

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DESARROLLO DE UN MANUAL DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS QUE
FACILITE A FM CENTER GESTIONAR DE MANERA EFICAZ Y COHERENTE LA
COMUNICACIÓN INTERNA**

**Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en Comunicación
Organizacional, presentado por:**

Martins Henriquez, Ricardo Alejandro.
C.I.: 29.521.090

Asesorado por:
Alexandra Ranzolin

Caracas, febrero 2026

AUTORIZACIÓN

Yo, Ricardo Martins, mayor de edad, domiciliado(a) en Los Dos Caminos, portador(a) de la cédula de identidad número 29521090, autor(a) del trabajo especial de grado titulado DESARROLLO DE UN MANUAL DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS QUE FACILITE A FM CENTER GESTIONAR DE MANERA EFICAZ Y COHERENTE LA COMUNICACIÓN INTERNA, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en comunicación organizacional, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

Caracas, 27 de enero de 2026



**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Desarrollo de un manual de comunicaciones corporativas que facilite a FM Center gestionar de manera eficaz y coherente la comunicación interna"**, presentado por el ciudadano: **Ricardo Alejandro Martins Henríquez**, cédula de identidad N° 29.521.090, para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **10 de febrero de 2026**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte novedoso que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 10 de febrero de 2026.


Profesora Alexandra María Ranzolin
de Marius

C.I. 6.520.188


Profesor Wilmar Augusto Tarazona
Faneyth

C.I. 13.311.690



DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia. A mi madre y a mi padre, a mi hermana, a mi tío, a mis primos, a mi novia. Son mi piedra angular.

A mi madre, por siempre dar más cuando parece que no se puede, por estar siempre presente a pesar de combatir sus propias batallas y apoyarme en las mías.

A mi hermana, por también estar siempre cuando las cosas se complican y cuando las cosas van bien. Gracias por darle esa chispa a mis días.

A mi tío y a mis primos, por ocupar ese espacio que ha estado vacío desde hace unos años, apoyándome y guiándome cuando no encuentro mi norte. Gracias por enseñarme sobre la vida.

A mi novia, por el amor incondicional que también ha llenado el espacio vacío que hay en mi vida desde hace unos años. Eres inspiración y prueba de que sí se puede.

A mi padre, por darme el empujón que necesita el ser humano desde pequeño para afrontar la vida. Por cuidarme siempre y por seguir haciéndolo desde donde sea que te encuentres. Te extraño.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Monteávila, por ser mi casa en pregrado y ahora en postgrado, por recibirme siempre de brazos abiertos y por el esfuerzo que hacen en convertirme en un mejor profesional y ser humano.

Así mismo, quisiera agradecer al profesor Willmar Tarazona por todo el apoyo, a nivel de contenido y metodológico, brindado desde pregrado hasta la culminación de este proyecto. Gracias por su dedicación y enseñanzas, por escuchar y por guiarme.

Gracias a la Universidad Monteávila, por ser mi casa en pregrado y ahora en posgrado, por recibirme siempre de brazos abiertos y por el esfuerzo que hacen en convertirme en un mejor profesional y ser humano.

Gracias a FM Center por su colaboración y permitirme estudiar su organización sin limitaciones.

Gracias a mis compañeros Francis Márquez y Abel Graterol por el apoyo profesional y personal. Sigán siendo un ejemplo de excelencia.



Av. Rio Caura, C.C. Concreta; Nivel 1. Prados del Este.

Caracas; 10 de diciembre del 2025

Permiso de Acceso a Información para Tesis de Especialización

A quien corresponda,

Por medio de la presente, la Vicepresidencia de Mercadeo y Comunicaciones de FM Center, certifica y hace constar que el ciudadano Ricardo Martins, titular de la Cédula de Identidad Nro. 29.521.090, cuenta con nuestro permiso y apoyo institucional para la realización de su trabajo de grado de Especialización en Comunicación Organizacional.

El trabajo de investigación del Sr. Martins titulado, "DESARROLLO DE UN MANUAL DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS QUE FACILITE A FM CENTER GESTIONAR DE MANERA EFICAZ Y COHERENTE LA COMUNICACIÓN INTERNA", se llevará a cabo dentro de las instalaciones y contexto operativo de nuestra organización.

En virtud de lo anterior, por la presente autorizamos plenamente en:

- Acceder a información de carácter público, interno y documental necesaria para el desarrollo de su investigación, siempre y cuando no comprometa datos sensibles, confidenciales o estratégicos de la compañía.

- Realizar encuestas, entrevistas o cualquier otro instrumento de recolección de datos al personal de la empresa que sea relevante para su estudio.

La información y los resultados obtenidos serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos, y el Sr. Martins se compromete a salvaguardar la confidencialidad y la identidad de la empresa y sus colaboradores, cumpliendo con las políticas internas de la organización y los principios éticos de la investigación.

Estamos a su disposición para colaborar en todo lo que esté a nuestro alcance y contribuir al éxito de este importante logro profesional.

Atentamente,

FABIANA VALENTINA MANGANELLI MONAGAS
GERENTE DE MERCADEO Y COMUNICACIONES



CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA TUTORA DE TEG

Quien suscribe, Alexandra Ranzolin, C.I. N° 12.879.679, **ACEPTO SER EL TUTOR DEL** estudiante Ricardo Martins, C.I. N° 29521090, cursante de la **Especialización en Comunicación Organizacional (ECO)**, en la realización del Trabajo Especial de Grado titulado Desarrollo de un manual de comunicaciones corporativas que facilite a FM Center gestionar de manera eficaz y coherente la comunicación interna; para lo cual me comprometo a orientarlo desde el punto de vista académico, y en reciprocidad espero que la estudiante siga los lineamientos y sugerencias que se le realicen, de acuerdo con los requisitos exigidos por el Reglamento de Postgrado y la Normativa de TEG de la Universidad Monteávila.



Firma del tutor

Datos del tutor:

Teléfono: 412-2557553

Correo: aranzolin@uma.edu.ve

Fecha: 02/06/2025



Universidad
Monteávila

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**DESARROLLO DE UN MANUAL DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS QUE
FACILITE A FM CENTER GESTIONAR DE MANERA EFICAZ Y COHERENTE LA
COMUNICACIÓN INTERNA**

AUTOR: MARTINS HENRIQUEZ, RICARDO ALEJANDRO

ASESOR: DE MARIUS RANZOLIN, ALEXANDRA.

ASESOR: TARAZONA FANEYTH, WILLMAR AUGUSTO

AÑO:2026

RESUMEN

Este trabajo de grado tiene como objetivo desarrollar un manual de comunicaciones corporativas que facilite a FM Center gestionar de manera eficaz y coherente su comunicación interna. La metodología utilizada se inscribe en un enfoque cualitativo y flexible, empleando un diseño de investigación no experimental para comprender las dinámicas sociales y los procesos internos de la organización. Como técnica de recolección de datos, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a gerentes de diversas áreas, lo que permitió diagnosticar las necesidades comunicativas reales y la percepción del personal. Los resultados evidenciaron una gestión marcada por la informalidad, una dependencia excesiva de canales no oficiales como *WhatsApp* y la existencia de ruidos informativos que provocan descoordinación entre departamentos críticos, especialmente entre ventas y producción. Ante este escenario, la propuesta desarrolla un plan estratégico que incluye la creación de un departamento de comunicaciones, la formalización de protocolos institucionales y la implementación de herramientas digitales actualizadas para centralizar la información. Se concluye que la implementación de este manual es una herramienta necesaria para reducir la desinformación, fortalecer la identidad corporativa y optimizar la eficiencia operativa mediante la estandarización de los flujos informativos. El instrumento no solo mejora el clima organizacional, sino que garantiza que la comunicación sea el eje transversal que articule los objetivos institucionales en un entorno mediático altamente dinámico.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación interna, manual de comunicaciones, FM Center, plan estratégico.

Línea de trabajo: Herramientas para la gestión de la comunicación en las Organizaciones.

ÍNDICE

Capítulo I.....	15
El problema.....	15
Objetivo general.....	17
Justificación.....	18
Alcance y delimitación.....	20
Capítulo II.....	21
Antecedentes.....	21
Bases legales.....	26
Capítulo III.....	28
Marco organizacional.....	28
Organigrama.....	29
Capítulo IV.....	36
Marco metodológico.....	36
Tipo de investigación.....	36
Diseño de investigación.....	37
Instrumento de recolección de datos.....	38
Análisis de Datos.....	40
Capítulo V.....	60
Desarrollo.....	60
Estrategia de difusión del manual de comunicaciones.....	72
Capítulo VI.....	77
Referencias.....	79
Apéndices y Anexos.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	29
Gráfico 2.....	30
Gráfico 3.....	31
Gráfico 4.....	32
Gráfico 5.....	33
Gráfico 6.....	34
Gráfico 7.....	35
Gráfico 8.....	40
Gráfico 9.....	41
Gráfico 10.....	42
Gráfico 11.....	43
Gráfico 12.....	44
Gráfico 13.....	45
Gráfico 14.....	46
Gráfico 15.....	47
Gráfico 16.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	49
Tabla 2.....	50
Tabla 3.....	51
Tabla 4.....	52
Tabla 5.....	53
Tabla 6.....	54
Tabla 7.....	55
Tabla 8.....	56
Tabla 9.....	57
Tabla 10.....	58
Tabla 11.....	65
Tabla 12.....	71
Tabla 13.....	75

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.....	70
Imagen 2.....	73

INTRODUCCIÓN

En el dinamismo del entorno empresarial actual, las organizaciones se definen como sistemas sociales coordinados donde la interacción humana es el motor fundamental para alcanzar metas comunes. Dentro de este ecosistema, la comunicación organizacional no es un proceso accesorio, sino el eje transversal que articula los roles, responsabilidades y el flujo de recursos necesarios para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción de los objetivos institucionales. Sin embargo, cuando esta gestión carece de una estructura formal, las empresas enfrentan riesgos críticos como la distorsión de mensajes, la pérdida de identidad corporativa y la desalineación de sus equipos de trabajo.

Esta realidad cobra una relevancia particular en las empresas del sector mediático. Para un holding de medios, la comunicación constituye el núcleo mismo de su modelo de negocio. En este contexto, la organización debe gestionar sus procesos internos con la misma rigurosidad y agilidad con la que produce contenidos para sus audiencias externas. No obstante, instituciones como FM Center presentan actualmente una gestión marcada por la informalidad, donde el uso predominante de canales no oficiales y el "boca a boca" han normalizado la improvisación y la ambigüedad informativa.

El presente Trabajo Especial de Grado surge ante la necesidad de transformar estas dinámicas en FM Center mediante la formalización de su estructura comunicacional. El problema central se identifica en la ausencia de un instrumento rector que ordene y establezca lineamientos claros para la gestión de la información interna. Esta carencia no solo afecta la coordinación entre departamentos críticos, sino que compromete la cohesión organizacional y la claridad en la toma de decisiones.

En consecuencia, esta investigación se plantea como objetivo general el desarrollo de un Manual de Comunicaciones Corporativas que facilite a la organización gestionar su comunicación interna de manera eficaz y coherente. Para ello, el estudio se desglosa en tres etapas fundamentales: el diagnóstico de las

necesidades comunicativas actuales a través de la percepción de sus líderes, el diseño de directrices estratégicas ajustadas a la realidad operativa de la empresa, y la creación de una estrategia de difusión que garantice la apropiación del manual por parte de todo el personal.

A través de un enfoque cualitativo y el uso de herramientas de recolección de datos como entrevistas semiestructuradas a gerentes de diversas áreas, se busca que este manual trascienda lo técnico para convertirse en una herramienta de gestión estratégica.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Una organización se define fundamentalmente como un sistema social coordinado de manera consciente, compuesto por dos o más personas, cuyo funcionamiento es esencial para alcanzar metas comunes que los individuos no podrían lograr de forma aislada.

Estas entidades actúan como organismos vivos que interactúan con su entorno, poseyendo una estructura definida donde se distribuyen roles y responsabilidades para optimizar el uso de recursos. Las organizaciones buscan no solo la rentabilidad económica en el caso de las empresas privadas, sino también la eficiencia operativa y la satisfacción de necesidades específicas de la sociedad.

La gestión de la comunicación interna y externa suele ser deficiente o inconsistente en aquellas organizaciones que carecen de un departamento que se ocupe de las tareas orientadas a la relación de la empresa con sus distintos públicos. Según Kotler y Keller (2022), esto provoca problemas como la falta de claridad en los mensajes institucionales, la inadecuada transmisión de la cultura organizacional y la pérdida de oportunidades para mejorar la imagen corporativa.

La comunicación organizacional dentro de las empresas que operan como medios de comunicación presenta una dualidad única, estas instituciones deben gestionar sus procesos internos con la misma rigurosidad con la que producen contenidos para el público externo. En estas organizaciones, la comunicación es el eje transversal que permite articular la labor de periodistas, técnicos y administrativos para garantizar la coherencia editorial. Según Lozano (2007), la estructura de un medio de comunicación requiere un flujo informativo altamente dinámico donde la toma de decisiones debe ser ágil para responder a la inmediatez de la noticia, lo que demanda canales internos de comunicación formal e informal extremadamente eficientes.

Según lo expuesto en el Anexo A, en FM Center persisten prácticas de comunicación interna basadas principalmente en la informalidad, lo que genera

riesgos significativos para la coordinación operativa, la confiabilidad de la información y la cohesión organizacional. El uso extendido del boca a boca y de canales no formales, como *WhatsApp*, para transmitir datos sensibles o instrucciones laborales provoca que los mensajes se difundan sin control, se distorsionen o pierdan relevancia, afectando la eficacia con la que la información llega a los equipos de trabajo. (Kotler y Keller, 2022)

Estas dinámicas también han provocado conflictos jerárquicos y descoordinación entre departamentos, especialmente cuando se introduce la práctica de Saltarse la jerarquía, permitiendo que colaboradores se dirijan directamente a mandos superiores sin respetar las líneas formales de reporte. Esta situación genera tensiones internas, afecta la claridad en la toma de decisiones y compromete el funcionamiento armónico de la estructura organizacional

A ello se le suma la ausencia de un canal oficial, directo y formal para la comunicación interna, lo que ha normalizado la improvisación, la ambigüedad y la falta de profesionalismo en la gestión de la información. En consecuencia, la organización opera sin una guía común que promueva coherencia comunicacional y que permita al equipo trabajar criterios uniformes, afectando la eficiencia global del sistema comunicacional. (Asociación DirCom, 2019).

Ante este escenario, FM Center carece de un instrumento que ordene, formalice y establezca lineamientos claros para gestionar su comunicación interna. Esta carencia justifica la necesidad de desarrollar un manual de comunicaciones corporativas que permita fortalecer la estructura comunicacional, evitar la propagación de información errónea o informal y promover relaciones laborales más coordinadas, profesionales y eficientes.

Con un manual de comunicaciones a la mano, las organizaciones podrían gestionar de manera eficiente los inconvenientes que puedan causar problemas como los mencionados anteriormente. El diseño de este instrumento constituiría un espacio de reflexión, marco de acción, así como el establecimiento de políticas comunicacionales que unifiquen criterios para abordar las situaciones que se presenten en este ámbito.

Un manual de comunicaciones internas puede ayudar a alinear las actividades de comunicación para adaptarse al entorno de manera eficiente, guiar la práctica profesional para asegurarse que las personas que trabajen en una organización haganse comprometan en el ejercicio ético y socialmente responsable. (Grunig y Hunt, 1984).

Con base en la situación planteada anteriormente, se observa la dificultad en la gestión de la comunicación interna dentro de una organización, Este estudio se enfoca en la relevancia de que la organización cuente con un departamento de comunicaciones para la gestión de información interna.

Por lo tanto, la pregunta de investigación que guía este Trabajo Especial De Grado (TEG) es la siguiente: ¿De qué manera un manual de comunicaciones internas puede optimizar la gestión de la comunicación interna en FM center?

Objetivo general

Desarrollar un manual de comunicaciones corporativas que facilite a FM Center gestionar de manera eficaz y coherente la comunicación interna.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las necesidades comunicativas de FM Center mediante entrevistas, encuestas o revisión documental, para identificar desafíos clave y áreas de mejora en la comunicación interna.
2. Diseñar un conjunto de directrices y estrategias en el manual que aborden los desafíos identificados, proporcionando herramientas prácticas para la gestión de la comunicación en FM Center.
3. Diseñar la estrategia de difusión del manual de comunicaciones dentro de la organización que permita a todos los empleados y participantes conocer los lineamientos expuestos en el mismo.

Justificación

En un holding de medios como FM Center, la comunicación no es solo una herramienta de apoyo, es el núcleo del negocio. Un manual garantiza que la identidad de la empresa no se diluya entre sus diferentes emisoras y departamentos. Esto evita que los departamentos operen asegurando que todos los colaboradores tengan el mismo objetivo institucional. Y al formalizar los flujos de comunicación, el empleado se siente informado y valorado, lo que impacta directamente en el clima organizacional.

Es vital resaltar que esta investigación no es meramente técnica, sino que aporta al conocimiento científico de la comunicación organizacional. En este sentido, se propone un modelo aplicable a empresas del sector de medios en un contexto volátil (como el venezolano), lo cual tiene un alto valor metodológico. Y La investigación permite documentar el estado actual de la comunicación en la industria radial, sirviendo como antecedente para futuros estudios.

Se desarrollará un manual de comunicaciones internas para FM Center con el propósito de estandarizar y mejorar los flujos de información dentro de la organización. El proyecto contendrá lineamientos, estrategias y herramientas que permitan optimizar la comunicación entre los distintos departamentos y emisoras de la red.

Actualmente, FM Center enfrenta desafíos en la gestión de su comunicación interna debido a la variedad de emisoras como: Fiesta, Hot, La Romántica, Life, Deportiva y RQ, de contenido variado, noticioso, deportivo, informativo y de entretenimiento. Una comunicación inefectiva puede generar malentendidos, retrasos en la transmisión de información y una disminución en la cohesión organizacional. Este manual surge como una solución estructurada para mejorar estos procesos. El objetivo principal es fortalecer la comunicación interna en FM Center, promoviendo la alineación estratégica, el trabajo en equipo y la eficiencia en la circulación de información. Esto permitirá mejorar la coordinación operativa, optimizar la gestión de contenidos y fortalecer la cultura organizacional.

El manual será elaborado a partir de un análisis de las necesidades de comunicación dentro de FM Center, revisando buenas prácticas en comunicación organizacional y modelos de gestión aplicados en empresas mediáticas. Se recurrirá a fuentes académicas, estudios de casos y entrevistas con colaboradores de la empresa para diseñar estrategias ajustadas a su realidad operativa.

La comunicación organizacional interna es un elemento estratégico esencial para la sostenibilidad y el éxito institucional, debido a que su correcta gestión permite alinear los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa, promoviendo un mayor compromiso y un sentido de pertenencia (Lozano Vásquez & Márquez-Yauri, 2025). Una estructura comunicativa ordenada no solo contribuye a un clima laboral positivo y a la satisfacción de los empleados, sino que también facilita el desarrollo de sus capacidades y reduce la rotación de personal (Lozano Vásquez & Márquez-Yauri, 2025). Asimismo, se ha identificado que la implementación de procesos comunicacionales estructurados, especialmente aquellos apoyados en herramientas digitales y flujos bidireccionales, optimiza la transmisión de información, minimiza errores operativos y evita la distorsión o pérdida de datos que suele ocurrir en cadenas de mando estrictamente verticales (Lozano Vásquez & Márquez-Yauri, 2025).

Desde una perspectiva de rendimiento, una comunicación interna efectiva actúa como un mecanismo de administración corporativa que impacta directamente en la productividad, pues se ha evidenciado una correlación positiva y significativa donde la satisfacción de los colaboradores con los procesos de comunicación eleva su moral y desempeño (American Journal of Public Relations, 2022). Por lo tanto, el orden en la comunicación resulta indispensable para fortalecer la identidad institucional y garantizar una **eficiencia operativa** que beneficie a todos los niveles de la organización (Lozano Vásquez & Márquez-Yauri, 2025; American Journal of Public Relations, 2022).

La comunicación interna es un factor clave en la productividad y el éxito de una empresa, especialmente en el sector de medios, donde la rapidez y precisión en la difusión de información son esenciales. Un manual estructurado permitirá a FM

Center mejorar sus procesos comunicativos, reducir errores en la transmisión de mensajes y fortalecer su identidad corporativa.

Repercusiones positivas: Mayor eficiencia en la comunicación interna, reducción de malentendidos, mejora en la coordinación entre emisoras, aumento en la satisfacción y motivación del personal, y optimización de los procesos operativos.

Repercusiones negativas: La implementación del manual requerirá un período de adaptación y capacitación para el personal, lo que podría generar resistencia al cambio en algunos colaboradores. Sin embargo, con estrategias adecuadas de socialización, estos desafíos podrán ser mitigados.

Alcance y delimitación

El manual de comunicaciones internas estará diseñado para FM Center, una de las principales cadenas radiales de Venezuela. Su aplicación estará dirigida a los departamentos administrativos y gerenciales de la empresa.

El manual abordará estrategias para mejorar la circulación de información, fortalecer la cohesión organizacional y optimizar los canales de comunicación interna, promoviendo la claridad y eficiencia en los mensajes. Se proporcionarán protocolos, formatos y buenas prácticas que permitirán estandarizar los procesos comunicativos en la organización.

Delimitación

Ámbito organizacional: El proyecto se centra exclusivamente en FM Center y no abordará otras empresas del sector mediático.

Ámbito temático: Se enfoca en la comunicación interna, sin incluir estrategias de comunicación externa o relaciones públicas.

Limitaciones: No se abordarán aspectos técnicos de transmisión ni elementos relacionados con la programación de contenidos radiales. El enfoque será exclusivamente la gestión y optimización de la comunicación interna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Para la sustentación de este TEG se consideraron fuentes que han tratado de una forma u otra el tema de la presente investigación y han fomentado la innovación a través de recursos tecnológicos dentro de comunidades u organizaciones con la finalidad de determinar logros y alcances que contribuyan a consolidar nuevas investigaciones.

Los antecedentes fueron seleccionados porque aportan fundamentos metodológicos y conceptuales directamente aplicables al desarrollo del presente estudio. En primer lugar, ofrecen una guía clara para el diseño de la investigación y la aplicación de instrumentos de análisis, lo que permite estructurar adecuadamente el proceso de recolección y tratamiento de la información. El análisis de resultados derivados de entrevistas aplicadas a empleados de una empresa sirve como referencia para comprender cómo la percepción del personal contribuye a diagnosticar la comunicación interna y sus debilidades. El uso de un diseño de investigación no experimental de enfoque cuantitativo respalda la elección metodológica del estudio, al facilitar la medición y el análisis objetivo de las variables relacionadas con la comunicación organizacional. Finalmente, estos antecedentes evidencian que un plan estratégico de comunicación puede constituirse en una herramienta clave para promover la cultura organizacional y fortalecer la identidad corporativa, elementos fundamentales para sustentar la propuesta central de la investigación.

Entre los trabajos de referencia se encuentran los presentados por:

Melchor Olivera (2019), en su trabajo de investigación titulado Análisis del sistema de comunicaciones internas de la empresa Centro Mármol Granitos y Diseños, C.A. (CMGD), para la formalización de la gestión interna, presentado como TEG en la Universidad Monteávila en Caracas, Venezuela. En dicho proyecto de investigación se realizó un estudio del sistema de comunicaciones internas de la empresa CMGD para la formalización de la gestión comunicacional interna. Se

determinaron las necesidades y preferencias de los públicos internos de la empresa, se analizaron los medios, canales y mensajes de la comunicación interna y se elaboró un cuerpo de recomendaciones basado en el análisis para la formalización de su gestión de comunicación interna. Esto se hizo a través de la aplicación de encuestas y de entrevistas. Este trabajo consiste en un análisis del sistema de comunicación interna de una empresa, se toma como referencia debido a que sirve como guía para el diseño de investigación y aplicación de instrumentos de análisis que pueden ser utilizados en el presente trabajo.

Plana Lavieri (2011), en su trabajo de investigación titulado Comunicación Interna y Opinión Ética De Los Empleados De Soluciones De Futuro, Presentado como trabajo En la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, Venezuela, se presentó un estudio que tenía como objetivo general establecer el tipo de relación entre la comunicación interna de una empresa y la opinión ética de los trabajadores de la misma, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos como la entrevista. Luego de ello se realizó un análisis de los datos que concluyó que el tipo de comunicación entre la empresa y los trabajadores era de forma informal.

Dado que la intención de este trabajo es realizar un manual de comunicaciones corporativas, se toma como referencia a nivel de análisis de los resultados obtenidos a través de entrevistas aplicadas a empleados de una empresa porque es necesario realizar el diagnóstico de las necesidades e intenciones comunicacionales de los gerentes de áreas de FM Center.

El análisis de los resultados es de pregunta por pregunta de una entrevista determinada antes de su aplicación relacionada con el tema a analizar, luego se recopilaron las respuestas y se presentó las respuestas en porcentajes para su clasificación.

Moreno (2019), en su trabajo de investigación titulado Comunicación Interna y su Impacto en el Desempeño Laboral. Presentado en la Universidad José Antonio Páez en Carabobo, Venezuela. Este trabajo es un análisis de cómo influye la comunicación interna en el desempeño laboral de los empleados de una empresa, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos tales como un

cuestionario. El estudio llegó a la conclusión de que el desempeño laboral está directamente relacionado con la comunicación interna. Este trabajo se tomó como antecedente debido a su diseño de investigación no experimental y cuantitativa.

Pérez Fossi (2020) demuestra la manera en que un plan estratégico de comunicación puede convertirse en un instrumento para promover la cultura organizacional y fortalecer la identidad corporativa, objetivos que coinciden con las tendencias actuales en gestión comunicacional dentro de organizaciones sin departamentos especializados. También muestra una aplicación concreta en un contexto latinoamericano, con características organizacionales y comunicacionales similar a la de la empresa sobre la que trata este trabajo.

Bases teóricas

El desarrollo del presente TEG se sustenta en un conjunto de obras teóricas y manuales especializados que abordan la comunicación organizacional desde una perspectiva estratégica, integral y aplicada. Estas fuentes aportan marcos conceptuales, modelos de gestión y buenas prácticas que resultan pertinentes para el diseño de un manual de comunicaciones corporativas orientado a mejorar la comunicación interna en FM Center.

La comunicación organizacional como función estratégica

Diversos enfoques coinciden en que la comunicación debe integrarse a la toma de decisiones estratégicas de la organización, actuando como un conector entre los objetivos institucionales, la cultura organizacional y los públicos internos. La Dirección de Comunicación cumple un rol estratégico al garantizar coherencia entre lo que la organización es, lo que dice y lo que hace, promoviendo una gestión comunicacional alineada con la misión y visión corporativa (Asociación de Directivos de Comunicación [Dircom], s. f.).

Desde esta visión, la comunicación interna se sirve como una herramienta de gestión que contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la motivación y

el compromiso del personal, permitiendo que los colaboradores comprendan y se identifiquen con los objetivos organizacionales (Kotler, Keller & Chernev, 2016).

Comunicación interna, cultura organizacional y liderazgo

La comunicación interna desempeña un papel fundamental en la construcción y sostenimiento de la cultura organizacional, al facilitar la transmisión de valores, normas y comportamientos esperados. Una comunicación estructurada y planificada favorece entornos laborales más participativos, donde el liderazgo comunicacional promueve la escucha activa y la retroalimentación constante (Asociación de Directivos de Comunicación [Dircom], s. f.).

En este sentido, la participación de los públicos internos en los procesos comunicacionales fortalece la confianza y la legitimidad organizacional, generando relaciones más equilibradas entre la dirección y los colaboradores. Este enfoque se vincula directamente con el modelo de comunicación bidireccional y simétrica, el cual plantea el diálogo como base para una gestión comunicacional efectiva (Grunig & Hunt, 2002).

Gestión de mensajes, coherencia y formalización de la comunicación

La coherencia y la claridad en los mensajes institucionales son elementos esenciales para evitar distorsiones, rumores y contradicciones dentro de la organización. La formalización de la comunicación mediante protocolos, canales definidos y vocerías claras permite garantizar la veracidad, oportunidad y consistencia de la información que circula internamente (Asociación de Directivos de Comunicación [Dircom], s. f.).

Estos principios, aunque ampliamente desarrollados en el ámbito de la comunicación externa, resultan plenamente aplicables a la comunicación interna, especialmente en organizaciones que requieren ordenar y sistematizar sus procesos comunicacionales para mejorar la eficiencia y la confianza interna (Argenti, 2013).

Comunicación corporativa como sistema integrado

La comunicación corporativa es entendida como un sistema integrado que articula la comunicación interna, externa y de liderazgo bajo una visión institucional unificada. Este enfoque sistémico destaca la importancia de planificar la comunicación considerando los públicos, los canales y los objetivos estratégicos, permitiendo que la organización proyecte una identidad coherente tanto interna como externamente (Cornelissen, 2020).

Desde esta perspectiva, la comunicación interna no puede gestionarse de forma aislada, sino como parte de un sistema comunicacional más amplio que impacta directamente en el desempeño organizacional y en la reputación institucional (Argenti, 2013).

Manuales de comunicación interna como herramientas de gestión

Los manuales de comunicación interna se constituyen como instrumentos clave para la gestión organizacional, al establecer lineamientos, procesos y responsabilidades que orientan la práctica comunicacional cotidiana. Estos documentos permiten estandarizar criterios, definir canales formales e informales y fortalecer el rol del liderazgo comunicacional, contribuyendo a una gestión más ordenada, coherente y eficiente de la comunicación interna (Asociación de Directivos de Comunicación [Dircom], s. f.).

En el caso de la presente investigación, estos aportes teóricos respaldan de manera directa el diseño de un manual de comunicaciones corporativas para FM Center, concebido como una herramienta estratégica que facilite la gestión eficaz y coherente de la comunicación interna.

Bases legales

El desarrollo e implementación del manual de comunicaciones internas para FM Center se fundamenta en el marco normativo venezolano que regula la comunicación organizacional, el derecho a la información y las condiciones laborales dentro de las empresas del sector mediático. A continuación, se presentan las principales bases legales que sustentan este proyecto:

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 57: Garantiza el derecho a la libre expresión y comunicación, promoviendo la transparencia y el acceso a la información dentro de las organizaciones.

Artículo 58: Establece que la comunicación debe ser oportuna, veraz e imparcial, lo que refuerza la importancia de una gestión efectiva de la información dentro de FM Center.

2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)

Artículo 56 y 59: Regulan el derecho de los trabajadores a recibir información clara y efectiva sobre su entorno laboral, asegurando condiciones adecuadas de comunicación interna.

Artículo 139: Destaca la obligación de las empresas de garantizar un ambiente de trabajo que fomente la participación y el acceso a la información relevante para los empleados.

3. Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos (2004, reformada en 2010)

Artículo 8: Promueve el uso adecuado de los medios de comunicación internos en empresas del sector mediático para garantizar la fluidez de la información y la participación de los trabajadores en los procesos organizacionales.

Artículo 28: Regula la difusión de información en el ámbito radiofónico, lo que implica la necesidad de procedimientos internos claros para la gestión de contenidos y mensajes dentro de la empresa.

4. Ley de Infogobierno (2013)

Artículo 6: Exige a las organizaciones la adopción de tecnologías para mejorar la gestión de la información y la comunicación interna, alineándose con el objetivo del manual de estructurar procesos eficientes dentro de FM Center.

Artículo 17: Destaca la importancia de la interoperabilidad de la información dentro de las entidades públicas y privadas, lo que respalda la necesidad de mejorar los flujos comunicacionales en la empresa.

5. Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI, 2005, reformada en 2014)

Artículo 2: Fomenta el uso de tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito organizacional para optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Artículo 25: Establece que las organizaciones deben promover el desarrollo de sistemas de información internos que faciliten la gestión del conocimiento y la comunicación dentro de las empresas.

CAPÍTULO III

Marco organizacional

El marco organizacional tiene como finalidad contextualizar el entorno institucional en el que se desarrolla la presente investigación, permitiendo comprender las características estructurales, funcionales y culturales de FM Center. A través de la descripción de su naturaleza, estructura y dinámica interna.

FM Center es una empresa privada constituida como un holding de medios, dedicada a la gestión y operación de diversas emisoras de comunicación dirigidas al público venezolano. La organización tiene su sede en la ciudad de Caracas, Venezuela, y se caracteriza por una estructura organizativa formal, propia de una empresa grande, con áreas definidas para el desarrollo de sus funciones. A pesar de su dimensión y alcance, FM Center no cuenta con un departamento de comunicaciones formalmente establecido, lo que provoca una gestión comunicacional interna dispersa, apoyada principalmente en canales informales como aplicaciones de mensajería instantánea, correos electrónicos y reuniones puntuales

Marco referencial

Misión: Brindar con eficiencia y rentabilidad, programaciones que cumplan las expectativas de los oyentes manteniendo informados, entretenidos educados y comunicados a la población venezolana comercializando nuestras audiencias de acuerdo con las necesidades de nuestros anunciantes.

Visión: Ser el circuito líder en sintonía y en continuo crecimiento siendo siempre capaces de renovarse e innovar actuando en compromiso con la audiencia y proporcionando un servicio de calidad a nuestros clientes

Organigrama

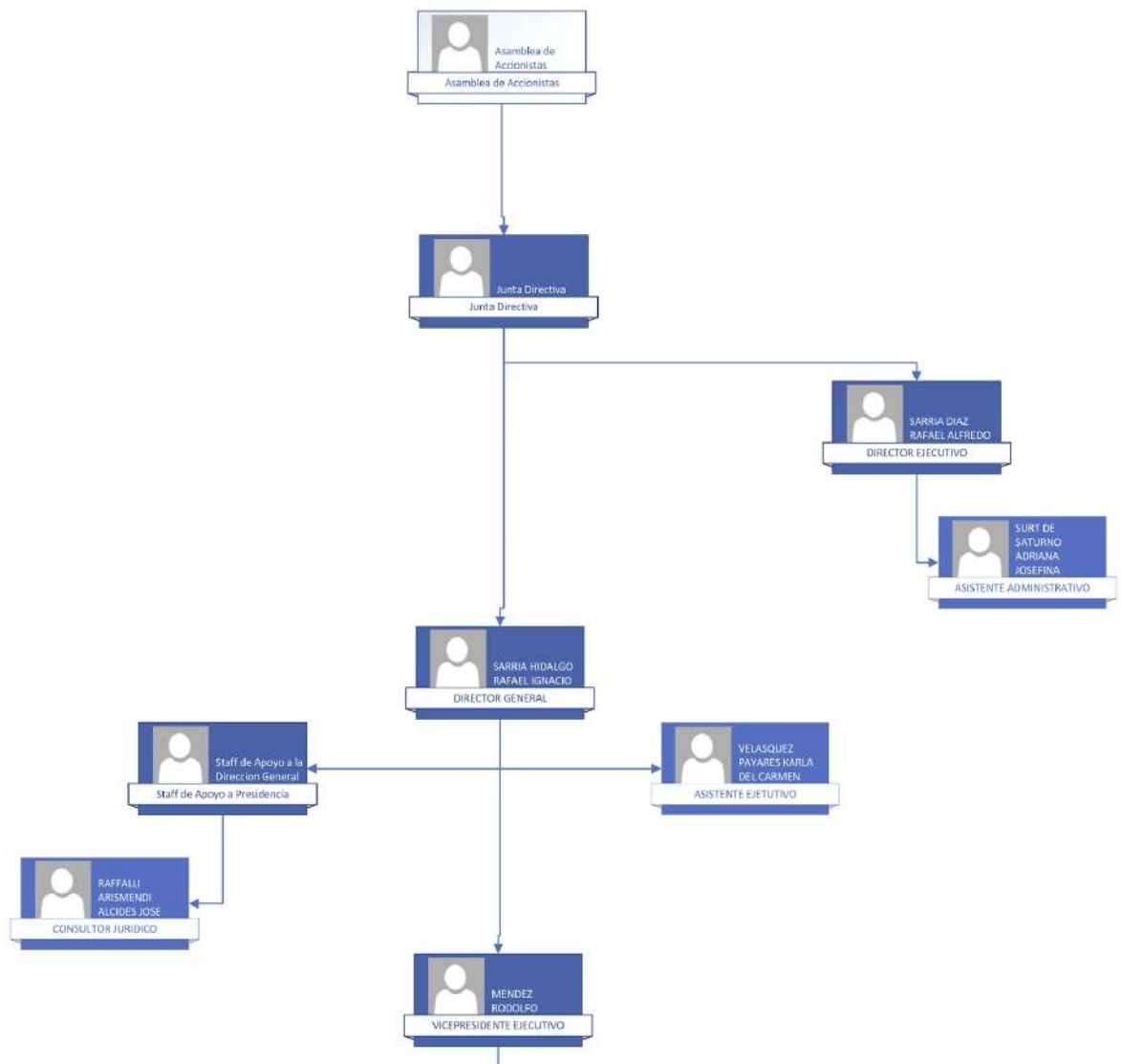


Gráfico 1. Organigrama FM Center. Fuente: FM Center (2025)

Organigrama: Operaciones

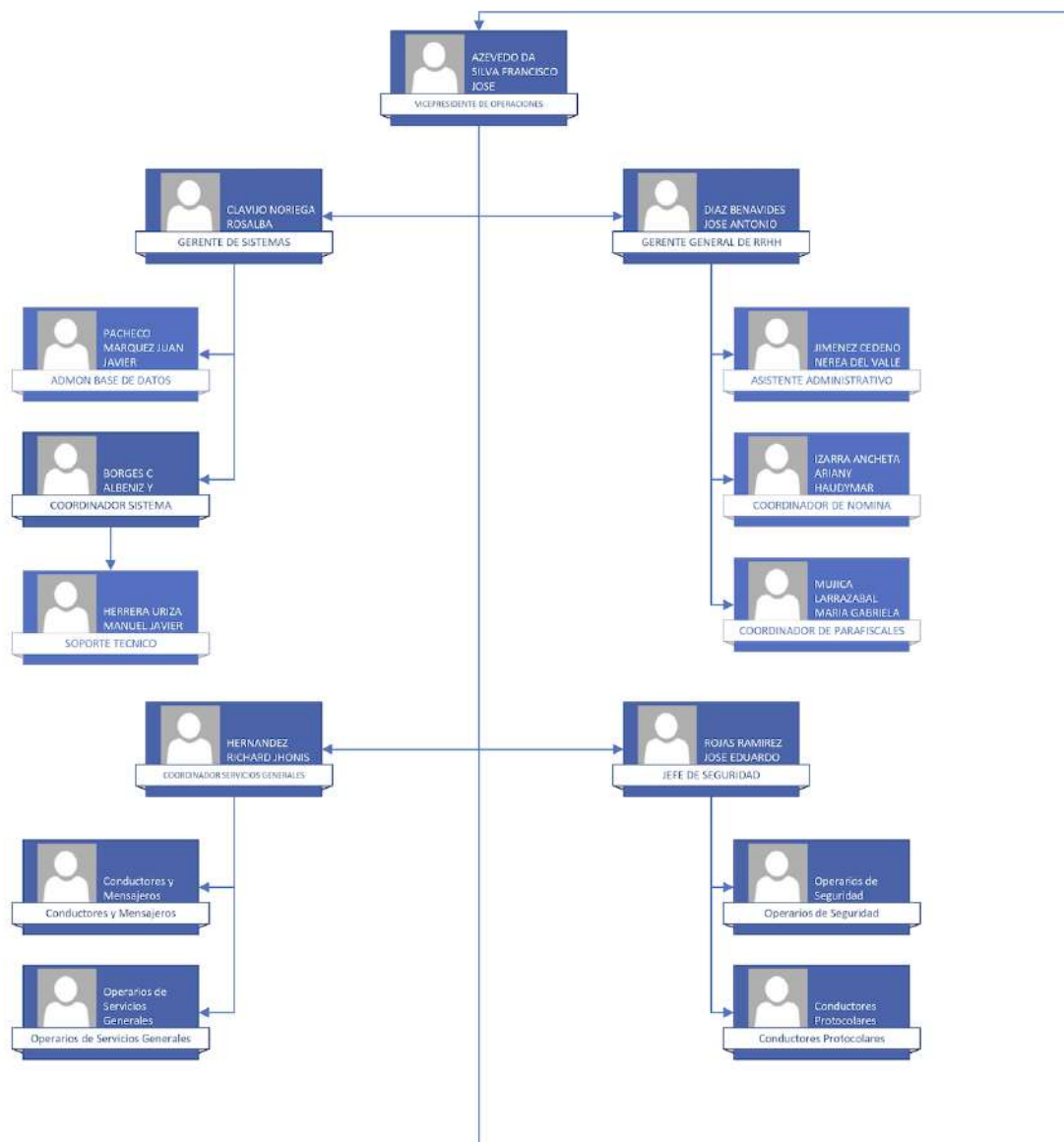


Gráfico 2. Organigrama FM Center. Fuente: FM Center (2025)

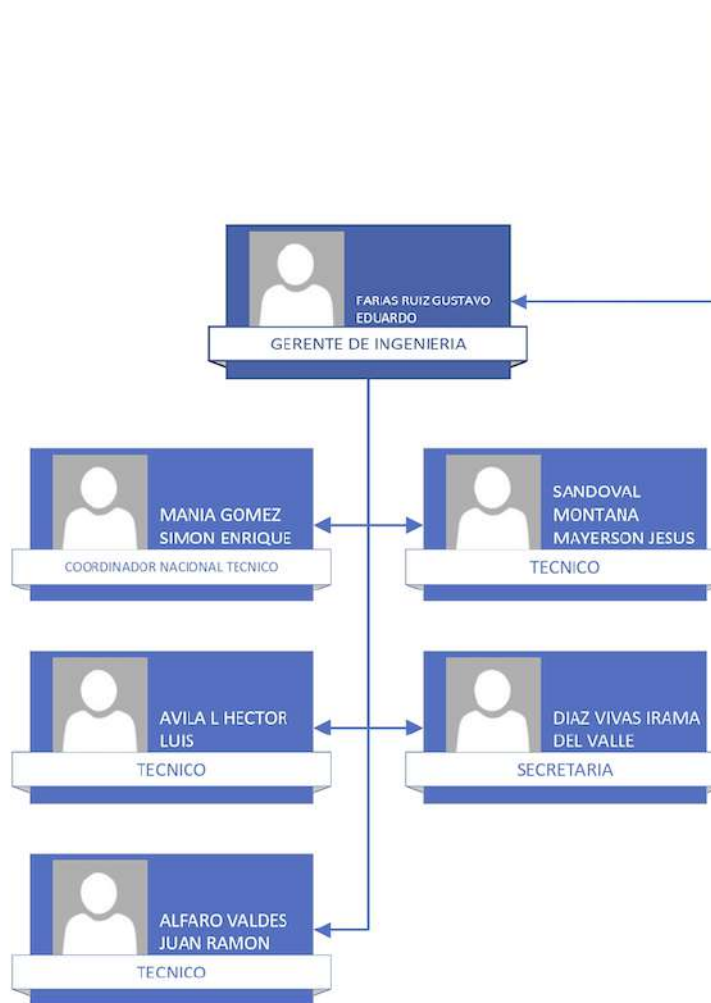


Gráfico 3. Organigrama FM Center. Fuente: FM Center (2025)

Organigrama: Administración y Finanzas

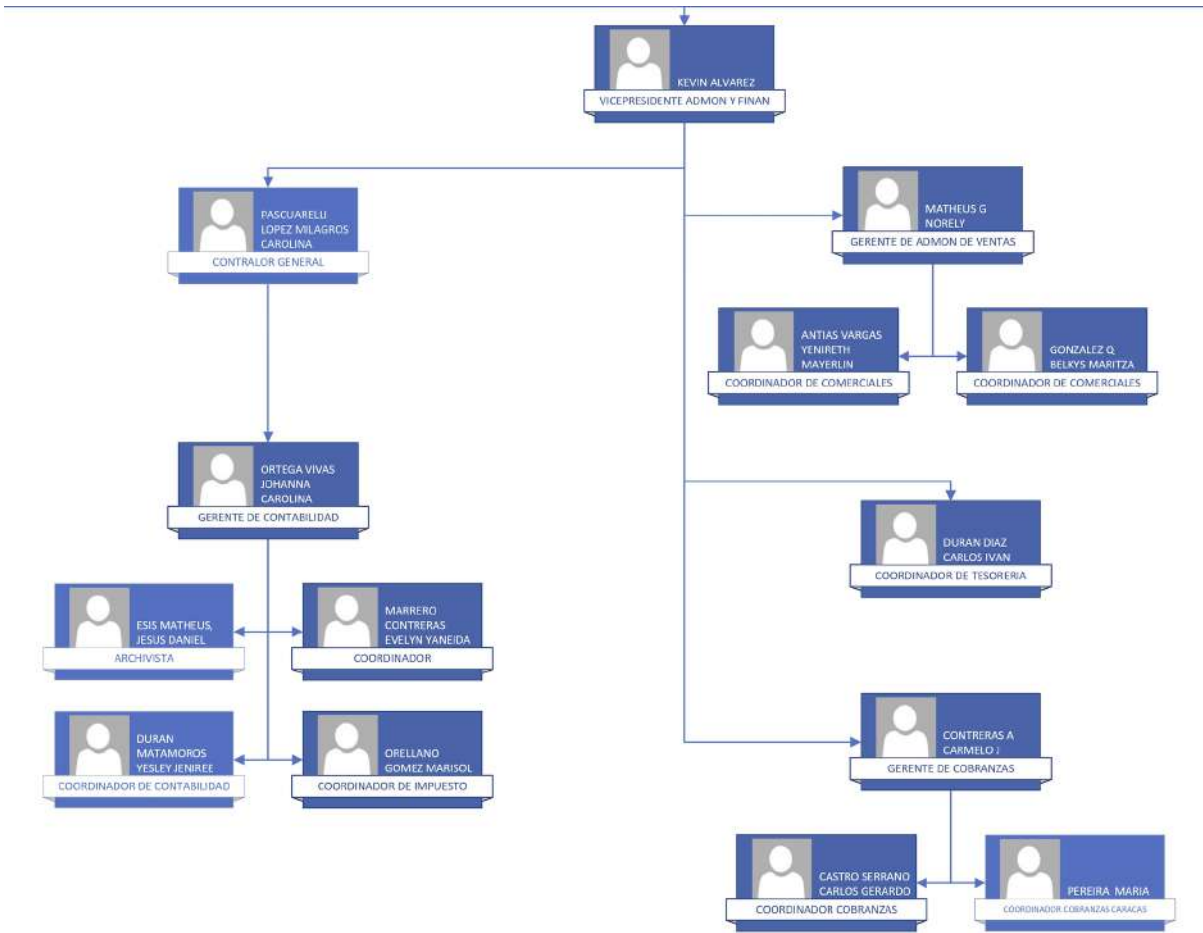


Gráfico 4. Organigrama FM Center. Fuente: FM Center (2025)

Organigrama: Ventas y Mercadeo

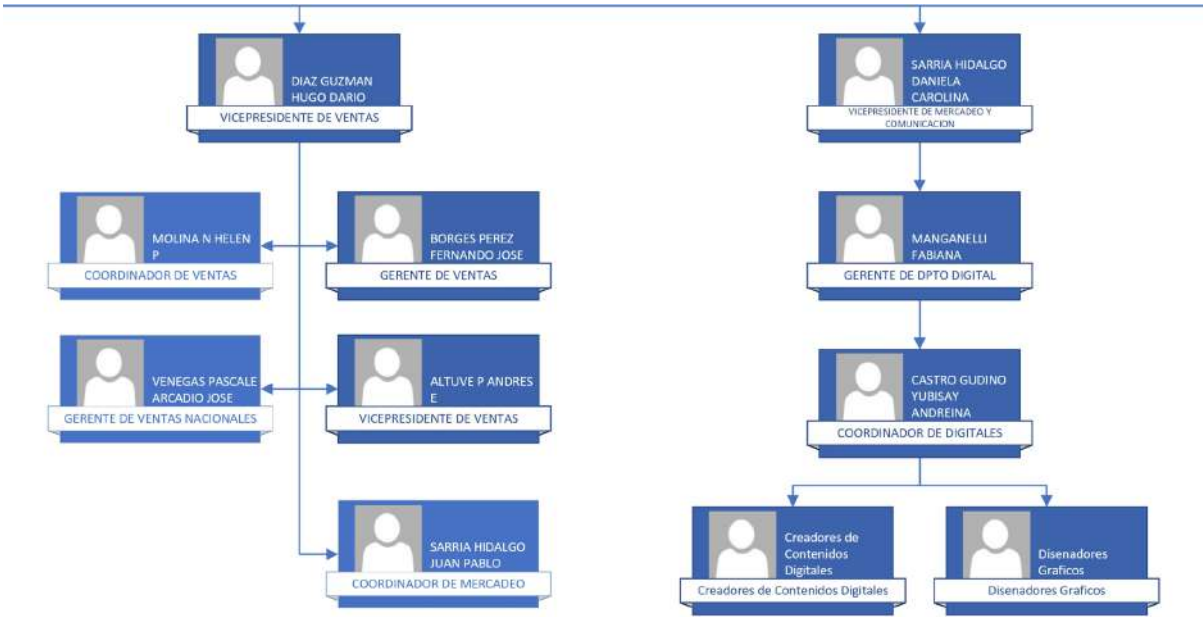


Gráfico 5. Organigrama FM Center. Fuente: FM Center (2025)

Organigrama: Producción, información y opinión

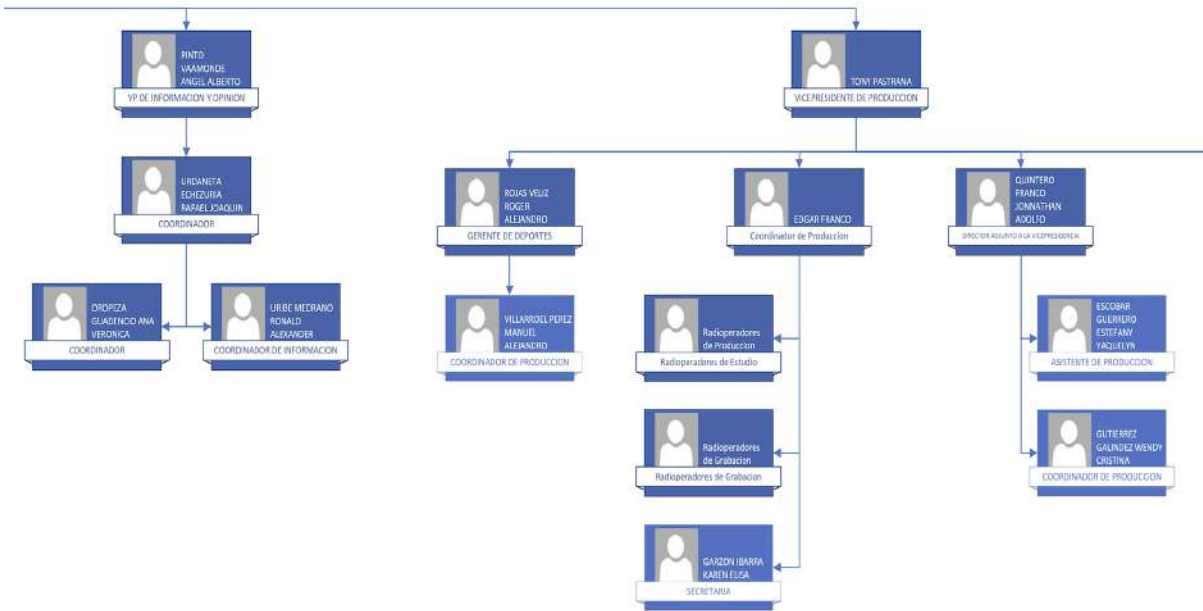


Gráfico 6. Organigrama FM Center. Fuente: FM Center (2025)

Organigrama: Emisoras matrices

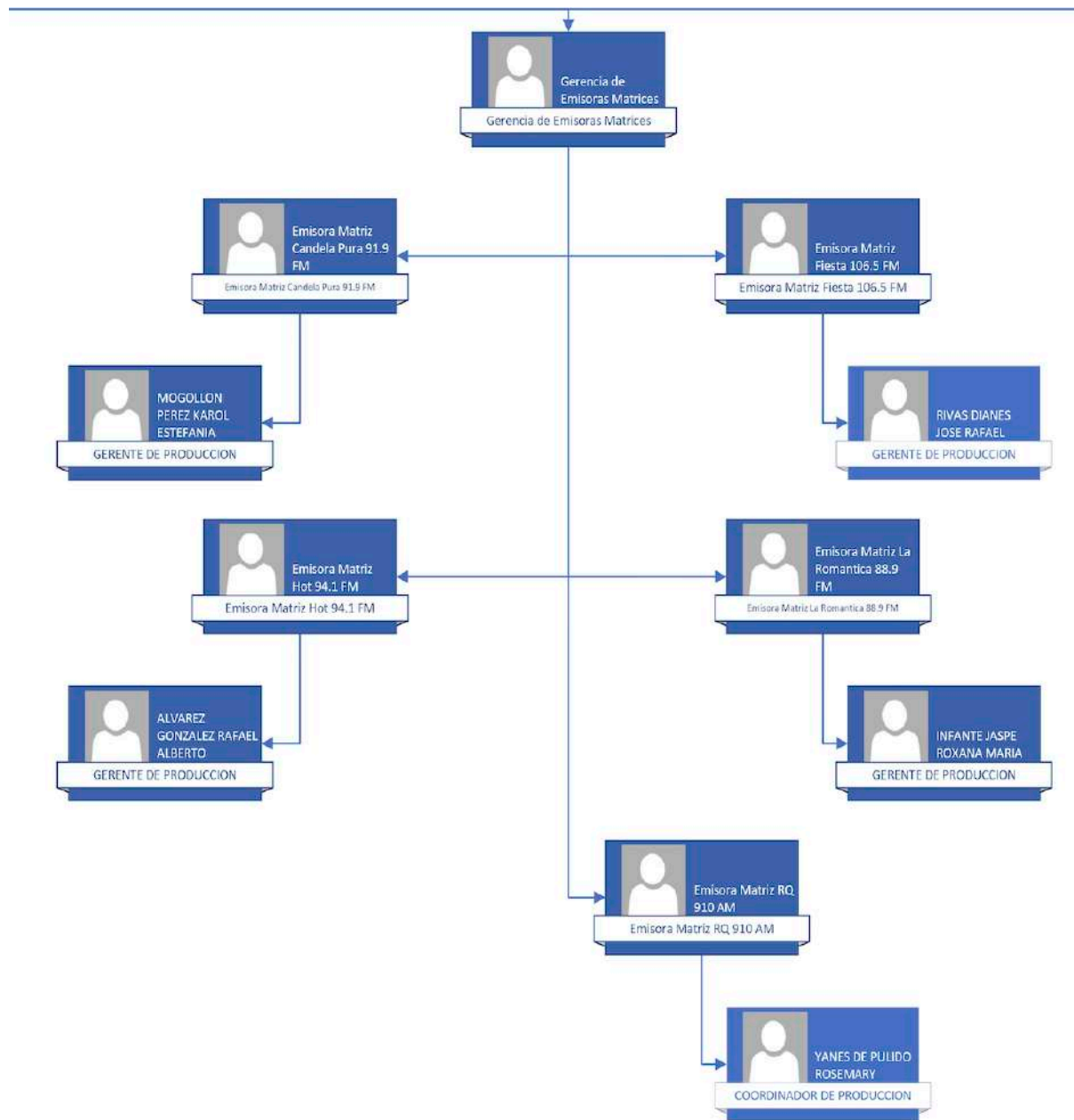


Gráfico 7. Organigrama FM Center. Fuente: FM Center (2025)

Estos gráficos representan como está organizada la empresa y los distintos departamentos, cargos y niveles jerárquicos que existen dentro de FM Center. Esto facilita el entendimiento del funcionamiento interno de FM Center, identificando líneas de mando y canales de comunicación actuales.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describe el tipo de investigación y diseño de la misma, la población y muestra seleccionadas para la obtención de información, la operacionalización de las variables que se desprenden de los objetivos específicos con sus respectivos indicadores, los métodos e instrumentos de recolección de datos aplicados para recopilar los datos necesarios y finalmente, la técnica de análisis de los mismos.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se plantea es una investigación de tipo cualitativa y es ideal porque permitirá el entendimiento de cómo las personas viven, sienten, interpretan y viven la comunicación dentro de la organización. “La investigación cualitativa se centra en los significados, conceptos, definiciones, características, metáforas, símbolos y descripciones de las cosas” (Berg y Lune, 2012).

Este proyecto necesita entender cómo los colaboradores comprenden y sienten los canales de comunicación ya estipulados dentro de su organización y el entender cómo se construyen las relaciones internas. Estos son matices dentro del entorno comunicacional de que no podrían ser interpretadas a través de números. “La metodología cualitativa es especialmente útil para estudiar los procesos sociales y las dinámicas internas de las organizaciones” (Flick, 2015).

Se tiene en cuenta la flexibilidad como un pilar fundamental de esta investigación debido a que es necesario recopilar los datos de forma auténtica y relevante, el enfoque cualitativo permite esto por encima de otros enfoques como el cuantitativo. La capacidad de poder adaptar los instrumentos a los grupos focales o en la entrevista según las necesidades del proyecto es primordial para conseguir los datos de la forma mencionada anteriormente. “El carácter flexible del diseño cualitativo permite al investigador modificar el enfoque a medida que avanza la investigación, lo que es crucial para estudios de entornos complejos como las organizaciones” (Merriam y Tisdell, 2016).

Diseño de investigación

En este apartado se explica la forma en que se recolectarán y analizarán los datos de la investigación, así como las actividades y herramientas que se utilizarán, considerando el tipo de estudio y los recursos disponibles.

El objetivo es comprender cómo funciona actualmente la comunicación interna en FM Center y analizar cómo esta situación impacta en el trabajo diario y en la percepción de los empleados.

Para alcanzar este objetivo, se seleccionó una muestra de 15 gerentes pertenecientes a los distintos departamentos de la empresa. Esta selección responde a un muestreo intencional porque al tratarse de una investigación cualitativa, se prioriza la profundidad y riqueza de la información por sobre la cantidad de participantes. Los gerentes fueron elegidos por su conocimiento del funcionamiento interno y su capacidad para aportar una visión estratégica de la comunicación en la organización.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semiestructurada. Este instrumento combina preguntas cerradas de respuesta simple, que permiten identificar tendencias generales, con preguntas abiertas que facilitan la profundización en las experiencias, percepciones y opiniones de los entrevistados. Además, durante la aplicación de las entrevistas se realizó un registro detallado de las respuestas y observaciones relevantes, las cuales fueron organizadas y analizadas a partir de temas recurrentes, patrones y matices identificados en el discurso de los participantes.

Instrumento de recolección de datos

A continuación, se presenta el instrumento seleccionado para la recolección de los datos necesarios para el estudio que se plantea realizar.

El instrumento seleccionado es una entrevista semi estructurada para los gerentes de las distintas áreas de la organización donde se realiza el estudio, FM Center.

Se escogió presentar esta entrevista a los gerentes debido a que son el enlace entre los rangos altos y rangos bajos dentro del organigrama empresarial. Estos tienden a transmitir información hacia ambos sectores de la organización porque deben comunicarse con sus equipos de trabajo y reportar a sus superiores. Las preguntas surgen de la necesidad de entender el contexto de la persona que trabaja en FM Center, como es su día a día, como se enfrenta a la falta de organización de la comunicación interna de la empresa y como visualiza una comunicación organizada.

Entrevista semi estructurada

Apertura/contexto general

- ¿Cuál es tu rol dentro de la organización?
- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando aquí? Rangos de tiempo determinados.
- ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en tu área?

Funcionamiento actual de la comunicación interna

- ¿Cómo te enteras normalmente de las decisiones, cambios o noticias dentro de la empresa?
- ¿Qué canales de comunicación interna se usan con más frecuencia? Selección simple (Correo, reuniones, chats, intranet, carteleros, etc.)
- ¿Consideras que esos canales son efectivos? ¿Por qué?
- ¿Crees que la información llega a tiempo y de forma clara a todos los empleados? Respuesta de si o no.

Percepciones y emociones frente al modelo actual

- ¿Cómo te sientes con respecto a la manera en que se comunica la dirección o los líderes con los empleados?
- ¿Te sientes escuchado o escuchada dentro de la empresa? ¿Por qué?
- ¿Cómo afecta la comunicación interna tu motivación o tu desempeño laboral?
- ¿Hay momentos en los que sientes que hay desinformación, rumores o malentendidos? ¿Qué crees que los causa?

Áreas clave de la comunicación interna

- ¿Qué tan accesible es la información sobre políticas, procesos o beneficios internos?
- ¿Se fomenta la comunicación entre departamentos o áreas? Respuesta de si o no.
- ¿Sientes que existe un buen flujo de retroalimentación (*feedback*) entre los empleados y sus líderes? Respuesta de si o no.
- ¿Crees que hay espacios para proponer ideas, expresar preocupaciones o participar activamente en la toma de decisiones? Respuesta de si o no.

Expectativas, sugerencias y recomendaciones

- ¿Qué aspectos de la comunicación interna mejorarías?
- ¿Hay herramientas, espacios o dinámicas que crees que deberían implementarse?
- ¿Qué prácticas de comunicación valoras más y te gustaría que se reforzaran?
- ¿Qué recomendaciones darías a quienes gestionan la comunicación interna para que esta sea más efectiva y cercana?

Cierre

- ¿Hay algo más que te gustaría comentar sobre cómo se comunica la empresa contigo o con tus compañeros?
- ¿Hay algún ejemplo (positivo o negativo) que recuerdes y que te parezca importante mencionar?

Análisis de datos

¿Cuánto tiempo tienes trabajando aquí?

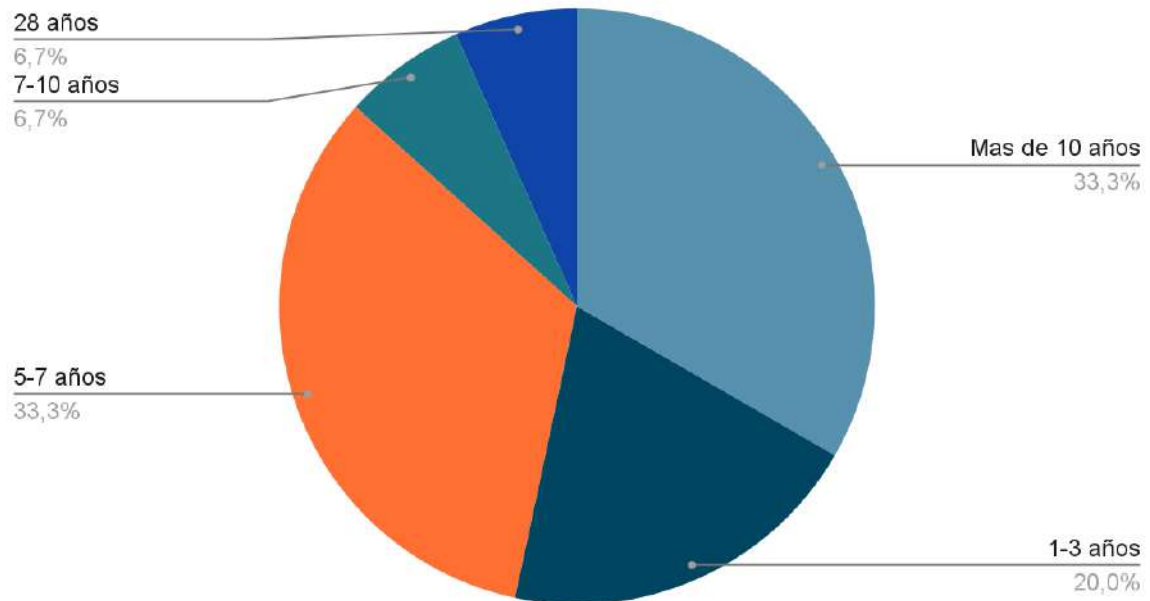


Gráfico 8. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría de personas en FM Center tiene entre 1 y 10 años trabajando dentro de la organización.

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en tu área?

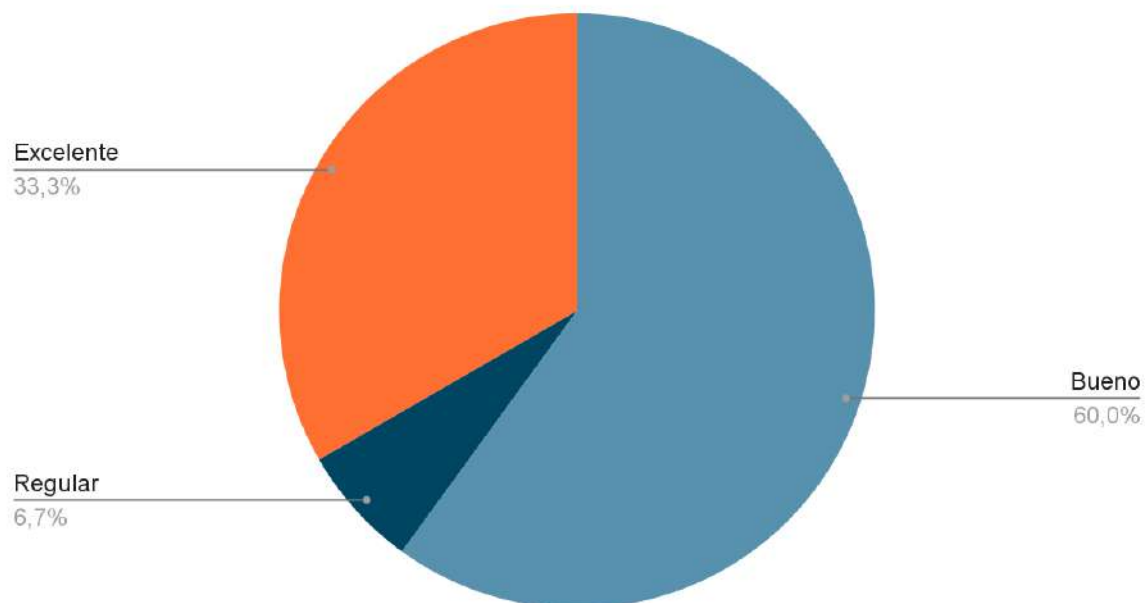


Gráfico 9. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

14 de los 15 gerentes entrevistados sienten que su ambiente laboral es bueno o excelente.

¿Crees que la información llega a tiempo y de forma clara a todos los empleados?

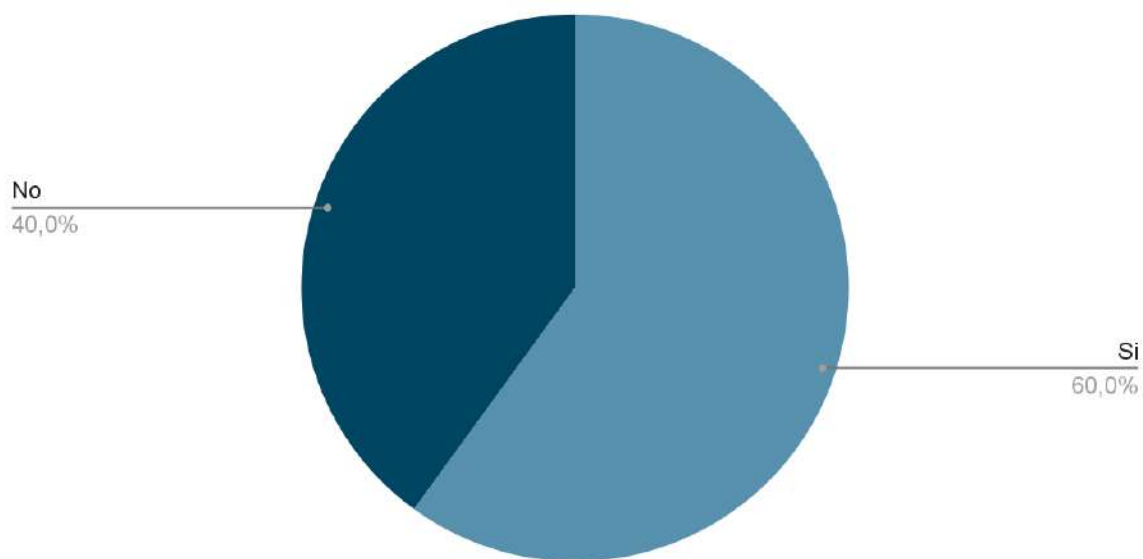


Gráfico 10. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

Aunque la mayoría de las personas afirman que la información llega a tiempo, hay un porcentaje importante que afirma lo contrario.

¿Cómo te sientes con respecto a la manera en que se comunica la dirección o los líderes con los empleados?

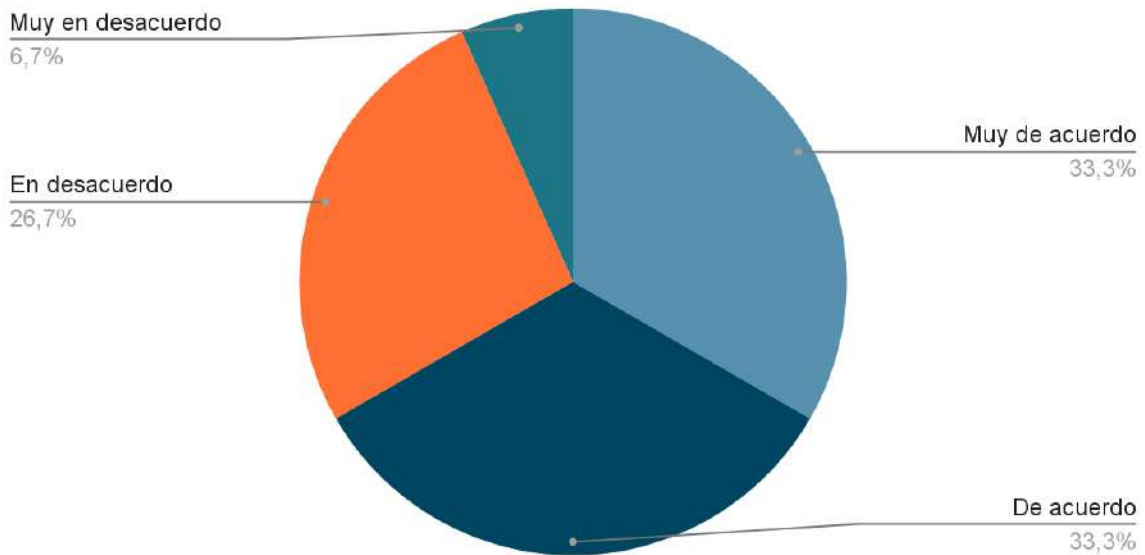


Gráfico 11. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría de las personas que trabajan en la organización se sienten bien en como la dirección o los líderes se comunican con los empleados. Hay que destacar que existe un porcentaje importante de personas en desacuerdo con esta afirmación.

¿Cómo afecta la comunicación interna tu motivación o tu desempeño laboral?

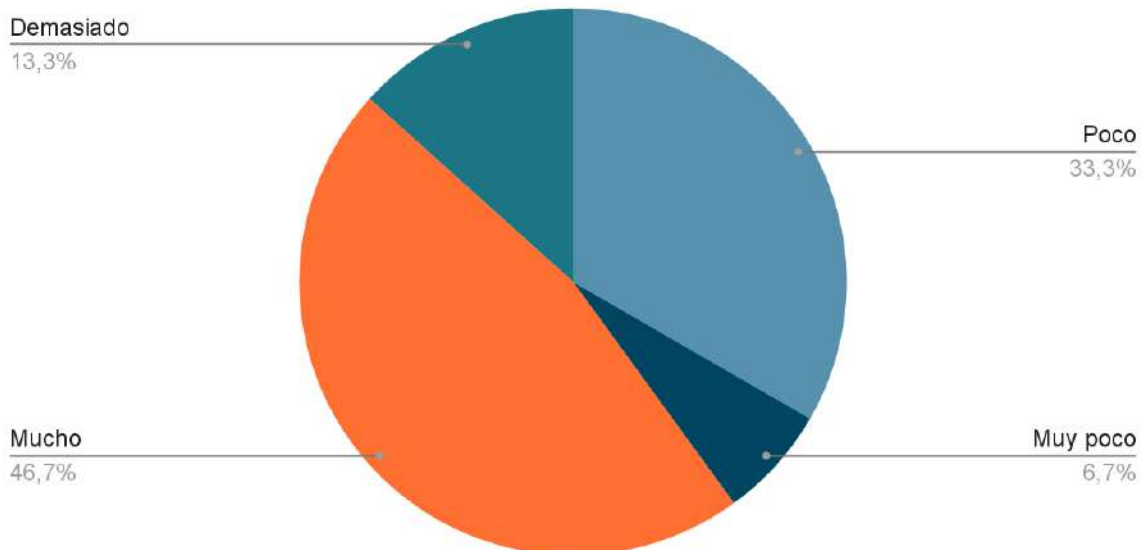


Gráfico 12. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

9 de 15 gerentes aseguran que la comunicación interna afecta a su desempeño laboral en FM Center.

¿Qué tan accesible es la información sobre políticas, procesos o beneficios internos?

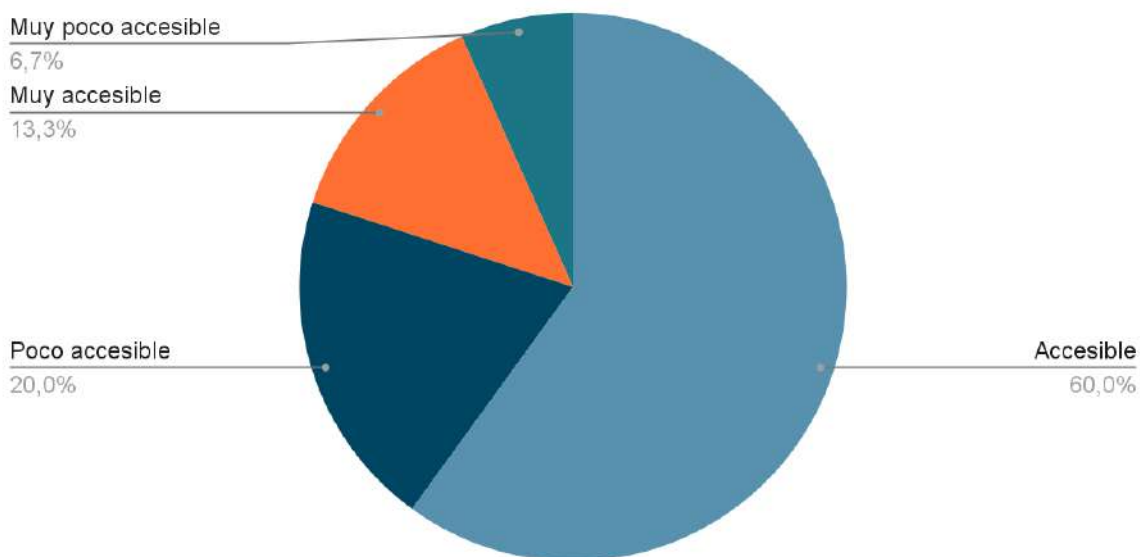


Gráfico 13. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

En FM Center consideran que el acceso a la información sobre políticas, procesos o beneficios internos es fácil de consultar.

¿Sientes que existe un buen flujo de retroalimentación (feedback) entre los empleados y sus líderes?

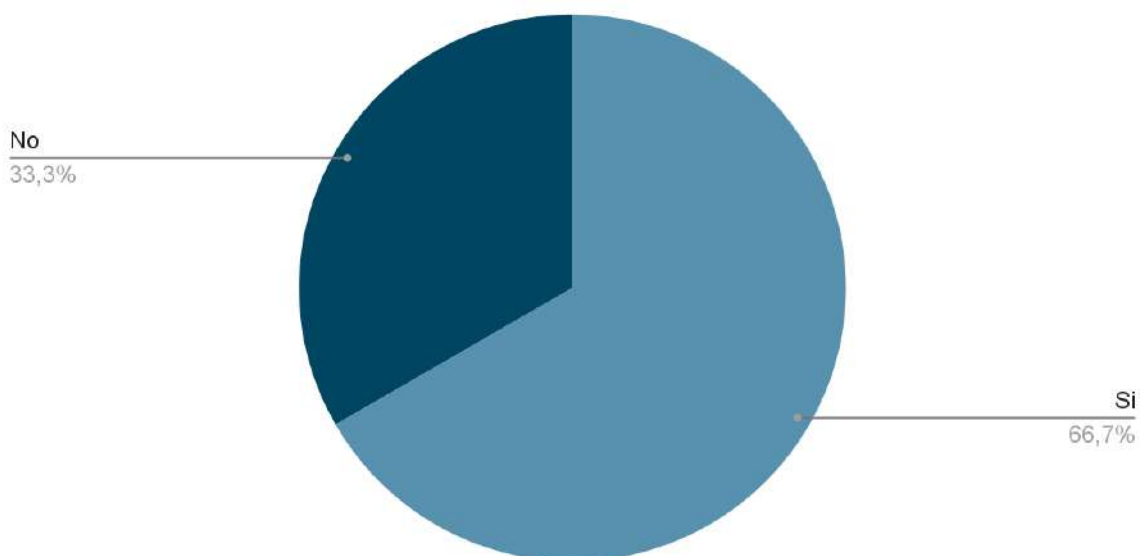


Gráfico 14. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría de personas dentro de la organización sienten que existe un buen flujo de retroalimentación entre los empleados y los líderes.

¿Crees que hay espacios para proponer ideas, expresar preocupaciones o participar activamente en la toma de

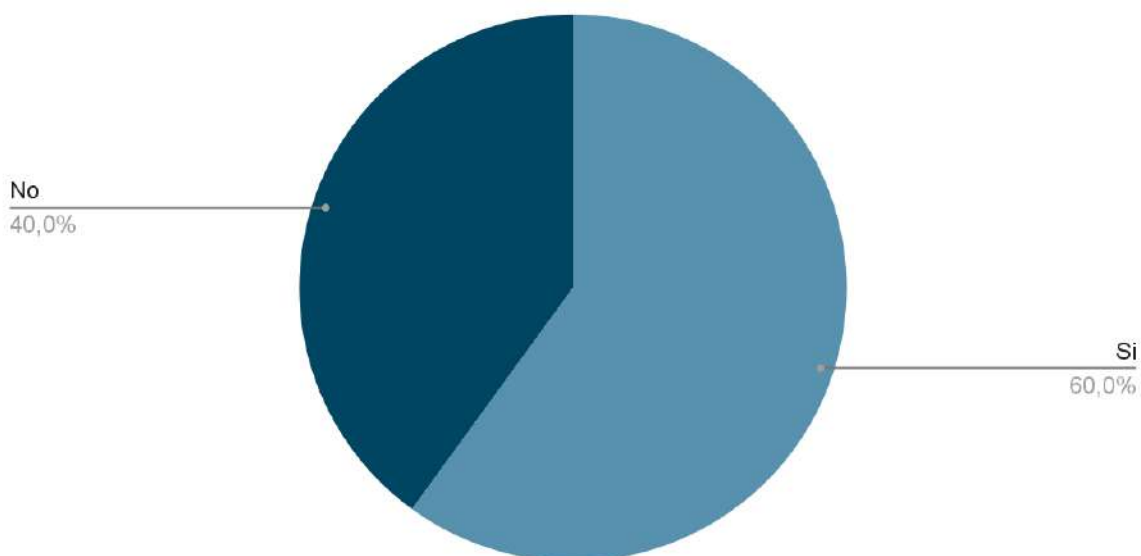


Gráfico 15. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

Dentro de la organización creen que hay espacio para sus ideas y que tienen participación en la toma de decisiones. Cabe destacar que hay un porcentaje importante de personas que creen lo contrario.

¿Se fomenta la comunicación entre departamentos o áreas?

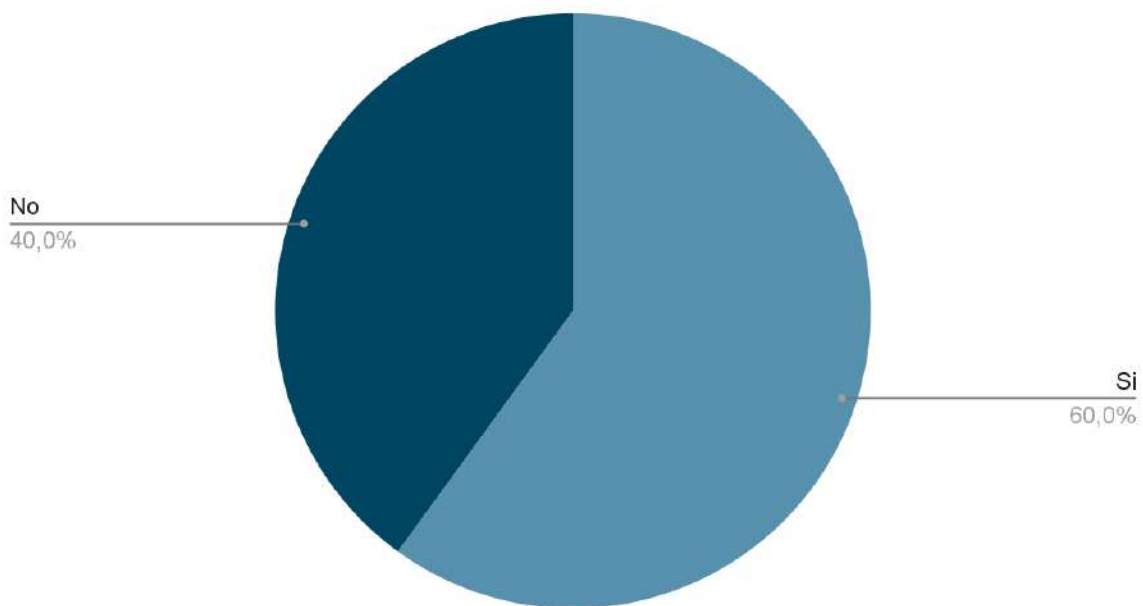


Gráfico 16. Análisis de datos. Fuente: Elaboración propia (2025)

En FM Center se fomenta la comunicación entre los distintos departamentos. Aunque, hay un porcentaje importante de personas que afirman lo contrario.

Pregunta: ¿Cómo te enteras normalmente de las decisiones, cambios o noticias dentro de la empresa?

Nº	Respuesta
Gerente de sistemas	Correo electrónico
Gerente de coordinación nacional	Reuniones, correo corporativo y <i>WhatsApp</i>
Gerente de emisoras	Informalmente en ocasiones
Gerente de contabilidad	<i>WhatsApp</i>
Gerente de deportes	Por <i>WhatsApp</i>
Gerente de recursos humanos	Por correo o mensajes
Gerente de administración y ventas	Junta de vicepresidentes y otras reuniones gerenciales
Gerente de mercadeo	No me entero
Gerente de ventas	Mi jefe inmediato
Gerente de emisoras	Grupos de <i>WhatsApp</i>
Gerente de ingeniería	Por los canales regulares
Gerente de cobranzas	Vía <i>WhatsApp</i> / Reuniones
Gerente de ventas nacionales	Correo electrónico, mensajería móvil
Gerente de emisoras	Alguien me cuenta
Gerente de emisoras	De boca a boca
Categoría	Cantidad
Correo electrónico	5
Mensajería móvil	6
Boca a boca	4
Otros	1

Tabla 1. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

En FM Center existe preferencia por los canales informales y digitales, especialmente *WhatsApp*. Aunque el correo electrónico sigue presente como medio formal, no es el canal principal ni el más efectivo para todos. La mención de vías informales como el boca a boca o no me entero refleja falta de consistencia y estructura en la comunicación interna. Esto puede afectar la claridad y la oportunidad con la que se difunden las decisiones dentro de la organización.

Pregunta: ¿Consideras que esos canales son efectivos? ¿Por qué?

Nº	Respuesta
Gerente de emisoras	El mensaje es recibido
Gerente de emisoras	Sí, pero debe generarse un espacio de <i>feedback</i> previo en algunos casos. Hay decisiones impuestas y no discutidas por quienes desarrollan la ejecución.
Gerente de cobranzas	Sí. Comunicación directa con las personas.
Gerente de sistemas	No, el correo corporativo es muy arcaico porque utiliza Hotmail bajo licencia antigua.
Gerente de contabilidad	Por la rapidez
Gerente de mercadeo	No tanto, se cae la señal
Gerente de recursos humanos	Son plenamente efectivos, existe una cultura organizacional sólida para su uso y su difusión es efectiva e inmediata.
Gerente de coordinación nacional	Sí, por la inmediatez
Gerente de deportes	Sí, por cuanto son informaciones reales
Gerente de ingeniería	Sí, son inmediatos.
Gerente de administracion y ventas	Sí, por la inmediatez de dichas aplicaciones.
Gerente de ventas nacionales	Más rápido y eficaz.
Gerente de emisoras	La mensajería móvil es efectiva porque se entrega y suele ser leída casi al instante, ideal para comunicaciones urgentes.
Gerente de ventas	Son efectivos porque cumplen la función de informar, aunque a veces no son concretos o constantes.
Gerente de emisoras	Sí, son efectivos por la inmediatez de la información, pero quizás no son tan masivos.
Categoría	Cantidad
Efectivos	13
No efectivos	2

Tabla 2. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría considera que los canales actuales si son efectivos por la inmediatez, accesibilidad y rapidez. También, se perciben limitaciones en la

formalidad y la retroalimentación. Hay respuestas que resaltan problemas técnicos y la falta de consistencia en la lectura de mensajes, estos son factores que reducen la efectividad de la comunicación. Hay comunicación funcional para lo urgente, pero tiene problemas de estructura, seguimiento y participación bidireccional.

Pregunta: ¿Te sientes escuchado o escuchada dentro de la empresa? ¿Por qué?

Nº	Respuesta
Gerente de ventas nacionales	Sí
Gerente de mercadeo	No
Gerente de administracion y ventas	Sí.
Gerente de sistemas	Eventualmente.
Gerente de emisora	Sí, se toman en cuenta perspectivas de todos.
Gerente de emisoras	Sí.
Gerente de recursos humanos	Sí, frecuentemente me corresponde elevar agendas de decisión, y para ello se aparta el debido tiempo en agenda, así como el espacio de discusión.
Gerente de coordinación nacional	Sí, porque creo que los canales han funcionado.
Gerente de cobranzas	Sí, siempre están atentos a escuchar.
Gerente de deportes	Sí, tenemos líderes que valoran nuestras opiniones.
Gerente de ventas	Me siento escuchado, valorado; mis opiniones importan, es fundamental para la satisfacción laboral.
Gerente de emisora	Porque me comunico de manera efectiva con mi jefe y él gira instrucciones de acuerdo a lo que se tiene que hacer.
Gerente de ingeniería	Sí.
Gernete de contabilidad	Toman en cuenta nuestros informes
Gerente de emisora	Más o menos, a veces mis propuestas y observaciones no llegan a los jefes para aprobación.
Categoria	Cantidad
Se siente escuchado	12
No se siente escuchado	3

Tabla 3. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría de participantes dice sentirse escuchado dentro de la empresa, destacando la disposición de los líderes para entender y valorar opiniones. Sin embargo, algunas respuestas muestran que no siempre las sugerencias generan acciones concretas o visibles, lo que puede afectar la percepción de influencia y motivación del personal.

Pregunta: ¿Hay momentos en los que sientes que hay desinformación, rumores o malentendidos? ¿Qué crees que los causa?

Nº	Respuesta
Gerente de emisora	No
Gerente de ingeniería	Falta de comunicación
Gerente de mercadeo	La falta de claridad en las instrucciones, roles y funciones de cada quien, la no construcción de ideas en equipo. La falta de direccionalidad.
Gerente de sistemas	Cuando los canales de comunicación no son directos y hay intermediarios.
Gerente de administración y ventas	Sí, la falta de comunicación clara.
Gerente de recurso humanos	Nada.
Gerente de emisora	Siempre, la causa es el personal que no trabaja.
Gerente de coordinación nacional	Sí, lo causa la falta de comunicación.
Gerente de deportes	Las medias verdades de pasillo... Algunas personas se enteran o escuchan e inmediatamente lo transmiten.
Gerente de cobranzas	No.
Gerente de ventas nacionales	El no dar la información un solo líder.
Gerente de ventas	Sí, a veces hay mala comunicación y se crea un malentendido.
Gerente de emisora	Sí, el no comunicar formalmente las cosas antes de que se conviertan en rumores.
Gerente de emisora	Falta de coherencia.
Gerente de emisora	Por mala comunicación.
Categoría	Cantidad
Si siente que hay rumores	12
No siente que hay rumores	3

Tabla 4. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría de participantes reconoce la existencia de momentos de desinformación y rumores, señalando la principal causa la falta de comunicación clara, la ausencia de canales formales y la multiplicidad de intermediarios, cuando la información no fluye de la fuente oficial o no se comunica a tiempo, se generan interpretaciones erróneas y medias verdades que afectan al clima laboral. Se evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación institucional y la coherencia en los mensajes para reducir los rumores internos.

Pregunta: ¿Qué aspectos de la comunicación interna mejorarías?

Nº	Respuesta
Gerente de emisora	Comunicación interna
Gerente de coordinacion nacional	Construcción de ideas
Gerente de sistemas	Procesos y procedimientos a la mano de todos
Gerente de emisora	Consultas previas sobre cobertura de eventos.
Gerente de contabilidad	Uso de medios más efectivos
Gerente de ingenieria	Sí
Gerente de ventas	Recursos humanos
Gerente de emisora	Formación en los métodos de cómo comunicar de manera concisa.
Gerente de emisora	Solo mejorar la comunicación
Gerente de deportes	Quizás algo del método, estimular espacios como este e inclusive hasta más personal, presencial o virtual bidireccional con los superiores.
Gerente de administración y ventas	Está bien
Gerente de recursos humanos	Hasta ahora ninguno, siento que la comunicación es efectiva.
Gerente de ventas nacionales	Que siempre sea un solo líder en dar la información.
Gerente de cobranzas	Hasta ahora hay muy buena comunicación
Gerente de mercadeo	Manejar boletines semanales o correos donde esté la información accesible a todos y que se puedan enterar directamente desde la fuente.

Tabla 5. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

Las respuestas muestran una valoración positiva general de la comunicación interna, aunque con áreas de mejora claras. Los aspectos más mencionados son: la necesidad de fortalecer los canales de información, crear espacios de diálogo y retroalimentación y unificar las fuentes de información comunicacional y la difusión más dinámica de la información como por ejemplo boletines o correos semanales. se percibe una comunicación funcional, pero con potencial para ser más participativa, organizada y coherente.

Pregunta: ¿Hay herramientas, espacios o dinámicas que crees que deberían implementarse?

Nº	Respuesta
Gerente de emisora	Sí
Gerente de sistemas	Kickoff
Gerente de ventas nacionales	Focus
Gerente de deportes	Mesas de trabajo
Gerente de mercadeo	Revisión de manuales o creación.
Gerente de emisora	Están bien como están. Pero materiales audiovisuales actualizados sería de gran apoyo.
Gerente de cobranzas	Comedor.
Gerente de ventas	Sí, reuniones semanales de revisión de temas
Gerente de contabilidad	No
Gerente de administración y ventas	Considero que en este momento sería interesante hacer charlas motivacionales al personal, dinámicas que drenen la ansiedad que produce todo cambio.
Gerente de recursos humanos	Hasta ahora los métodos han funcionado
Gerente de emisora	Teléfonos corporativos
Gerente de coordinacion nacional	Todo bien hasta ahora
Gerente de ingenieria	Podría ser un boletín
Gerente de emisora	Sí
Categoria	Cantidad
Cree en implementar dinamicas	11

Tabla 6. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

Las respuestas reflejan interés en fortalecer los espacios de interacción y motivación. Se mencionan herramientas prácticas como reuniones semanales, boletines informativos, mesas de trabajo, así como iniciativas de bienestar emocional. Aunque algunos consideran que la comunicación actual es suficiente, otros destacan la necesidad de actualizar recursos y promover más la integración entre áreas.

Pregunta: ¿Qué prácticas de comunicación valoras más y te gustaría que se reforzaran?

Nº	Respuesta
Gerente de sistemas	Comunicación visual
Gerente de emisora	Reuniones participativas, cuyas decisiones sean tomadas en cuenta
Gerente de contabilidad	La periodística
Gerente de mercadeo	Reuniones cortas, grupos informativos vía WhatsApp
Gerente de ventas	Sí
Gerente de recursos humanos	Reuniones entre todo el personal, recreacionales
Gerente de ventas nacionales	Me gusta la comunicación personal y más si son instrucciones precisas
Gerente de coordinacion nacional	Notificar los cambios importantes de forma transparente y directa
Gerente de emisora	Dinámicas grupales, más actividades no estrictamente formales
Gerente de administracion y ventas	Personal
Gerente de ingenieria	Valoro la inmediatez, respuestas oportunas
Gerente de ventas	No
Gerente de emisora	Considerando de ser escuchado, seguir reforzando el <i>feedback</i> entre empresa y empleado
Gerente de deportes	En general, la información ayuda a mantener la confianza. Reforzar un resumen semanal para mantener informados a todos

Gerente de emisora	Los correos informativos
--------------------	--------------------------

Tabla 7. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

Predomina la valoración de las reuniones participativas y transparentes, junto a la importancia de una comunicación clara y rápida. Se sugiere reforzar la retroalimentación bidireccional y mantener canales actualizados, como boletines o resúmenes semanales. También se aprecia la necesidad de mantener cercanía humana y de combinar medios digitales con encuentros presenciales.

Pregunta: ¿Qué recomendaciones darías a quienes gestionan la comunicación interna para que sea más efectiva y cercana?

Nº	Respuesta
Gerente de sistemas	Ser prácticos, practicando empatía
Gerente de mercadeo	Escuchar bien y acercamiento. Dirección clara en las metas, roles definidos
Gerente de ventas	Mantener siempre informados a todos los niveles
Gerente de administración y ventas	Que la información sea directa y no repetitiva
Gerente de contabilidad	Sí
Gerente de emisora	Acercarse a su gente en persona
Gerente de recursos humanos	Verificar la recepción y acuse de los mensajes
Gerente de ventas nacionales	Notificar cambios importantes de forma transparente
Gerente de deportes	Que el mensaje transmita esperanza y motivación
Gerente de ingeniería	Hasta ahora funciona bien
Gerente de emisora	Respuestas oportunas
Gerente de cobranzas	No
Gerente de coordinación nacional	Establecer un canal abierto de comunicación
Gerente de emisora	Mantener la información actualizada
Gerente de emisora	Comunicar a tiempo

Tabla 8. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

Las respuestas enfatizan la empatía, cercanía y claridad como ejes de una comunicación efectiva. Se recomienda verificar la recepción de mensajes, mantener actualizada la información y fomentar canales abiertos y participativos. También se sugiere que la comunicación interna transmita motivación y propósito, conectando emocionalmente con el personal y fortaleciendo la confianza organizacional.

Pregunta: ¿hay algo más que te gustaría comentar sobre cómo se comunica la empresa contigo o con tus compañeros?

Nº	Respuesta
Gerente de ventas nacionales	No
Gerente de mercadeo	Algunas decisiones deben construirse con el departamento respectivo, no por una instancia ajena a la ejecución
Gerente de ventas	Sí
Gerente de cobranzas	Conmigo bien
Gerente de emisora	Para mí en particular la comunicación ha sido buena
Gerente de emisora	No por ahora
Gerente de emisora	En particular de nunca ser escuchado y esta nueva presidencia ser tomado en cuenta es reconfortante
Gerente de contabilidad	No
Gerente de deportes	Vamos arriba
Gerente de administración y ventas	De muy buena manera y excelente trato
Gerente de emisora	No, porque no se comunican
Gerente de recursos humanos	Siento que hay buen ambiente y trabajo en equipo constante
Gerente de coordinación nacional	Definir los canales de comunicación
	Mayor empatía
Gerente de sistemas	Es muy estático, muy cuadrado

Tabla 9. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

Las percepciones son variadas: la mayoría expresa satisfacción con la comunicación actual, destacando un buen ambiente laboral y trato respetuoso. Sin embargo, algunos señalan la necesidad de definir mejor los canales, fomentar mayor flexibilidad y empatía, y evitar decisiones unilaterales.

Pregunta: ¿Hay algún ejemplo (positivo o negativo) que recuerdes y que te parezca importante mencionar?

Nº	Respuesta
Gerente de administracion y ventas	No
Gerente de emisora	Ninguno
Gerente de ventas nacionales	No recuerdo
Gerente de emisora	Instrucciones sin responsables ni imputables ante la no ejecución
Gerente de mercadeo	Me he perdido reuniones o he llegado tarde por no copiarme al correo que realmente utilizo
Gerente de emisora	Sí
Gerente de ingenieria	No, considero que siempre estoy informado
Gerente de recursos humanos	Las reuniones semanales de la vicepresidencia de operaciones, ajustadas a un esquema de temas estructurados, han dado buenos resultados
Gerente de coordinacion nacional	Creo que ha sido bastante fluida la comunicación
Gerente de sistemas	Lo positivo es la buena comunicación interna que se ha establecido
Gerente de emisora	El recordatorio semanal de las redes sociales de la empresa es algo súper positivo
Gerente de cobranzas	No
Gerente de ventas	El equipo de ventas y el equipo de producción no están alineados con las propuestas y conocimiento de los productos
Gerente de deportes	Lo positivo siempre la comunicación
Gerente de contabilidad	No, gracias

Tabla 10. Respuestas de los gerentes de FM Center. Fuente: Elaboración propia (2025)

Las experiencias compartidas muestran una mezcla equilibrada entre aspectos positivos y elementos por mejorar. Destacan ejemplos favorables como la buena comunicación interna, las reuniones estructuradas que facilitan el seguimiento gerencial y los recordatorios semanales, valorados por su utilidad. También se

percibe satisfacción general al sentarse informado y a acompañado por parte de la organización.

Por otro lado, algunos señalan dificultades como falta de responsables claros en ciertas instrucciones, descoordinación entre áreas clave como ventas y producción, y problemas derivados por el uso incorrecto de los canales de comunicación, lo que ha ocasionado pérdida de reuniones. Estas situaciones sugieren la necesidad de reforzar la coherencia comunicación, la alineación interdepartamental y la claridad en los procesos de notificación.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Desarrollo

Los resultados del estudio muestran en FM Center un sistema que funciona, pero sin estructura. La gente está satisfecha, pero al mismo tiempo hay señales claras de riesgo, hay dependencia excesiva de *WhatsApp*, falta de un canal oficial único para información institucional, sensación de ser escuchados, pero no siempre sus reportes generan acciones, rumores que nacen por falta de claridad, formalidad o tiempos. Hay necesidad de transparencia, organización y consistencia. La comunicación fluye, pero no está organizada como un sistema.

En base a este análisis se propone la implementación del siguiente manual de comunicaciones basado en el Manual de comunicación interna hecho por la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) en febrero de 2021.

Capítulo 1. Comunicación interna en la empresa

Ubicación y estructura del departamento de comunicaciones

Es necesario la creación de un departamento de comunicaciones que se encargue de la creación y difusión de la información dentro de la organización, la implementación de este departamento permitirá que se ejecuten las acciones de comunicación de la empresa sin solapar las funciones de otros departamentos como, por ejemplo, mercadeo. Este departamento de comunicaciones debe tener contacto con todos los niveles de la organización, desde el más alto nivel hasta el más bajo nivel del organigrama.

Para ello el departamento debe ser ubicado en el organigrama al mismo nivel de gerencia para que pueda tener contacto directo con los directores, vicepresidentes, otras gerencias y demás empleados.

Este departamento puede estar formado por dos o tres personas que sean profesionales formados y preparados para una gestión eficaz de la comunicación interna y su gestión debe ser centralizada. El departamento define las estrategias y los contenidos corporativos y se encarga de ejecutarlos dentro de la organización.

Perfil del director de comunicaciones

El profesional a cargo de la comunicación interna debe ser un experto en comunicación corporativa y es crucial que tenga un conocimiento profundo de la empresa y del sector al que pertenece la empresa.

Además de la formación académica, el director de comunicaciones debe tener habilidades como: empatía y escucha activa, visión a largo plazo e integridad, capacidad de análisis, de priorizar y la capacidad para adaptarse a los cambios.

Las funciones del departamento de comunicación deben estar centradas en el lineamiento estratégico, la gestión del contenido y la facilitación del dialogo interno. Debe diseñar la estrategia y el plan de comunicación interna trabajando en colaboración con la alta dirección. También, coordinar la comunicación interna de toda la organización, entendiendo que esta función es transversal y que todas las

personas dentro de la organización se comunican, debe asegurarse de que los mensajes que reciben los empleados estén alineados y coordinar su difusión de manera eficaz. Además, debe alinear a las personas con el negocio, esto es considerado el principal objetivo del departamento y, por último, fomentar y fortalecer los valores y la identidad de la empresa internamente.

Gestión del contenido y diálogo

El departamento de comunicación es el responsable de la generación y distribución del contenido para canales online y offline, el diseño y la ejecución de las acciones de comunicación interna. Debe crear comunidad y conseguir un espacio de dialogo que satisfaga tanto a los empleados como a la dirección. También, debe liderar y fomentar la conversación interna y practicar la escucha activa de esas conversaciones para identificar necesidades y detectar problemas.

En el contexto digital, los responsables deben actuar como curadores de contenido capaces de detectar, filtrar y transmitir conversaciones significativas que ya circulen entre los empleados.

El departamento debe asesorar en habilidades comunicativas a los empleados, con especial atención a los altos directivos y a los mandos intermedios.

Soporte a la alta dirección

Es indispensable que los responsables de comunicación interna estén presentes en el comité directivo y reporten de forma periódica al máximo poder ejecutivo de la organización. El director de comunicación interna debe actuar como un conector de las conversaciones y ser capaz de trasladarlas a la alta dirección, participando como facilitador. También se encarga de acompañar a la organización en el proceso de cambio constante.

Capítulo 2. Plan estratégico de comunicación interna

Basado en el estudio anterior, se han diagnosticado un sistema de comunicación que funciona, pero no está organizado y este es el punto de partida para la siguiente planificación.

Objetivo

El objetivo general es optimizar el sistema de comunicación interna de FM Center definiendo los procesos, herramientas, canales y criterios que mejoren la claridad y coherencia de los mensajes dentro de la organización para favorecer el desempeño y la alineación de la organización.

Así mismo, el plan estratégico también tiene como objetivos específicos los siguientes.

1. Estructurar un sistema formal de comunicación interna que reduzca la dependencia de canales informales y que minimice los rumores y la desinformación.
2. Mejorar el flujo de información interdepartamental para favorecer la colaboración entre áreas clave como lo es en FM Center el departamento de ventas y producción.
3. Fomentar canales de retroalimentación, permitiendo que las sugerencias del personal sean recibidas, evaluadas y comunicadas oportunamente.
4. Fortalecer las habilidades de comunicación de los líderes y supervisores para promover mensajes claros y transparentes.
5. Establecer indicadores y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar la efectividad de la comunicación interna.

Públicos internos

El plan se dirige a todos los niveles jerárquicos dentro de FM Center. De acuerdo con el diagnóstico, se identifican los siguientes públicos prioritarios:

- Alta dirección: presidencia, vicepresidencias y gerencias generales.

- Mandos medios: jefes de departamento, supervisores y coordinadores.
- Equipos operativos: personal administrativo, técnicos, producción, ventas y atención.
- Áreas clave de enlace: ventas y producción.

Estrategias comunicacionales

Estrategia comunicacional	Descripción general	Propósito principal
Organización y claridad de la comunicación	Creación de un canal único para las comunicaciones institucionales, acompañado de la figura del comunicado oficial,	Garantizar claridad, coherencia y reducción de rumores en la comunicación interna.
Formalización de procesos y protocolos comunicacionales	Diseño de protocolos internos que definan flujos de aprobación, responsabilidades comunicacionales, uso adecuado de canales y mecanismos para la prevención de rumores.	Ordenar la gestión comunicacional y reducir confusiones en roles y mensajes.
Actualización de herramientas y recursos	Renovación del correo corporativo, incorporación de teléfonos corporativos, mejora de recursos audiovisuales y creación de un repositorio digital único para documentos internos.	Centralizar la información institucional y facilitar el acceso oportuno a contenidos clave.
Participación y retroalimentación interna	Implementación de espacios participativos como mesas de trabajo mensuales, encuentros breves entre líderes y equipos y un sistema de	Fomentar la participación activa y fortalecer el sentido de pertenencia del personal.

	sugerencias con seguimiento visible.	
Comunicación interdepartamental	Fortalecimiento de la coordinación entre áreas clave mediante reuniones interdepartamentales estructuradas, minutas obligatorias y canales de seguimiento por proyecto.	Reducir la descoordinación y mejorar la eficiencia operativa entre departamentos.
Transparencia organizacional	Implementación de un boletín interno semanal que informe sobre decisiones, avances de proyectos, logros y actividades internas.	Incrementar la transparencia, reducir la desinformación y fortalecer la cultura organizacional.
Formación en comunicación para líderes	Desarrollo de talleres orientados a mejorar la claridad de los mensajes, el <i>feedback</i> efectivo y el manejo de rumores y situaciones de tensión.	Mejorar la calidad de la comunicación descendente y la coherencia institucional.
Bienestar comunicacional	Implementación de un programa de bienestar que incluya charlas motivacionales y actividades recreativas que contribuyan a disminuir la ansiedad organizacional.	Fortalecer el clima laboral, la confianza y el bienestar de los colaboradores.

Tabla 11. Estrategias comunicacionales. Fuente: Elaboración propia (2025)

Estrategia de organización y claridad

Creación de un canal único para las comunicaciones institucionales

Debido a que la información se reparte entre *WhatsApp*, boca a boca, correo desactualizado, reuniones e intermediarios. Esto genera mensajes duplicados, rumores, fallas de notificación y pérdida de información. Este canal único debe ser solo para anuncios institucionales, en una plataforma actualizada que permita a los miembros de la organización recibir las notificaciones o ver cambios en tiempo real, por ejemplo, *Google Workspace*. También debe crearse la figura de comunicado oficial. Toda información oficial debe emitirse solo allí. Esto reduce los rumores y garantiza claridad.

Teniendo en cuenta que dentro de la organización la mayoría ya está familiarizado con el uso de *WhatsApp*, debería quedar como un canal de apoyo para información complementaria, no de difusión oficial.

Formalizar procesos y protocolos de comunicación.

El estudio aplicado en FM Center revela confusiones en roles, responsables, en cómo se difunden instrucciones y quien puede comunicar qué, para mitigar estas confusiones se recomienda que el departamento de comunicaciones cree protocolos internos como: Flujo de aprobación de comunicados, plantillas de mensajes para líderes, guía de uso de *WhatsApp* como canal de apoyo y protocolo para evitar rumores (Comunicar temprano, desde una sola fuente, aclarar dudas)

Actualización de herramientas y recursos

Este apartado fue mencionado varias veces durante el estudio.

La organización necesita renovar el correo corporativo, incorporar teléfonos corporativos, mejora de los recursos audiovisuales que tengan que ver con la organización y la digitalización de manuales que sean accesibles para todas las personas. También se recomienda crear un repositorio digital único donde se almacenen documentos de políticas, procesos y beneficios internos. Esto para centralizar la información y evitar dudas y rumores.

Estrategia de participación y retroalimentación

Espacios participativos más frecuentes

Los empleados valoran sentirse escuchados, pero algunos indican que sus ideas no llegan a decisiones. Para mitigar este fenómeno, se propone la implementación de mesas de trabajo mensuales por área, encuentros breves entre líderes y equipos y un sistema de sugerencias con seguimiento público.

El objetivo de esto es que la participación sea visible y registre resultados.

Reforzar la comunicación entre departamentos clave

El estudio revela un punto crítico dentro de la organización. El departamento de ventas y de producción no están alineados. Esto sugiere cambios como la implementación de reuniones interdepartamentales con una estructura fija que concluya con una minuta fija y obligatoria. En esta minuta se deben definir las acciones operativas y quienes son los encargados de ejecutar esas acciones. Esto puede ir acompañado de la creación de canales de *WhatsApp* por proyecto o campaña donde ambos departamentos puedan hacer seguimiento de las acciones pautadas. Esto reduciría la descoordinación por falta de información o deformación de la misma.

Estrategia de transparencia

Implementar un boletín semanal

Esto fue muy solicitado en el estudio y debe incluir las decisiones tomadas, actualizaciones de proyectos, actividades internas, logros de los distintos equipos de trabajo y recordatorios. Esto amplifica la transparencia, reduce la desinformación, genera cultura de claridad y evita la duplicación o deformación de los mensajes.

Estrategia de formación

Capacitación en comunicación para líderes

Uno de los problemas más repetidos dentro del estudio tiene que ver con las instrucciones confusas, mensajes que pierden contexto e intermediarios innecesarios. Para solucionar esto se propone implementar talleres cortos sobre comunicación clara y concisa, entrenamiento en *feedback* efectivo, buenas prácticas para mensajes escritos y orales y talleres de manejo de rumores y momentos de tensión. Esto impacta directamente en la percepción de coherencia.

Estrategia de bienestar organizacional

Programa de bienestar comunicacional

Algunas respuestas del estudio mencionan ansiedad por cambios y valoran dinámicas motivacionales. La implementación de charlas motivacionales o de temas de interés para las personas en la organización pueden ser consideradas, así mismo, dinámicas o actividades recreativas que ayuden a las personas a desconectar momentáneamente de la causa de la ansiedad. Esto fortalece el clima laboral y la confianza.

Canales de comunicación

Canales formales.

- Correo corporativo renovado y estandarizado.
- Boletín semanal institucional
- Repositorio digital de documentos, manuales y políticas.
- Reuniones de seguimiento con minutas obligatorias.

Canales informales regulados

- Grupos de *WhatsApp* con normas de uso.
- Comunicaciones rápidas por mensajería instantánea para asuntos urgentes.

Canales participativos

- Buzón digital de sugerencias.
- Mesas de trabajo mensuales

Canales presenciales

- Charlas motivacionales internas.

Mensajes clave

Los mensajes institucionales serán diseñados bajo criterios de:

- **Claridad:** Simples, directos y sin tecnicismos innecesarios.
- **Coherencia:** Una única versión de los hechos, validada por dirección.
- **Oportunidad:** Emitidos a tiempo en momentos clave.
- **Transparencia:** Visibilizar decisiones, responsables y próximos pasos.
- **Participación:** Enfatizar que el personal puede sugerir, aportar y ser escuchado.

Fases de implementación



Imagen 1. Fases de implementación. Fuente: Napkin AI (2025)

- **Fase 1:** Organización interna y protocolos Actualización de correo corporativo, creación de plantillas, definición de responsables.
- **Fase 2:** Activación de canales y recursos Lanzamiento del boletín semanal, buzón digital y repositorio informativo.
- **Fase 3:** Capacitación y acompañamiento Talleres para líderes y sesiones informativas para todo el personal.
- **Fase 4:** Seguimiento y mejora continua Medición trimestral de indicadores y ajustes al plan.

Indicadores de comunicación y evaluación del plan estratégico

Indicador	Descripción del indicador	Forma de alcanzar el indicador
Tasa de lectura de comunicados	Porcentaje de colaboradores que acceden y leen los comunicados institucionales difundidos por los canales oficiales.	Centralizar la difusión de comunicados en un canal único institucional, utilizar asuntos claros y consistentes, establecer la figura del comunicado oficial y reforzar su difusión con recordatorios breves a través de canales de apoyo.
Nivel de satisfacción con la comunicación interna	Percepción de los colaboradores sobre la claridad, oportunidad y coherencia de la información que circula dentro de la organización.	Aplicar encuestas periódicas de satisfacción, comunicar decisiones y cambios de forma anticipada, asegurar coherencia en los mensajes y mantener una frecuencia comunicacional estable.
Número de rumores detectados y corregidos	Cantidad de rumores identificados y aclarados mediante comunicación oficial dentro de la organización.	Implementar un protocolo de gestión de rumores que contemple monitoreo de canales informales, emisión temprana de comunicados aclaratorios y uso de una única fuente oficial para la información institucional.
Participación en mesas de trabajo	Nivel de asistencia e intervención de los colaboradores en espacios participativos organizados por la empresa.	Convocar mesas de trabajo con objetivos claros, agendas definidas y seguimiento visible de los acuerdos alcanzados, comunicando resultados y acciones derivadas de estos espacios.

Tabla 12. Estrategias comunicacionales. Fuente: Elaboración propia (2025)

Para dar seguimiento a los avances y reducir la improvisación dentro de los procesos, se sugiere definir indicadores cuantitativos y cualitativos, tales como: tasa de lectura de comunicados, nivel de satisfacción con la comunicación, número de rumores detectados y corregidos y participación en mesas de trabajo.

Estos indicadores permitirán medir el impacto de la implementación del presente manual y realizar mejoras continuas.

Estrategia de difusión del manual de comunicaciones

Con el propósito de garantizar la correcta apropiación del Manual de Comunicaciones Corporativas por parte de FM Center, se plantea una estrategia de difusión participativa. Esta estrategia busca no solo informar sobre la existencia del manual, sino también promover su comprensión, uso y aplicación en los procesos comunicacionales cotidianos de la organización.

Público objetivo

La estrategia está dirigida a la alta dirección, mandos medios y personal operativo.

Objetivo de la estrategia

Asegurar que el 100% del personal de FM Center conozca el contenido, propósito y aplicación del manual de comunicaciones, promoviendo su uso como herramienta oficial de gestión de la comunicación interna.

Mensajes clave

- El Manual de Comunicaciones es la guía oficial para comunicar de forma clara y coherente en FM Center.
- Todos los colaboradores somos parte activa de la comunicación interna.
- Una comunicación ordenada fortalece el trabajo en equipo y la confianza organizacional.

- El manual facilita procesos, evita malentendidos y mejora la coordinación entre áreas.

Estrategias de Difusión

Lanzamiento institucional del manual

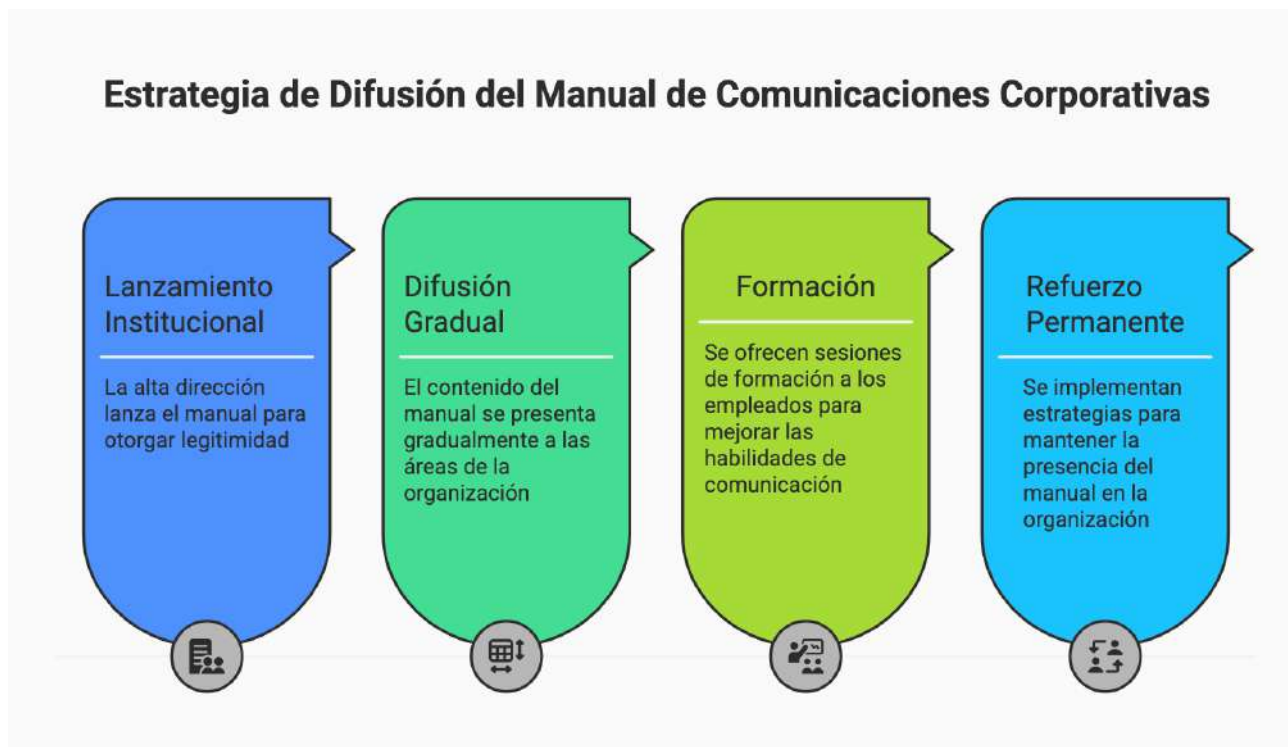


Imagen 2. Fases de difusión. Fuente: Napkin AI (2025)

La estrategia de difusión del Manual de Comunicaciones Corporativas contempla un lanzamiento encabezado por la alta dirección de FM Center, con el fin de otorgar legitimidad al documento y posicionarlo como una guía oficial. Durante este lanzamiento se comunicarán los objetivos del manual, su alcance y los beneficios que aporta a los procesos organizacionales, además de generar un primer espacio de diálogo con los colaboradores.

Posteriormente, se desarrollará un proceso de difusión del contenido del manual, donde los lineamientos serán presentados de forma gradual y según las áreas de la organización. Esta etapa permitirá explicar de manera práctica los

protocolos, canales y roles, utilizando ejemplos reales que faciliten la comprensión y aplicación de las normas establecidas.

Como parte de la estrategia, se incorporarán instancias de formación dirigidas a los distintos niveles jerárquicos, con especial énfasis en líderes y mandos medios. Estas instancias buscarán mejorar las habilidades comunicacionales del personal, aclarar dudas sobre el uso del manual y promover una aplicación de los lineamientos en la gestión diaria de la comunicación interna.

Finalmente, refuerzo permanente. Que asegure la presencia del manual dentro de la organización. Este refuerzo se realizará a través de mensajes periódicos en los canales institucionales, la incorporación de los lineamientos en reuniones de trabajo y la disponibilidad continua del manual en formato digital, permitiendo su consulta constante por parte de todos los colaboradores.

Canales de difusión

Los principales canales de difusión serán reuniones, encuentros o presentaciones presenciales donde se expliquen los distintos apartados del manual.

Adicionalmente, los canales como el correo corporativo, el boletín semanal, repositorio digital y canales complementarios como *WhatsApp* serán utilizados para recordar la presencia del manual y su implementación, asegurando la cobertura total.

Material de apoyo

Dentro del material de apoyo se contempla la implementación de la versión digital del manual de comunicaciones, las presentaciones institucionales de los encuentros presenciales y resúmenes visuales o infografías con los principales lineamientos.

Cronograma de implementación

Fase	Denominación	Duración estimada	Descripción de actividades
Fase 1	Lanzamiento oficial del manual	1 a 2 semanas	Realización de encuentros presenciales por área o nivel jerárquico con el fin de dar a conocer la existencia del manual de comunicaciones, su propósito, alcance y relevancia para la organización.
Fase 2	Difusión del contenido y capacitación	2 a 3 semanas	Difusión detallada de los protocolos, canales y roles establecidos en el manual, acompañada de actividades de capacitación con énfasis en líderes y mandos medios para asegurar una correcta aplicación de los lineamientos comunicacionales.
Fase 3	Refuerzo comunicacional del manual	Indefinido	Ejecución de acciones permanentes de recordatorio y refuerzo del manual de comunicaciones y sus protocolos, ajustadas según los resultados de la evaluación de la implementación y las necesidades detectadas en la organización.

Tabla 13. Estrategias comunicacionales. Fuente: Elaboración propia (2025)

Fase 1: Lanzamiento oficial del manual. (1-2 semanas)

En esta fase se realizarán los encuentros presenciales por área o jerarquía para dar a conocer la existencia del manual dentro de la organización.

Fase 2: difusión del contenido del manual y capacitación. (2-3 semanas)

En esta fase se realizará la difusión del contenido explicado de los protocolos, canales y roles.

Adicionalmente se hará capacitación a con especial énfasis en líderes y mandos medios.

Fase 3: Refuerzo comunicacional del manual de comunicaciones. (Indefinido)

En esta fase se hará recordatorio del manual de comunicaciones y los protocolo. Esta fase estará durante un periodo indefinido a espera de evaluación de la implementación para analizar que hace falta recordar dependiendo de los resultados.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación permite concluir que el desarrollo de un manual de comunicaciones corporativas es la herramienta idónea para optimizar la gestión informativa en FM Center, respondiendo afirmativamente a la pregunta de investigación inicial al proporcionar la estructura y formalidad de la que carecía la organización.

En relación con el primer objetivo específico, el diagnóstico realizado evidenció que, aunque existe un clima laboral favorable, la gestión comunicacional se sustenta peligrosamente en la informalidad y en una dependencia excesiva de canales no oficiales como *WhatsApp*, lo que genera distorsiones, ruidos informativos y una descoordinación crítica entre departamentos como ventas y producción.

Respecto al segundo objetivo, el diseño de las directrices del manual demuestra que la formalización de protocolos, la creación de un canal oficial único y la implementación de herramientas digitales actualizadas son pasos esenciales para transformar la comunicación en un eje estratégico que alinee al personal con los objetivos del negocio.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo, se concluye que la estrategia de difusión propuesta es fundamental para que el instrumento no sea un documento estático, sino una guía viva cuya efectividad dependa de la capacitación constante de los líderes y la participación activa de los colaboradores.

Como síntesis de las implicaciones del trabajo, se recomienda a la Alta Dirección de FM Center proceder con la creación formal de un Departamento de Comunicaciones con rango de gerencia, asegurando que su gestión sea transversal y reporte directamente a la directiva para garantizar coherencia institucional.

A los mandos medios y supervisores, se les sugiere adoptar su rol como facilitadores de la información, participando en las mesas de trabajo y capacitaciones para reducir la propagación de rumores y fortalecer la confianza en los canales oficiales.

El trabajo no debe limitarse a la teoría, sino que debe incluir el establecimiento de indicadores claros, tanto cuantitativos como cualitativos, que permitan evaluar la efectividad de la propuesta y realizar mejoras continuas tras su implementación. Es crucial que el manual o plan estratégico no sea un documento estático, sino que contemple una estrategia de difusión participativa que asegure que todos los niveles de la organización se apropien de la herramienta.

Para fortalecer su trabajo, los estudiantes podrían considerar la realización de un *benchmark* o estudio comparativo con otras empresas del mismo ramo para identificar mejores prácticas antes de diseñar su propio manual. Esta información no se encuentra en las fuentes proporcionadas y se recomienda verificar su relevancia según los requisitos de su institución académica.

REFERENCIAS

American Journal of Public Relations (s. f.). *The effects of internal communications on staff performance in corporate organizations: A critical literature review*. AJPR.

https://drive.google.com/file/d/1ukKw56E1Wc2P8RXESfDO-OCXkebadDS8/view?usp=drive_link

Argenti, P. A. (2016). *Corporate Communication*. McGraw-Hill.

https://drive.google.com/file/d/1bQvfWRu8fe5692KevG1bf7UHR7i5oYk/view?usp=drive_link

Asociación de Directivos de Comunicación Dircom. (s.f.). El Decálogo dircom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación. [Archivo PDF].

https://drive.google.com/file/d/1YSg8TqbYUZc864yoCr1QUJolW58PwCYt/view?usp=drive_link

Asociación de Directivos de Comunicación Dircom. (s.f.). Manual de buenas prácticas en la relación entre los profesionales de la comunicación y los periodistas.

[Archivo PDF] https://drive.google.com/file/d/1u-jwctXhSH6e-Ac1cHx_WWNB222Swbys/view?usp=drive_link

Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th ed.). Pearson.

https://drive.google.com/file/d/1o3AgT3tpoNyRLer4vxXMgpJb7q5K1-AO/view?usp=drive_link

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

https://drive.google.com/file/d/1zX60OwtRqWiXiyJA4WVG1J1PpeJQhcuR/view?usp=drive_link

Hall, R. H. (2017). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. Editorial Dossat.

<https://drive.google.com/file/d/1afoVTAh5KuQv8Vbi9h5U7ifell1Gg1y6/view?usp=sharing>

Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications. https://drive.google.com/file/d/1u8-Qm3PTJztiNHvkjikGk0W9lCGg7NoX/view?usp=drive_link

Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. (febrero de 2021). *Manual de comunicación interna*. Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. https://drive.google.com/file/d/1Wss0ddUumJYHQcNXB4fj8qIGwCjEpWYW/view?usp=drive_link

Flick, U. (2015). *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project* (2nd ed.). Sage Publications. https://drive.google.com/file/d/1TKZpZYjvFjLOvrG-0KHTCSQXUDwebqF0/view?usp=drive_link

Grunig, J.E., & Hunt, T. (s.f.). *Managing Public Relations*. (Z-Library). https://drive.google.com/file/d/1lmhpxVxslPUbUC0x0H9xmwEvxSf5G75V/view?usp=drive_link

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management, Global Edition*. Pearson Education Limited. https://drive.google.com/file/d/1Su0umnPLxM-EVKKKh07HsUiQuLSVL2Ja/view?usp=drive_link

Lozano, J. C. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Pearson Educación. <https://drive.google.com/file/d/11kQkHziNy6RtlzQrX8fxuz60W3gpvCD/view?usp=sharing>

Lozano Vásquez, N. E., & Márquez-Yauri, H. Y. (2025). *Enfoques y prácticas de la comunicación organizacional interna: una revisión sistemática en el contexto nacional e internacional*. Revista Científica Internacional Arandu UTIC. https://drive.google.com/file/d/1hlGA-dFIKTZlcbXcotijgG--acTldcJb/view?usp=drive_link

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

https://drive.google.com/file/d/1uSfScqeOTS0gpvJOyK5DIGkcJ3PZjFdo/view?usp=drive_link

APÉNDICES Y ANEXOS

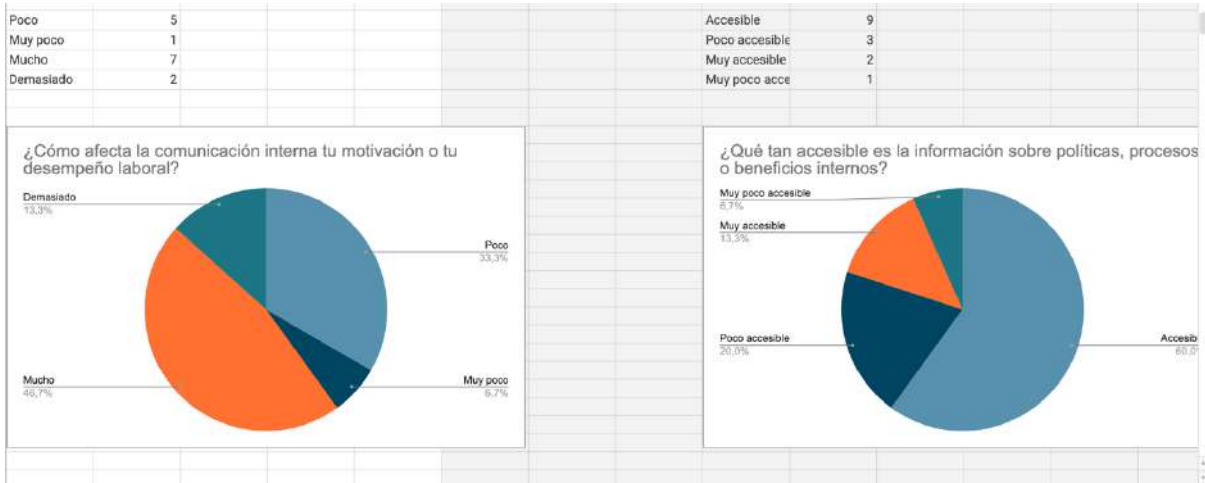
Apéndice 1: Nota con lista de gerentes a entrevistar

January 15, 2026 at 2:54 PM

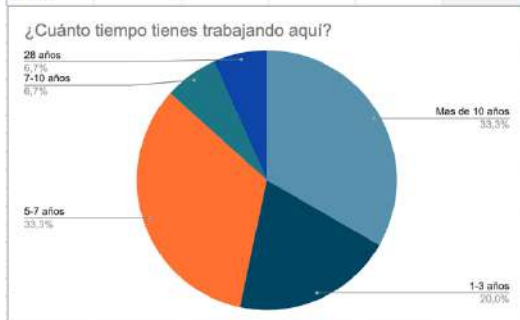
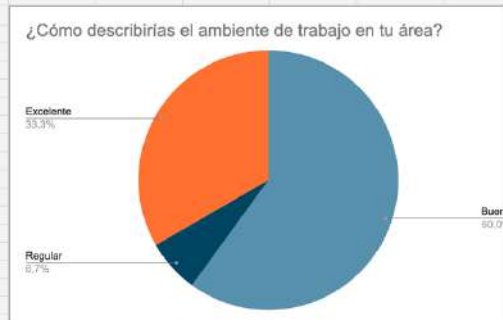
Gerentes

- 1 Gerente de sistemas
- 2 Gerente general de recursos humanos
- 3 Gerente de administración de ventas
- 4 Gerente de contabilidad
- 5 Gerente de cobranzas
- 6 Gerente de ventas nacionales
- 7 Gerente de ventas
- 8 Gerente de mercadeo
- 9 Gerente de deportes
- 10 Gerentes de emisoras
- 11 Gerentes de emisoras
- 12 Gerentes de emisoras
- 13 Gerentes de emisoras
- 14 Gerente de ingeniería
- 15 Gerente de coordinación nacional

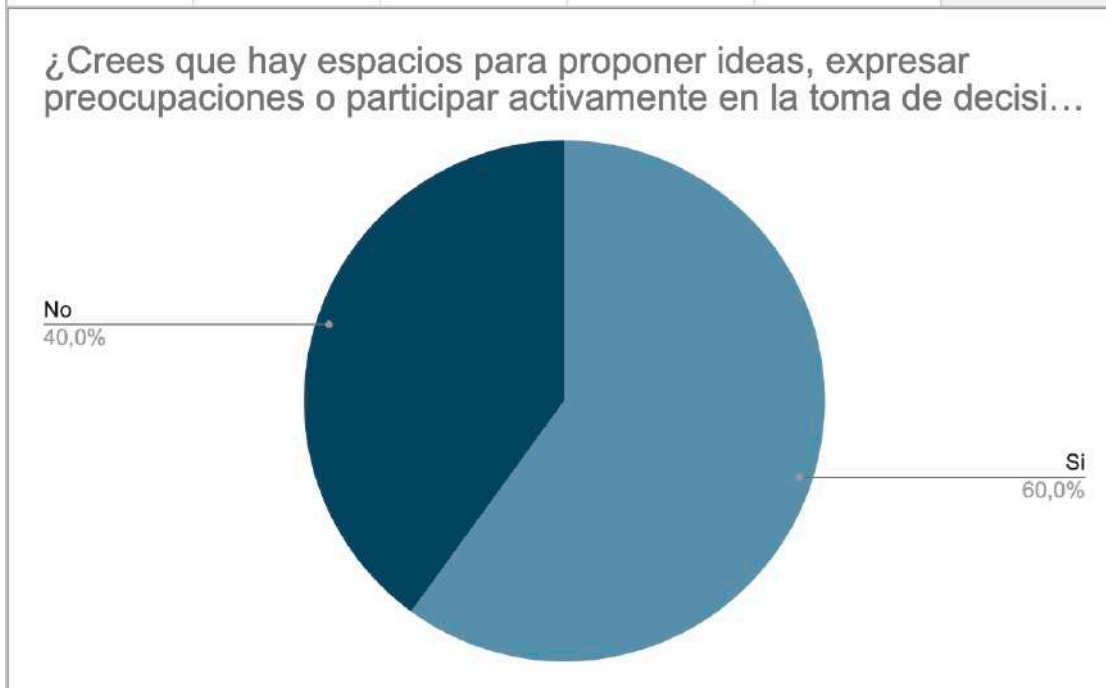
Apéndice 2: Documento donde se realizaron los gráficos para el análisis de datos



A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Más de 10 años	5							Bueno	9				
1-3 años	3							Regular	1				
5-7 años	5							Excelente	5				
7-10 años	1												
28 años	1												



Si	9												
No	6												



Apéndice 3: nota con modelo de entrevista.

Modelo de entrevista.

Apertura/contexto general

- ☐ ¿Cuál es tu rol dentro de la organización?
- ☐ ¿cuánto tiempo llevas trabajando aquí? Rangos de tiempo determinados.
- ☐ ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en tu área? Con respuesta predeterminada.

Funcionamiento actual de la comunicación interna

- ☐ ¿Cómo te enteras normalmente de las decisiones, cambios o noticias dentro de la empresa?
- ☐ ¿Qué canales de comunicación interna se usan con más frecuencia? Selección simple (Correo, reuniones, chats, intranet, cartelera, etc.)
- ☐ ¿Consideras que esos canales son efectivos? ¿Por qué?
- ☐ ¿Crees que la información llega a tiempo y de forma clara a todos los empleados? Respuesta de si o no.

Percepciones y emociones frente al modelo actual

- ☐ ¿Cómo te sientes con respecto a la manera en que se comunica la dirección o los líderes con los empleados? Agregar respuestas predeterminadas, de acuerdo muy de acuerdo, etc.
- ☐ ¿Te sientes escuchado o escuchada dentro de la empresa? ¿Por qué?
- ☐ ¿Cómo afecta la comunicación interna tu motivación o tu desempeño laboral? Agregar respuestas predeterminadas.
- ☐ ¿Hay momentos en los que sientes que hay desinformación, rumores o malentendidos? ¿Qué crees que los causa?

Áreas clave de la comunicación interna

- ☐
- ☐ ¿Qué tan accesible es la información sobre políticas, procesos o beneficios internos? Agregar respuestas predeterminadas.
- ☐ ¿Se fomenta la comunicación entre departamentos o áreas? Respuesta de si o no.
- ☐ ¿Sientes que existe un buen flujo de retroalimentación (feedback) entre los empleados y sus líderes? Respuesta de

Apéndice 4: Nota con las respuestas de la entrevista semiestructurada por pregunta

¿Cómo te enteras normalmente de las decisiones, cambios o noticias dentro de la empresa?

Nº	Respuesta
1	Correo electrónico
2	Reuniones, correo corporativo y WhatsApp
3	Informalmente en ocasiones
4	WhatsApp
5	Por WhatsApp
6	Por correo o mensajes
7	Junta de vicepresidentes y otras reuniones gerenciales
8	No me entero
9	Mi jefe inmediato
10	Grupos de WhatsApp
11	Por los canales regulares
12	Vía WhatsApp / Reuniones
13	Correo electrónico, mensajería móvil
14	Alguien me cuenta
15	De boca a boca

¿Consideras que esos canales son efectivos? ¿Por qué?

Nº	Respuesta
1	El mensaje es recibido
2	Sí, pero debe generarse un espacio de feedback previo en

¿Te sientes escuchado o escuchada dentro de la empresa? ¿Por qué?

Nº	Respuesta
1	Sí
2	No
3	Sí.
4	Eventualmente.
5	Sí, se toman en cuenta perspectivas de todos.
6	Sí.
7	Sí, frecuentemente me corresponde elevar agendas de decisión, y para ello se aparta el debido tiempo en agenda, así como el espacio de discusión.
8	Sí, porque creo que los canales han funcionado.
9	Sí, siempre están atentos a escuchar.
10	Sí, tenemos líderes que valoran nuestras opiniones.
11	Me siento escuchado, valorado; mis opiniones importan, es fundamental para la satisfacción laboral.
12	Porque me comunico de manera efectiva con mi jefe y él gira instrucciones de acuerdo a lo que se tiene que hacer.
13	Sí.
14	Toman en cuenta nuestros informes
15	Más o menos, a veces mis propuestas y observaciones no llegan a los jefes para aprobación.

Anexo A: Audios de la gerente de mercadeo explicando la gestión interna.

Audio 1. Audio que menciona los problemas organizacionales de FM Center de forma resumida.

https://drive.google.com/file/d/1zc9mCy-ske_89Rwrhn9ZVg4VvSmUtbNx/view?usp=sharing

Audio 2. Audio que profundiza en las razones por las cuales FM Center necesita organizar su comunicación interna.

<https://drive.google.com/file/d/13BuAQoDnFCCj2ASUle3nHDABRcJSGNvR/view?usp=sharing>