma en que lo hacen, según Trelles (2001), corresponde a “la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo”. (p. 4). Finalmente la función de desarrollo está ligada al análisis de la evaluación previamente realizada con miras a mejorar los errores comunicacionales evidenciados y reforzar las observaciones positivas encontradas.

Por su parte, el Doctor en Administración Idalberto Chiavenato, oriundo de Brasil escribió un libro titulado “Comportamiento organizacional” en el cual también destaca las funciones comunicacionales y las divide en 4 categorías que son: control, motivación, expresión de emociones e información. Para Chiavenato (2009), estas funciones son fundamentales dentro de las organizaciones, debido a que “las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones” (p. 309).

Adicionalmente, el autor anteriormente mencionado asegura que la función de control se orienta a la jerarquía de cargos dentro de las empresas, fundamentalmente es utilizada para informar al supervisor o jefe directo algún inconveniente, por su parte la función motivadora se emplea para generar un *feedback* o retroalimentación con los trabajadores, con el objetivo de incentivarlos y motivarlos si hicieron bien las tareas asignadas. La función de expresión de emociones no es más que una alternativa para que las personas hagan catarsis y expresen cómo se sienten ya sea bueno o malo. Y finalmente la función comunicativa es empleada para la toma de decisiones en las organizaciones, la cual vendría siendo la función más utilizada dentro de las empresas.

De igual forma, Chiavenato (2009), sugiere que para que las comunicaciones internas tengan éxito se deben tener en cuenta la administración de la atención, el significado y la confianza. La administración de la atención se logra incentivando la percepción de los individuos, que sientan una conexión con la persona que está dando la información, esto se logra utilizando un lenguaje que sea estimulante y que integre a las personas que escuchan.

En cuanto a la administración del significado; se consigue dominando el lenguaje y los símbolos que se utilizan para dar una información particular, para lo cual los mensajes emitidos deben tener un sentido claro, es decir que todas las personas entiendan con facilidad lo que se comunicó y no se preste el mensaje para que haya más de una interpretación. Y la administración de confianza se basa en la concreción de un ambiente donde los trabajadores se sientan cómodos y puedan expresarse, es decir debe existir confianza en la organización, esto sucede cuando se fomenta una comunicación abierta e integradora donde todos se sienten participes.

Tanto Trelles (2001), como Chiavenato (2009), le brindaron al presente trabajo de grado una valiosa contribución con respecto a las funciones comunicaciones debido a que ambos esbozan diversas funciones que debe tener la comunicación y las organizaciones y como se deben aplicar de forma eficaz para que los procesos comunicativos funcionen adecuadamente y tengan un valor estratégico orientado a la concreción de los objetivos organizaciones y del talento humano que trabaja en la empresa, en el caso de este estudio se refiere a los medios de comunicación específicamente los medios digitales o electrónicos.

### **La Comunicación Efectiva**

Es descrita por Silva (2013), en su libro “Gerencia”, donde asegura que está se logra cuando se transmite claramente lo que se quiere comunicar, esto debe producir en el trabajador o receptor la reacción deseada, para lograrlo se hace necesario que el emisor del mensaje, en este caso el gerente; sea asertivo y exprese en términos simples la información que desea que se ejecute, de un modo que desde los estratos más bajos hasta los más altos en la empresa entiendan el mensaje y no haya distorsión alguna. Por consiguiente Silva (2013), asegura que una comunicación

efectiva “ayuda a evitar ambigüedades e incongruencias que aumentan la incertidumbre (...) cuanto menos se distorsione la comunicación mejor entenderán los empleados los mensajes” (p. 101).

Por esa razón, el autor asegura que se debe facilitar la comunicación en sus tres niveles, que son a través de la comunicación ascendente, descendente y la horizontal. En el caso de la comunicación descendente debe tener como característica fundamental la credibilidad, es decir los trabajadores deben confiar y creer en lo que el gerente está comunicando. Por su parte la comunicación ascendente debe caracterizarse por la libertad de expresión, de modo que el talento humano pueda hablar sin temores y que a los oídos de la alta gerencia llegue la información sin filtros. En cuanto a la comunicación horizontal debe estar libre de condicionamientos o miedos que la limiten, por cual su estimulación se hace prioritaria dentro de las organizaciones.

El concepto de la comunicación efectiva fue vital para este estudio, debido a que el óptimo funcionamiento organizacional está estrechamente ligado con el correcto flujo de la comunicación en todos los niveles corporativos, para que esto se produzca es necesario que se ejecute una planificación comunicacional y que los gerentes comuniquen los lineamientos en términos claros, sencillos y breves para que la información sea asimilada y cumplida con facilidad.

### **Comunicación por Objetivos**

El autor del libro “Gerencia, la biblioteca del éxito” Brian Tracy habla sobre la gerencia por objetivos la cual se empleó como base para que se comprenda la forma adecuada de comunicar en torno a objetivos comunicativos definidos. Tracy (2014), afirma que “el éxito gerencial forma parte de la capacidad del gerente para

comunicarse eficazmente con los demás, casi todos los problemas en todas las relaciones, incluyendo las comerciales y las personales, son problemas de comunicación” (p. 85).

Al momento de emitir una información el gerente debe tener claro el mensaje que desea que llegue a sus trabajadores, a toda costa debe evitar que se malinterprete la información, o que las personas entiendan mensajes distintos, por eso es importante que se segmente la información de acuerdo a que es lo que desea que se haga y quienes lo harán, así se convocan solo a los interesados para que los objetivos se cumplan eficazmente. Ya que; terceros que no tendrán una función puede contribuir a que la información sea manipulada de un modo incorrecto. Por tal motivo Tracy (2014), asegura que “si la primera consigna de la comunicación es la claridad, la segunda es la paciencia, el gerente debe asegurarse de que lo que ha dicho es lo que las otras personas han escuchado”. (p. 86).

La principal herramienta que debe utilizarse para comunicar por objetivos es la preparación previa del mensaje, el gerente debe hacer que lo que dice sea interesante, de este modo los trabajadores se mantendrán escuchando atentos. Esto se logra impulsando la idea, propuesta u orden en términos de beneficios para los empleados, vender la idea de un modo positivo, hará que haya menos resistencia al momento de cumplir las órdenes. Por consiguiente el constructo de la comunicación por objetivos que se efectuó en el presente trabajo de investigación fue de gran importancia al momento de desarrollar estrategias gerenciales para medios de comunicación digital, en aras de propiciar una comunicación interna eficaz.

#### **2.2.4 Estrategias**

Las estrategias organizacionales pueden definirse como el conjunto de mecanismos que se emplean en las empresas para lograr un objetivo particular, las estrategias se aplican a nivel comunicacional, de control de personal, producción, operatividad, o para la distribución comercial. Es importante destacar que las estrategias corporativas deben ejecutarse de la mano de una evaluación y planificación previa de actividades, ya que sin este sustento sería imposible que lo pautado pueda ejecutarse debidamente, a través de la evaluación y planificación se logra que los objetivos se cumplan en tiempo y espacio y también que se efectúen de acuerdo a los parámetros de exigencia por objetivos que establezca el gerente.

#### **2.2.5 Estrategias Comunicacionales**

Las estrategias comunicacionales organizacionales no son más que el conjunto de procedimientos que se realizan en las empresas para, en primer lugar equilibrar los niveles comunicativos y lograr que las instrucciones que se emitan sean las que se desarrollen; es decir que no existan distorsiones que perturben los procesos comunicacionales. Y en segundo lugar estas estrategias están dirigidas a la consecución de objetivos que llevan al cumplimiento de metas detalladas, que se sustentan de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Al respecto la investigadora Trelles (2001), indica que las estrategias comunicacionales pasan por:

Saber a dónde nos dirigimos, por qué, cómo y en qué momento, sin olvidar coordinar todos los pasos a dar, ya que de nada sirve un buen estudio de mercado si no establecemos unos “objetivos” adecuados y

no se desarrollan unas acciones para conseguirlos o no se hace una buena comunicación de carácter interno y externo, o no se realiza un buen seguimiento de todo lo establecido. (p. 258).

Asimismo, Trelles Ob. cit., asegura que para que las comunicaciones en las organizaciones funcionen adecuadamente se hace necesario realizar tres acciones las cuales son: conocer las políticas comunicativas de la empresa, la creación de la estrategia comunicacional y finalmente la implementación de un plan comunicacional. Las estrategias comunicacionales permitirán que la empresa funcione de acuerdo a los objetivos organizacionales los cuales al ejecutarse positivamente generarán la eficacia organizacional.

### **2.2.6 Estrategias Gerenciales**

Las organizaciones desarrollan estrategias gerenciales con múltiples fines, todo va a depender de las necesidades que posea la corporación, estas estrategias pueden estar dirigidas a lograr un mayor posicionamiento o visibilidad, a ampliar el nivel de competencias, a adaptarse a cambios imprevistos, o a planificarse para evaluar futuras amenazas. También existen estrategias para analizar a la competencia, para ampliar las potencialidades y buscar nuevos segmentos de mercado, o para intentar desplazar a otra organización, pero todas estas estrategias aunque tengan distintos fines, persiguen un objetivo común que es mantener a la empresa operativa y funcional.

En relación a lo expuesto, Chiavenato (2009), señala que las estrategias gerenciales “sirven para aumentar el poder de la organización y reducir su dependencia de los factores ambientales.” (p. 467). Estas estrategias pueden ser de cooperación como la adaptación, la cooptación y la coalición, o pueden ser estrategias de competencia. Las estrategias de adaptación o negociación de acuerdo al autor son

utilizadas para establecer acuerdos comunes entre empresas afines, que tengan que ver con el intercambio de bienes y servicios, asimismo la empresa deberá revisar continuamente que los acuerdos se estén ejecutando de acuerdo a los convenios alcanzados en una primera etapa.

Por su parte; la cooptación busca absorber a talento humano procedente de la competencia con la finalidad de impedir las amenazas externas que puedan producirse contra la organización, de esta manera estas nuevas personas cumplen un rol como inhibidores de acciones negativas externas que pudiesen perjudicar el buen desempeño organizacional. La estrategia de la coalición se basa en la combinación o la asociación de dos o más empresas para lograr una meta en común, de este modo ambas organizaciones crecen sostenidamente. Y finalmente de acuerdo a Chiavenato (2009), “la competencia es una estrategia mediante la cual el objetivo de la organización está parcialmente determinado por el ambiente, lo cual resta a la organización buena parte de reacción y elección.” (p. 468)

De igual forma; el autor anteriormente mencionado afirma que las estrategias organizacionales pueden ser: defensivas, exploradoras, analíticas y reactivas. La estrategia defensiva se orienta al dominio del mercado y busca defender su fracción y mantener la estabilidad comercial, para lograr esto las empresas que usan una estrategia defensiva busca resaltar en algo particular, ya sea por la calidad de sus productos o por sus precios altamente competitivos. La ventaja de esta estrategia es que a nivel operativo se mantienen activas las empresas para poder competir eficazmente, mientras que la principal desventaja es que no se realizan cambios a la tecnología o los métodos operacionales.

En cuanto a la estrategia exploradora se orienta a las empresas que buscan entrar en el mercado o procuran nuevas oportunidades de negocios, se sustenta en la

incorporación de nuevos productos o servicios que innoven y satisfagan a un público con necesidades emergentes. La ventaja de la estrategia exploradora recae en generar incertidumbre entre la competencia con respecto al accionar organizacional, mientras que su principal desventaja recae en que la empresa por los constantes cambios no termina de lograr la eficacia operacional.

La estrategia analítica combina la defensiva y la exploradora y tiene dos objetivos, el primero es la reducción al máximo de los riesgos organizacionales y el segundo la obtención máxima de ganancias, con esta estrategia se mantiene el dominio del mercado pero también busca nuevas oportunidades de negocio para expandirse aun más. La principal ventaja de la estrategia analítica es que permite que la gerencia analice a la competencia con la finalidad de obtener nuevas ideas para ponerlas en funcionamiento. En cuanto a las desventajas de esta estrategia es que la empresa debe dividirse en dos partes, una que funcione a nivel defensivo y otra que lo haga de modo exploratorio.

Finalmente, la estrategia reactiva reacciona de acuerdo a lo que ocurre en el momento en el entorno organizacional, es utilizada por quienes no tienen una estrategia formulada para la corporación. Este tipo de estrategia se fundamenta en la improvisación y si se utiliza reiteradamente y no en casos excepcionales puede convertirse en un clara señal del fracaso organizacional, debido a que no se está trabajando en bases a objetivos o metas organizacionales sino a coyunturas dictadas por eventualidades que siempre van existir, es por eso que es necesario diseñar estrategias que se adapten a las contingencias y permitan superarlas sin necesidad de recurrir a la improvisación.

### **2.2.7 Medios de Comunicación**

A nivel organizacional los medios de comunicación pueden verse desde dos perspectivas, la primera es a través de la comunicación externa de la empresa, para lo cual las corporaciones utilizan medios de comunicación para visibilizar sus productos o servicios, de este modo lo que ellos ofrecen llega al público objetivo que busca lo que la empresa vende, estos medios se dividen en tres tipos los impresos, los audiovisuales y los digitales.

En cuanto a la comunicación interna los medios son los instrumentos que posibilitan la transmisión, recepción y decodificación de mensajes en el interior de las organizaciones, ya sea de forma oral, o escrita. La comunicación oral puede hacerse a través de reuniones formales, informales, con una o varias personas, por medio de equipos de trabajo o vía telefónica, mientras que la escrita se hace por correos, memorándums, folletos y carteleras informativas.

#### **Tipos de Medios**

Los medios de comunicación social se dividen en tres tipos, los impresos, audiovisuales y los digitales. Los medios impresos son los más antiguos y por dicha razón tienen cierto grado de confiabilidad entre los públicos etarios más longevos, la publicidad a nivel de periódicos y revistas se vende por columnas y centímetros y también su costo aumenta dependiendo de los colores que se utilizan. Debido a que los precios no son tan elevados en este tipo de medio han surgido revistas gratuitas especializadas en la publicación de publicidades.

Los medios de comunicación audiovisual están constituidos por la radio, la televisión y el cine, sus adeptos los integran los adultos contemporáneos o población

con mediana edad. En este caso la publicidad es vendida de acuerdo al tiempo, y sus costos aumentarán en base a los precios de producción que tenga el material a promocionar, es importante destacar que este tipo de medio tiene un alcance bastante amplio.

### **Medios Digitales**

Los medios de comunicación digital, son parte de la nueva era comunicacional, ya que trabajan de la mano de las tecnologías de información y comunicación. Los medios digitales los constituyen las páginas web y también las redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, entre otras, los medios electrónicos emplean las redes para posicionarse más rápidamente entre su audiencia o público objetivo, este tipo de medios pese a ser bastante nuevos tienen una enorme aceptación entre el público joven y el adulto contemporáneo.

Las personas que consultan los medios electrónicos buscan inmediatez informativa, algo que no es posible con los periódicos, mientras que la televisión y la radio no son competencia ya que la producción audiovisual lleva su tiempo y esto reduce su capacidad de respuesta. En cuanto a la publicidad los medios electrónicos son los que brindan las publicidades más económicas porque su diseño es más sencillo, mientras que su alcance es muy significativo debido a que con la masificación del internet y las redes sociales, se llega a un público muy variado en segundos.

Las razones expuestas anteriormente hacen que los medios digitales sean altamente competitivos con respecto a los demás medios de comunicación debido a que llegan a mayor cantidad de personas en menos tiempo y sus costos publicitarios

son inferiores, es por eso que es vital que este tipo de medios manejen adecuadamente sus comunicaciones internas, a través del desarrollo de estrategias gerenciales que fomenten la correcta y eficientemente ejecución de los procesos comunicacionales en el interior del medio.

## **2.3 Base legales**

Las bases legales o jurídicas están constituidas por todos los referentes de tipo legal que sustentan y apoyan a la investigación. En el presente estudio se empleó la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Telecomunicaciones.

### **2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860**

Artículo 58. La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes.

El artículo 58 de la Constitución fue pertinente para el presente trabajo de investigación, debido a que se garantiza el derecho que tienen los venezolanos a recibir información oportuna y veraz. Por consiguiente si se analiza desde la perspectiva organizacional se debe preponderar el correcto flujo de la información en todos los niveles empresariales, con la finalidad de mantener el orden, la tranquilidad y la eficiencia en la operatividad empresarial.

### **2.3.2 Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2011), publicada en Gaceta Oficial N° 39.610**

Artículo 14: Los operadores de servicios de telecomunicaciones debidamente acreditados tienen los derechos siguientes:

1. Al uso y protección de sus redes o instalaciones empleadas en la prestación del servicio de telecomunicaciones.

A participar, con el carácter de oferentes; en procesos de selección para la obtención de la habilitación administrativa, o concesión para el uso y explotación del espectro radioeléctrico, con las limitaciones derivadas de esta ley y sus reglamentos, de los planes de telecomunicaciones o del mantenimiento de la competencia, según las decisiones o recomendaciones que al efecto puede dictar la Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia.

Los participantes en estos procesos lo harán en igualdad de condiciones.

2. Solicitar y recibir información oportuna sobre planes, programas, instructivos y demás disposiciones de carácter normativo, así como las de carácter individual en el que estén interesados, que emita la Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

El artículo guarda relación con la investigación; ya que evidencia el derecho que tienen los medios de comunicación, en este caso los medios electrónicos de pedir y recibir información relevante para la empresa, a la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) que tenga que ver con el correcto funcionamiento de la organización, a fin de dar cumplimiento con lo estipulado en la ley y para mantener informados a los trabajadores sobre informaciones relevantes concernientes a la operatividad comunicacional del medio digital, lo que constituye un factor importante para conservar las comunicaciones internas adecuadas a las necesidades legales y empresariales.

## 2.4 Marco Conceptual

**Audiencia organizacional:** Son los trabajadores o el talento humano que reciben las informaciones o tareas a realizar de boca del comunicador organizacional, (Silva, 2013: p. 90).

**Canal organizacional:** Es el medio por donde se transmiten los mensajes organizacionales, puede ser un canal, escrito, oral o mixto; que es la unión de los dos primeros, (Silva, 2013: p. 90).

**Comunicador organizacional:** Se trata de la persona encargada, de difundir mensajes importantes dentro de una organización, su función es mantener al equipo actualizado e involucrado, para que se produzca el intercambio de datos e información con transparencia, credibilidad y rapidez, al tiempo que debe asegurarse de que el interlocutor comprenda, (Chiavenato, 2009: p. 209).

**Director de Comunicación DIRCOM:** Es la persona encargada de crear planes estratégicos comunicacionales destinados a mejorar las comunicaciones internas y externas en las organizaciones, (Trelles, 2001: p. 270).

**Habilidad:** Son las capacidades y destrezas que pueden ser adquiridas de manera natural y luego se perfeccionan por medio de las experiencias vividas, también se pueden adquirir con el aprendizaje paulatino. A nivel organizacional las habilidades son valiosas debido a que con ellas el individuo contribuye para que la organización alcance sus metas, (Chiavenato, 2009: p. 209).

**Inteligencia:** En el ambiente organizacional se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades, (Chiavenato, 2009: p. 344).

**Inteligencia emocional:** Cuando una persona tiene esta capacidad se caracteriza por poseer una personalidad capaz de analizarse, con sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias, (Chiavenato, 2009: p. 344).

**Mensaje organizacional:** Son las ideas, propuestas u órdenes emanadas desde la gerencia a los trabajadores, o en el sentido contrario; de los trabajadores a la gerencia, (Silva, 2013: p. 90).

**Talento humano:** Es la fuerza laboral que desarrolla diversas funciones dentro de la organización, ya sea a nivel, operativo, administrativo o de supervisión. Para las organizaciones las personas constituyen un patrimonio invaluable, debido a que son su activo y pasivo más importante, (Chiavenato, 2009: p. 188).

### Cuadro de Variables

Cuadro N° 1

Objetivo Especifico	Variable	Definición nominal	Dimensiones Dimensión Real	Indicadores Dimensión Operacional	Ítem	Técnica e Instrumentos	
<b>Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en el medio electrónico Web Notitarde.</b>	Comunicación Interna	Son las comunicaciones desarrolladas dentro de una organización, destinadas a la ejecución de tareas y el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Comunicación e información organizacional interna	Información general	1	<b>Técnica:</b>  La encuesta  <b>Instrumento:</b>  Cuestionario	
				Comunicación imprevista	2		
				Comunicación sin interferencia	3		
				Periodicidad informativa	4		
				Información oportuna	5		
				Canales de comunicación	6		
	Funciones comunicacionales	Características comunicacionales de una organización, que permiten el correcto funcionamiento de las dinámicas comunicativas, en las diversas áreas empresariales.	Efectividad comunicacional	Flujo de información	7		
				Expresión del trabajador	8		
				Expresión y comprensión comunicativa	Comunicación colaborativa		9
					Comprensión informativa		10
					Distorsión comunicacional		11
<b>Identificar las estrategias de comunicación interna que aplica la gerencia en Web Notitarde para lograr una comunicación efectiva.</b>	Estrategias comunicacionales Gerenciales	Son el conjunto de acciones desarrolladas por el Gerente o el Dircom, destinadas a la optimización de las comunicaciones internas y externas en una organización.	Comunicación con el trabajador	Intereses de trabajadores	12		
				Instrucciones nuevas	13		
				Elementos de trabajo	14		
				Comunicación ascendente y descendente	15		
				Comunicación escrita	16		
				Mensajes oportunos	17		
				Entendimiento y retroalimentación	18		
				Escuchar planteamientos laborales	19		
				Evitar lenguaje técnico	20		
				Comunicación abierta	21		
				Acciones comunicacionales	Estrategias para lograr objetivos	22	

Fuente: Elaboración propia

## Cuadro de Variables

Cuadro N° 2

Objetivo Especifico	Variable	Definición nominal	Dimensiones Dimensión Real	Indicadores Dimensión Operacional	Ítem	Técnica e Instrumentos
<b>Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en el medio electrónico Web Notitarde.</b>	Comunicación Interna	Son todas las comunicaciones desarrolladas en una organización, destinadas a la Ejecución de tareas y el posterior cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Comunicación e información organizacional interna	Comunicación oportuna	1	<b>Técnica:</b>  Observación Directa
				Claridad comunicacional	2	
				Comprensión de mensajes	3	
				Claridad operativa	4	
				Planificación comunicacional	5	
				Comunicación sobre cambios	6	
				Herramientas para trabajar	7	
	Estrategias comunicacionales Gerenciales	Son el conjunto de acciones desarrolladas por el Gerente o el Dircom, destinadas a la optimización de las comunicaciones internas y externas en una organización.	Acciones comunicacionales	Comunicación ascendente y descendente	8	<b>Instrumento:</b>  Lista de Cotejo
				Crecimiento personal y organizacional	9	
				Entendimiento del mensaje	10	
				Eficacia comunicación escrita	11	
				Acciones comunicación interna	12	

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro de Variables

Cuadro N° 3

Objetivo Especifico	Variable	Definición nominal	Dimensiones Dimensión Real	Indicadores Dimensión Operacional	Ítem	Técnica e Instrumentos
<b>Identificar las estrategias de comunicación interna que aplica la gerencia en Web Notitarde para lograr una comunicación efectiva.</b>	Estrategias comunicacionales gerenciales	Son un conjunto de acciones desarrolladas por la gerencia para optimizar los procesos comunicacionales en la organización.	Comunicación	Evaluación comunicación interna	1	<b>Técnica:</b>  Entrevista       <b>Instrumento:</b>  Guión de Entrevista
				Comunicación efectiva	2	
				Distorsión comunicacional	3	
			Tácticas gerenciales	Mejorar Medios Eléctricos	4	
				Coordinación inmediatez-eficiencia	5	
				Estrategia comunicacional	6	
				Optimización del trabajo	7	
				Factor de éxito	8	

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Para la investigadora el marco metodológico puede definirse como todo el compendio de elementos que empleó el investigador, para dilucidar como efectuar el estudio. Está constituido por el tipo de investigación, el diseño y nivel de la misma, la elección de la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en el estudio, y finalmente el análisis de los mismos, con los cuales se llegó a una conclusión.

En cuanto a la metodología que se debe emplear en una investigación Arias (2006), señala que “el proyecto incluye el tipo o tipos de la investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. (...) Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.” (p. 110).

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se trabajó en base a la propuesta de estrategias gerenciales para medios digitales que fomenten el desarrollo de las comunicaciones internas, en el medio electrónico Web Notitarde, lo que se verá evidenciado a través del impulso de una comunicación eficiente. De igual manera, el estudio se construyó en base a los objetivos de la investigación junto con las variables independientes, que son estrategias comunicacionales gerenciales, comunicación organizacional interna y funciones comunicacionales, esto significa que el precepto que guió la investigación fue cuantitativo ya que la información arrojada a través de los instrumentos se cuantificó y se codificó en base a los estándares de validez y confiabilidad establecidos.

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2012), en su libro “Metodología de la investigación cuantitativa” aseguran que:

El paradigma con enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia. Esta concepción se organiza sobre la base de procesos de operacionalización que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar éstas para lograr el todo. (...) Las investigaciones planteadas atendiendo a los principios de una concepción positiva presuponen la aplicación de instrumentos para la recolección de datos que posteriormente se codifican, tabulan y analizan para concretar conclusiones. (p. 41).

Al respecto, se puede decir que el paradigma que guió la presente investigación fue positivista ya que los datos que arrojó el estudio se decodificaron, analizaron para dar con un conclusión, con la finalidad de presentar la propuesta que condujo a la solución de la problemática expuesta en el Capítulo I.

### **3.1 Tipo, Diseño y Nivel de la Investigación**

#### **Tipo de investigación**

El presente trabajo se enmarcó en una investigación de campo, debido a que los datos se obtuvieron de manera directa de la realidad objeto de estudio, es decir a través de personas que brindaron sus opiniones y gustos sobre la problemática que se analizó. Asimismo, la investigadora se apoyó en una investigación de corte documental.

Con respecto a la investigación de campo Arias (2006), expone que:

La investigación de campo: “consiste en la recolección de datos directamente de lo sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (p. 31)

También se tomó en consideración, el apoyo que brindó la investigación documental al presente trabajo, la cual señala Arias (2006), como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica, e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas audiovisuales, electrónicas”. (p. 27). En este caso, se trabajó en base a la revisión de múltiples teorías organizacionales como la teoría de la Comunicación como Sistema de Serrano (1981 y la teoría Tridimensional de la Eficacia Gerencial de Reddin (1984), la comunicación organizacional de Trelles (2001) y los estudios sobre las funciones comunicacionales desarrollados por la autora anterior y Chiavenato (2009).

### **Diseño de la investigación**

Se caracteriza por evidenciar las formas o mecanismos que se emplearán en el trabajo investigativo, para intentar solventar la problemática expuesta por el investigador. De acuerdo a Palella y Martins (2012), “el diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos, se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico” (p. 86).

El presente estudio estuvo compuesto por un diseño no experimental transversal debido a que no se manipuló de ninguna forma las variables de la investigación, sino que se estudiaron los hechos en su contexto real y luego se procedió a realizar el análisis de los estudios. Al respecto el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa de Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (2014), señala que los estudios con diseño no experimental:

Se clasifican en transeccionales o transversales y longitudinales, no se manipulan las variables, en los transaccionales se recolecta la información en una única oportunidad y en los longitudinales se realizan varias mediciones u observaciones entre ellos se tienen estudios: exploratorios, diagnósticos, censales, descriptivos, ex post factos descriptivos, de paneles, de cohorte, otros. (p. 9).

### **Nivel de la Investigación**

En cuanto al nivel de de las investigaciones Arias (2006), indica que “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. (p. 23). Los tipos de investigación que se plantean en el abordaje del nivel de investigación, son la exploratoria, la descriptiva y la explicativa.

Arias (2006), comenta que la investigación descriptiva:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24)

Por consiguiente, el presente trabajo se caracterizó por ser una investigación con un nivel descriptivo, debido a que se indagó en grupos determinados de personas, con la finalidad de establecer su estructura, con la cual se comprobaron patrones determinados de pensamiento y conductuales; con respecto a las comunicaciones internas de los medios electrónicos, específicamente en Web Notitarde, así como también se describió en términos cuantitativos la presencia de las variables estudiadas en la muestra seleccionada, que son estrategias comunicacionales gerenciales, comunicación organizacional interna y funciones comunicacionales.

Asimismo, la investigación estuvo enmarcada en una modalidad de proyecto factible, ya que los objetivos planteados son operativos, posibles y funcionales, los cuales con la adecuada ejecución ayudarían a resolver el problema planteado. Por consiguiente, el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa de Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez (2014), define los proyectos factibles como “trabajos que conllevan propuestas viables para atender necesidades demostradas a través de una investigación de campo o documental ya sea de una organización, grupo social o institución, a ser usados como solución al problema delimitado”. (p. 10).

Por consiguiente, la investigadora realizó una propuesta de estrategias comunicacionales gerenciales para medios digitales que fomenten el desarrollo de las comunicaciones internas, en el medio electrónico Web Notitarde, con la finalidad de eliminar las distorsiones comunicativas, en aras de lograr la eficacia comunicacional que conlleva a mejorar los procesos operativos de la página web.

### 3.2 Población y Muestra

#### Población

La utilización de una población para la realización de un proyecto de investigación es elemental, por lo que Arias (2006), la define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de la investigación”. (p. 81).

Asimismo, Arias (2006) señala que la población finita es “en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades (...) desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades”. (p. 83).

Por consiguiente, la población objeto de estudio es finita y estuvo integrada específicamente por el departamento de Medios Electrónicos de Web Notitarde, el cual está integrado por dos guardias, las que están constituidas por 13 personas todos ellos periodistas, divididos entre redactores web, editores, community manager, social media manager y el director del medio.

A continuación se presenta el cuadro con la descripción poblacional que sirvió de muestra para la presente investigación:

**Cuadro N° 4. Población**

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Redactores</b>	5
<b>Editores</b>	4

<b>Community manager</b>	2
<b>Social media manager</b>	1
<b>Director del medio</b>	1
Totales	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Muestra**

En cuanto a la muestra Hernández Sampieri, Collado y Baptista (2014), exponen que es “el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos”. (p. 384).

Por su parte, López (1999) señala que “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población”. (p. 123), por consiguiente se puede decir que la presente investigación se caracteriza por tener una muestra de tipo censal, ya que se tomó la totalidad de la población, es decir 13 personas debido a que los individuos objeto de estudio estuvieron al alcance y comparten un mismo perfil y algunas características, porque trabajan en base a objetivos comunes para la organización estudiada.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En este apartado se definen las técnicas de recolección de datos necesarias para el desarrollo del trabajo de campo. De acuerdo a lo expresado por Hernández Sampieri, Collado y Baptista (2014), la recolección de datos a nivel cuantitativo:

Se relaciona con la validez externa del estudio, por cuanto la generalización depende de la calidad y cantidad de los datos que recolectamos. Por ello, en estudios cuantitativos resulta importante

determinar una muestra adecuada, que tenga representatividad en el tamaño y que a la vez refleje la misma estructura existente en la población. (p. 267)

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Para responder los objetivos de la investigación se emplearon las siguientes técnicas de recolección de datos: la encuesta, la entrevista y la observación directa, con ellas se recabaron los datos necesarios para dilucidar que sucede con los procesos comunicacionales en Web Notitarde, así como las acciones a emplear para solventar las problemáticas existentes.

Por consiguiente, el uso de la encuesta se consideró esencial para diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en el medio electrónico Web Notitarde, de este modo; se extrajo directamente de los trabajadores la realidad sobre las comunicaciones en el medio. De acuerdo a Arias (2006), la encuesta “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sus sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”. (p. 72).

De igual manera, se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista estructurada, la cual es definida por Hernández Sampieri, Collado y Baptista (2014), como que en este tipo de entrevistas “el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).” (p. 403). Se escogió esta técnica, debido a que con ella se dilucidaron cuales son las estrategias gerenciales comunicacionales que emplea la gerencia en el medio electrónico Web Notitarde.

Para concatenar ambas informaciones obtenidas a nivel de los trabajadores y de la gerencia también se aplicó la técnica de la observación directa la cual según Arias

(2006), “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos de la investigación Arias (2006), los define como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utilizará para obtener, registrar o almacenar información”. (p. 69). Para hacer uso de esta herramienta metodológica, es necesario determinar el instrumento adecuado para alcanzar los objetivos específicos propuestos. La lista de cotejo, la guía de entrevista y el cuestionario se consideraron algunas de las formas prácticas de recolección de información, que en el caso del presente estudio se emplearon para el análisis de la información recolectada.

Para desarrollar la encuesta se hizo a través de la implementación del cuestionario el cual se aplicó a los trabajadores de Web Notitarde y contuvo una serie de preguntas con múltiples opciones de respuesta, tipo escala de likert, las cuales son: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. El cuestionario es definido por Arias (2006), como una herramienta que “se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado por que debe ser llenado por el encuestado, sin intervenciones del encuestador”. (p. 74).

Seguidamente; se empleó la entrevista estructurada, para la cual se utilizó el guión de entrevista que es definido por Arias (2006), como un “instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video.” (p. 73). Este instrumento se le aplicó al director de Notitarde, con el objetivo

de conocer cuáles son las estrategias comunicacionales que emplea con sus trabajadores y de esta forma evidenciar si efectivamente las funciones comunicacionales se cumplen en Medios Electrónicos de Web Notitarde.

Finalmente, para equiparar los datos arrojados por los trabajadores y la gerencia se utilizó la observación y se realizó una lista de cotejo que es definida por Arias (2006), como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p. 70). En el caso del presente estudio se utilizó la lista de cotejo con las opciones de marcaje, sí y no.

### **3.4 Validez**

La validación de los instrumentos de recolección de datos es indispensable para su posterior aplicación, por lo que Arias (2006), señala que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran solo aquello que se pretende conocer o medir”. (p. 79).

Para esto es indispensable que este procedimiento lo efectúen como mínimo dos especialistas en la temática estudiada y al menos un metodólogo. La validación de los instrumentos verifica la medición de los objetivos y las variables que el investigador intenta medir y cuantificar.

Para el presente estudio, se empleó la validación de juicio de tres expertos, quienes revisaron los tres instrumentos de la investigación que fueron la encuesta, la entrevista y la observación. Por consiguiente los validadores consideraron los siguientes aspectos para realizar la validación; redacción adecuada, coherencia interna, lenguaje ajustado a nivel, pertinencia con los objetivos a medir, si los

instrumentos median lo que pretendían, la claridad del instrumento, la precisión de sus instrucciones, el orden de los ítems, y si las preguntas son adecuadas para recoger la información relacionada con la investigación. Al respecto todos los expertos consultados validaron satisfactoriamente los tres instrumentos al calificar positivamente los aspectos antes mencionados.

A continuación se presenta el cuadro de actores que validaron los instrumentos:

**Cuadro N° 5. Validadores**

<b>Cuadro de validadores</b>
<b>Magister y profesor universitario: Jetro López</b>
<b>Magister en literatura y profesora universitaria: Rita Fernández</b>
<b>Magister y profesora universitaria: Sara Jiménez</b>

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se decidió aplicar una validez adicional que es la de contenido, la cual se fundamenta en que un instrumento exprese un dominio relativo al contenido que busca medir. De este modo, este tipo de validez es definida por Hernández Sampieri, Collado y Baptista (2014), como:

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida (...) Por ejemplo, una prueba de operaciones aritméticas no tendrá validez de contenido si incluyera sólo problemas de resta y excluyera problemas de suma, multiplicación o división. (...) Un instrumento de medición requiere tener representados a todos o la mayoría de los componentes del dominio de contenido de las variables que se van a medir. (p. 201).

Por consiguiente, para que un instrumento sea 100% valido a nivel de contenido se debe responder la siguiente interrogante ¿el instrumento mide adecuadamente las principales dimensiones de las variables que integran el instrumento aplicado? Tomando en consideración lo anterior se procedió a dilucidar la interrogante a través de la aplicación de la validez de contenido, la cual se realizó con el programa informático estadístico IBM SPSS Statistcs 23, para lo cual se realizó una análisis de fiabilidad del cuestionario a través de la aplicación de la fórmula matemática Alfa de Crombach a cada una de las 3 variables de que integraron el cuestionario, que son; comunicación organizacional interna, funciones comunicativas y estrategias gerenciales comunicacionales.

Para la primera variable; comunicación organizacional interna, constituida por las primeras 6 preguntas del cuestionario; el análisis de fiabilidad de la variable arrojó un 0,79, teniendo en consideración que los valores cercanos a 1 representan un alto porcentaje de fiabilidad, la primera variable posee altos estándares, por lo cual el dominio específico del contenido que mide el instrumento es fiable.

Se anexan el cuadro matemático para comprender el procedimiento.

**Cuadro N° 6. Validez de contenido para variable independiente comunicación organizacional interna**

<b>Resumen de procedimiento</b>			
<b>Variable: Comunicación organizacional interna</b>		<b>N° de participantes del instrumento</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	12	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	12	100,0
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
<b>Fórmula empleada: Alfa de Cronbach</b>		<b>Número de ítems a los que se le aplicó la fórmula</b>	
Validez de contenido: 0,79		6 preguntas	

Fuente: Elaboración propia

La segunda variable del cuestionario a la que se le aplicó la validez de contenido fue a funciones comunicativas, la cual está integrada por 5 ítems, que fueron sometidos al análisis de fiabilidad de la variable que dio como resultado un alto porcentaje de fiabilidad, que fue del 0,82 lo que significa que la segunda variable del estudio es confiable y se puede decir que el dominio específico del contenido medido en las preguntas arroja un balance positivo

A continuación se anexan el cuadro matemático para la comprensión del procedimiento antes mencionado:

**Cuadro N° 7. Validez de contenido para la variable independiente funciones comunicativas**

<b>Resumen de procedimiento</b>			
<b>Variable estudiada: Funciones comunicativas</b>		<b>N° de participantes del instrumento</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	12	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	12	100,0
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
<b>Fórmula empleada: Alfa de Cronbach</b>		<b>Número de ítems a los que se le aplicó la formula</b>	
Validez de contenido: 0,82		5 preguntas	

Fuente: Elaboración propia

La última variable medida a través del cuestionario fue estrategias gerenciales comunicacionales, la cual estuvo constituida por 11 preguntas a las que se les aplicó el análisis de fiabilidad que arrojó un 0,87 teniendo en consideración que los valores más cercanos a 1 representan un alto porcentaje de confianza, la última variable del estudio posee altos estándares de fiabilidad, por lo cual se puede decir que el dominio específico del contenido que mide el instrumento es fiable.

A continuación se anexan el cuadro matemático para el entendimiento del procedimiento mencionado:

**Cuadro N° 8. Validez de contenido para la variable independiente estrategias comunicacionales gerenciales**

<b>Resumen de procedimiento</b>			
<b>Variable estudiada: Estrategias gerenciales comunicacionales</b>		<b>N° de participantes del instrumento</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	12	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	12	100,0
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
<b>Fórmula empleada: Alfa de Cronbach</b>		<b>Número de ítems a los que se le aplicó la formula</b>	
Validez de contenido: 0,87		11 preguntas	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se le realizó la prueba de fiabilidad a todo el instrumento, sin dividirlo por variables, para descubrir la validez de contenido total del instrumento integrado por 22 preguntas, para lo cual el Alfa de Cronbach arrojó una alta fiabilidad con un 0,93 lo que significa que la encuesta aplicada a los periodistas de Medios Electrónicos en Web Notitarde tiene un grado muy alto de confiabilidad y posee un dominio elevado sobre el contenido que mide, lo que significa que el instrumento cuenta; no solo con la validez del juicio de expertos, sino también con la validez de contenido avalada por procedimientos estadísticos.

A continuación se anexan el cuadro matemático para la comprensión del procedimiento antes mencionado:

**Cuadro N° 9. Validez de contenido de la totalidad del cuestionario**

<b>Resumen de procedimiento</b>			
<b>Validez total del cuestionario</b>		N° de participantes del instrumento	%
<b>Casos</b>	Válido	12	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	12	100,0
<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
<b>Fórmula empleada: Alfa de Cronbach</b>		Número de ítems a los que se le aplicó la fórmula	
Validez de contenido: 0,93		22 preguntas	

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos por lo general se realiza la aplicación de una prueba piloto. En este sentido; Arias (2012), indica que para realizar la prueba piloto “se recomienda aplicar el instrumento a un pequeño grupo con características similares a las de la muestra definitiva, para más tarde hacer las correcciones y ajustes necesarios”. (p. 136). Luego de ajustar los ítems del cuestionario de acuerdo a las consideraciones emitidas por el juicio de expertos, se procedió a realizar la prueba piloto, al 25% de la población estudiada que en este caso fueron 3 personas de las 12 que integran el departamento de Medios Electrónicos.

Por consiguiente, luego de la aplicación de la prueba piloto se procedió a la búsqueda de la confiabilidad a través de los índices de consistencia interna, que Hernández Sampieri, Collado y Baptista (2014), los definen como:

La congruencia interna denominada “coeficiente alfa Cronbach”, que tal vez es la más utilizada. Ésta por lo general se mide de acuerdo al tipo de instrumentos, en algunos casos se realiza por medio de una fórmula matemática, con los instrumentos con opciones de respuesta múltiple como las escalas de likert se debe aplicar la ecuación Alfa de Cronbach. (p. 208).

De este modo, la investigadora decidió aplicar la medida de consistencia interna para generar la confiabilidad del instrumento, debido a que la ecuación Alfa de Cronbach, tienen como ventaja que no necesita dividir las preguntas del instrumento, sino que solo debe aplicar la prueba piloto y luego calcular el coeficiente.

Después de obtener los resultados de la prueba piloto realizada al 25% de la población se procedió a aplicar la ecuación Alfa de Cronbach, la cual determinó que

el instrumento tenía una confiabilidad del 0,81, lo que significa que es un cuestionario con una alta confiabilidad y que puede ser aplicado sin inconvenientes.

La fórmula Alfa de Crombach que se aplicó fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Y se desarrolló de la siguiente manera:

k: Número de ítems: 22

Si: Sumatoria de la Varianza de los ítems: 16: 256

St: Varianza de la suma de los ítems: 72,333: 5232,06

Sección 1: 1,048

Sección 2: 0,779

Absoluto s2: 0,778

Alpha de Crombach: 0,816

### **3.6 Técnicas de Análisis de Datos**

En este apartado la investigadora desarrolló los lineamientos generales para el procesamiento y posterior análisis de la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a la población objeto de estudio, que en este caso fueron los trabajadores de Web Notitarde y la gerencia del medio.

En cuanto a las técnicas de análisis de la información Arias (2006), afirma que:

Describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados (p. 111).

Por consiguiente, para la presente investigación se utilizaron cuadros y gráficos de área para desarrollar la analítica correspondiente al cuestionario de 22 preguntas, de esta forma las graficas son acompañadas con un análisis individual de cada ítem, al respecto, Palella y Martins (2012), aseguran que por medio de “las técnicas de análisis estadístico se obtienen los resultados de la investigación, se procede a su exposición escrita para el informe final. Esto puede hacerse mediante representación gráfica (por ejemplo sectoriales, curvas, diagramas de barras) o representación numérica, en cuadros”. (p. 181).

En cuanto al análisis de la observación directa se hizo mediante un cuadro que midió la dimensión estudiada respecto a los ítems, la presencia o ausencia de la variable que se midió y la analítica de lo observado.

En el caso de la entrevista estructurada se analizó mediante el estudio de las preguntas realizadas en contraste con las variables y las dimensiones del estudio para responder los aspectos relacionados a las estrategias comunicacionales gerenciales que se aplican en Medios Electrónicos.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para Arias, (2006) las técnicas de procesamiento y análisis de los datos describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación registro, tabulación, y codificación si fuera necesario. (p. 111).

Por consiguiente, en este capítulo la autora describió los resultados obtenidos en la investigación, la cual se dividió en tres partes: la primera correspondió al cuestionario aplicado a los 12 periodistas que corresponden la totalidad de la población estudiada que labora en Web Notitarde sobre el estado de las comunicaciones internas en el medio electrónico el cual estuvo integrado por 22 preguntas cerradas con cinco opciones de respuestas, tipo escala de likert.

El segundo instrumento correspondió a una entrevista aplicada al Director de Notitarde, con el objetivo de dilucidar las estrategias comunicacionales a nivel de la gerencia que se aplicaban en el medio eléctrico, la entrevista estuvo constituida por 8 preguntas.

Finalmente, se realizó la observación detallada de los procesos comunicativos internos en Web Notitarde, por medio de una lista de cotejo, con 12 aspectos a observar y 2 opciones de selección, la cual se efectuó desde el mes de octubre hasta enero, para desarrollar una observación de 3 meses.

A continuación se mostrarán los resultados de la investigación a través de cuadros y gráficos que facilitaran el entendimiento de cada una de las diversas preguntas realizadas a través del cuestionario aplicado.

#### 4.1 Análisis del cuestionario

El cuestionario aplicado a los trabajadores de Web Notitarde, contuvo 22 preguntas las cuales se dividieron en tres secciones, de acuerdo a las variables independientes del estudio que son: comunicación organizacional interna desarrollada en el instrumento con 6 preguntas, funciones comunicativas con 5 preguntas y estrategias comunicacionales gerenciales que contuvo 11 preguntas, las cuales tenían el objetivo de responder el primer objetivo de la investigación que es diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en Web Notitarde.

**Dimensión: Comunicación e información organizacional interna (D1) /**

**Indicador: Información general (I1).**

**Ítem N° 1** ¿La emisión de información general originada desde la gerencia llega a todo el personal de Medios Electrónicos?

**Cuadro N° 10**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	1	8.3%
<b>Casi siempre</b>	4	33.3%
<b>Algunas veces</b>	7	58.4%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

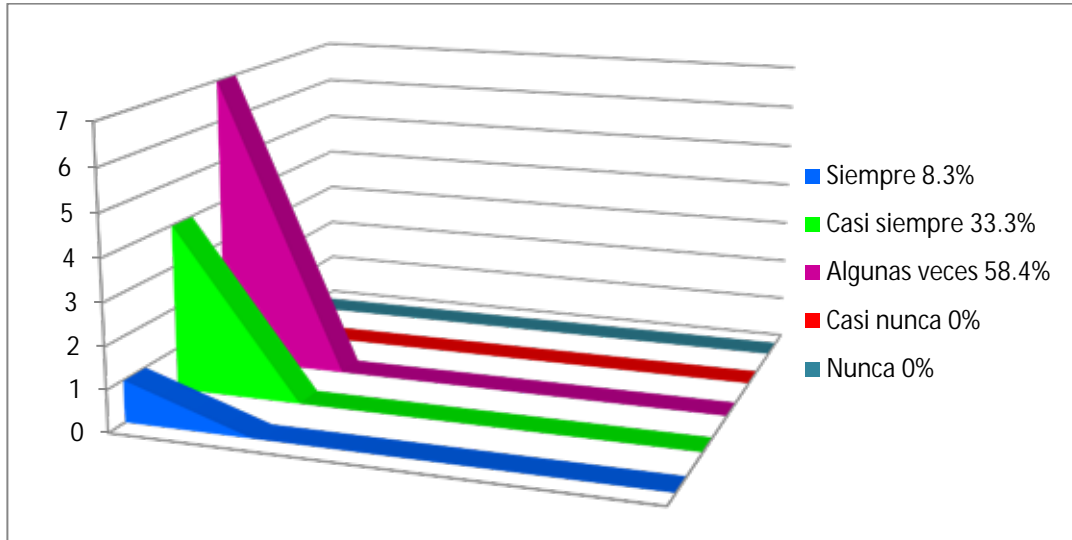
Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** 58,4% que equivale a 7 personas respondieron que algunas veces la emisión de información general originada desde la gerencia llega al personal de Medios Electrónicos en Web Notitarde. Asimismo el 33.3% es decir 4 personas respondieron que siempre llega la información, mientras que solo el 8.3% que corresponde a 1 persona aseguró que siempre llega la información.

Por consiguiente, se analiza que más de la mitad de la población encuestada piensa que la información general que emite el gerente no llega oportunamente a los periodistas de Medios Electrónicos, esto significa que desde la gerencia hay problemas para desarrollar correctamente los procesos comunicativos lo cual termina incidiendo en la ejecución eficaz de las tareas dentro del departamento.

A nivel teórico esta afirmación es secundada por, Chiavenato (2009), que asegura que la comunicación es “un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.” (p. 310). Lo cual permite vislumbrar que hay una distorsión comunicativa que pudiese estar arraigada en cualquier eslabón de la cadena de comunicación integrada por el emisor, el canal y el receptor, este último pudiese estar recibiendo la información erradamente por factores relacionados con el ruido organizacional.

Los resultados mencionados, pueden apreciarse en el Gráfico 1:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1:** ¿La emisión de información general originada desde la gerencia llega a todo el personal de Medios Electrónicos?

**Dimensión: Comunicación e información organizacional interna (D2) /**

**Indicador: Comunicación imprevista (I2).**

**Ítem N° 2** ¿La gerencia pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro del departamento de Medios Electrónicos?

**Cuadro N° 11**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	1	8.3%
<b>Casi siempre</b>	3	25%
<b>Algunas veces</b>	7	58.4%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	1	8.3%

Fuente: Elaboración propia

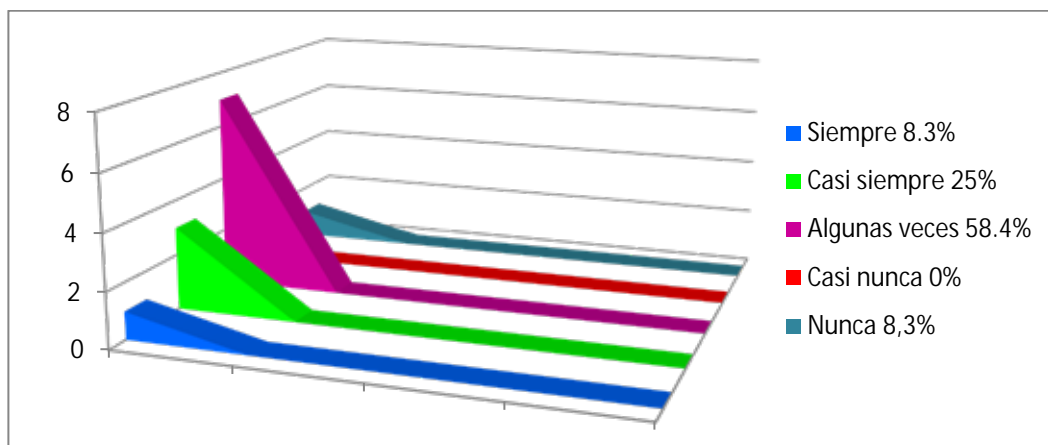
**Análisis e interpretación:** De la totalidad de los encuestados 7 personas; un 58.4% aseguraron que el gerente algunas veces pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de Medios Electrónicos, mientras que 3 personas equivalentes al 25% de la población dijeron que casi siempre se presta atención a la comunicación imprevista. Por su parte, en los extremos se ubica una persona que es el 8.3% que afirmó que siempre se presta atención a la comunicación imprevistas, mientras que el otro 8.3% afirmó que el gerente nunca está atento a ese tipo de comunicación.

En el mismo orden de ideas, se estima que más de la mitad de los encuestados coincidieron al afirmar que la comunicación imprevista solo es tomada en cuenta; algunas veces, ya que el gerente no la tiene dentro de sus prioridades. Esto significa que la gerencia está dejando de lado la comunicación que se produce espontáneamente y que se genera a lo interno de departamento la cual pudiera producir saldos positivos o negativos dependiendo de cómo sea manejada.

Asimismo, se puede ver que si los trabajadores no tienen una guía durante la generación de la comunicación imprevista, pueden darse errores en el procesamiento de información o pérdida de tiempo valioso resolviendo los inconvenientes internos, esto a su vez se traduce en disminución de la productividad laboral. Por tal razón es importante implementar en la organización durante lapsos de tiempo un estilo de conversación equilibrada, en la cual los trabajadores se sientan cómodos hablando de asuntos laborales y personales.

A nivel teórico, lo anteriormente expuesto lo avala Chiavenato (2009), quien señala que “muchas organizaciones exitosas fomentan entre sus miembros estilos de conversación que equilibren sus necesidades de información acerca de los demás y su deseo de revelar información acerca de sí mismas” (p. 317). La finalidad de este tipo de conversación es que los trabajadores puedan interactuar de manera inteligente y espontánea sobre temas de su interés, con el objetivo de que las comunicaciones entre ellos sean fluidas y se eviten problemas comunicacionales en el trabajo.

Los resultados mencionados, pueden percibirse en el Gráfico 2:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 2** ¿La gerencia pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro del departamento de Medios Electrónicos?

**Dimensión: Comunicación e información organizacional interna (D3) /**

**Indicador: Comunicación sin interferencia (I3).**

**Ítem N° 3** ¿La comunicación emitida por la gerencia relacionada con el trabajo en Medios Electrónicos llega sin interferencias?

**Cuadro N° 12**

Muestra		
Respuestas (Escala de likert)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Siempre</b>	1	8.3%
<b>Casi siempre</b>	3	25%
<b>Algunas veces</b>	7	58.4%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	1	8.3%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** Para este ítem; el 58.4% es decir 7 personas de la población encuestada respondió que algunas veces las comunicación emitida por la gerencia respecto al trabajo en Medios Electrónicos llega sin interferencia. Mientras que el 25% equivalente a 3 personas dijo que casi siempre llega la información sin interferencia. Por su parte, el 8.3% ósea 1 persona aseguró que siempre llega la información, mientras que el otro 8.3% afirmó que nunca llega la información de forma correcta o sin interferencias.

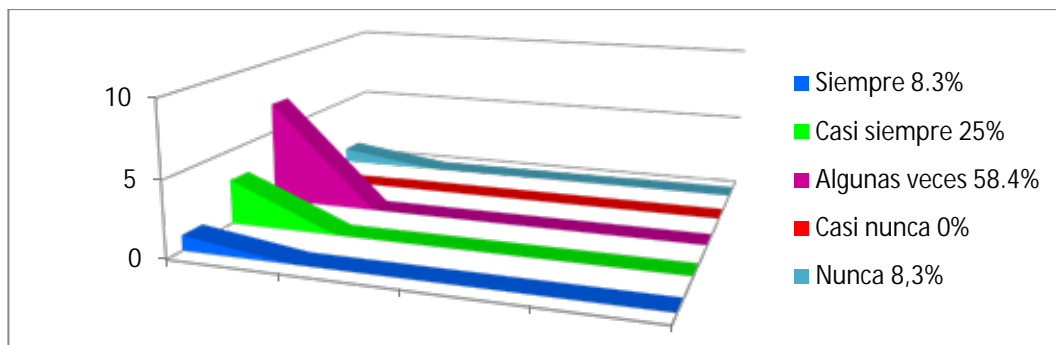
Esto significa que más de la mitad de los encuestados consideran que la información relacionada con el trabajo, no siempre llega adecuadamente a todo el personal, lo que constituye un grave problema comunicacional para el departamento ya que no todos sus componentes manejan los mismos lineamientos y por ende el trabajo se ejecuta desde diversas posturas, o lo que es lo mismo; no trabajan

articuladamente sino de forma independiente. Esta forma de trabajo, en la cual no hay directrices claras genera problemas de unificación de criterios.

En el contexto teórico, lo expuesto en el párrafo previo es secundado por Chiavenato (2009), quien asegura que “la incapacidad para tomar decisiones propias dentro de cada ámbito de responsabilidad y transmitir información correcta a los subordinados es el principal problema de la jerarquía organizacional” (p. 310), lo que significa que es vital para la organización que toda la información relacionada con el trabajo en Medios Electrónicos sea difundida a todo el personal que labora en el área.

Asimismo, Chiavenato (2009) afirma que para evitar la interferencia en las comunicaciones internas se debe “eliminar la ocultación, la simulación y la duplicidad, que caracterizan la comunicación jerárquica, burocrática y autoritaria. De lo contrario, la buena voluntad del director ejecutivo se perderá entre los meandros de la burocracia” (p. 310), por consiguiente es vital que las informaciones sean de conocimiento público para los trabajadores y que se generen mecanismos continuos de actualización de información, que se adapten a las necesidades de la organización.

Los resultados mencionados se pueden observar en el Gráfico 3:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 3** ¿La comunicación emitida por la gerencia relacionada con el trabajo en Medios Electrónicos llega sin interferencias?

**Dimensión: Comunicación e información organizacional interna (D4) /**

**Indicador: Periodicidad informativa (I4).**

**Ítem N° 4** ¿Todos los que aquí laboran reciben información periódica sobre lo que pasa en la empresa?

**Cuadro N° 13**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Algunas veces</b>	10	83.3%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	2	16.7%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** La cuarta pregunta del cuestionario arroja cifras alarmantes, debido a que el 83.3% de los encuestados que equivale a 10 personas aseguraron que solo algunas veces reciben información periódica de lo que acontece en la empresa. Mientras que solo el 16.7% es decir 2 personas dijeron que nunca reciben información que tenga ver con lo que sucede en la empresa donde laboran.

Por consiguiente, la analítica anterior indica que, más del 80% de las personas perciben que no se les comunica ni informa los asuntos internos de la empresa, lo que significa que existe una desconexión informativa entre los trabajadores, las políticas empresariales, Recursos Humanos, la gerencia y el personal que labora en Medios Electrónicos de Notitarde.

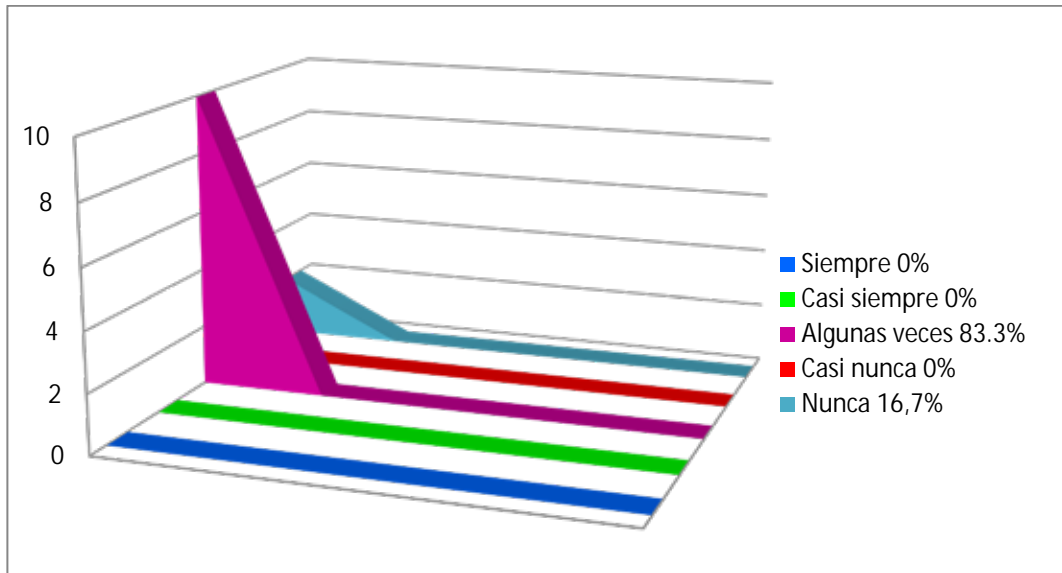
Es importante destacar, que la información periódica empresarial es importante para los trabajadores, porque no solo se trata de información relativa al

trabajo como la (ejecución de tareas, lineamientos nuevos o procedimientos nuevos), también se relaciona con Recursos humanos, lo cual repercute en una mala comunicación con la gerencia que se transforma en que los empleados no perciban y desconozcan las nuevas políticas que pudiesen implementarse a lo interno del departamento o cambios de las políticas ya establecidas.

Al respecto, Trelles (2001), reseña que “los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son debidos a falta de claridad (...), sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando. Estas diferencias pueden (...) crear severos conflictos en la organización. (p. 87). Es importante destacar que el tema de la percepción en el ámbito organizacional es causante de numerosos problemas importantes, porque lo que está claro en términos de información general para recursos humanos que manejan este tipo de información, no necesariamente es claro para el gerente, ni para los trabajadores.

Por otra parte, Trelles (2001), asegura que “no todos los problemas de comunicación están centrados en la comunicación; la causa principal de las dificultades o debilidades puede encontrarse en factores, tales como la política, liderato y estructura de la organización”. (p. 193). De este modo, el tema de la estructura organizacional también se vuelve vital a la hora de que los trabajadores reciban información periódica de calidad, la cual debería llegarles sin interferencias tomando en consideración la realización de reuniones especiales para tocar esa clase de temas de forma particular y no hacerlo de manera aislada y excluyente.

Los resultados mencionados se evidencian en el Gráfico 4:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 4** ¿Todos los que aquí laboran reciben información periódica sobre lo que pasa en la empresa?

**Dimensión: Comunicación e información organizacional interna (D5) /**

**Indicador: Información oportuna (I5).**

**Ítem N° 5** ¿Recibes a tiempo la información que necesitas para realizar correctamente tú trabajo?

**Cuadro N° 14**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	2	16.7%
<b>Casi siempre</b>	2	16.7%
<b>Algunas veces</b>	6	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	2	16.7%

Fuente: Elaboración propia

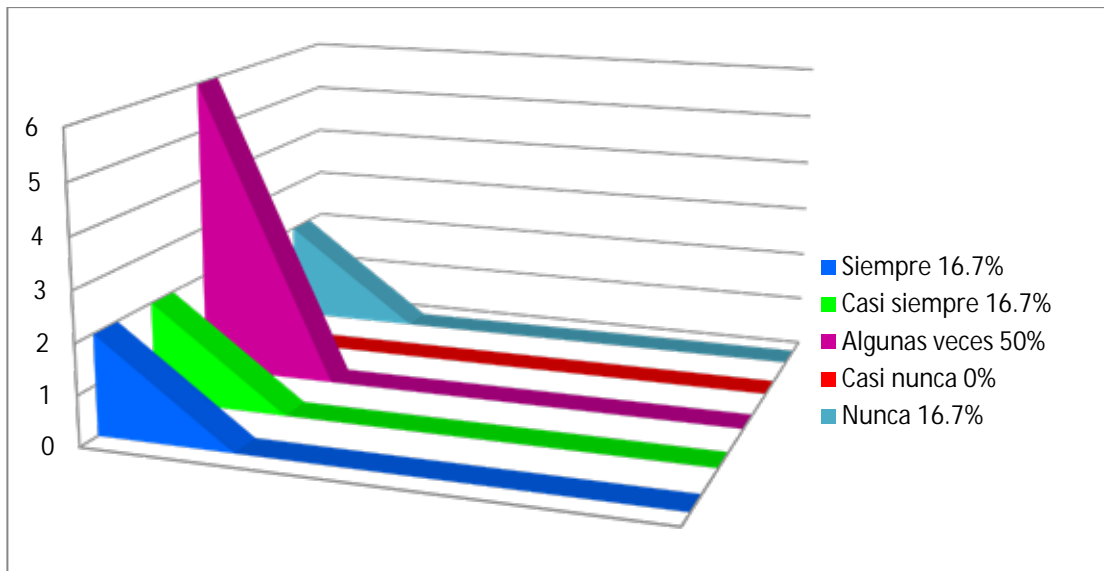
**Análisis e interpretación:** En relación al quinto ítem del estudio, el 50% de la población encuestada, es decir 6 personas consideraron que solo algunas veces reciben la información que necesitan para realizar su trabajo adecuadamente. Del mismo modo, al menos el 16.7% equivalente a dos personas; expresaron que nunca reciben la información necesaria para realizar sus tareas correctamente. Por su parte, el 16.7% que son 2 personas indicaron que casi siempre reciben información relativa a su trabajo, mientras que el otro 16.7% dijo que siempre reciben la información necesaria para hacer su trabajo.

Esto significa que el 50% es decir la mitad de las personas que participaron en el estudio piensan que no están recibiendo el flujo de información adecuado para ejercer sus labores eficientemente. Esta inconformidad se traduce en la disminución progresiva de la operatividad de los trabajadores, al no sentirse incluidos en los procesos comunicativos básicos dentro de su trabajo.

A nivel teórico, esta afirmación la secunda (Trelles 2001), quien asegura que tanto los empresarios, como gerentes o directivos de cualquier tipo de empresa deben empezar a orientar a sus organizaciones en la construcción de sistemas de gestión eficaces y útiles edificados para los trabajadores, con la finalidad de que los empleados reciban de primera mano los mensajes idóneos para que se labore de forma óptima.

Es importante destacar, que sí las empresas cuentan con un sistema de gestión eficaz, sus trabajadores van a sentir que son participes de la información que se genera en la organización y a su vez empezarán a considerarse parte integral del sistema comunicacional.

Los resultados mencionados se vislumbran en el Gráfico 5:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 5** ¿Recibes a tiempo la información que necesitas para realizar correctamente tú trabajo?

**Dimensión: Comunicación e información organizacional interna (D6) /**

**Indicador: Canales de comunicación (I6).**

**Ítem N° 6** ¿Los conflictos que surgen entre ustedes se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados?

**Cuadro N° 15**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	1	8.3%
<b>Casi siempre</b>	4	33.4%
<b>Algunas veces</b>	6	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	1	8.3%

Fuente: Soares (2018)

**Análisis e interpretación:** 50% de los encuestados es decir 6 personas consideraron que algunas veces solucionan los conflictos que surgen entre el personal de Medios Electrónicos a través de los canales de comunicación adecuados. Mientras que el otro 33.4% equivalente a 4 personas aseguraron que casi siempre se resuelven los problemas adecuadamente. Por su parte, el 8.3% equivalente a una persona aseguró que siempre resuelven sus problemas por medio de los canales de comunicación adecuados, mientras que el otro 8.3% dijo que nunca se resuelven los conflictos por los canales de comunicación correctos.

Por consiguiente, 50% de la población concordó al afirmar que los problemas que surgen entre los trabajadores algunas veces se solucionan por medio de los canales de comunicación adecuados. Mientras que otro porcentaje considerable superior al 30% creó que casi siempre se solventan los problemas convenientemente. Por lo cual se analiza que es una media que se inclina hacia el lado positivo entre

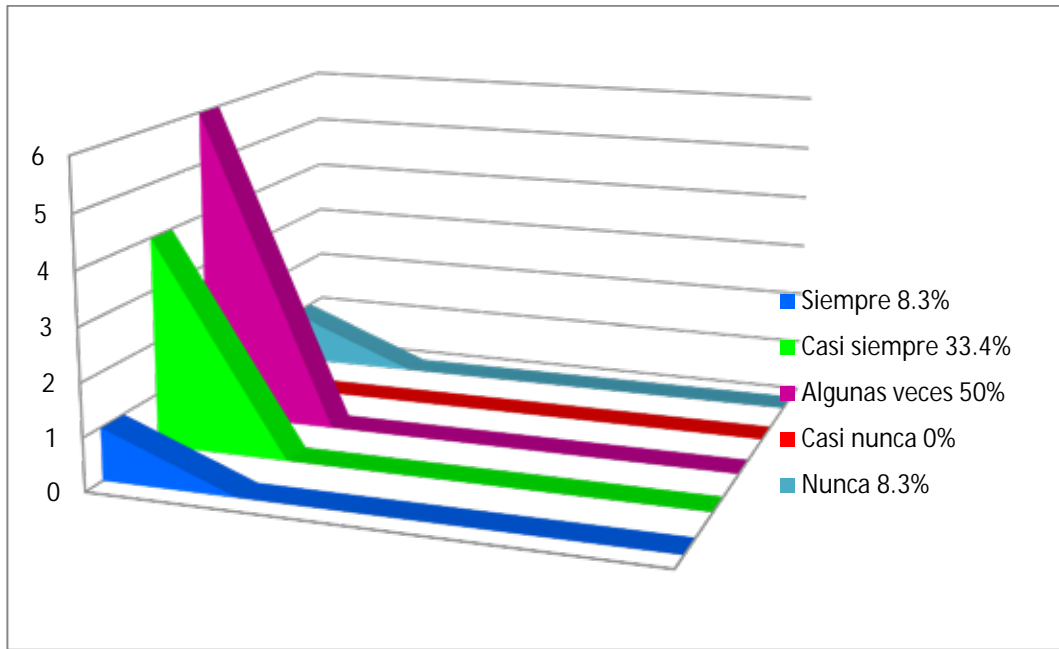
algunas veces y casi siempre, lo que significa que las comunicaciones horizontales, es decir entre los trabajadores funcionan más equilibradamente que las de la gerencia hacia los empleados o periodistas.

Del mismo modo, se puede decir que para que fluyan las comunicaciones entre compañeros de trabajo y no se exacerbén los problemas, se debe tener como horizonte la concatenación de los mensajes, que todas las partes o el departamento completo pueda exponer con claridad sus dudas y que entre todos encuentren soluciones basándose en las inquietudes de cada uno, por lo tanto nadie que tenga alguna duda se puede quedar sin participar en el debate de ideas.

Desde el punto de vista teórico, Chiavenato (2009), asegura que los trabajadores cuando desarrollan las comunicaciones horizontales “deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros.” (p. 323). Lo que implica que para lograr una comunicación óptima entre los compañeros de trabajo se debe tener como premisa la comprensión y el entendimiento mutuo de los mensajes.

De este modo, las comunicaciones horizontales se fijarían en un rumbo eficiente, ya que todos participarían de una comunicación fluida, e integradora, que toma en cuenta a cada uno de los periodistas que laboran en Medios Electrónicos.

Los resultados mencionados se evidencian en el Gráfico 6:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 6** ¿Los conflictos que surgen entre ustedes se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados?

**Dimensión: Efectividad comunicacional (D7) / Indicador: Flujo de información (I7).**

**Ítem N° 7** ¿La comunicación en tú área de trabajo fluye adecuadamente?

**Cuadro N° 16**

Muestra		
Respuestas (Escala de likert)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Siempre</b>	3	25%
<b>Casi siempre</b>	3	25%
<b>Algunas veces</b>	6	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

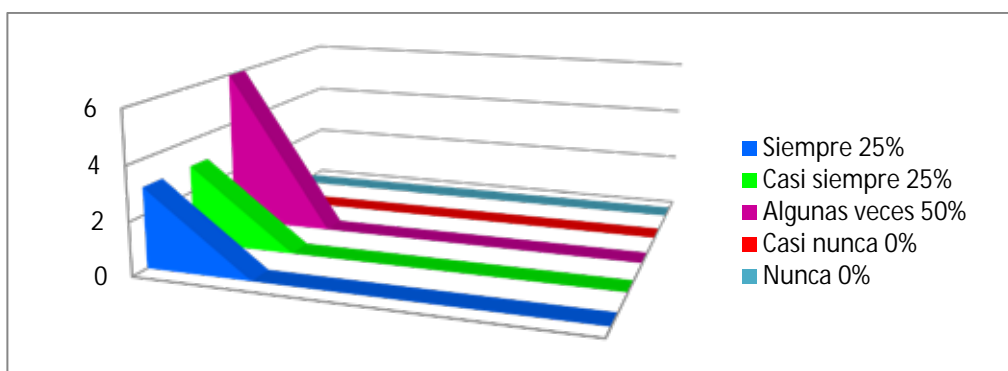
**Análisis e interpretación:** A partir del ítem número 7 las preguntas se enmarcan dentro de la variable independiente funciones comunicativas. De este modo, el 50% equivalente a 6 personas de los encuestados respondieron que algunas veces las comunicaciones fluyen adecuadamente en Medios Electrónicos. Por su parte, un 25% es decir 3 personas señalaron que casi siempre son fluidas las comunicaciones en el departamento, mientras el otro 25% afirmó que siempre son buenas las comunicaciones en su área de trabajo.

Al igual que en el ítem anterior se evidencia que las comunicaciones a lo interno del departamento de Medios Electrónicos se inclinan hacia el lado positivo en contraste con las comunicaciones provenientes desde la gerencia para con la pagina web, esto quiere decir que entre los trabajadores las comunicaciones son más eficaces, esto pudiese deberse a que no hay interferencias entre los periodistas que formulan sus interrogantes abiertamente entre sí, en contraste con algunas barreras que pudiera afrontar la gerencia al momento de transmitir información relevante para los empleados.

Al respecto, Trelles (2001), afirma que las comunicaciones horizontales entre pares laborales deben facilitar la “coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos (...) un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas. (p. 65), esto implica que este tipo de comunicación no solo sirve para llegar a puntos intermedios de acción para trabajar, sino que también afianzan las relaciones interpersonales entre los trabajadores, lo que a su vez los ayuda a trabajar con mayor motivación.

Del mismo modo, (Trelles, 2001) indica que la comunicación horizontal es fundamental para lograr resolver los conflictos entre compañeros de trabajo, al tiempo que permite que las personas se cohesionen entre sí dependiendo de sus posturas logrando de esta forma apoyo mutuo, lo que se transforma en una herramienta indispensable para que el trabajo se desarrolle de forma eficaz, debido a que los problemas son fácilmente resueltos, y los trabajadores pueden centrarse en la concreción de los objetivos organizacionales.

Los resultados mencionados se evidencian en el Gráfico 7:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 7** ¿La comunicación en tu área de trabajo fluye adecuadamente?

**Dimensión: Efectividad comunicacional (D8) / Indicador: Expresión del trabajador (I8).**

**Ítem N° 8** ¿Cuando existe algo que te molesta puedes expresarlo y obtienes una solución?

**Cuadro N° 17**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	3	25%
<b>Casi siempre</b>	3	25%
<b>Algunas veces</b>	6	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

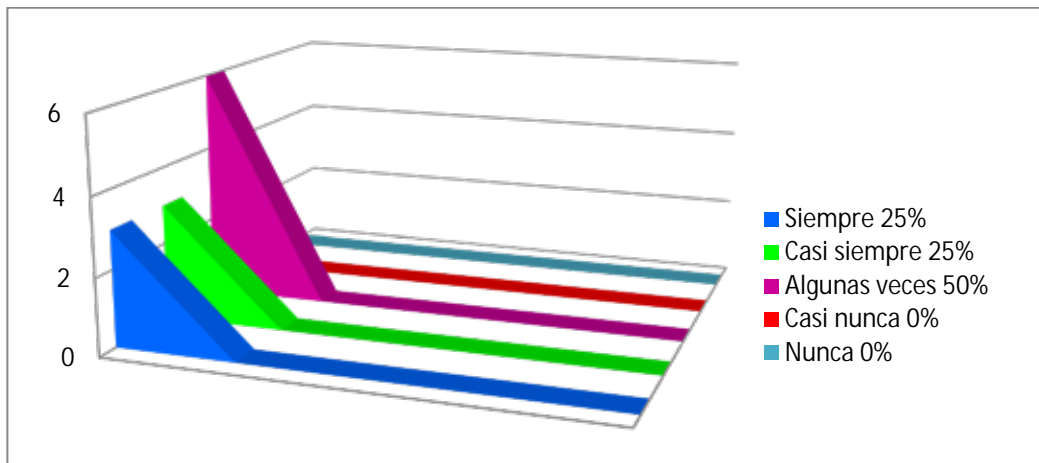
**Análisis e interpretación:** El 50% de los encuestados, equivalentes a 6 personas respondieron que algunas veces pueden expresar lo que les molesta y obtienen solución a su problemática, mientras que la otra mitad de las personas se dividió un 25%, que son 3 personas al decir que casi siempre pueden expresar lo que les molesta, mientras que el otro 25% expresó que siempre sienten que pueden expresar sus frustraciones o molestias y obtienen respuestas.

Por consiguiente, se analiza que la mitad de la población encuestada considera que puede expresar sus molestias y obtienen soluciones al respecto, mientras que la otra mitad piensa que algunas veces puede expresar sus molestias y obtener respuestas a ellas. Lo que implica que siguen siendo valores relativamente positivos ya que nadie dentro del departamento pensó que no puede expresar sus disgustos o dudas en su lugar de trabajo.

De este modo, se evidencia que en Medios Electrónicos se pueden discutir los problemas abiertamente, lo que incide en la resolución de conflictos internos y tiende a reforzar las comunicaciones horizontales que se ejecutan entre iguales laborales. Al respecto, Trelles (2001), afirma que la comunicación horizontal “facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; (...) Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas” (p. 65). Esto significa que si los equipos de trabajo tienen una buena cohesión entre ellos, pueden mantener una comunicación horizontal efectiva que les permita solucionar las problemáticas que se presenten durante la jornada laboral.

Por consiguiente, el fortalecimiento de las comunicaciones horizontales dentro del departamento de Medios Electrónicos permitirá poder llevar a cifras muy bajas las problemáticas internas, lo que a su vez influirá positivamente en la ampliación de los objetivos organizacionales a corto plazo, ya que al disminuir el ruido interno se amplía las posibilidades de optimizar los procesos de trabajo.

Los resultados mencionados se observan en el Gráfico 8:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 8** ¿Cuando existe algo que te molesta puedes expresarlo y obtienes una solución?

**Dimensión: Expresión y comprensión comunicativa (D9) / Indicador:  
Comunicación colaborativa (I9).**

**Ítem N° 9** ¿La comunicación colaborativa con tus compañeros de trabajo es efectiva?

**Cuadro N° 18**

Muestra		
Respuestas (Escala de likert)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Siempre</b>	3	25%
<b>Casi siempre</b>	4	33.3%
<b>Algunas veces</b>	5	41.7%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

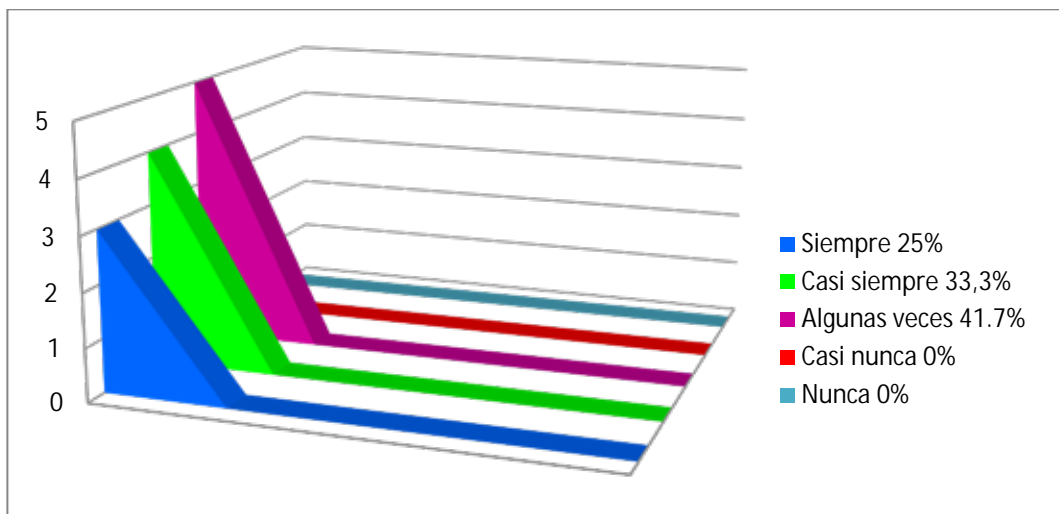
**Análisis e interpretación:** Para este ítem el 25% de los encuestados equivalente a 3 personas respondieron que la comunicación colaborativa entre los compañeros de trabajo siempre es efectiva, asimismo el 33,3% es decir 4 personas afirmaron que casi siempre es efectiva, mientras que el 41.7% dijo de algunas veces es efectiva, lo que significa que la balanza se inclina hacia el lado positivo ya que más de la mitad de las personas consultadas creen que la comunicación colaborativa entre compañeros fluye correctamente.

Por consiguiente, la analítica continúa arrojando que las comunicaciones efectuadas entre iguales o pares de trabajo funcionan más efectivamente que las comunicaciones provenientes desde la gerencia, lo que pudiese deberse a la consolidación de buenos equipos de trabajo que laboran equilibradamente, en pro del logro de los objetivos a corto plazo, propuestos dentro del departamento de Medios Electrónicos de Web Notitarde.

A nivel teórico, la afirmación anterior la secunda Chiavenato (2009), quien señala que “la organización del trabajo y el estilo de administración pesan tanto como la calidad intrínseca de los talentos. Esto significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo”. (p. 189). En pocas palabras el autor habla de crear ambientes laborales fructíferos donde los trabajadores sientan que son valorados y tomados en cuenta, para que los resultados en cuanto a la consolidación de las metas aumenten progresivamente.

De igual forma, (Chiavenato, 2009) indica que para que una organización sea eficaz debe priorizar el talento humano, en pro de maximizar las posibilidades de crecimiento empresarial. Esto se logra ofreciendo espacios de trabajo que le brinden a las personas formas de colaborar y contribuir con el éxito de la corporación para la que trabajan, de este modo; se impulsa el desarrollo organizacional y el crecimiento de los trabajadores.

Los resultados mencionados se observan en el Gráfico 9:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 9** ¿La comunicación colaborativa con tus compañeros de trabajo es efectiva?

**Dimensión: Expresión y comprensión comunicativa (D10) / Comprensión informativa (I10).**

**Ítem N° 10** ¿Cuándo recibes información de parte de tú superior, la has entendido completamente?

**Cuadro N° 19**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	3	25%
<b>Casi siempre</b>	6	50%
<b>Algunas veces</b>	3	25%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** 50% de los encuestados equivalente a 6 personas afirmaron en este ítem que casi siempre comprenden correctamente la información, mientras que la otra mitad se dividió entre un 25% que son 3 personas, la cuales aseguraron que siempre entienden la información y el otro 25% indicó que algunas veces comprenden las indicaciones dadas por su superior. Por consiguiente, se analiza que aunque en la mitad de los casos los trabajadores entienden con claridad las instrucciones de trabajo, una cuarta parte de las personas algunas veces comprenden las pautas de trabajo, lo que significa que existe en menor escala una distorsión comunicacional que no les permite a algunos periodistas entender con claridad los lineamientos generados desde su jefe más cercano o desde la gerencia.

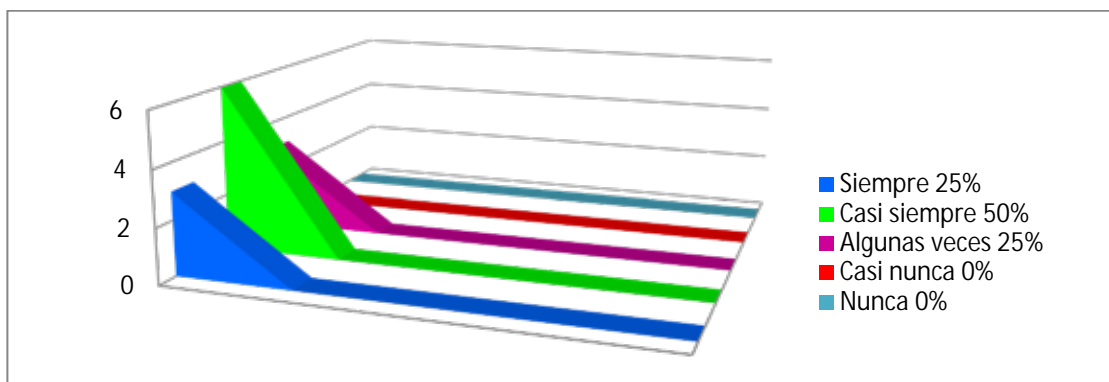
Esto significa que el primer aspecto que se hace imperante mejorar en Medios Electrónicos, es el modo en cómo se imparten las ordenes de trabajo, las cuales deben ser emitidas de forma clara y precisa, al tiempo que tienen que enmarcarse en la consolidación de objetivos específicos de trabajo, de esta forma se evitan posibles

malos entendidos o errores de interpretación que pudieran generar dudas entre los trabajadores al momento de desarrollar sus tareas.

También existe otro factor preponderante en los procesos comunicativos y se trata de la percepción individual que tenga cada persona sobre los mensajes que emite y los que escucha. Al respecto, Trelles (2001), señala que muchos de los problemas de comunicación a nivel organizacional se deben a las “diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando. Estas diferencias pueden y de hecho, así ocurre crear severos conflictos en la organización.” (p. 87).

Por consiguiente, lo que puede ser una instrucción clara para un jefe quizás no lo sea tanto para el trabajador. Esto quiere decir que es necesario que el jefe le pregunte al empleado si comprendió el mensaje, mientras que por parte del trabajador es prácticamente obligatorio preguntar al jefe las veces necesarias, cuando no le haya quedado clara una instrucción, de esta forma los errores de tipo perceptivo se eliminan dentro del proceso comunicacional.

Los resultados mencionados se observan en el Gráfico 10:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 10** ¿Cuándo recibes información de parte de tú superior, la has entendido completamente?

**Dimensión: Expresión y comprensión comunicativa (D11) / Distorsión comunicacional (I11).**

**Ítem N° 11** ¿Si no entiendes la información de parte del superior, le haces saber que no le entendiste la instrucción?

**Cuadro N° 20**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	10	83.3%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Algunas veces</b>	2	16.7%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** El 83% de los periodistas consultados, equivalente a 10 personas concordaron al afirmar que siempre le hacen saber a sus superior si no comprendieron una instrucción, mientras que 16.7% que son 2 personas respondieron que algunas veces le comunican a su jefe que no comprendieron del todo un lineamiento.

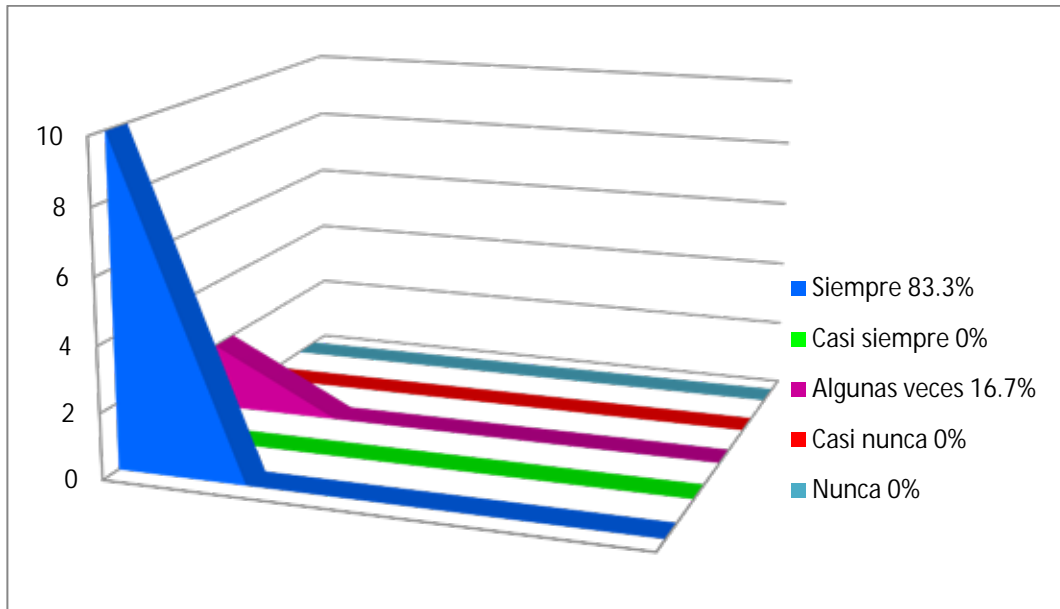
De esta forma, el ítem número 11 del cuestionario es muy claro, ya que más del 80% de los trabajadores que laboran en Medios Electrónicos le comunican a su jefe que no comprendieron una instrucción de trabajo. Esto es un proceso fundamental que en el análisis anterior se evidenció, ya que si los problemas perceptivos se eliminan, las distorsiones también son eliminadas. Lo que implica que los periodistas están desarrollando correctamente su papel de escuchas; en aras de ejecutar correctamente las tareas asignadas.

En el mismo orden de ideas, (Chiavenato, 2009), explica la importancia de escuchar con eficiencia dentro de una organización y la clasifica en 8 tipos: la primera es escuchar dentro de contexto, la cual se emplea para escuchar la información básica y luego contextualizarla. La segunda escucha es en forma activa, se trata de poner toda la atención en el mensaje que están emitiendo. Por su parte, escuchar con responsabilidad; tiene que ver con sumergirse en un diálogo que influye directamente en la persona que oye. El cuarto tipo de escucha es de forma creativa, la cual se relaciona con la búsqueda de soluciones a la problemática escuchada.

Asimismo, el quinto tipo de escucha es la empática, la cual hace referencia a colocarse en el lugar de la persona que plantea una dificultad. En sexto lugar escuchar individualmente, se trata de sintonizarse directamente con lo que la persona oye. El séptimo tipo de escucha, es la que se hace con comprensión y es cuando se entiende por completo y perfectamente lo que se está escuchando. Y finalmente escuchar con el corazón, habla de escuchar lo que están planteado desde el punto de vista afectivo.

A nivel organizacional los trabajadores deben poner en práctica el escuchar activamente, de forma responsable, creativamente, con empatía y comprensión; para garantizar que los lineamientos de trabajo se ejecuten al pie de letra y se logre la mayor efectividad posible para producir un trabajo de alta calidad. De esta forma, los problemas comunicativos disminuyen en gran medida, ya que si los empleados escuchan correctamente y al mismo tiempo si tienen dudas las comunican a su superior, los riesgos comunicacionales se reducirán significativamente.

Los resultados mencionados se observan en el Gráfico 11:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 11** ¿Si no entiendes la información de parte del superior, le haces saber que no le entendiste la instrucción?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D12) / Intereses de los trabajadores (I12).**

**Ítem N° 12** ¿A través de la comunicación el gerente promueve la confianza con acciones que tengan en cuenta los intereses de los trabajadores?

**Cuadro N° 21**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas</b> (Escala de likert)	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	3	25%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Algunas veces</b>	9	75%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación: Análisis:** A partir del ítem número 12 las preguntas se enmarcan dentro de la variable independiente estrategias comunicacionales gerenciales. Teniendo en consideración lo anterior; el 75% de los periodistas que participaron en el estudio, que corresponde a 9 personas dijeron que algunas veces la gerencia promueve la confianza en los trabajadores con acciones que tomen en cuenta sus intereses, mientras que el 25% restante equivalente a 3 personas, aseguraron que casi siempre es promovida la confianza a través de acciones que fomenten los intereses del trabajador.

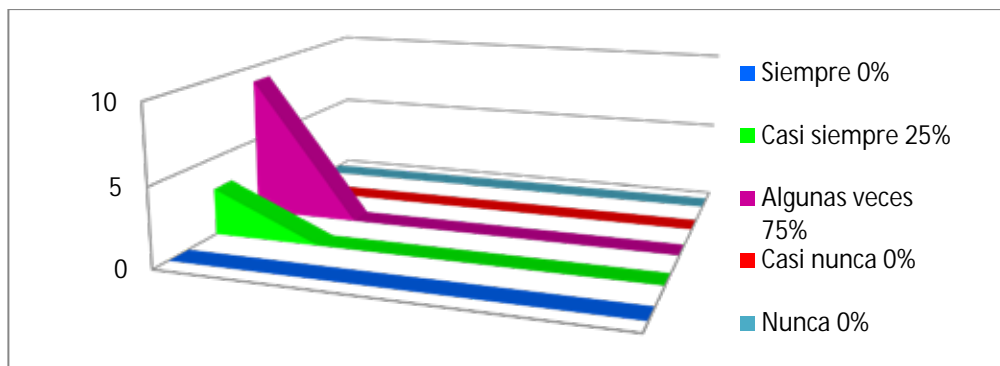
En el mismo orden de ideas, se evidenció que más de 70% de las personas piensan que solo en algunas oportunidades se promueve la confianza en los trabajadores, tomando la premisa de impulsar los intereses particulares de ellos, lo que quiere decir que gran parte del equipo de Medios Electrónicos necesitan que se creen espacios más amigables, donde no solo se jerarquicen los lineamientos

laborales, sino también lugares donde las personas se sientan incluidas y tomadas en cuenta, donde el talento humano sienta que pueda crecer y expandir sus horizontes de la mano de los objetivos de la empresa.

Al respecto, Chiavenato (2009), afirma que “la comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados”. (p. 324). Lo que el autor refleja es la necesidad de consolidar internamente en las organizaciones unidades laborales que no mantengan un esquema de trabajo jerárquico, sino por el contrario lugares inclusivos en los cuales los trabajadores se sientan cómodos y tengan la confianza para expresar sus dudas.

De este modo, las comunicaciones internas organizacionales se configuran en base a estándares de trabajo participativos basados en la confianza y el entendimiento de cada uno de los roles de trabajo, con la premisa de configurar experiencias laborales motivadas al logro de los objetivos empresariales y la consolidación de las metas de los empleados.

Los resultados mencionados se observan en el Gráfico 12:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 12** ¿A través de la comunicación el gerente promueve la confianza con acciones que tengan en cuenta los intereses de los trabajadores?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D13) / Instrucciones nuevas (I13).**

**Ítem N° 13** ¿Cuándo se implantan nuevas instrucciones y es necesaria formación específica, la institución se lo comunica a tiempo?

**Cuadro N° 22**

Muestra		
Respuestas (Escala de likert)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Siempre</b>	1	8.3%
<b>Casi siempre</b>	2	16.7%
<b>Algunas veces</b>	6	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	3	25%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** El 50% de los encuestados, equivalente a 6 personas afirmaron que algunas veces la organización les comunica con tiempo cuándo se implementarán nuevas instrucciones y es necesaria la formación específica, por su parte 25% es decir 3 personas aseguraron que nunca se les comunica a tiempo la información que tiene que ver con nuevas instrucciones de trabajo.

Por su parte, el 16.7% es decir 2 personas dijeron que casi siempre se les comunican las informaciones cuando se deben poner en funcionamiento nuevas instrucciones, mientras que el 8.3% ósea una 1 persona manifestó que siempre se le comunican los nuevos lineamientos de trabajo cuando es necesaria formación específica.

En este ítem la tendencia es negativa ya que la mitad de los encuestados consideró que solo algunas veces les comunican con tiempo cuando se implementaran nuevas líneas de trabajo y es necesaria una formación específica, el

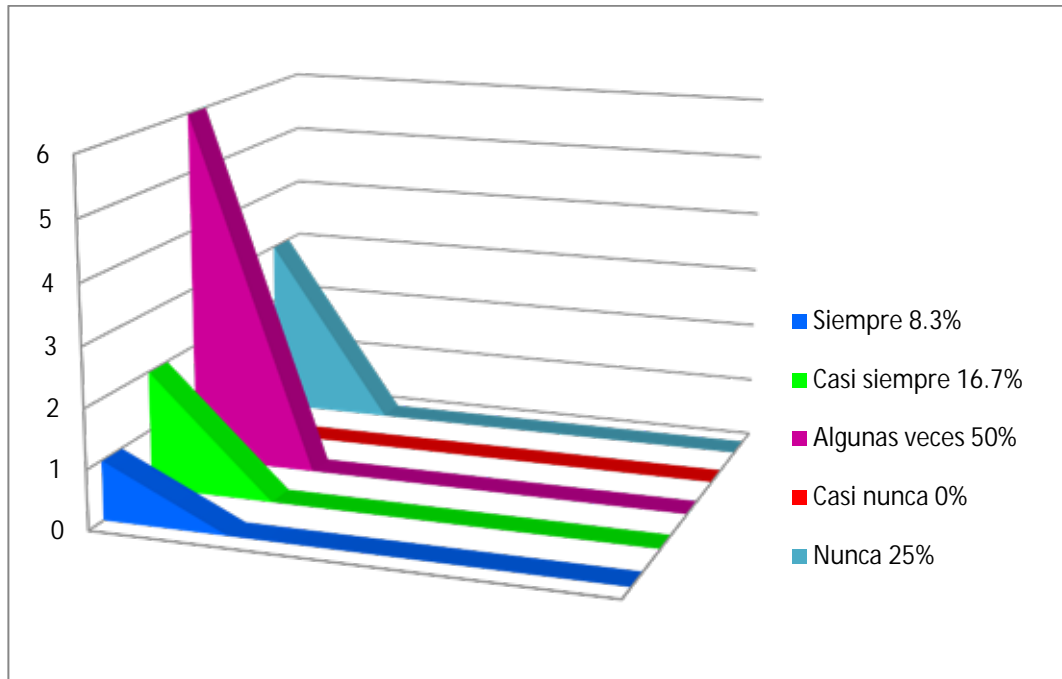
otro 25% afirmó que nunca les comunican los cambios, mientras que el 25% restante dijo que siempre y casi siempre se les informa las nuevas instrucciones cuando se necesita formación específica.

Por consiguiente, esto indica que las comunicaciones descendentes no están funcionando correctamente, debido a que las personas no se enteran con suficiente anticipación de cambios importantes que sucederán dentro de su departamento de trabajo, los cuales no solo tienen que ver con las labores que desempeñan, sino que también acarrearán un espacio de tiempo adicional para participar en un proceso de formación para luego ponerla en práctica. Por tal razón se hace imperante que el gerente priorice las informaciones en orden de relevancia y comunique con tiempo los aspectos que involucren cambios en el proceso habitual de trabajo.

Desde el punto de vista teórico, Chiavenato (2009), señala que los cambios organizacionales obligan a los gerentes “a tomar decisiones rápidamente. La forma en que estas medidas se dan a conocer puede determinar su eficacia a largo plazo. Las decisiones rápidas tienen mucha mayor posibilidad de ser correctas cuando están basadas en información relevante”. (p. 325).

Por consiguiente, esta es la razón por la cual la información de importancia para los trabajadores debe ser una priorizada al momento de desarrollar los mensajes desde la gerencia, de esta forma se garantiza que los detalles de interés laboral lleguen a los trabajadores eficazmente.

Los resultados mencionados se observan en el Gráfico 13:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 13** ¿Cuándo se implantan nuevas instrucciones y es necesaria formación específica, la institución se lo comunica a tiempo?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D14) / Elementos de trabajo (I14).**

**Ítem N° 14** ¿Para hacer bien tú trabajo recibes los materiales, equipos y herramientas al momento que los necesitas?

**Cuadro N° 23**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	1	8.3%
<b>Casi siempre</b>	2	16.7%
<b>Algunas veces</b>	9	75%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

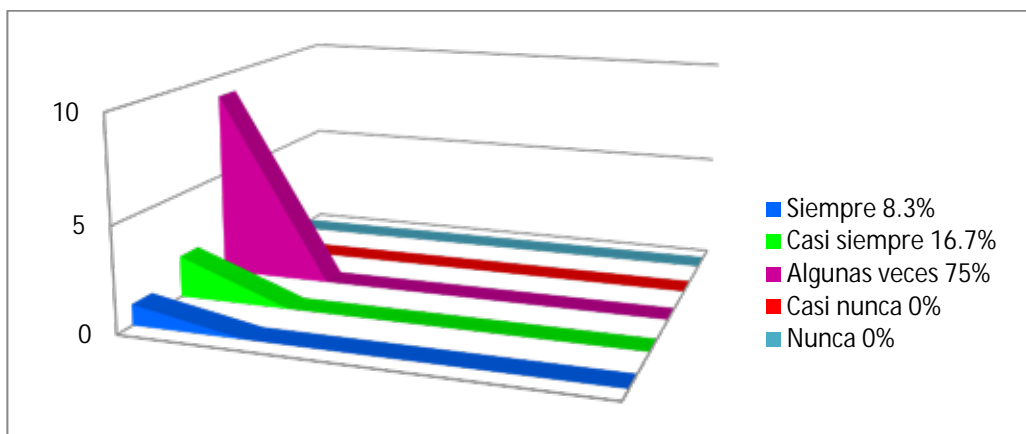
**Análisis e interpretación:** El 75% de los participantes del estudio, equivalente a 9 personas manifestaron que algunas veces cuentan con los equipos y herramientas para hacer su trabajo al momento que los necesitan, mientras que el 16.7% que son 2 personas dijeron que casi siempre tienen las herramientas y equipos necesarios para efectuar sus trabajos, finalmente el 8.3% restante que es 1 persona afirmó que siempre cuenta con los instrumentos de trabajo cuando los requiere para laborar eficazmente.

Por consiguiente, se analiza que más del 70% de los encuestados consideran que solo algunas veces tienen a la mano los materiales, equipo y herramientas de trabajo necesarios para hacer correctamente su trabajo, lo que significa, que la mayoría del personal piensa que hace falta mejorar el equipamiento técnico a lo interno del departamento de Medios Electrónicos, teniendo en consideración que es un equipo de trabajo que labora con instrumentos digitales que requieren constantes mejoras y actualizaciones para lograr el máximo provecho de los equipos.

Al respecto, Chiavenato (2009), afirma que en las organizaciones se puede tener un excelente y facultado equipo de trabajo que tenga la mejor motivación “pero si sus sistemas, procesos y tecnologías no son los correctos para un buen desempeño, no triunfarán. (...) El uso de las mejores herramientas y técnicas, (...) procesos organizacionales y personales más eficaces son decisivos para un desempeño excepcional”. (p. 341) Esto implica que para lograr el éxito organizacional no solo es suficiente contar con buenos trabajadores, también se necesitan equipos que potencien las habilidades de los empleados en aras de mejorar el trabajo efectuado.

A nivel del Medios Electrónicos, se necesitan que los trabajadores tengan equipos y materiales de calidad, que ayuden a los periodistas a procesar rápidamente y difundir eficazmente las informaciones construidas por los redactores y editores web y que posteriormente deben ser divulgadas a través del posteo digital en las redes sociales. De esta manera se ampliarán y mejorarán los procesos de trabajo, con miras al impulso de los objetivos organizacionales a corto y mediano plazo.

Los resultados mencionados se vislumbran en el Gráfico 14:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 14** ¿Para hacer bien tú trabajo recibes los materiales, equipos y herramientas al momento que los necesitas?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D15) / Comunicación ascendente y descendente (I15).**

**Ítem N° 15** ¿El gerente maneja la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba?

**Cuadro N° 24**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	1	8.3%
<b>Casi siempre</b>	4	33.3%
<b>Algunas veces</b>	7	58.4%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** Con respecto a él ítem número 15; el 58.4% de los encuestados equivalente a 7 personas consideraron que algunas veces el gerente maneja la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, por su parte el 33.3% que son 4 personas las cuales indicaron que casi siempre el gerente maneja la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, finalmente el 8.3% que es 1 persona aseguró que el gerente siempre domina la comunicación que va de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

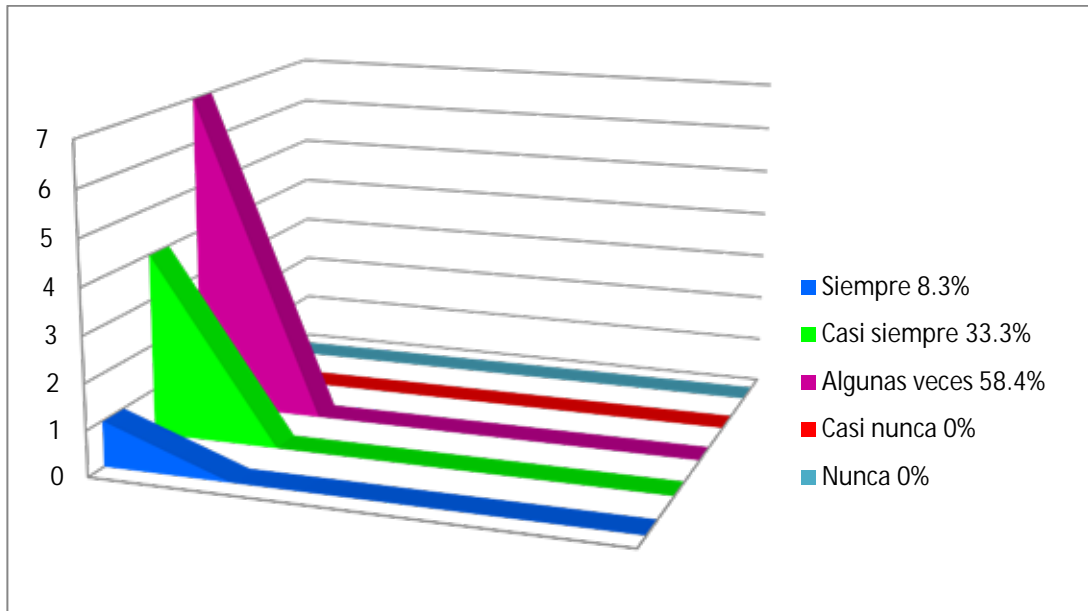
Por consiguiente, más del 50% de los participantes en el estudio piensan que solo algunas veces la gerencia maneja adecuadamente las comunicaciones ascendentes y descendentes, lo que significa que los procesos comunicacionales a nivel de la gerencia no siempre son transmitidos con la suficiente claridad hacia el personal de Medios Electrónicos.

Es fundamental que la gerencia se enfoque en construir estrategias comunicacionales que permitan que las informaciones que van dirigidas a los empleados se decodifiquen con claridad y que las informaciones que van desde los trabajadores hacia la gerencia lleguen sin interferencias. De esta manera; se manejarían las comunicaciones adecuadamente tomando en consideración las exigencias de la gerencia en aras de lograr las metas establecidas y también se tomaría en cuenta el papel de los empleados como comunicadores activos dentro de las comunicaciones internas de la organización

A nivel teórico, Chiavenato (2009), respalda la afirmación anterior al señalar que en las organizaciones los gerentes “deben mejorar sus mensajes, ósea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. (p. 323). Esto implica que se tiene que realizar un esfuerzo a nivel gerencial para centrarse en que los trabajadores comprendan los mensajes con facilidad y sin esfuerzo, pero también debe priorizarse la comprensión activa de sus trabajadores.

El gerente, al lograr el equilibrio entre una comunicación clara, abierta y vinculante con el trabajador, conseguirá que se produzca el entendimiento total de los mensajes, esto además de fortalecer los procesos comunicacionales, le permitirá al jefe cohesionarse con sus empleados y lograr entenderlos con mayor facilidad. Se trata de aplicar estrategias gerenciales comunicacionales con las cuales los trabajadores y la gerencia puedan llegar a puntos comunes que impulsen el ganar ganar para ambos y de esta forma se desarrollen coordinadamente las metas organizacionales.

Los resultados mencionados se vislumbran en el Gráfico 15:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 15** ¿El gerente maneja la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D16) / Comunicación escrita (I16).**

**Ítem N° 16** ¿Los correos electrónicos y circulares que utiliza el Jefe del departamento son efectivos para hacer llegar la información y que se ejecuten las tareas?

**Cuadro N° 25**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	2	16.7%
<b>Casi siempre</b>	4	33.3%
<b>Algunas veces</b>	6	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** En el ítem número 16, el 50% de los periodistas consultados, es decir 6 personas coincidieron al afirmar que algunas veces los correos electrónicos y circulares que emplea el Jefe del departamento de Medios Electrónicos son efectivos para hacer llegar las informaciones relevantes y que se ejecuten las tareas. Por su parte, el 33.3% equivalente a 4 personas dijeron que casi siempre los correos electrónicos son eficaces, mientras que el 16,7% que son 2 personas aseguraron que los correos siempre son efectivos para hacer llegar la información a los trabajadores.

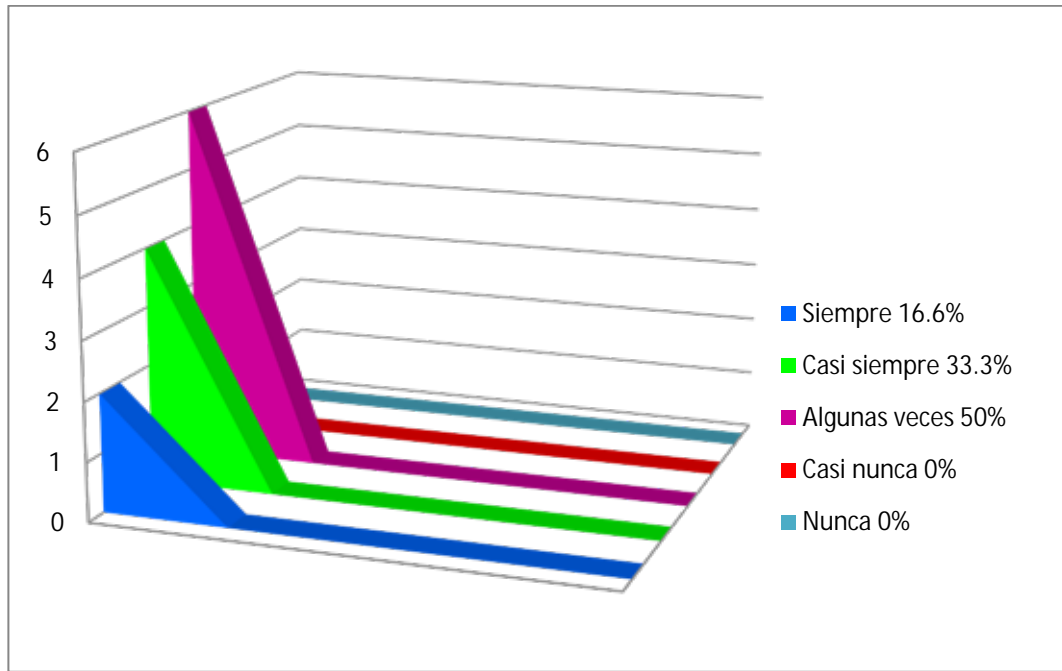
Esto indica que la mitad de los encuestados consideran que los correos cumplen su función comunicación solo algunas veces, lo que evidencia una problemática con respecto al canal informativo que se está empleando para hacer llegar las informaciones relevantes o importantes, al personal de Medios Electrónicos.

Por consiguiente, se evidencia una distorsión en el canal empleado para emitir el mensaje, en este caso a través de correos electrónicos, es importante destacar que por medio de esta vía pese a que es muy utilizada hoy en día, no todas las personas verifican constante su correo, lo que puede ocasionar que algunos trabajadores se enteren tarde del mensaje o ni siquiera lo lean a tiempo.

Al respecto Chiavenato, (2009) indica que el proceso comunicacional “está expuesto a filtraciones, percepción selectiva, sobrecarga, distorsión y omisiones. (...) Las vías para mejorarla son (...) la simplificación del lenguaje, escuchar bien, fomentar la confianza mutua y la creación de oportunidades.” (p. 333). Lo que significa que las comunicaciones en las organizaciones ya sea formales a través de comunicaciones o correos, o informales con reuniones, están ligadas en muchas oportunidades a barreras semánticas, personales y físicas, las cuales entorpecen las comunicaciones.

De esta manera, se hace prioritario que en el departamento de Medios Electrónicos refuerce sus canales de información formal, con otros como la mensajería de texto o vía *WhatsApp* y que adicional a eso; se les exija a los trabajadores corroborar la llegada de los mensajes o correos electrónicos, de esta forma se tendrían canales de información adicionales, se evitaría que el mensaje no llegue a su destino y se tendría la certeza de la recepción de los mensajes a través de la respuesta de los empleados.

Los resultados mencionados se pueden observar en el Gráfico 16:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 16** ¿Los correos electrónicos y circulares que utiliza el Jefe del departamento son efectivos para hacer llegar la información y que se ejecuten las tareas?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D17) / Mensajes oportunos (I17).**

**Ítem N° 17** ¿El personal de Medios Electrónicos recibe los mensajes de manera oportuna por parte de la gerencia?

**Cuadro N° 26**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	1	8.3%
<b>Casi siempre</b>	4	33.3%
<b>Algunas veces</b>	7	58.4%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** Para este ítem el 58.4% de los encuestados, equivalente a 7 personas afirmaron que algunas veces reciben los mensajes de manera oportuna por parte de la gerencia, mientras que el 33.3% es decir 4 personas indicaron que casi siempre reciben los mensajes oportunamente, así mismo el 8.3% que es 1 persona afirmó que siempre recibe la información de manera oportuna de parte de la gerencia.

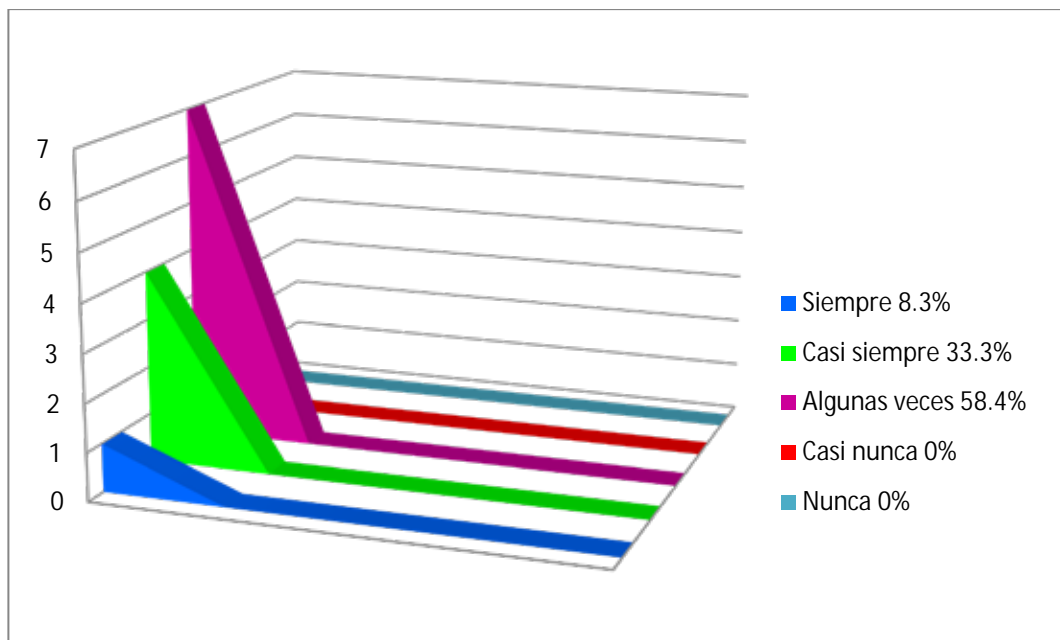
Lo anterior indica que más del 55% de los encuestados consideraron que algunas veces reciben correctamente la información relacionada con el trabajo en Medios Electrónicos de parte de la gerencia, lo que implica que hay problemas originados en la gerencia que inciden en el flujo de las comunicaciones con los periodistas.

A nivel teórico, Trelles (2001), afirma que los canales internos de información “transportan los mensajes que informan a los miembros de la

organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.” (p. 63). De este modo, la autora revela que los canales internos son vitales ya que funcionan para dirigir y asignar diversos tipos de tareas destinadas para los trabajadores.

Por consiguiente, en Medios electrónicos se hace prioritario que el gerente estratifique el canal de información interna y defina estrategias comunicacionales para que se ejecuten no solo las tareas asignadas a los diversos cargos dentro del departamento, sino para que se trabaje en base a cumplimiento de objetivos claros a corto y mediano plazo, con la finalidad de concretar las metas organizacionales a largo plazo.

Los resultados mencionados se pueden observar en el Gráfico 17:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 17** ¿El personal de Medios Electrónicos recibe los mensajes de manera oportuna por parte de la gerencia?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D18) / Entendimiento y retroalimentación (I18).**

**Ítem N° 18** ¿El gerente se asegura de que el empleado haya entendido el mensaje en el proceso de retroalimentación?

**Cuadro N° 27**

Muestra		
Respuestas (Escala de likert)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Siempre</b>	3	25%
<b>Casi siempre</b>	1	8.3%
<b>Algunas veces</b>	6	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	2	16.7%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** Para este ítem el 50% de los encuestados que equivale a 6 personas, consideran que algunas veces el gerente se asegura de que el trabajador entendió el mensaje en el proceso de retroalimentación, por su parte el otro 25% que son 3 personas aseguraron que el gerente siempre se asegura que los empleados hayan entendido el mensaje. Mientras que el 16.7% de los periodistas, es decir 2 personas afirmaron que nunca el gerente se cerciora que los empleados entendieran el mensaje, finalmente el 8.3% que es 1 persona respondió que casi siempre el gerente se asegura que los trabajadores comprendieron su mensaje durante la retroalimentación.

Por consiguiente, la analítica revela que la mitad de los empleados consideraron que solo algunas veces el gerente está pendiente de corroborar que los periodistas hayan entendido correctamente sus indicaciones o mensajes de trabajo, esto quiere decir que las comunicaciones descendente no están siendo desarrolladas adecuadamente, debido a que es vital que toda la cadena organizativa constituida por

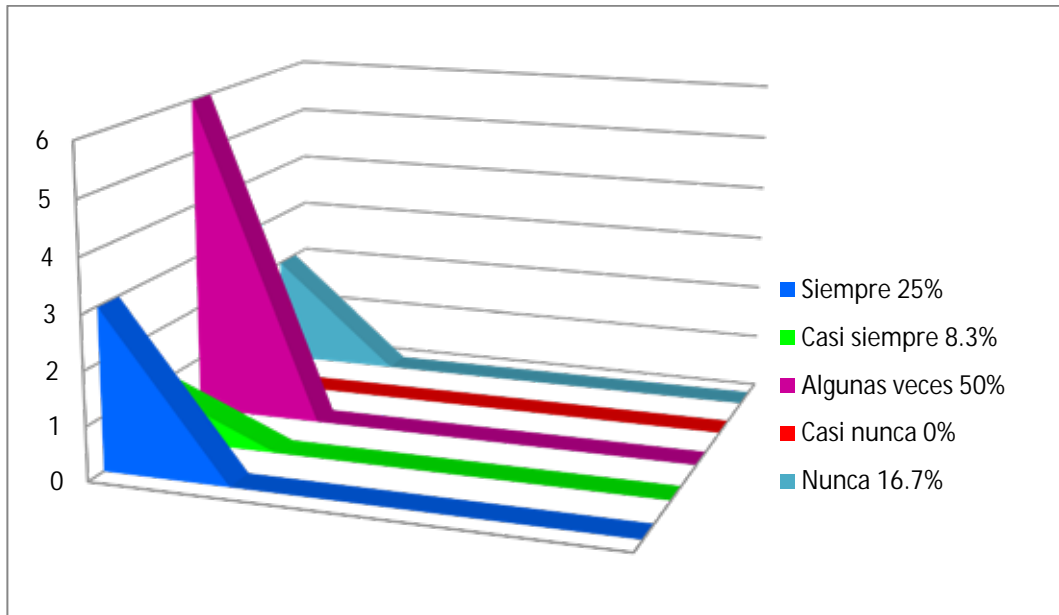
cada uno de los trabajadores de Medios Electrónicos entiendan perfectamente que deben hacer en su jornada laboral.

En el mismo orden de ideas, se puede decir que en definitiva las comunicaciones descendentes deben orientarse de forma óptima para evitar las distorsiones comunicacionales o malos entendidos entre la gerencia y los trabajadores, al respecto Trelles (2001), señala que “la comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas ordenes son comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se les ha ordenado hacer”. (p. 66).

De igual forma, otro problema en las comunicaciones descendentes en Medios Electrónicos radica en la saturación de este canal de comunicación, debido a que se tienden a emitir muchos mensajes que no son del todo claros y sobrecargan el proceso comunicacional. Por consiguiente, Trelles (2001), señala que “puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del *feedback*, con la consiguiente distorsión acumulativa”. (p. 66).

Con la aseveración anterior, se entiende que es fundamental para las organizaciones que el gerente evalúe las comunicaciones descendentes y se cerciore siempre que los mensajes que emite serán entendidos claramente por los trabajadores involucrados en la indicaciones dadas. Para ello es necesario aplicar estrategias gerenciales comunicacionales que se orienten a: que las indicaciones sean claras, que se emitan las informaciones en orden de prioridades, que no se sature el canal informativo con otras cosas que no sean prioridad en el momento y que se fomente la confianza con los trabajadores para que se sientan cómodos de preguntar en caso que tengan dudas.

Los resultados mencionados se pueden observar en el Gráfico 18:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 18** ¿El gerente se asegura de que el empleado haya entendido el mensaje en el proceso de retroalimentación?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D19) / Escuchar planteamientos laborales (I19).**

**Ítem N° 19** ¿El gerente escucha con atención los planteamientos hechos por el personal de medios electrónicos?

**Cuadro N° 28**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	3	16.7%
<b>Casi siempre</b>	1	33.3%
<b>Algunas veces</b>	6	50%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

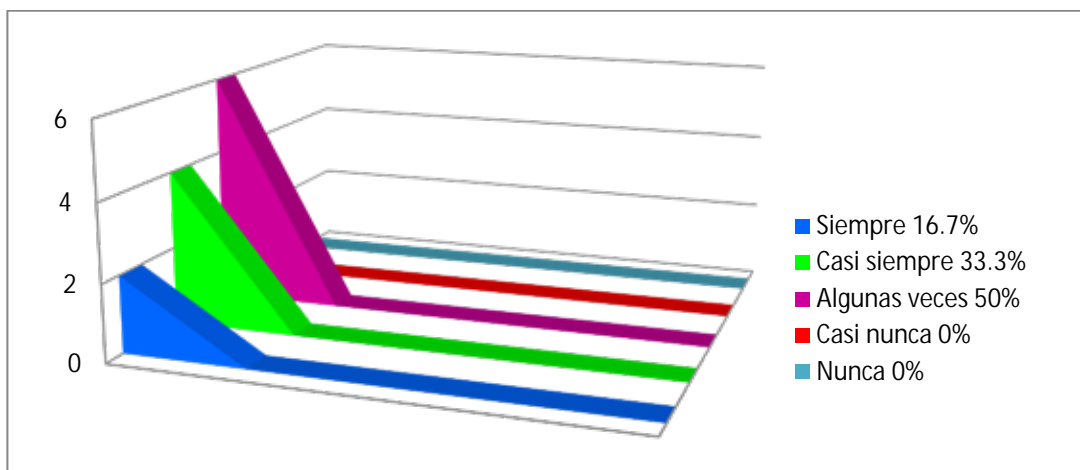
**Análisis e interpretación:** El 50% de los encuestados equivalente a 6 personas aseguraron que algunas veces el gerente escucha con atención los planteamientos hechos por el personal de Medios Electrónicos, mientras que el 33.3% que son 4 personas aseguraron que casi siempre el gerente escucha atentamente lo que le dicen sus empleados. Finalmente el 16.7% que son 2 personas afirmaron que siempre el gerente está atento a los planteamientos realizados por los periodistas.

De esta forma, se evidencia que al menos la mitad de los periodistas consultados, consideraron que solo en algunas ocasiones el gerente escucha los planteamientos realizados por los trabajadores, lo que evidencia una problemática en las comunicaciones ascendentes dentro del departamento de Medios Electrónicos, debido a que los trabajadores no sienten que sean escuchados adecuadamente por la gerencia.

A nivel teórico, existen 10 mandamientos para que el gerente escuche con atención a sus trabajadores y de esta forma se potencien las comunicaciones ascendentes, a continuación Chiavenato (2009), exponen los más relevantes “deje de hablar. (...). 3. Demuestre que quiere oír. 4. Elimine posibles distracciones. (...) 8. Vaya directo al asunto o a la crítica. 9. Pregunte. 10. Deje de hablar. En resumen, la buena comunicación requiere ser entendido y entender.” (p. 324). Estas son pequeñas acciones que debe desarrollar diariamente la gerencia para que las comunicaciones con sus trabajadores sean óptimas.

La mejora de la comunicación ascendente es fundamental para que exista una armonía comunicativa entre el departamento de Medios Electrónicos y la gerencia, y la manera idónea de lograrlo es optimizando la comunicación en ambos niveles empresariales y procurando entender al interlocutor, ya que solo de este modo se generará la retroalimentación necesaria para el éxito comunicativo y la concreción eficiente de las tareas asignadas y objetivos organizacionales.

Los resultados mencionados se evidencian en el Gráfico 19:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 19** ¿El gerente escucha con atención los planteamientos hechos por el personal de medios electrónicos?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D20) / Evitar lenguaje técnico (I20).**

**Ítem N° 20** ¿El gerente evita el uso excesivo de un lenguaje técnico que pueda dificultar la interpretación del con el personal de Medios Electrónicos?

**Cuadro N° 29**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	3	25%
<b>Casi siempre</b>	1	8.4%
<b>Algunas veces</b>	4	33.3%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	4	33.3%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** Para este ítem el 33,3% de los periodistas, equivalente a 4 personas consultadas afirmaron que el gerente nunca evita el uso excesivo de un lenguaje técnico que podría dificultar la interpretación del con el personal de Medios Electrónicos, por su parte, el otro 33,3% indicó que algunas veces el gerente evita el uso excesivo de un lenguaje muy técnico. El otro 25% que son 3 personas indicaron que siempre evita usar palabras muy técnicas para expresarse y finalmente el 8,4% que es 1 persona afirmó que siempre evita el lenguaje muy técnico.

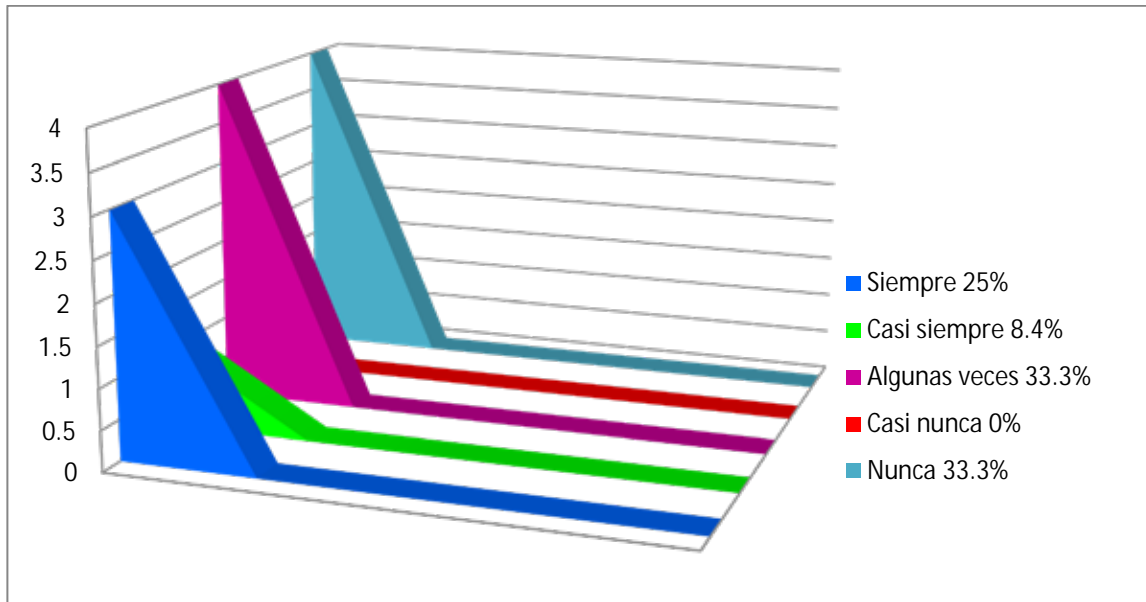
La analítica para esta pregunta sobresale, debido a que es el primer ítem que tiene un valor tan negativo, ya que el 33,3% de los periodistas consideran que el gerente nunca evita hablar o dar instrucciones con un lenguaje muy técnico, lo cual dificulta la comprensión de los mensajes, y con ello el entendimiento de las tareas a desarrollar.

De este modo, queda evidenciada una problemática en las comunicaciones descendentes pero esta vez a nivel de comprensión del lenguaje; lo que acarrea serias distorsiones comunicativas que dificultan la correcta ejecución de las labores por parte de los periodistas que trabajan en el departamento de Medios Electrónicos en Notitarde.

Para concatenar la afirmación anterior a nivel teórico, Chiavenato (2009), destaca que “el lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación.” (p. 324). De esta forma, se puede observar claramente la importancia de que el gerente emita mensajes con un significado claro para el receptor, de lo contrario el flujo de información se interrumpirá y llegará distorsionado a las diferentes escalas que integran la organización.

Para evitar lo anteriormente expuesto el gerente debe iniciar la aplicación general de estrategias gerenciales comunicacionales que mejoren sustancialmente las comunicaciones descendentes, ascendentes y las horizontales. En el caso de las descendentes la solución no es compleja, solo pasa porque la gerencia emita mensajes que tenga claridad, sean cortos, tengan un significado fácil de comprender, y que se jerarquicen las prioridades de las tareas para evitar confusiones al momento de ejecutar las labores asignadas.

Los resultados mencionados se pueden observar en el Gráfico 20:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 20** ¿El gerente evita el uso excesivo de un lenguaje técnico que pueda dificultar la interpretación del con el personal de Medios Electrónicos?

**Dimensión: Comunicación con el trabajador (D21) / Comunicación abierta (I21).**

N° 21 ¿La gerencia pone en práctica una comunicación abierta como una manera de intercambio de información?

**Cuadro N° 30**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	1	8.4%
<b>Casi siempre</b>	3	25%
<b>Algunas veces</b>	8	66.7%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** El 66,7% de los periodistas consultados equivalente a 8 personas dijeron que algunas veces el gerente pone en práctica una comunicación abierta como una manera de intercambio de información, mientras que el 25% es decir 3 personas concordaron al afirmar que casi siempre se pone en práctica una comunicación abierta, finalmente el 8,3% que es 1 persona la cual aseguró que siempre se practica una comunicación abierta como forma de intercambio de información.

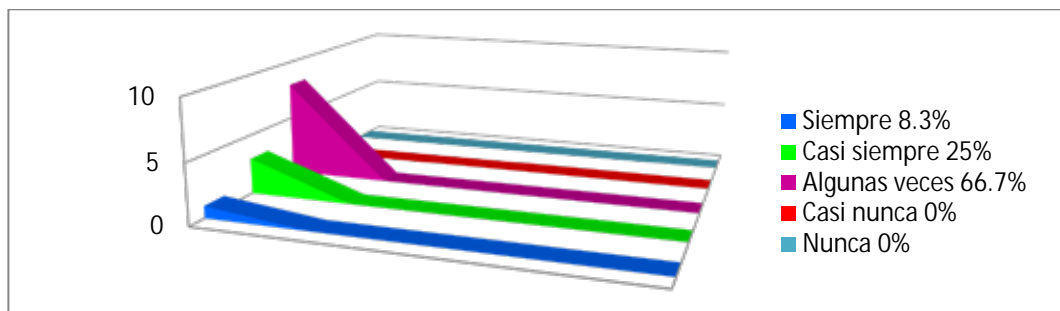
Por consiguiente, la analítica revela que más del 60% de los encuestados consideran que solo algunas veces se utiliza una comunicación abierta y vinculante desde la gerencia hacia el departamento de Medios Electrónicos para producir un fructífero intercambio comunicacional. Este tipo de comunicación es importante para que los empleados se sientan integrados y tomados en cuenta por parte de la

gerencia, además que ayuda a reforzar los lazos comunicativos y con ello propiciar la mejora continua de los equipos de trabajo.

A nivel teórico, Chiavenato (2009), señala que los equipos de trabajo deben laborar articuladamente y “desarrollar habilidades para la comunicación, así como aprender a escuchar y transmitir mejor para facilitar las interacciones humanas. Cuando se propicia una comunicación abierta, honesta y afable, cambiamos la manera en que las personas se relacionan y trabajan”. (p. 321). De esta forma, el autor evidencia la importancia de fomentar las comunicaciones abiertas ya que con ellas los trabajadores desarrollan sus actividades más motivados y con ello tiende a aumentar la productividad.

Desde el punto de vista de los Medios Electrónicos se vuelve prioritario que la gerencia desarrolle una estrategia comunicacional en la que se tome en cuenta la comunicación abierta y se fomente entre los trabajadores, para propiciar, confianza, empatía y se impulse el relacionamiento interpersonal entre los empleados y con el gerente. Con esto se lograría un ambiente laboral cómodo y amigable para los periodistas en el cual se sentirán animados para concretar las metas diarias y los objetivos organizacionales en general.

Los resultados mencionados se pueden observar en el Gráfico 21:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 21** ¿La gerencia pone en práctica una comunicación abierta como una manera de intercambio de información?

**Dimensión: Acciones comunicacionales (D22) / Estrategias para el logro de objetivos (I22).**

**Ítem N° 22** ¿El gerente utiliza estrategias para el logro de los objetivos organizacionales?

**Cuadro N° 31**

<b>Muestra</b>		
<b>Respuestas (Escala de likert)</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	2	16.7%
<b>Algunas veces</b>	10	83.3%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación:** En este ítem el 83,3% de los periodistas consultados que equivale a 10 personas concordaron al afirmar que algunas veces el gerente utiliza estrategias para el logro de los objetivos organizacionales, mientras que el restante 16,7 % que son 2 personas dijeron que casi siempre el gerente emplea estrategias para lograr los objetivos organizacionales.

La última pregunta es muy reveladora, debido a que la analítica destaca que más del 80% de los periodistas indicaron que solo algunas veces el gerente utiliza estrategias para lograr los objetivos organizacionales, de esta forma queda evidenciado que a la gerencia le hace falta implementar estrategias comunicacionales para fomentar y desarrollar los objetivos empresariales. Por tal razón los procesos comunicacionales deben entenderse como herramientas de transmisión y comprensión de la comunicación.

Al respecto, Chiavenato (2009), reseña que “el diseño organizacional y el proceso de comunicación son inseparables. El diseño organizacional debe permitir la comunicación en tres direcciones distintas. De abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y horizontalmente.” (p. 327). Por consiguiente, el autor enumera la primera estrategia gerencial comunicacional que el gerente debe tener en cuenta para que las comunicaciones fluyan eficientemente y se trata del correcto manejo de las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales.

Asimismo, Chiavenato Ob. cit., p. 327. Señala que “cuando los procesos de codificación y decodificación son homogéneos, la comunicación es más eficaz. Cuando son heterogéneos, la comunicación tiende a fallar. Los administradores deben estar atentos a las numerosas barreras que hacen que la comunicación falle en distintas situaciones.”. La siguiente estrategia que brinda el autor es que la gerencia debe aprender a identificar rápidamente cuales son las barreras comunicacionales que interfieren en el proceso, con la finalidad de evitar distorsiones y procurar que la comunicación sea lo más homogénea e integradora posible.

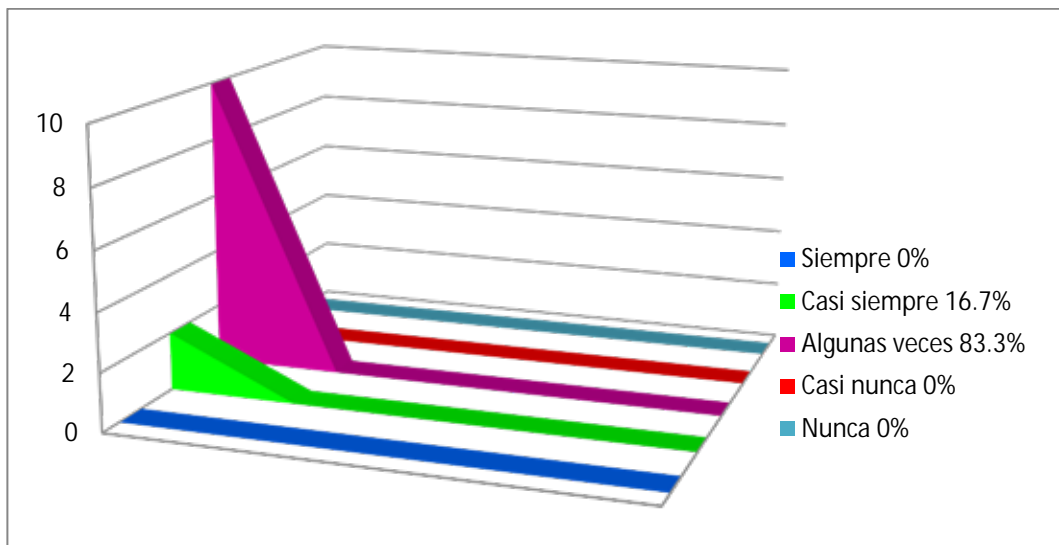
De igual forma, el autor mencionado anteriormente afirma que los gerentes deben utilizar “técnicas que ayudan a mejorar la comunicación. Sin embargo, uno de los requisitos para usarlas consiste en estar conscientes de que la comunicación implica el acto de comprender y ser comprendido. Un buen comunicador también debe ser un buen receptor.” (p. 327). Finalmente la sugerencia del autor es que los gerentes creen y desarrollen estrategias comunicacionales que ayuden a desarrollar eficientemente los procesos comunicativos.

Por tal razón, es vital que el gerente desarrolle una estrategia gerencial comunicacional dirigida al departamento de Medios Electrónicos, con esto se mejorarían sustancialmente las comunicaciones ascendentes, descendentes y las

horizontales, se disminuirían en gran medida las distorsiones comunicativas, lo que conllevaría a la revisión constante de los canales de comunicación y su optimización. También la puesta en práctica de estas estrategias generaría la creación y el fomento de comunicaciones abiertas, inclusivas y participativas entre los empleados del departamento de Medios Electrónicos.

Finalmente, es importante destacar que la creación de estrategias gerenciales comunicacionales para Web Notitarde, no solo significaría la optimización de los procesos comunicativos a lo interno del departamento, también influiría directamente en el desarrollo exponencial de las habilidades de los periodistas y el impulso de la concreción de las metas del trabajo diarias y con ello el logro de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

Los resultados mencionados se evidencian en el Gráfico 22:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 22** ¿El gerente utiliza estrategias para el logro de los objetivos organizacionales?

#### **4.1.2 Resultados del diagnostico del cuestionario**

Como se pudo observar en las paginas anteriores el instrumento base del presente estudio fue el cuestionario, el cual estuvo integrado por un total de 22 preguntas cerradas con varias opciones de respuesta, las cuales se dividieron en tres variables a estudiar que fueron comunicación interna, funciones comunicativas y estrategias comunicacionales gerenciales.

En la caso de las primeras 6 preguntas del cuestionario se estudió la variable comunicación interna, con lo cual quedo evidenciada en primera instancia que la información general que viene desde la gerencia hacia los trabajadores en la mayoría de los casos solo algunas veces llega correctamente a los trabajadores, lo mismo ocurre con la comunicación imprevista y sin interferencia. Por su parte, la periodicidad informativa fue el indicador que arrojó los datos más graves para la variable comunicación interna debido a que más del 80% de las personas que participaron en el estudio afirmaron que solo algunas veces los trabajadores reciben información periódica sobre lo que sucede en la organización.

Asimismo, la mitad de los consultados afirmó que la información oportuna llega solo en algunas oportunidades al departamento de Medios Electrónicos, mientras que el indicador canales de comunicación adecuados para la resolución de inconvenientes es empleado por al menos la mitad de los periodistas en algunas ocasiones.

Por consiguiente, se puede decir, que las comunicaciones internas en Web Notitarde no están funcionando adecuadamente, ya que los mensajes emitidos no les llegan a todos los periodistas con la claridad, la pertinencia y en el tiempo adecuado,

ya sea para la ejecución de tareas en el departamento o la información general relacionada con la organización.

Por su parte, la variable funciones comunicativas estuvo integrada por 5 ítems, en el caso de los indicadores flujo de información y expresión del trabajador al menos de la mitad de los periodistas que participaron en el estudio indicaron que algunas veces fluyen correctamente las comunicaciones y que también algunas veces sienten que pueden expresar alguna inconformidad sin temor alguno.

Asimismo, en el caso del indicador comunicación colaborativa más de la mitad de las personas dijeron que siempre y casi siempre funciona adecuadamente, lo que significa que las comunicaciones horizontales dadas entre compañeros de trabajo funcionan eficazmente. De igual forma, el 50% calificó el indicador comprensión informativa positivamente ya que los consultados dijeron que casi siempre comprenden las indicaciones de trabajo.

En el mismo orden de ideas, el indicador distorsión comunicativa fue el que arrojó los resultados más positivos relacionados con la variable funciones comunicativas, debido a que más del 80% de los periodistas consultados afirmaron que siempre le hacen saber a su superior que no entendieron una instrucción de trabajo.

Por consiguiente, se analiza que en el caso de la variable funciones comunicativas, se desarrollan adecuadamente durante la ejecución de las comunicaciones horizontal, o lo que es lo mismo entre compañeros de trabajo, lo que significa que los periodistas dentro del departamentos se están comunicando efectivamente, solo necesitan desarrollar estrategias comunicativas para mejorar las

distorsiones comunicativas que se producen cuando se dan los cambios de guardias y queda un vacío de información en el departamento.

Finalmente, la variable estrategias comunicacionales gerenciales estuvo constituida por un total de 10 preguntas, en las cuales estuvieron presentes indicadores como: intereses de los trabajadores, en el que 75% de los periodistas indicaron que solo algunas veces el gerente toma en consideración sus intereses particulares, el mismo porcentaje lo obtuvo el tema de elementos trabajo ya que también solo en algunas ocasiones los empleados tienen a tiempo los elementos de trabajo necesarios para laborar eficazmente, lo cual constituyen un factor negativo ya que los instrumentos de trabajo de calidad son vitales para un medio electrónico, ya que de ellos depende que se realice un trabajo de calidad y con velocidad.

De igual forma, más del 58% de los encuestados indicaron que solo algunas veces los mensajes desde la gerencia son oportunos, la misma cifra la obtuvo el indicador comunicación ascendente y descendente donde también los periodistas aseguraron que solo algunas veces el gerente la maneja correctamente, lo que constituye un factor muy negativo, debido a que las comunicaciones no las desarrolla ni plantea correctamente el gerente, esto termina constituyendo serios problemas comunicacionales para el departamento de Medios Electrónicos.

Por consiguiente, la problemática en el manejo de las comunicaciones internas continúa a nivel de la emisión de instrucciones nuevas de trabajo, la comunicación escrita, que no es la ideal, la comunicación abierta que no es fomentada, el tema del entendimiento de los mensajes y la retroalimentaciones de las comunicaciones que pueda desarrollar el gerente con los trabajadores, y finalmente escuchar los planteamientos laborales de los periodistas, son indicadores que también

solo en algunas ocasiones son desarrollados o tomados en cuenta acertadamente por la gerencia.

Asimismo, un indicador que obtuvo un valor negativo bastante representativo fue; evitar el lenguaje técnico por parte de la gerencia, a lo cual más del 65% de los encuestados dijeron que solo algunas veces o nunca el gerente evita utilizar un lenguaje técnico con sus empleados. Este es un factor muy importante porque las comunicaciones internas deben ser claras y oportunas, de lo contrario se corre el riesgo de generar distorsiones comunicativas o lo que es peor; que los empleados pierdan el hilo comunicativo y terminen por no saber que tarea ejecutar.

En conclusión, el último indicador del cuestionario, perteneciente a la variable estrategias comunicacionales gerenciales, tuvo que ver con que si en la organización el gerente aplica estrategias para lograr los objetivos, a lo cual más del 80% afirmó que solo algunas veces se aplican estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, se analiza que debe ser una prioridad para la gerencia de Web Notitarde mejorar las comunicaciones internas y las funciones comunicativas en el departamento de Medios Electrónicos, por lo cual es necesario aplicar estrategias comunicacionales gerenciales dirigidas a fomentar el óptimo desarrollo de las comunicaciones internas, con miras a la concreción de los objetivos organizacionales y el impulso de las metas a corto mediano y largo plazo.

#### 4.2 Análisis de las observaciones mediante lista de cotejo

Cuadro N° 32

Análisis de la Lista de Cotejo				
Dimensión	Ítem	Si	No	análisis de lo observado
<b>Comunicación e información organizacional interna</b>	1) La comunicación es oportuna		Ü	La comunicación general no es buena, dado que ni los detalles relativos a la organización o al trabajo son comunicados oportunamente.
	2) Los mensajes emitidos tienen claridad	Ü		Los mensajes emitidos entre pares laborales son claros, de hecho la comunicación horizontal es la única que funciona adecuadamente en Medios Electrónicos.
	3) Es comprensible la comunicación que viene desde la gerencia		Ü	Las instrucciones de trabajo no son del todo claras, puesto que en muchas oportunidades el lenguaje utilizado por el gerente es muy técnico y tiende a confundir o distraer a los trabajadores.
	4) Las instrucciones de trabajo son claras	Ü		Las instrucciones de trabajo son claras debido a que por lo general son realizadas por los editores de turno y van dirigidas a los redactores y <i>communitys</i> , por lo que las órdenes se basan en las necesidades informativas del momento.

	5) Los trabajadores cuentan con una planificación de trabajo para evitar problemas comunicacionales		Ü	En Web Notitarde no existe una planificación de trabajo, puesto que el ritmo de trabajo no permite su ejecución.
	6) Se les comunica a los trabajadores los cambios que se realizarán en la web		Ü	Nunca se les comunica con tiempo a los empleados los cambios que pudieran realizarse, lo cual genera problemas en la ejecución de las labores.
	7) Los trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para trabajar adecuadamente	Ü		En teoría tienen las herramientas (computadoras, <i>tablets</i> e internet) el problema radica cuando se deben sustituir los equipos, o se necesita realizarles mantenimiento, ya que estos procesos tardan o no suceden.
<b>Acciones comunicacionales</b>	8) Fluye la comunicación ascendente y descendente en la organización		Ü	La comunicación ascendente y descendente no es fluida en la organización, debido a que muchas instrucciones se pierden o trasversan en el camino a los empleados y viceversa.
	9) A través de las comunicaciones se promueve el crecimiento personal y organizacional		Ü	La promoción del crecimiento personal de los empleados no es una prioridad para la empresa.
	10) La gerencia se asegura que las instrucciones se hayan entendido correctamente		Ü	El gerente no siempre se asegura en el proceso de retroalimentación que se hayan comprendido correctamente sus instrucciones de trabajo.

<b>Acciones comunicacionales</b>	11) Las instrucciones dadas a través de la comunicación escrita llegan eficazmente	Ü	La comunicación mediante correos es deficiente, debe mejorarse con otras alternativas, ya que todas las personas no revisan periódicamente sus correos.
	12) Se ejecutan acciones para mejorar las comunicaciones internas	Ü	No se desarrolla ningún tipo de estrategias para mejorar las comunicaciones internas en la organización.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1 resultados del diagnostico de la Observación

La observación mediante lista de cotejo la realizó la autora en Web Notitarde por un periodo de tres meses desde noviembre de 2017 hasta enero de 2018, con lo cual se corroboró que existen algunos problemas de comunicación interna en la organización.

La primera variable que se estudió durante la observación fue comunicación organizacional interna y se evidenció que la comunicación no es oportuna, tampoco se les comunica a los periodistas los cambios que se realizan en el departamento de Medios Electrónicos, los mensajes provenientes desde la gerencia no siempre son comprendidos por los demás niveles organizativos especialmente por los periodistas que son los que a través de los lineamientos generales deben producir contenidos para nutrir la pagina web. Por consiguiente esta problemática genera distorsiones comunicacionales en la organización.

Del mismo modo, se observó que pese a que los periodistas cuentan con los instrumentos necesarios para trabajar, el remplazo de los mismos no es eficiente y mucho menos su mantenimiento, lo que genera que las labores no se ejecuten con la rapidez que se necesita para el entorno web. Asimismo; se conoció que no existe una planificación comunicacional dirigida al Medios Electrónicos, la cual tampoco sería útil para departamento puesto que lo cambiante de las tareas y el ritmo acelerado de trabajo que se vive día a día en la web haría imposible la ejecución de una planificación comunicacional.

En contraposición, se encuentra el aspecto positivo, el cual recae en que las comunicaciones horizontales funcionan adecuadamente en Medios Electrónicos, es decir que existen buenas relaciones entre los compañeros de trabajo. Lo mismo sucede con las instrucciones de trabajo que emiten los jefes de guardia las cuales son entendidas con claridad y desarrolladas en base a cumplir las pautas informativas diarias de la página web.

Al respecto, Trelles (2001), señala que la comunicación horizontal debe “facilitar la coordinación de tareas, permitiendo (...) establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; 2. Proporciona un medio para compartir información relevante (...) Es un canal para resolver problemas y conflictos de dirección entre colegas.” (p. 51). Por consiguiente se vuelve prioritario profundizar un poco más las comunicaciones horizontales debido a que son las que fluyen más equilibradamente en la organización, en aras de lograr el mejor ambiente laboral posible y el desarrollo de los objetivos a corto y mediano plazo previstos para Medios Electrónicos.

La otra variable que se estudió fue estrategias comunicacionales gerenciales donde se pudo evidenciar que la comunicación escrita realizada a través de correos

electrónicos no es efectiva, por lo cual se hace necesario que se implemente alternativas más actuales (*WhatsApp o SMS*), para que los mensajes tengan más posibilidades de ser leídos. Tampoco se promueven los intereses de los trabajadores. Asimismo se evidenció que el gerente en la retroalimentación con el empleado no se asegura que los lineamientos de trabajo hayan sido comprendidos correctamente.

En el caso de las comunicaciones ascendentes y descendentes también existen problemas comunicacionales debido a que en muchas ocasiones las informaciones emitidas desde ambos lados de la organización no son expresadas correctamente, o con el paso de un nivel a otro de la organización se distorsionan o pierden su sentido.

Por consiguiente, para mejorar estos tipos de comunicaciones, Chiavenato (2009), aconseja que el gerente ejecute la técnica de pasear por la organización, con la finalidad de entablar conversaciones con los empleados, de este modo se produce un contacto directo con los trabajadores, lo cual permite que el gerente conozca de primera mano lo que sucede en la organización, “esta técnica mejora la comunicación descendente y ascendente, porque el emisor puede hablar de sus ideas con los trabajadores y, a la vez, puede escuchar y saber qué piensan ellos de los problemas y asuntos de su contexto de trabajo.” (p. 318).

Finalmente, se pudo observar que en la organización no se ejecuta acciones para mejorar las comunicaciones internas. Para optimizar este tipo de comunicación se deben generar estrategias comunicacionales gerenciales que fomenten el crecimiento sostenido en de las comunicaciones ascendentes y descendente y luego procurar el cumplimiento de las funciones comunicativas. De esta manera, se estaría propiciando un mejor ambiente de trabajo para impulsar el desarrollo de los objetivos y metas de Medios Electrónicos.

### **4.3 Análisis de la entrevista estructurada**

La autora de la investigación desarrolló una entrevista estructura a través de un guión de entrevista, la cual fue dirigida al Director de Notitarde, el señor Gustavo Risquez, y el propósito de la misma fue responder el segundo objetivo del estudio que recae en identificar las estrategias de comunicación interna que aplica la gerencia en Web Notitarde para lograr una comunicación efectiva en el medio electrónico.

Por consiguiente, la entrevista contuvo 8 preguntas, las cuales estuvieron enmarcadas dentro de la variable independiente estrategias gerenciales comunicacionales. A continuación se presenta la entrevista:

#### **Dimensión: Comunicación / Evaluación comunicación interna**

**Ítem N° 1** ¿Cómo evalúa el desarrollo de las comunicaciones internas en Web Notitarde?

**Respuesta:** De manera progresiva los diversos canales de comunicación tienden a madurar de acuerdo a la experiencia y evolución de las relaciones interpersonales.

#### **Dimensión: Comunicación / Ccomunicación efectiva**

**Ítem N° 2** ¿Cuáles estrategias aplica para que las indicaciones se comuniquen y ejecuten efectivamente?

**Respuesta:** Las instrucciones directas. La inducción. Y la generación de memorándum.

**Dimensión: Comunicación / Comunicación efectiva**

**Ítem N° 3** ¿Qué elemento considera que incide en que las comunicaciones internas no funcionen correctamente en Medios Electrónicos?

**Respuesta:** La falta de consolidación de una cultura gerencial que valide las premisas de seguimiento y control necesarios para la consecución de las ordenes.

**Dimensión: Tácticas gerenciales / Mejorar Medios Electrónicos**

**Ítem N° 4** ¿Qué aspectos mejoraría dentro del departamento de Medios Electrónicos?

**Respuesta:** Ampliar los elementos cognitivos que ayuden a realizar un mejor trabajo basado en la capacitación, en el uso de nuevas tecnologías por medio de software, App y distintos gadget.

**Dimensión: Tácticas gerenciales / Coordinación inmediatez-eficiencia**

**Ítem N° 5** ¿Cómo se coordina la inmediatez informativa con la que se trabaja en Medios Electrónicos y la ejecución eficiente de tareas, cuando se trabaja continuamente sobre reloj?

**Respuesta:** La distribución de roles y la comprensión del proceso de trabajo es lo esencial.

**Dimensión: Tácticas gerenciales / Estrategia comunicacional**

**Ítem N° 6** ¿Considera que deben aplicarse nuevas estrategias comunicacionales en Medios Electrónicos para mejorar la operatividad, y cuáles serían?

**Respuesta:** Profundizar la comprensión del proceso de producción.

**Dimensión: Tácticas gerenciales / Optimización de trabajo**

**Ítem N° 7** ¿Cuáles procesos cree que deben realizarse para optimizar el trabajo en medios electrónicos?

**Respuesta:** Transformar a todos los Redactores en propagadores en RRSS (redes sociales).

**Dimensión: Tácticas gerenciales / Factor éxito**

**Ítem N° 8** ¿Cuál creé usted que es el factor determinante para que el equipo de trabajo de medios electrónicos funcione eficazmente?

**Respuesta:** Pensar en digital de manera constante.

#### **4.3.1 resultados del diagnostico de la entrevista**

Luego de realizar un estudio profundo a la entrevista estructurada efectuada al Director de Notitarde se analiza lo siguiente:

En primera instancia se observa que el Director ve de manera positiva el desarrollo de las relaciones interpersonales en Web Notitarde como un factor de valor para el progreso de las comunicaciones internas.

Asimismo, el Director del medio de comunicación expresó que maneja la comunicación descendente a través de la aplicación de instrucciones claras, la inducción del personal y el uso del memorándum, este último de acuerdo a los datos arrojados por el cuestionario y la lista de cotejo resultó ser un elemento poco eficaz para informar, ya que no todas las personas revisan constantemente sus correos personales y mucho menos los corporativos. Por su parte, la expresión de instrucciones claras a los trabajadores constituye la forma adecuada de generar lineamientos de trabajo, siempre y cuando se ejecute con un lenguajes claro y de forma oportuna.

De igual forma, el Director de Notitarde afirmó que es necesario consolidar una cultura gerencial que valide las premisas de seguimiento y control necesarias para la consecución de las órdenes, la cual hasta los momentos no existe a lo interno de Web Notitarde.

A propósito de los aspectos que ayudarían a mejorar el departamento de Medios Electrónico, Gustavo Riskey coincidió con los datos arrojados por la encuesta y la observación, ya que consideró que la capacitación y el uso de las nuevas tecnológicas y *software* son imprescindibles para que se produzca un trabajo

de calidad en Web Notitarde, es por eso que es vital realizar cambios o actualizaciones continuas de los equipos y herramientas tecnológicas para que el trabajo de los periodistas pueda ser mucho rápido y competitivo con otras páginas web.

Del mismo modo, el director de Notitarde indicó que a su juicio el tema de coordinar la inmediatez informativa y la ejecución de tareas cuando se trabaja contra reloj, pasa por la correcta distribución de los roles de trabajo, lo cual representa una estrategia acertada pero que pocas veces se cumple en el departamento porque hay bajas de personal, lo que obliga a los que están a tener que hacer varias tareas. Para consolidar esta idea lo óptimo es la ampliación de los equipos de trabajo para que cada quien pueda dedicarse a lo que le corresponde.

En relación a lo anterior, Gustavo Risquez también consideró que para mejorar la operatividad en Medios Electrónicos se debe profundizar las comprensión del proceso de producción web, ya que muchas periodistas se mantienen redactando en el formato tradicional para medios impresos, lo cual no es lo indicado para medios digitales, donde debe predominar el dinamismo de las informaciones. Esto constituye un factor de valor para mejorar el rendimiento laboral en la página web ya que incidiría directamente en la cantidad de lecturas que tendrán las informaciones producidas en Web Notitarde.

Asimismo, otra recomendación que realizó el Director para optimizar el trabajo en Medios Electrónicos fue la transformación progresiva de los redactores web en programadores en redes sociales que sepan que contenidos producir en base a la audiencia y los horarios predilectos de los lectores, esto a su vez tiende a generar tráfico en las redes y en la pagina. Finalmente Risquez calificó como un factor de éxito para la web el hecho de “pensar en digital”. Esta última observación es

sumamente valiosa, ya que; la manera idónea de procesar contenidos es hacerlos fácilmente digeribles para el público digital pero también atractivos, al punto que las personas deseen compartir las noticias con sus amigos.

Si bien es cierto; que el Director de Web Notitarde tiene ideas innovadoras y valiosas para mejorar y hasta optimizar la construcción de las noticias que producen los periodistas para la página web, también es cierto que no existen ni se aplican estrategias comunicacionales gerenciales dirigidas a fomentar las comunicaciones internas en Medios Electrónicos.

En consecuencia, mientras las comunicaciones ascendentes y descendentes y las funciones comunicativas no se cumplan adecuadamente, va a ser prácticamente imposible que el equipo de trabajo de Medios Electrónicos en Notitarde logre optimizar las tareas y mejoren el desenvolvimiento de la página web, por tal razón es importante que se desarrollen adecuadamente las comunicaciones antes mencionadas, de lo contrario el trabajo está destinado a continuar realizándose en base a las premisas dadas por la inmediatez informativa, pero sin un horizonte claro y bien definido.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1- Descripción de la Propuesta**

El diseño de la propuesta que se proyecta a continuación, ha sido construido con la finalidad de dar respuesta a los problemas en las comunicaciones internas descubiertos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos en Medios Electrónicos. Por consiguiente la propuesta corresponde a un entramado de herramientas necesarias para el fortalecimiento de las comunicaciones internas en Web Notitarde y con ello el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De este modo, la propuesta gira en torno a diseñar estrategias de comunicación gerencial para medios digitales que fomenten el desarrollo de las comunicaciones internas, en el medio electrónico Web Notitarde. Lo que se busca con esto generar estrategias comunicativas que ayuden a solventar las problemáticas comunicacionales sobre todo a nivel de las comunicaciones descendentes y ascendentes.

Con la aplicación de las estrategias antes mencionadas mejorarán exponencialmente las comunicaciones internas dentro del departamento de Medios Electrónicos de Web Notitarde, esto permitirá que las comunicaciones descendentes sean más fluidas y claras, con lo cual los lineamientos de acción para los periodistas serán claros y no habrán distorsiones comunicacionales que entorpezcan la correcta realización de las labores.

Igualmente, se busca mejorar la comunicación ascendente para que el gerente pueda conocer de viva voz las problemáticas diarias del departamento y se busquen soluciones rápidas a los inconvenientes que se presenten en el día a día. Asimismo se busca potenciar las comunicaciones horizontales que son las que se encuentran más equilibradas dentro de Medios Electrónicos, para que durante el cambio de guardias no se produzcan fallas informativas y por el contrario exista una retroalimentación constante, con la cual todos los trabajadores se mantengan informados de todo lo que ocurre en la organización.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Desarrollar estrategias comunicacionales gerenciales para Web Notitarde que fomenten la optimización de sus comunicaciones internas.

### **Objetivos Específicos**

- Ü Mejorar las comunicaciones internas en Web Notitarde.
- Ü Promover la rápida resolución de los conflictos en el departamento.
- Ü Fomentar en la gerencia la comunicación directa con sus empleados para conocer de primera mano los problemas.
- Ü Incorporar en la empresa la figura del DIRCOM.
- Ü Optimizar el trabajo de los periodistas para cumplir con los objetivos organizacionales.
- Ü Diseñar estrategias de comunicación gerencial para medios digitales que fomenten el desarrollo de las comunicaciones internas en Web Notitarde.

### **5.3 Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta se justifica debido a la necesidad de aplicar estrategias comunicacionales gerenciales en Web Notitarde, ya que en este medio digital existen diversos problemas de comunicación.

Es importante destacar que las comunicaciones descendentes y ascendentes no fluyen adecuadamente en Medios Electrónicos ya que hay interferencias que ocasionan distorsiones en el mensaje. Por su parte; las comunicaciones horizontales son las que mejor funcionan en el departamento, pero ocurren baches informativos cuando se producen los cambios de guardias.

En el mismo orden de ideas, se puede decir que las comunicaciones entre pares laborales son las más exitosas en Web Notitarde, debido a que existe un acoplamiento entre los compañeros de trabajo en base a un bien común. En el caso de la gerencia ocurre que además de tener que emitir órdenes debe manejar la parte administrativa, de negocios y de recursos humanos, lo cual termina incidiendo en el correcto desenvolvimiento de las comunicaciones en el departamento.

Por consiguiente, se vuelve prioritario el nacimiento de una figura intermedia que pueda lidiar con lo que sucede directamente en el ámbito laboral, es decir hablar de primera mano con los trabajadores y emitir las ordenes que la gerencia desea que se ejecuten de acuerdo a las metas organizacionales.

De este modo, se plantea que una de las principales estrategias comunicacionales gerenciales que se debe aplicar en Web Notitarde es la incorporación de un DIRCOM o Director de Comunicaciones, que se encargue de mantener y afinar todos los procesos comunicacionales dentro de la organización.

Adicional a la incorporación del DIRCOM dentro de la organización se hace vital que se utilice dentro de Medios Electrónicos un enfoque comunicacional amplio, donde impere conocer por parte de la gerencia los problemas internos que sufre el departamento para solucionar las problemáticas a la brevedad posible. También es fundamental que los mensajes que se emitan ya sea desde la gerencia o desde los trabajadores tengan claridad y se dirijan a reforzar patrones que se encaminen al cumplimiento de las metas diarias que lleven al departamento al consecución de los objetivos generales organizacionales.

#### **5.4 Estudio de Factibilidad**

La propuesta presentada tiene un alto nivel de factibilidad, debido a que consiste en la aplicación de estrategias comunicacionales gerenciales que ayudarán a fomentar y mejorar las comunicaciones internas en Web Notitarde, lo cual solo requiere el cambio de hábitos de trabajo y el refuerzo de patrones de laborales positivos que conlleven a las buenas prácticas comunicativas y al cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otra parte, la incorporación de un DIRCOM a las filas de la organización, solo representa la contratación de un solo talento humano, por consiguiente la empresa cuenta con los recursos necesarios para poder contratar a la figura antes mencionada. Además es importante tener en consideración que recientemente la empresa ha pasado por un proceso de reestructuración y está en la búsqueda de nuevo personal.

Asimismo, la factibilidad de la propuesta de desarrollar estrategias comunicacionales gerenciales que fomente las comunicacionales internas en Web Notitarde, pasa por la ejecución de tres estudios:

### **Estudio Técnico**

Desde el punto de vista técnico la organización cuenta con las características necesarias para realizar exitosamente la propuesta de llevar a cabo estrategias comunicacionales gerenciales para medios digitales que fomenten las comunicaciones internas, debido a que se encuentra en una ubicación privilegiada, a poco metros de la avenida Bolívar norte de la Ciudad de Valencia, lo cual significa que los trabajadores cuentan con un fácil acceso a su lugar trabajo.

Igualmente, las instalaciones de Web Notitarde cuentan con espacios cómodos y amplios, al igual que el mobiliario y el equipamiento técnico necesario para permitir la ejecución óptima de la presente propuesta.

### **Estudio Operativo**

A nivel de operatividad el departamento de Medios Electrónicos de Web Notitarde posee un equipo de trabajo con una sinergia laboral bastante buena, además de que son profesionales competentes en diversas áreas de desarrollo digital y están altamente calificados.

Teniendo en consideración lo anterior, es importante destacar que dentro de la página web trabajan los redactores junto con los editores que se especializan en el

manejo de contenidos digitales para los lectores de la web. Mientras que los *community manager* operan la temática de las redes sociales de la mano con el *social media manager* que se encarga de crear las estrategias de posicionamiento y acción para las diversas redes que tiene a su cargo Medios Electrónicos.

Asimismo, se puede decir que para que el departamento pueda funcionar como un engranaje, es necesario en primer lugar aplicar las estrategias comunicacionales, de la mano de un DIRCOM que posibilite que las comunicaciones sean más fluidas en los diversos niveles que existen en la organización.

### **Estudio Económico**

Como anteriormente se mencionó la aplicación de estrategias comunicacionales gerenciales para Web Notitarde no necesitan de presupuesto o gasto de dinero alguno, solo se deben ejecutar líneas de acción bien direccionadas que obedezcan al correcto desarrollo de las funciones comunicativas, las cuales conllevarán a la eficiencia comunicacional y a la concreción de los objetivos organizacionales. De esta forma, se puede decir que para lograr esto solo se necesita voluntad gerencial.

En cuanto a la incorporación de un DIRCOM para la organización es muy factible debido a que la empresa realizó un proceso de reestructuración y actualmente se encuentra en la búsqueda de nuevo personal estratificado en diversas áreas. Así que se puede decir que existen vacantes abiertas que pudiera llenar un Director de Comunicaciones; teniendo en consideración que el presente trabajo de investigación arrojó la necesidad de desarrollar estrategias comunicacionales gerenciales para fomentar las comunicaciones internas en Web Notitarde y con ello ampliar la

productividad de la web, que es el principal objetivo que en estos momentos persigue la empresa.

Por consiguiente, la entrada del DIRCOM tendría un costo aproximado para la empresa de 7.000 Bs.S mensuales, más el pago del bono alimentario vigente a la fecha de contratación y los beneficios establecidos en la Ley del Trabajo.

### **5.5 Estructura de la Propuesta**

De acuerdo a los resultados extraídos del análisis de los instrumentos efectuados como parte del presente estudio se desprende la necesidad de aplicar estrategias comunicacionales gerenciales para Web Notitarde con las cuales se fomentarán sus comunicaciones internas. La finalidad de las estrategias anteriormente mencionadas recae en:

- Ü Dinamizar los procesos comunicacionales en Web Notitarde.
- Ü Eliminar las distorsiones comunicativas.
- Ü Ampliar los canales de información.
- Ü Mejorar las comunicaciones ascendentes y descendentes.
- Ü Optimizar las comunicaciones horizontales.

Las estrategias comunicacionales gerenciales que se extrajeron a raíz del profundo estudio de las problemáticas comunicativas presentes en Web Notitarde son las siguientes.

- Ü La gerencia debe dirigir sus lineamientos u órdenes con claridad.

- Ü El lenguaje usado por el gerente debe ser sencillo, accesible y dinámico.
  
- Ü Siempre debe existir retroalimentación con los periodistas para cerciorarse que el mensaje se entendió perfectamente, de este modo se certifica la fluidez de las comunicaciones ascendentes y descendentes.
  
- Ü Es necesario aplicar una política de planificación antes de realizar cambios que tengan que ver con el entrono organizacional, por consiguiente se debe notificar con tiempo a los periodistas, para que no se interrumpan las dinámicas laborales.
- Ü Las líneas de trabajo deben obedecer al cumplimiento de metas cortas que se encaminen al logro de los objetivos organizacionales.
  
- Ü Para evitar las fallas comunicativas y dinamizar las comunicaciones entre guardias, se debe dejar un precedente escrito de las novedades, de esta forma todo el equipo de trabajo sabrá que sucedió durante la jornada anterior. Igualmente es oportuno promover las comunicaciones vinculantes que permitan conocer los cambios y novedades que se produzcan diariamente en el departamento.
  
- Ü Finalmente, la incorporación de un DIRCOM para la organización permitiría mejorar exponencialmente los procesos comunicativos en la página web, debido a que existirá una figura que equilibraría las comunicaciones entre la gerencia y los periodistas y tendría asignada la labor de controlar y optimizar los procesos comunicativos en Web Notitarde.

## 5.6 Aplicación de estrategias comunicacionales gerenciales

Cuadro N° 33

<b>Estrategias comunicacionales gerenciales para Web Notitarde</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>Función</b>
<b>Claridad en las instrucciones provenientes desde la gerencia</b>	Que las comunicaciones descendentes sean eficientes
<b>Lenguaje sencillo en los lineamientos de trabajo</b>	Dinamizar las comunicaciones descendentes
<b>Retroalimentación</b>	Garantizar la fluidez en las comunicaciones ascendentes y descendentes
<b>Planificar los cambios operacionales</b>	Comunicar anticipadamente los cambios para evitar entorpecer las dinámica laboral
<b>Promover una comunicación fluida para cumplir con los objetivos organizacionales</b>	Trabajar en base a metas diarias que conlleven al logro de los objetivos organizacionales (crecimiento exponencial de la página y en las redes sociales)
<b>Dinamizar la comunicación entre las guardias</b>	Las novedades en cada guardia deben comunicarse por escrito para evitar problemas con los trabajadores del siguiente turno.
<b>Incorporar un DIRCOM</b>	Optimizar los procesos comunicacionales en Web Notitarde

Fuente: Elaboración propia

## **5.7 Consideraciones Generales**

Luego de diseñar una serie de estrategias de comunicación gerencial para Web Notitarde, se considera idónea la ejecución de las mismas, como un instrumento elaborado específicamente para Medios Electrónicos con el propósito de mejorar y potenciar el desarrollo de las comunicaciones a nivel interno.

Las estrategias expuestas anteriormente se distribuyen entre el desempeño ideal de las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales que se deben generar para el correcto desarrollo de web, con la ejecución de las funciones comunicacionales que perfeccionan las comunicaciones internas en el medio digital, para finalmente aglutinar la figura del DIRCOM que vendría a cohesionar las estrategias mencionadas para optimizar las comunicacionales en Web Notitarde.

Por consiguiente, la voluntad gerencial para lograr que se produzcan los cambios propuestos será vital para que se logre un cambio de paradigma comunicativo, en Web Notitarde. Igualmente en el caso de que se tome en consideración la entrada de un DIRCOM a la web, ayudará en gran medida a quitarle responsabilidades a la alta gerencia y a posicionarlas en una figura creada con la finalidad de aplicar las estrategias comunicacionales; diseñadas para aprender a comunicarse de forma eficaz y con tácticas orientadas al logro organizacional.

Asimismo, se puede decir que la puesta en funcionamiento de las estrategias comunicacionales gerenciales propuestas en la presente investigación pudieran ser el preludeo para potenciar no solo las comunicaciones internas en Web Notitarde, sino para todo el departamento, debido a que si las estrategias se efectúan adecuadamente; la productividad en general aumentará y con ella se puede avizorar el logro sostenido de las metas y los objetivos previstos para crecimiento de Medios Electrónicos.

## 5.8 Conclusiones

La presente investigación se sostuvo en tres variables independientes que dirigieron las temáticas de estudio dentro de Medios Electrónicos en Web Notitarde, las cuales fueron comunicación organizacional interna, funciones comunicativas y estrategias comunicacionales gerenciales. De este modo; se pudo observar la importancia de las comunicaciones internas para el sano desenvolvimiento de un medio de comunicación digital, sin estas imperaría el caos en cualquier organización.

En el caso de las funciones comunicativas se puede decir que son el corazón de la eficiencia en las comunicaciones internas en un Medio Electrónico, debido a que si no se realizan adecuadamente se producen problemas comunicacionales de cualquier tipo, es por esa razón que las comunicaciones internas y las funciones comunicativas deben ir de la mano con la aplicación de estrategias comunicacionales gerenciales que le brinden direccionalidad a las comunicaciones y propicien la optimización de las mismas.

Por consiguiente, luego de realizar una exhaustiva investigación sobre las técnicas comunicacionales gerenciales que se deben desarrollar en medios digitales para fomentar sus comunicaciones internas, la autora llegó a las siguientes conclusiones:

En primer lugar se evidenció que el manejo de las comunicaciones internas en los medios digitales es vital no solo para que se desarrolle adecuadamente el trabajo diario; sino también para generar un buen ambiente laboral que propicie las relaciones humanas y la retroalimentación en aras del logro de un contacto comunicativo sano y eficaz.

Igualmente, se comprobó que es necesario que exista una comunicación clara, precisa y fluida entre el gerente y sus trabajadores, por consiguiente se debe priorizar que las comunicaciones descendentes sean efectivas, de lo contrario se producirán errores comunicacionales que incidirán directamente en el rendimiento de los periodistas y por ende en la operatividad diaria de Medios Electrónicos.

En el mismo orden de ideas, es prácticamente obligatorio por parte de la gerencia sostener un contacto constante, oportuno y directo con los periodistas que trabajan en Medios Electrónicos, para conocer y resolver rápidamente las problemáticas que enfrenta el departamento. Asimismo es fundamental que la gerencia utilice siempre la retroalimentación con los periodistas para cerciorarse durante este proceso que los lineamientos de trabajo fueron comprendidos correctamente y se eliminen las distorsiones comunicativas.

En efecto; el tema de las comunicaciones ascendentes también debe mantenerse en constante observación, ya que si no existe un vínculo directo entre la gerencia y los periodistas de Medios Electrónicos se generan indiscutiblemente fallas en los canales de comunicación, por lo tanto se vuelve prioritario que se conciba ese contacto de primera mano con los trabajadores, con el propósito de que las comunicaciones ascendentes no tengan interferencias y puedan ser fluidas y certeras.

Con respecto a las comunicaciones horizontales se descubrió, que son tan vitales como las ascendentes y las descendentes, debido a que una correcta y fluida comunicación entre los compañeros de trabajo es fundamental para que se produzca el óptimo desempeño en un medio digital, incluso si la comunicación con la gerencia no es la mejor; pero entre pares laborales se entienden efectivamente el trabajo se encaminará positivamente, aunque no con una dirección solida y estable.

En consecuencia, las comunicaciones horizontales son un aspecto sumamente importante en el desarrollo de Medios Electrónicos, específicamente en Web Notitarde, debido a que a través de las mismas se impulsan tres factores, el primero es el trabajo en equipo, el segundo son las relaciones interpersonales y el tercero el impulso de las metas de trabajo pautadas para el departamento, es por este motivo que se debe cuidar y fomentar este tipo de comunicación para lograr ambientes laborales sólidos, estables y amigables en los cuales los periodistas se sientan integrados.

Finalmente, el flujo continuo de la comunicación y el cumplimiento de las funciones comunicacionales dentro de Medios Electrónicos son estrategias que deben emplearse continuamente para mantener a todos informados sobre absolutamente todo lo que ocurre en el departamento y con esto evitar distensiones entre guardias y también entre los diversos niveles que integran la Web. Lo mismo ocurre con el desarrollo de las comunicaciones vinculantes e integradoras donde todo el equipo de trabajo sea participe y se genere un continuo *feedback* informativo; en aras de mantener a los equipos cohesionados y con una excelente sinergia de trabajo para que logren aumentar los estándares de productividad.

Todo lo anteriormente mencionado es posible si las comunicaciones internas son trabajadas eficientemente y sí se les da la importancia que merecen, ya que si se aplican estrategias comunicacionales gerenciales en Medios Electrónicos indiscutiblemente se logrará cumplir efectivamente los objetivos organizacionales.

## 5.9 Recomendaciones

En función del análisis efectuado al resultado arrojado por la amplia investigación realizada dentro de Medios Electrónicos Web Notitarde se recomienda:

1. Generar desde la gerencia instrucciones de trabajo claras para perfeccionar las comunicaciones descendentes.
2. Producir los lineamientos de trabajo en base a un lenguaje sencillo y preciso, para dinamizar las comunicaciones descendentes.
3. Propiciar la retroalimentación durante la comunicación ascendente y descendente.
4. Planificar los cambios operacionales en el departamento promoviendo las comunicaciones vinculantes entre los diversos niveles de Web Notitarde.
5. Desarrollar una comunicación fluida en todo el departamento para lograr el crecimiento exponencial de la página web.
6. Fortalecer las comunicaciones entre las guardias para mantener las metas de trabajo y evitar las problemáticas comunicativas.
7. Finalmente, para cohesionar y direccionar adecuadamente todas las estrategias comunicacionales gerenciales antes mencionadas, se sugiere incorporar un DIRCOM o Director de comunicaciones en el departamento de Medios Electrónicos de Web Notitarde.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, N. (2014). La comunicación como herramienta estratégica en la gestión gerencial caso: departamento de ventas en la empresa distribuidora Dialcaval, C.A [Tesis de Maestría]. Universidad José Antonio Páez, Venezuela. Recuperado el 29 de julio de <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2015/07/norman-alexander-alcantara-rodulfo.pdf>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=cultura+organizacional+libros&ots=gnFkApSUvV&sig=fvmp1G6UENRavTud8J9o9\\_8cXVs#v=onepage&q&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=cultura+organizacional+libros&ots=gnFkApSUvV&sig=fvmp1G6UENRavTud8J9o9_8cXVs#v=onepage&q&f=true)
- Arias F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ª ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias F. (2012). *El proyecto de investigación*. (6ª ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
- Alvarez, J (2013). *Manejo de la Comunicación Organizacional*. Recuperado de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499694474.pdf>
- Berlo, D. (1984). *El Proceso de la Comunicación*. Recuperado de <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxwcm9mZWdhbGx1Y2NpfGd4Ojc2MjkyODllOWVmYWRkNGY>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999.

González, E. (2014). Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la Policía del estado Carabobo [Tesis de Maestría]. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado el 29 de julio de 2017 <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2454/egonzalez.pdf?sequence=1>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Jiménez, P. y Fernando, D. (2014). Plan estratégico de comunicación integral para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. Recuperado el 29 de julio de 2017 de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11047/1/Pacheco\\_Jimenez\\_Diego\\_Fernando.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11047/1/Pacheco_Jimenez_Diego_Fernando.pdf)

Ley Orgánica de Telecomunicaciones de Venezuela. (2011). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.610, febrero 7, 2011.

López, J. (1999). *Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.

Lozada, M. (2014). Auditoría de Comunicación interna y propuesta de plan de comunicación interna para Fundación Museos de la Ciudad [Tesis de Maestría]. Universidad de la Américas, Ecuador. Recuperado el 29 de julio de 2017 de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/3095>

Luque, B. (2015). Comunicación asertiva y manejo de conflictos laborales en educación básica primaria [Tesis de Maestría]. Universidad Rafael Urdaneta, Zulia. Recuperado el 29 de julio de 2017 de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-15-08546.pdf>

Palella, S. y Martins F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Recuperado de <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologc3ada-de-la>

[investigacion-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf](#)

Papic, G. (2016). La comunicación organizacional en entidades educativas [Tesis de Doctoral]. Universidad de Malaga, España. Recuperado el 29 de julio de 2017 de

[https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD\\_PAPIC\\_DOMINGUEZ\\_Gabriela\\_Katia.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1)

Reddin, J. (1984) *Teoría del desarrollo organizacional y modelo 3D de eficacia gerencial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional-modelo-3d-eficacia-gerencial/>

Rodríguez, I. (2005). *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Serrano, M. (1981). *Comunicación como sistema*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>

Silva, A. (2013). *Gerencia*. Estados Unidos: Editorial Cognitio.

Tracy, B. (2014). *Gerencia, La Biblioteca del Éxito*. Nueva York Estados Unidos: Grupo Nelson, Inc.

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de <file:///H:/MAESTRIA%20GERENCIA%20DE%20LA%20COMUNICACION%20ORGANIZACIONAL/TESIS/TEORIAS/Comunicacion%20Organizacional%20Irene%20Trelles%20CUBA.pdf>

Universidad José Antonio Páez. (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa de Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral*. Valencia, Venezuela: Autor.