



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS

Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador período 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Rivera Escobar, Stefany Carolina

DIRECTORA: Velásquez Benavides, Andrea Victoria, Ph. D.

LOJA –ECUADOR

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ph. D.

Andrea Victoria Velásquez Benavides

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador período 2016, realizado por Rivera Escobar Stefany Carolina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Stefany Carolina Rivera Escobar declaro ser la autora del presente trabajo de titulación: “Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador período 2016”, de la Titulación de Licenciado en Relaciones Públicas, siendo la Ph. D. Andrea Velásquez Benavides directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f)

Autora: Stefany Carolina Rivera Escobar

Cédula: 1103613434

DEDICATORIA

El conocimiento brinda oportunidades, abre puertas y logra que la mente se expanda hacia lugares infinitos. Dedico este Trabajo de Titulación, reflejo de mis años como estudiante en la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi familia. A mis padres Flavio y Carmita, y a mis hermanos Richard y Daniel, porque gracias a su esfuerzo y apoyo en cada una de mis decisiones he podido alcanzar esta nueva meta. A mi abuelita Luz, mi segunda mamá, quien fue y será siempre mi ángel guardián. Gracias a todos por enseñarme que puedo lograr lo que me proponga y por alentarme desde pequeña a conocer y aprender todo cuanto pueda.

Stefany Carolina Rivera Escobar

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme todas las herramientas prácticas y teóricas necesarias para que pudiera desenvolverme en el campo de las Relaciones Públicas. Estoy muy agradecida también con cada maestro que me acompañó durante estos cuatro años , todos dejan en mi muy gratos recuerdos de mi recorrido por las aulas utepelinas. Agradezco de forma especial a mi tutora, Ph. D. Andrea Victoria Velásquez Benavides, quien fue mi guía y consejera durante todo este proceso, así como a la Lic. Jenny Yaguache, a la Mgtr. Lilia Carpio y a la Ph. D. Catalina Mier, quienes fueron un gran apoyo humano y académico desde el inicio de esta investigación. A mi familia y amigos, quienes me han animado desde siempre y han estado a mi lado en cada momento.

Atentamente,
Stefany

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
 PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	5
1.1. Evolución del concepto y principales definiciones	6
1.2. Gestión y estrategia de la comunicación interna.....	10
1.3. Formas de comunicación interna.....	10
1.3.1. Comunicación descendente.....	10
1.3.2. Comunicación horizontal.....	11
1.3.3. Comunicación ascendente.....	11
1.3.4. Comunicación formal.....	11
1.3.5. Comunicación informal.....	12
1.4. Planeamiento de comunicación interna.....	13
1.4.1. Modelo de planeamiento: Race.....	17
1.4.2. Modelo de planeamiento: Dolar.....	20
1.4.3. Modelo de planeamiento: Grunig.....	22
1.5. Herramientas de comunicación interna.....	24
 CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES.....	26
2.1. Convergencia digital: Un proceso sin final.....	27
2.2. Comunicación 2.0: Características, interacción multidireccional y trabajo colaborativo..	29
2.3. Algunas herramientas digitales para la comunicación interna.....	32
2.3.1. Medios institucionales.....	33
2.3.1.1. <i>Intranet</i>	33
2.3.1.2. <i>Correo electrónico</i>	33
2.3.1.3. <i>Chat institucional</i>	34
2.3.1.4. <i>Blogs institucionales</i>	34

2.3.2. Medios sociales.....	35
2.3.2.1 Facebook/Messenger.....	37
2.3.2.2 Twitter.....	38
2.3.2.3 Google+.....	39
2.3.2.4 WhatsApp.....	40
2.4. Nuevos perfiles de los públicos internos.....	40
2.5. La gestión estratégica del community manager.....	41
2.6. Métricas.....	48

CAPÍTULO III: MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA

ORGANIZACIONAL.....	54
3.1. Estructuras organizacionales.....	55
3.2. Principales escuelas de la conducta organizativa.....	57
3.3. Escuela clásica.....	57
3.3.1. Importancia de la comunicación.....	57
3.3.2. Propósito de la comunicación.....	59
3.3.3. Dirección de los flujos de comunicación.....	59
3.3.4. Fortalezas y debilidades.....	60
3.4. Escuela de relaciones humanas.....	60
3.4.1. Importancia de la comunicación.....	60
3.4.2. Propósito de la comunicación.....	61
3.4.3. Dirección de los flujos de comunicación.....	61
3.4.4. Fortalezas y debilidades.....	61
3.5. Escuela sistémica.....	61
3.5.1. Importancia de la comunicación.....	62
3.5.2. Propósito de la comunicación.....	62
3.5.3. Dirección de los flujos de comunicación.....	62
3.5.4. Fortalezas y debilidades.....	63

SEGUNDA PARTE: MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.....	64
4.1. Objetivos de la investigación.....	65
4.2. Estructura metodológica.....	65
4.2.1. Instrumento de la investigación.....	65
4.2.2. Modelización de comunicación interna.....	67
4.2.3. Selección del objeto de estudio.....	68

TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPITULO V: PLANEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	71
5.1. Existencia de un departamento de comunicación.....	72
5.2. Área de gestión de la comunicación interna.....	72
5.3. Análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales.....	72
5.4. Análisis de la comunicación interna de forma tradicional.....	73
5.5. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna.....	74
 CAPÍTULO VI: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL.....	 76
6.1. Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna.....	77
6.2. Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna.....	79
6.3. Efectividad de las herramientas digitales.....	80
6.4. Formación en e uso de las nuevas tecnologías.....	81
 CAPÍTULO VII: MODELIZACIÓN.....	 82
7.1. Escuela clásica.....	83
7.2. Escuela de relaciones humanas.....	83
7.3. Escuela sistémica.....	84
 CUARTA PARTE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 86
Conclusiones del planteamiento y acciones de comunicación interna.....	86
Conclusiones de las herramientas de comunicación digital.....	87
Conclusiones de la modelización.....	88
Recomendaciones.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La organización como sistema abierto.....	8
Figura 2. Clasificación de las empresas.....	8
Figura 3. Descripción de comunicación forma.....	12
Figura 4. Descripción de comunicación informal.....	13
Figura 5. Método Race.....	19
Figura 6. Modelo de planeamiento Dolar.....	21
Figura 7. Modelo de planeamiento Grunig.....	23
Figura 8. Características del consumidor 2.0.....	36
Figura 9. Principios del community manager.....	43

Figura 10. Cualidades y funciones del community manager.....	43
Figura 11. Ejemplo de reporte analítico realizado por Hootsuite.....	47
Figura 12. Sitio web de My Starbucks Idea.....	48
Figura 13. Estadísticas en Facebook.....	51
Figura 14. Estadísticas en Facebook.....	51
Figura 15. Estadísticas en Facebook.....	51
Figura 16. Métricas en SumAll.....	52
Figura 17. Menciones en Social Mention.....	52
Figura 18. Ejemplo de estructura organizacional.....	54
Figura 19. Variables de la estructura organizativa.....	57
Figura 20. Teorías base de la escuela clásica.....	58
Figura 22. Flujo de comunicación circular en las organizaciones.....	63
Figura 23. Escuelas de comunicación organizacional.....	68
Figura 24. Muestra de la investigación.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Existencia de departamento de comunicación.....	72
Tabla 2. Responsable de la gestión de comunicación interna.....	72
Tabla 3. Acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales.....	73
Tabla 4. Herramientas digitales que se utilizan para el flujo de comunicación interna.....	73
Tabla 5. Herramientas digitales que se utilizan para la ejecución de acciones de comunicación interna.....	74
Tabla 6. Frecuencia con que se utiliza las herramientas digitales para la comunicación interna de la empresa.....	77
Tabla 7. Efectividad de las herramientas a la hora de gestionar la comunicación interna ...	79
Tabla 8. Efectividad de las herramientas digitales en la comunicación interna.....	80
Tabla 9. Capacitaciones para los responsables de comunicación interna sobre nuevas tecnologías para la gestión de comunicación interna.....	81
Tabla 10. Gestión de capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para los públicos internos.....	83
Tabla 11. Gestión de la comunicación interna: Escuela clásica.....	83
Tabla 12. Qué permite la C.I. al comunicador: Escuela clásica.....	83
Tabla 13. La comunicación dentro de la empresa: Escuela clásica.....	83
Tabla 14. Gestión de la comunicación interna: Escuela de relaciones humanas.....	83
Tabla 15. Qué permite la C.I. al comunicador: Escuela de relaciones humanas.....	84

Tabla 16. La comunicación dentro de la empresa: Escuela de relaciones humanas.....	84
Tabla 17. Gestión de la comunicación interna: Escuela sistémica.....	84
Tabla 18. Qué permite la C.I. al comunicador: Escuela sistémica.....	84
Tabla 19. La comunicación dentro de la empresa: Escuela sistémica.....	84

ANEXOS

Modelo de encuesta aplicada.....	99
----------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Existencia de un departamento de comunicación.....	103
Gráfico 2. Responsable de la gestión de comunicación interna.....	103
Gráfico 3. Acciones de comunicación interna con apoyo de herramientas digitales y tradicionales.....	104
Gráfico 4. Herramientas digitales utilizadas para el flujo de comunicación interna.....	104
Gráfico 5. Herramientas digitales utilizadas para la ejecución de acciones de comunicación interna.....	105
Gráfico 6. Frecuencia de uso de las herramientas digitales para la comunicación interna..	105
Gráfico 7. Efectividad de las herramientas digitales dentro de la empresa.....	106
Gráfico 8. Sobre capacitaciones de nuevas tecnologías para la gestión de comunicación interna.....	106
Gráfico 9. Sobre la gestión de capacitaciones en uso de tecnologías para el público interno.....	107
Gráfico 10. Cómo considera el responsable de comunicación a la gestión de comunicación interna de su empresa.....	107
Gráfico 11. Qué opinan los gestores de comunicación sobre la comunicación al interior de su empresa.....	108
Gráfico 12. Criterio del gestor de comunicación sobre el flujo de comunicación en su empresa.....	108

RESUMEN

La comunicación interna es un proceso vital en el funcionamiento de una organización, ya que crea un diálogo con el público interno, logra que el mismo se sienta tomado en cuenta al poder opinar, participar y conocer las directrices de la empresa, cómo funciona, qué hace, a qué se dedica, qué sucede dentro de ella, en qué actividades se involucra, etc. Mejora el ambiente y las relaciones laborales, así como el crecimiento de la cultura organizacional, lo cual se refleja en la comunicación externa y en su posicionamiento.

Esta comunicación puede darse en diferentes direcciones entre los diferentes niveles y áreas existentes a través de diversas herramientas que pueden ser tradicionales como el teléfono, pizarras o estafetas, o herramientas digitales como el correo electrónico, redes sociales, redes de mensajería, blogs u otras.

En esta investigación se ha analizado cómo es la comunicación digital en empresas ecuatorianas, sus flujos de comunicación, qué acciones específicas de comunicación digital manejan internamente, las herramientas digitales utilizadas, así como los diferentes modelos de planeamiento de comunicación interna.

PALABRAS CLAVE: Comunicación interna, Comunicación digital, Gestión de comunicación, Escuelas de comportamiento organizacional, Herramientas digitales.

ABSTRACT

Internal communication is a vital process in the functioning of an organization because of the dialogue it creates with the internal public, it makes the public feel taken into account by giving people the chance to comment, participate and know the guidelines of the company, what it is devoted to, what happens within it, what activities it is involved in, etc. It improves the environment and labour relationships, and increases the organizational culture, which is reflected in the external communication and in its positioning.

This communication can be presented in different ways between the different levels and existing areas by using traditional tools such as telephones o boards, or digital ones such as mails, social networks, messaging networks, blogs or others.

This investigation is focused in the analysis of the communication inside ecuadorian companies on a digital level in order to learn which are the communication flows, which specific actions of digital communication they use with internal publics, the digital tools they use and the different planning models of communication within the organizations.

KEY WORDS: Internal communication, Digital communication, Communication management,, Schools of organizational behavior, Digital tools.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación interna trae muchos beneficios a la empresa como una mejor comunicación en, y entre, todos los niveles de la organización, incremento de la sensación de bienestar en los empleados al sentirse incluidos, mejora la cultura organizacional, disminuye los rumores y logra cambiar positivamente la imagen que el público interno tiene de la compañía. La comunicación interna es un arma poderosa para el crecimiento de una empresa, pero si es usada erróneamente puede volverse en su contra; por otro lado, puede derivar en falta de información, nula integración y desmotivación en el público interno, así como el incumplimiento de los objetivos organizacionales. Hacer uso de herramientas digitales y usarlas únicamente en los niveles más altos, por ejemplo, haría que el resto de empleados se sientan excluidos, se enojen, no rindan eficientemente, busquen otro lugar de trabajo e incluso hablen mal de la empresa, dentro y fuera de ella.

Actualmente, el mundo empresarial es más competitivo que nunca, las organizaciones se enfrentan a nuevos retos en materia de comunicación interna, sobre todo cuando el motor principal son los empleados. Partiendo de esta dinámica en el funcionamiento de las empresas, se está dando mayor importancia al uso de herramientas digitales para comunicar al público interno, mantenerlo informado y crear un diálogo en el que se sienta incluido y pueda dar su opinión. Las personas que forman parte de las organizaciones tienen cada vez más la necesidad de comunicar, por ello necesitan que se incluyan acciones de comunicación digital en los planes estratégicos de gestión, a fin de conocer qué sucede en la organización, en qué actividades participa la misma y así sentirse comprometidos con ella, logrando una comunicación más bidireccional, cercana y auténtica.

En esta investigación se habla no sólo de la comunicación interna sino de la comunicación digital interna, las herramientas digitales que se pueden aprovechar para comunicarse con los públicos, qué son los flujos de comunicación, así como los modelos de comportamiento organizacional que dictan el cómo se lleva la comunicación de forma interna en las organizaciones. Para conocer cómo se da en la práctica lo mencionado anteriormente, se analizó a algunas empresas ecuatorianas seleccionadas del Ranking de las 1000 empresas privadas del 2016 de la Revista Ekos.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia.

Objetivos Específicos

- Conocer las acciones específicas de comunicación digital que se ejecutan en el marco de la comunicación interna.
- Identificar las principales herramientas de comunicación digital y analizar los resultados de aplicación.
- Analizar los distintos modelos de planeamiento de comunicación al interior de las organizaciones y proponer una guía de gestión de comunicación interna en entornos digitales y sociales.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó por medio de la metodología cuantitativa a través de la aplicación de una encuesta. Dicha encuesta se aplicó a los gestores de comunicación y/o gestores de recursos humanos de 42 empresas de Ecuador, referentes en sus sectores, a través de la plataforma digital SurveyMonkey. La selección de las empresas se realizó a partir del informe del Ranking de las 1000 empresas privadas del 2016 (Revista Ekos, 2016: 140). Para realizar las preguntas de la encuesta se tomó en cuenta las siguientes variables:

- Importancia de la comunicación interna en la estrategia de la organización
- Principales acciones de comunicación digital que se ponen en marcha en la organización
- Tipos de herramientas de comunicación digital
- Mediciones o resultados de la aplicación de herramientas
- Modelos de comunicación interna

La encuesta, formada por 12 preguntas, se divide en tres partes. La primera (preguntas 1, 2 y 3) responde al primer objetivo de la investigación. La segunda (preguntas 4, 5, 6 y 7) responde al segundo objetivo de la investigación. La tercera (preguntas 8, 9, 10, 11 y 12) responde al tercer objetivo.

CAPÍTULO I
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Evolución del concepto y principales definiciones

Hace veinte años la comunicación organizacional era un tema desconocido, o no del todo comprendido por las empresas alrededor del mundo. Si bien es cierto, existía ya la comunicación interna, pero se desconocía cómo se llamaba a esta actividad, a la gestión de las relaciones dentro de una organización, ya sea de una forma adecuada o no.

Actualmente la comunicación organizacional es conocida por grandes y pequeñas empresas. Es un tema primordial que, bien llevado, ayuda a las organizaciones a mejorar desde sus políticas internas, lo cual se refleja en el éxito que logre en el mercado, es decir, con sus públicos externos. Pero, ¿qué es una organización? Una organización es como un individuo cuyos órganos, aparatos y sistemas deben funcionar adecuadamente y en total armonía para que todo el cuerpo mantenga un buen equilibrio y pueda trabajar armoniosamente, lo cual demuestra al tener buena salud y en cómo se desenvuelve en su entorno con otros individuos. Es un grupo de personas que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común.

Prieto (2003) describe a las organizaciones como “personas jurídicas creadas para el logro de determinados objetivos financieros y sociales, mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos” (p. 49). Para Schermerhorn (2010, p.10) una organización es “un fenómeno social único que permite a sus miembros ejecutar tareas que están mucho más allá del alcance del logro individual”. Ambos autores coinciden en que son agrupaciones de personas que trabajan de forma colectiva, esto para alcanzar un objetivo. Se trata de un conjunto de personas unidas por motivaciones y metas que trabajan en equipo y de forma organizada para cumplir con un fin, como producir bienes y/o servicios con un valor para los clientes y consumidores a los que se desee llegar.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) distinguen dos tipos de organizaciones: **Formales e Informales**. Una **organización informal** es aquella que funciona como una actividad personal conjunta, pero que no tiene un objetivo común, aunque genere resultados grupales. Es decir, nace como una red de varios individuos unidos por relaciones

interpersonales que se asocian sin un organigrama definido y realizan tareas para las cuales ninguno está debidamente capacitado.

Las **organizaciones formales** poseen una estructura intencional de funciones ya que está formalmente organizada. Koontz et al (2012, p. 201-202) proponen como ejemplo a la empresa mexicana Beleki que se dedica a la elaboración de donas. Esta empresa nació en 1996 como un proyecto universitario que obtuvo el premio a la empresa más innovadora del Programa Emprendedor del Tecnológico de Monterrey. Julio Díaz, creó la empresa debido a su gusto por las donas que se hacen en Estados Unidos, observando que en México no se hacía algo igual. Realizó un estudio de mercado donde se concluía que los consumidores querían un producto diferente, así se crearon las donas Beleki, cuyo diferenciador era que su sabor cambiaba. En 1997 se abrió el primer punto de venta en Walmart Tláhuac y en 1999 se abrió una segunda sucursal. Su primer desafío fue homogenizar todas las sucursales, lo cual se logró al fin con la séptima sucursal. Al año 2001 ya habían 15 sucursales en Ciudad de México, Morelos, Toluca, Guanajuato, Cuernavaca y León. La consultora Francorp trabajó con la empresa en la creación de la franquicia, iniciando las ventas en el 2002 y en el 2007 habían ya casi 100 franquicias en todo México, expandiéndose a Panamá, en 2009, con dos franquicias.

Convertirse en una organización formal puede tomar tiempo y demanda muchos recursos, pero si el objetivo principal de la empresa es crecer y expandirse debe estar comprometida a trabajar por conseguirlo. Esto es posible con la colaboración de todos sus públicos y su buen desenvolvimiento en su entorno.

Las organizaciones son sistemas complejos formados por partes que se relacionan entre sí y funcionan juntas con el fin de alcanzar un objetivo común. Son **sistemas abiertos** que “interactúan con su entorno en el proceso continuo de obtener y transformar los recursos de entrada en salidas, como lo son bienes y/o servicios terminados” Schermerhorn (2010, p.11), es decir, que se relacionan con el lugar en donde se encuentran, obtienen materia prima y la transforman en productos o servicios que ofrecerán a un grupo determinado que busca satisfacer una necesidad, esto a cambio de una remuneración.



Figura 1: La organización como sistema abierto

Fuente: Schemerhorn (2010, p.11)

Elaboración: La autora

A pesar de tener como fin satisfacer necesidades y obtener ganancias de ello, no todas las empresas son iguales porque no todas tienen el mismo grado de organización; “éste dependerá del origen, antigüedad o sector de actividad y, sobre todo, del tamaño de la entidad” (García del Junco y Casanueva, 2000, p. 28). Las empresas pueden clasificarse según el sector de su actividad, su tamaño, el ámbito de su actividad, la propiedad del capital, el destino de los beneficios y según su forma jurídica.

Por el sector de su actividad	Sector Primario: Cuando obtiene materia de la naturaleza, como la agricultura, pesca, ganadería y caza. Sector secundario: Cuando realiza procesos de transformación, como la construcción, automóviles o textiles. Sector terciario: Cuando el elemento primario es el humano, con el fin de realizar trabajos físicos o intelectuales como comercio, comunicaciones, asesorías, sanidad, etc.
Por su tamaño	Grandes: Cuando tienen más de 250 trabajadores. Medianas: Cuando tienen entre 50 y 250 trabajadores. Se denominan Pymes (acrónimo de pequeñas y medianas empresas). Pequeñas: Cuentan con menos de 50 empleados.
Por el ámbito de su actividad	Local: Opera en un pueblo o ciudad. Comarcal: Si opera en varias localidades de una misma, o distinta, provincia, o son colindantes. Provincial: En el área de operaciones de la firma. Regional: Cuando las ventas se dan en una comunidad autónoma. Nacional: Las ventas se desarrollan en todo el territorio correspondiente a una nación o estado. Multinacional: Cuando la actividad se extiende a algunos países.

Por la propiedad del capital	Privadas: Cuando la propiedad de la empresa es de naturaleza privada. Públicas: Cuando pertenece al Estado, Gobierno, diputación, alcaldía o a organismos que dependen de estas instituciones. Mixtas: Cuando la propiedad es compartida entre organismos privados y públicos.
Por el destino de los beneficios	Con ánimo de lucro: Los beneficios pueden quedarse en la empresa o ser distribuidos entre los socios o accionistas. Sin ánimo de lucro: Los excedentes son invertidos en la empresa para contribuir a su desarrollo.
Por su forma jurídica	Individuales: Cuando el empresario se encarga de responder, de forma ilimitada, con todo su patrimonio, por las actividades mercantiles ante quienes puedan verse afectadas por las mismas. Personalistas: Donde la gestión de la empresa es llevada por los propios socios y es intransferibles. Capitalistas: Responden únicamente por las aportaciones hechas al capital social. Pueden ser anónimas (abiertas a cualquiera que adquiera acciones de la empresa) o limitadas (para socios únicamente).

Figura 2. Clasificación de las empresas

Fuente: García del Junco y Casanueva (2000, p. 28)

Elaboración: La autora

No importa cuál sea la naturaleza de una organización, si no maneja una comunicación interna satisfactoria no funcionará del modo que se espera, menos logrará realizar sus procesos de producción exitosamente y satisfacer a sus clientes. Según Lattimore, Baskin, Heiman y Toth (2007, p. 203) la comunicación con los empleados “crea y mantiene sistemas internos de comunicación con las organizaciones. Las líneas de comunicación son bilaterales , de modo que todos los empleados puedan participar de libertad en el intercambio de información”. La comunicación organizacional “supone no solo un proceso común en las organizaciones, sino un instrumento que debidamente utilizado permite a todos los miembros aumentar la satisfacción con respecto al trabajo desempeñado” (Ongallo, 2007, p. 7) Si la comunicación interna de la organización es efectiva, entonces los miembros de la misma verán lo importante que son para sus empleadores, se sentirán tomados en cuenta y trabajarán con mayor eficiencia y eficacia, aportando con nuevas ideas y demostrando entusiasmo por realizar y colaborar en nuevos proyectos.

Es “un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa” (García, 1998, p. 1). Esta comunicación ayuda a crear mejores lazos dentro de una organización, fortaleciendo los vínculos entre jefes y empleados, incrementa el conocimiento que el público interno tiene sobre su empresa –fundadores, historia, cambios, etc.

En pocas palabras, logra que los miembros de la organización se vuelven verdaderamente parte de ella, comprobándolo con un mejor rendimiento y con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2. Gestión y estrategia de la comunicación interna

La comunicación interna no busca únicamente enviar información, es algo más grande que eso. Es un proceso vital en el funcionamiento de una organización, ya que crea un diálogo con el público interno, logra que el mismo se sienta tomado en cuenta al poder opinar, participar y conocer las directrices de la empresa, cómo funciona, qué hace, a qué se dedica, qué sucede dentro de ella, en qué actividades se involucra, etc. Además, permite mejorar el ambiente y las relaciones laborales, así como el crecimiento de la cultura organizacional, lo cual se refleja en la comunicación externa y en su posicionamiento.

La gestión de la comunicación interna trae muchos beneficios a la empresa como una mejor comunicación en, y entre, todos los niveles de la organización, incremento de la sensación de bienestar en los empleados al sentirse incluidos, mejora la cultura organizacional, disminuye los rumores y logra cambiar positivamente la imagen que el público interno tiene de la compañía. La comunicación interna es un arma poderosa para el crecimiento de una empresa, pero si es usada erróneamente puede volverse en su contra; por otro lado, puede derivar en falta de información, nula integración y desmotivación en el público interno, así como el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.3. Formas de comunicación interna

La comunicación interna se da de diferentes maneras según quienes sean el emisor y el receptor. Partiendo de lo anterior, existen cinco tipos de comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal, formal e informal.

1.3.1. Comunicación descendente.

Esta comunicación se origina en los niveles más altos de la organización y fluye hasta los niveles más bajos; es decir, de jefe a subordinado. La comunicación que se recibe son ordenes, instrucciones sobre el trabajo, información, incluso retroalimentación sobre cómo

se avanza con ciertas actividades, o cual sirve como forma de motivación hacia los empleados al proporcionarles contenidos que los hagan sentir satisfechos de ser parte de la empresa. En este tipo de comunicación son muy comunes “la revista o periódico, el balance social, el manual de acogida y otros varios que suponen informar y ofrecer datos, opiniones y valores de la organización a los colaboradores” (Ongallo, 2007, p. 6).

1.3.2. Comunicación horizontal.

“Se da entre las personas que están en un mismo nivel jerárquico, ya sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas” (Andrade, 2005, p. 19). La comunicación horizontal se presenta entre miembros de un mismo nivel de la organización, aún si no pertenecen a una misma área. Es muy útil para coordinar actividades, resolver problemas y tomar decisiones que afectan a diferentes departamentos. Entre las herramientas más utilizadas para este tipo de comunicación están las estafetas, reuniones y correos electrónicos.

1.3.3. Comunicación ascendente.

Es lo contrario de la comunicación descendente, fluye de los niveles más bajos de la organización a los más altos, de subordinado a jefe. El emisor hace uso de herramientas como el buzón de sugerencias o reuniones. La comunicación ascendente, ayuda a regular las relaciones que se dan dentro de la organización, “es la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano porque es un indicio claro de que los directivos y mandos de la empresa estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor” (García, 1998, p. 72). Una buena comunicación ascendente significa que los empleados guardan una buena relación con sus superiores y que pueden aportar con ideas en busca del bienestar de la empresa.

1.3.4. Comunicación formal.

Se da como una función de control. La comunicación formal “simboliza la división de tareas y refleja los vínculos de subordinación, de coordinación y de control para fijar las responsabilidades de cada parte o miembro de la organización” (Túñez, 2012, p.83). Da cuenta del papel de cada miembro y el lugar que ocupa en la jerarquía, por lo que se debe reconocer y seguir las normas y políticas exigidas, basándose en la división de actividades, en el cargo que ocupe el empleado (desde arriba hacia abajo), así como el control del cumplimiento de tareas y responsabilidades.

Esta comunicación se da de forma descendente con los subordinados, de forma horizontal con los colegas, de manera ascendente con los jefes y de forma transversal con los colegas y jefes (con todos dentro de la organización –horizontal y ascendente-).

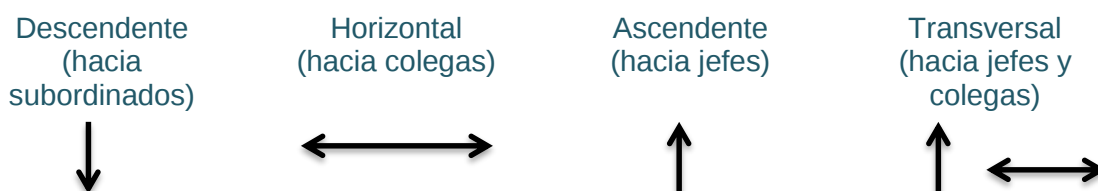


Figura 3. Descripción de comunicación formal
Fuente: Túñez (2012, p. 83)
Elaboración: La Autora.

1.3.5. Comunicación informal.

Se refiere a la comunicación entre los empleados que forman relaciones informales dentro de la organización. Este tipo de comunicación se origina gracias a la proximidad entre los empleados que se encuentran cercanos, es decir, que comparten oficinas o trabajan en un mismo piso, que se encuentran habitualmente en el elevador, que comen en la misma mesa, que ocupen cargos semejantes o que pertenezcan a círculos sociales similares (vecinos, compañeros de colegio o universidad, etc.). “Las relaciones sociales informales se consideran positivas para la organización porque flexibilizan las actuaciones de esquemas rígidos que determinan las pautas de acción establecidas” (Túñez, 2012, p. 83). Este tipo de comunicación permite que los miembros se sientan más cómodos al establecer lazos de amistad en su lugar de trabajo. Se da de las cuatro formas mencionadas anteriormente, pero con los seguidores de la organización (descendente), con los amigos (horizontal), con los líderes (ascendente) y con los amigos y líderes (transversal – horizontal y ascendente-).

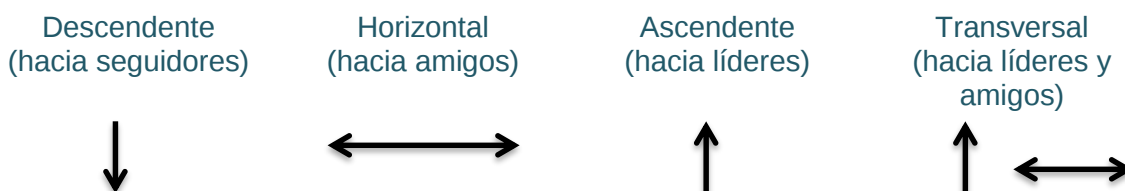


Figura 4. Descripción de comunicación informal
Fuente: Túnuez (2012, p. 83)
Elaboración: La Autora.

La comunicación informal tiene como punto negativo la posibilidad de generar rumores debido a la rapidez con que la información se propaga, ya que no es posible para la organización controlar todo lo que se dice dentro de ella, menos controlar los canales informales por los que se transmiten los mensajes.

1.4. Planeamiento de comunicación interna.

El plan de comunicación “establece la construcción de relaciones entre la personas que representan o hacen parte de los diferentes públicos de la organización” (Ocampo, 2011, s.p.), es decir, señala las pautas bajo las cuales debe llevarse la comunicación dentro de la organización. Durante la planeación:

Se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad encontrada. En esta etapa se crea el traje a la medida de la empresa. Se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación), el plan de comunicación para su aprobación (Herrera, 2010, p. 2).

El plan de comunicación es un documento en el que se plasma una propuesta basada en los objetivos organizacionales, cuyo fin es el cumplimiento de los mismos a través de ciertas acciones dentro de un tiempo establecido. Para cumplir con las acciones propuestas se requiere de un presupuesto y de personas que vayan a llevar a cabo la oferta del plan.

El porqué del plan se fundamenta en la comunicación como eje central de todas las actividades de la organización, no como un instrumento mediático, sino como el enriquecimiento mutuo de toda relación humana. El plan se convierte en el hilo conductor que integra todas las partes de la organización optimizando la cadena de las funciones particulares de sus individuos, estableciendo una sinergia plena de la organización (Ocampo, 2011, s.p.).

Crear y trabajar con un plan de comunicación es beneficioso para la organización porque le da los lineamientos necesarios y más acordes a sus necesidades de comunicación.

Aporta con una gran mejora en cuanto a las relaciones entre el público interno, así como en el desempeño del mismo al conocer cuáles son sus funciones, cómo debe llevarlas a cabo, con quién reportarse cuando lo necesite, incluso qué hacer en caso de una crisis.

Para empezar a planear la comunicación dentro de una organización es necesario saber lo que esta ha realizado anteriormente, por ello lo principal a realizarse es un diagnóstico. El **diagnóstico** es una auditoría, una investigación que sirve para conocer la situación de la organización, así como las acciones que la misma ha venido realizando y si se cumplen los objetivos organizacionales; así como la manera en la que se relaciona con sus públicos (internos y externos), es decir, cómo ellos la ven. Durante el diagnóstico existe un acercamiento con el cliente, representante de la empresa, quien facilita la información necesaria para conocer lo que la organización ha venido haciendo en cuanto a su comunicación. Es importante que el cliente apoye con toda la información, lo bueno y lo malo, porque si algo se queda fuera puede ser perjudicial en el futuro.

A partir de conocer qué sucede dentro y fuera de la organización se debe establecer los públicos. Los **públicos** se dividen en grupos basándose en características compartidas que los hagan distinguirse, a su vez, de otros grupos. Entre los públicos están:

El público externo: es decir, los clientes de la empresa, para quienes está dirigida la publicidad, quienes hablan de la organización fuera de ella, compran los productos o contratan sus servicios. Esta audiencia tiene sus variaciones dependiendo de la naturaleza de la organización, a qué se dedica, el entorno donde se encuentra y sus objetivos organizacionales. Para conocer a quiénes dirigirá sus esfuerzos comunicacionales, la organización debe establecer las características de aquellos a quienes llamará su público objetivo, esto basándose en: aspectos demográficos (ubicación), psicográficos (edad, gustos, preferencias, ideología, creencias) y socioeconómicos (ocupación, empleo, nivel de educación e ingresos económicos).

El público interno: el cliente dentro de la empresa, quienes trabajan dentro de ella y la ayudan a crecer al aportar con su talento intelectual y físico. Es considerado como público porque también recibe información y existe retroalimentación (*feedback*), además de llevar también una imagen de la organización frente al público externo.

El público mixto: siendo este los proveedores y *stakeholders* (grupos de interés, como accionistas) de la organización.

Para que la organización se mantenga comunicada con los públicos señalados anteriormente, debe hacer uso de diferentes **canales de comunicación** que tienen que ajustarse a cada tipo de público según sus necesidades y el mensaje que se les quiera dar. Los públicos que se definan y los canales de comunicación que se elijan responden a lo que la organización desea alcanzar, y el camino que va a tomar para hacerlo. En el caso de la comunicación interna existen varios canales de comunicación útiles que se ajustan a las necesidades de cada miembro.

La comunicación interna aparece estrechamente vinculada a las tecnologías digitales. Los canales cibernéticos, como la intranet, han demostrado su eficacia comunicativa. Sin embargo, la existencia en muchas compañías de empleados no digitalizados o reacios al uso de las modernas técnicas informáticas, reduce el impacto de estas nuevas herramientas. Por ahora no existe ningún soporte con tanta resolución y facilidad de lectura como el papel, por lo que los tradicionales tabloneros y las publicaciones internas en formato convencional siguen siendo los vehículos de comunicación interna más utilizados (Álvarez, 2007, párr. 33).

Aunque las organizaciones implementan las nuevas tecnologías para aumentar la rapidez y efectividad en la comunicación, muchos empleados optan por continuar usando los canales de la vieja escuela: afiches, llamadas telefónicas o el boca a boca debido a que les parece más fácil porque no necesitan encender un computador y les resulta difícil el manejo de ciertos dispositivos. Actualizar los canales de comunicación es importante para la organización, no solo por ahorrar tiempo o estar actualizada, sino por los beneficios ofrece la tecnología al momento de compartir información o trabajar desde lugares diferentes. Por supuesto, estos canales deben responder y alinearse al plan de comunicación interna, a los objetivos planteados en el mismo y a las estrategias que ayudarán a cumplir esos objetivos.

La **estrategia** es una “ciencia de la distancia, comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central, entre los fines y los medios, es decir, la táctica o ciencia del contacto” (Baquer, 2001, p. 47). La estrategia señala la ruta que se tomará para alcanzar un objetivo, por ejemplo ganar una carrera,

aumentar las ventas del negocio, pasar el año educativo con buenas notas o mostrar un producto para poder venderlo; son acciones enmarcadas en lograr algo positivo.

La estrategia es el camino para posicionar un concepto, sugiere el conjunto de acciones organizadas y de un trabajo del intelecto creativo. Su aplicación requiere de la planeación, dirección, ejecución, seguimiento y evaluación de cada acción estratégica. Sin embargo, es necesario considerar la oportunidad del momento, los recursos y el espacio de implantación (Ocampo, 2011, s.p.).

Marcar la ruta que se tomará para alcanzar un objetivo depende de muchos temas como las necesidades de la organización, el mercado, el gobierno, las leyes que rigen un país, los recursos humanos y materiales, financiamiento, entre otros. Por ello es necesario estar al tanto, ser consciente y buscar alternativas para despejar de todo cuanto pueda convertirse en un bache en el camino.

Para enfrentar los retos que se presenten en el camino se deben establecer las acciones a tomarse para llegar a la meta. Estas **acciones** también son conocidas como **tácticas**, el cómo se va a llegar al lugar deseado. Si las estrategias son el camino, las acciones son el vehículo que transportará a la organización al cumplimiento de sus objetivos. Las tácticas son acciones específicas, por ejemplo, para ganar un partido la táctica sería mejorar la formación del equipo, para lograr que los empleados usen la tecnología para comunicarse la táctica sería capacitarlos para que conozcan el manejo de los dispositivos.

Finalmente, es necesario hacer una **evaluación** para saber si todo lo que se realizó anteriormente satisface los objetivos planteados, qué no se cumplió y porqué. Álvarez (2010, p.3) señala:

Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos. Interesa bregar por una comunicación estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que le

agregue valor para que su aporte al interior de la misma no dependa del azar o la suerte, sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del management.

La evaluación permite conocer los aciertos y errores del plan de comunicación implementado para buscar soluciones, implementarlas en una nueva planificación y mejorar lo que se necesite mejorar. Aporta información sobre cómo se sienten los miembros, ayuda a establecer nuevos objetivos y contribuye a implementar nuevas estrategias y acciones encaminadas a un mayor avance dentro de la organización.

1.4.1. Modelo de planeamiento RACE.

En 1963, John Marston¹ creó el modelo RACE (research, action, communication and evaluation), también conocido como el Método de la Espiral, cuyas siglas en inglés se refieren a los cuatro pasos básicos, o etapas, en la elaboración del plan de comunicación. Es el modelo más utilizado y más sencillo debido a los pasos que contiene. Ha derivado claro en otros modelos ideados por otros autores, pero estos son simplemente modelos más detallados y extensos. El modelo RACE comprende:

R de Research, es decir, investigación: ¿Cuál es la situación o problema?. En esta etapa se conocen los problemas que afectan a la organización, qué situaciones o actitudes se debe corregir. Se conocen las amenazas y debilidades que pueda tener la organización, así como posibles fortalezas y oportunidades.

A de Action, o acción: Se refiere a las acciones que se propondrán, ya que en esta etapa se interpretan los datos recogidos en la investigación, así se puede planificar las acciones que ayudarán a encontrar soluciones al problema de relaciones públicas. “Se elabora una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos. Seguidamente deben definirse los elementos de una campaña de relaciones públicas en función de los públicos objetivo identificados” (Xifra, 2005 p. 85). Se busca la manera de combatir las debilidades y amenazas, y explotar las fortalezas y oportunidades.

¹ John Marston fue un teórico de las Relaciones Públicas que en su libro *The Nature of Public Relations* (La Naturaleza de las Relaciones Públicas) estructuró la toma de decisiones estratégicas en cuatro etapas, es decir, el Método RACE. Según Matilla (2008, p. 73) “se inspiró en el proceso clásico de “*management*” de la Dirección por objetivos” que consiste en una recopilación de información previa que, luego de ser analizada y de aplicarse un plan de acción, alcanza un número de objetivos establecidos.

C de Communication, o comunicación: En esta etapa se buscan las vías “para comunicar el mensaje, tanto interna como externamente. Es la etapa de comunicación y de realización de todos los medios y de cada acción identificados previamente en la campaña de relaciones públicas. Los mensajes deben concebirse en función de los niveles socioculturales de los públicos objetivo y de acuerdo con sus necesidades” (Xifra, 2005 p. 86). Aquí se establece el mensaje que se quiere dar y se busca los medios más adecuados para transmitirlo. Se debe basar en los objetivos de la organización y el tipo de público al que se quiere llegar.

E de Evaluation, o evaluación: Es importante que constantemente se esté evaluando todo, durante y después de la implementación de las acciones. Para Xifra (2005, p.86):

Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, luego, rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia. De entrada es necesario recoger todo el feedback de los públicos objetivo. La recogida y análisis de los datos puede hacerse a través de diversas técnicas: pre-test, test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos.

En esta etapa se comprueba la efectividad de las acciones implementadas anteriormente, así como la comunicación con los públicos. Para esto se utilizan diversas formas de evaluación y medición, según lo que se necesite evaluar, las cuales se trabajarán durante y después de la ejecución del plan. La evaluación permite conocer los aciertos y desaciertos para buscar soluciones a los mismos y, si la organización lo desea, implementarlas en un nuevo plan.

Research

Investigación. Buscar los problemas que afectan a la organización y que deben ser corregidos.



Action

Acción. Medidas a tomarse para corregir los problemas que afectan a la organización.



Modelo RACE

Communication

Comunicación. Mensaje(s) a transmitirse y los medios adecuados para hacerlo, basado en el tipo de organización y el público objetivo.



Evaluation

Evaluación. Se examina la efectividad de acciones efectuadas, durante y después de la ejecución de las mismas.



Figura 5. Método RACE
Fuente: Xifra (2005, p.86)
Elaboración: La autora

1.4.2. Modelo de planeamiento DOLAR.

Este modelo, por sus siglas, se refiere a: diagnóstico, objetivos, logística, actuaciones y revisión. Haciendo uso de este modelo es posible estudiar y analizar el medio en el que se encuentra la organización:

Se definen los objetivos que se desean conseguir, los medios que se van a requerir, las acciones que se ejecutarán dentro de la estrategia de comunicación y, por último se realizará un proceso de revisión de cada uno de los procesos para saber cuáles fueron acertados y cuáles se deben mejorar (Valarezo, 2011, p. 12).

El modelo de DOLAR propone empezar por un *diagnóstico* por medio de una auditoría que aporta con un análisis básico sobre lo que sucede dentro y fuera de la organización, cómo es vista por los públicos. A partir de esto se plantean los *objetivos*, los cuales deben ser claros y alcanzables para que permitan a la organización alcanzar los planes que se ha propuesto. Seguidamente, dentro de la *logística* se ubica la priorización de los públicos, lo que ayudará a conocer a qué grupos, del entorno donde la organización opera, se puede afectar.

Como *actuaciones*, se establece las estrategias y herramientas acorde a los objetivos y a los públicos de la organización. En este punto se arma el plan operativo donde se detallan las acciones que ayudarán en la ejecución de las herramientas, siempre de la mano de un cronograma de actividades detallado. Finalmente se hace una *revisión*, donde es importante levantar un presupuesto general para la planificación, en ella se debe adjuntar los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar la planificación.

Modelo de planeamiento DOLAR

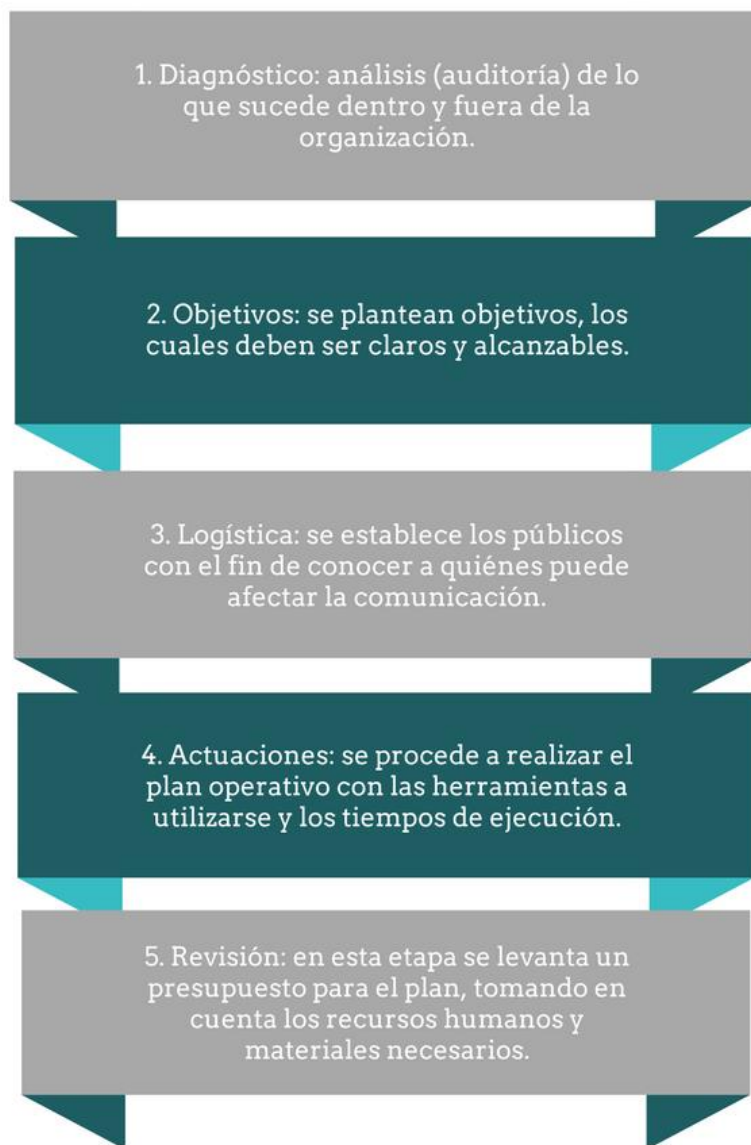


Figura 6. Modelo de planeamiento DOLAR.

Fuente: Valarezo (2011, p. 12)

Elaboración: La autora

1.4.3. Modelo de Planeamiento: Grunig

James Grunig², considerado el padre de las Relaciones Públicas modernas, en su obra Dirección de Relaciones Públicas (1984, p.36) junto a Todd Hunt³, presenta su modelo de Dirección de Relaciones Públicas compuesto por 7 siete etapas:

- a. Identificación de los *stakeholders*: Se introduce por primera vez el término *stakeholders*, para denominar a los públicos de interés. Una organización tiene relación con estos grupos cuando el comportamiento de ambos tiene consecuencias tanto para ella como para los *stakeholders*. Esta comunicación permite construir relaciones estables y duraderas que ayuden a gestionar cualquier situación de conflicto que pueda surgir en la relación.
- b. Identificación de los públicos: Los públicos se forman cuando los *stakeholders* reconocen la existencia de un problema, o problemas, a raíz de su relación con la empresa y se organiza con ella para tomar medidas y encontrar una solución. Cuando comunicacionalmente se compromete a los públicos en el proceso de toma de decisiones para la organización, es posible gestionar la aparición de un conflicto antes de que se vuelva necesario emprender una campaña de comunicación.
- c. Identificación de temas o conflictos (*issues*): Cuando los públicos se unen y crean un conflicto. La organización debe anticiparse a ellos para tener una respuesta inmediata. Esta función se denomina *Issues management*, una gestión de conflictos.
- d. Fijación de objetivos: Es necesario desarrollar objetivos para conocer lo que se quiere comunicar a los públicos actuales y potenciales.
- e. Planificación: Se deben planificar programas formales y campañas que ayuden a alcanzar los objetivos planteados.
- f. Implementación: Los expertos en comunicación se encargan de llevar a cabo los programas o campañas.
- g. Evaluación: Finalmente se evalúan los resultados en función del cumplimiento de los objetivos y de disminución de situaciones de conflicto.

² James E. Grunig es un teórico estadounidense de las Relaciones Públicas. Basó su trabajo en la gestión de la información dentro de las organizaciones. En 1984 publicó junto a Todd Hunt su obra más importante: *Managing public relations* (Dirección de Relaciones Públicas).

³ Todd Hunt elaboró con James Grunig cuatro modelos conductuales de las Relaciones Públicas, basándose en el desarrollo histórico de su ejercicio profesional.

MODELO DE PLANEAMIENTO DE GRUNIG

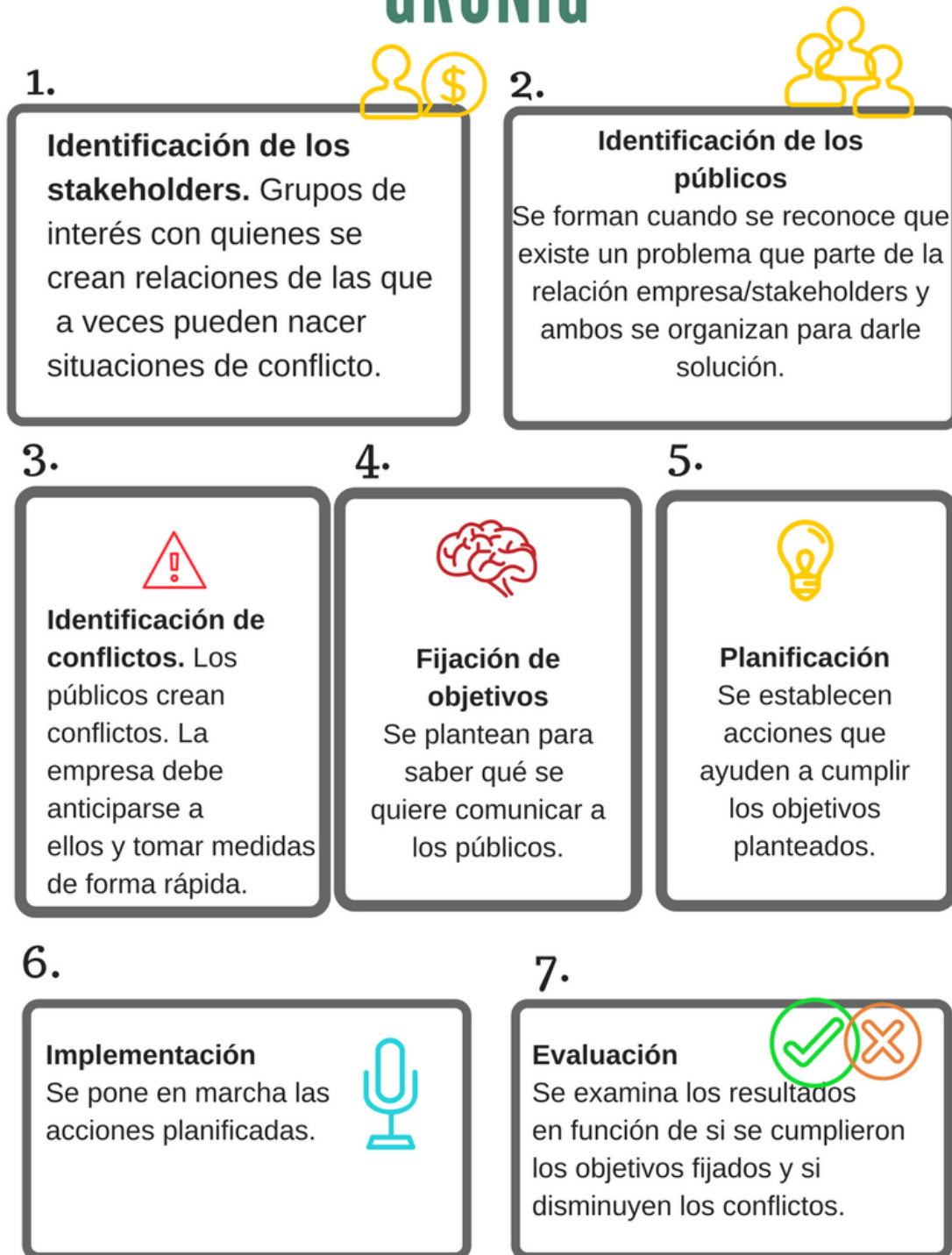


Figura 7. Modelo de planeamiento Grunig
Fuente: Grunig (1984, p.36)
Elaboración: La autora

1.5. Herramientas de comunicación interna

“El cambio tecnológico, vendaval o tornado digital podría decirse, ha forzado durante los últimos años a los empresarios a invertir en formación y a entender la rentabilidad y necesidad de dicho gasto” (Álvarez, 2007, párr. 9). Con el paso de los años el mundo ha cambiado, la comunicación ha cambiado, y con ello la tecnología. Con estos cambios vino también el del público interno que ya no solo utiliza herramientas como estafetas, memos, llamadas telefónicas o reuniones para comunicarse con los demás, sino también herramientas digitales. Xifra, en su obra *Técnicas de las Relaciones Públicas* (2007), explica la existencia de varias herramientas de comunicación interna tradicionales y otras basadas en soportes técnicos. Algunas de las herramientas tradicionales más importantes son los boletines internos, el tablón de anuncios, la comunicación telefónica, los mensajes de la alta dirección, las reuniones y seminarios, y el buzón de sugerencias.

El boletín interno, llamado también revista interna, “es una publicación periódica editada por una organización que contiene noticias e información dirigidas especialmente a sus públicos internos” (Xifra, 2007, p. 31). La organización escoge el formato y extensión de la publicación, que será igual en cada entrega, para mantener informado a su público interno sobre actividades y noticias donde la empresa esté involucrada. Este boletín se realiza en función de los objetivos organizacionales, es enviado cada cierto tiempo, o como la empresa lo crea conveniente, y puede ser impreso (algunas empresas aún lo hacen) o digital (a través de correo o sitios web).

El tablón de anuncios es un letrero físico, que se ubica en un lugar estratégico de la organización, que contiene información considerada importante y que se debe difundir obligatoriamente entre los empleados, como horarios, actividades de la empresa, servicios médicos, reuniones, capacitaciones, etc.

La comunicación telefónica es la más común dentro de las organizaciones. El teléfono es la herramienta más utilizada por los empleados por su facilidad de uso, el alcance que tiene y porque les da la libertad de hablar durante el tiempo que necesiten. Xifra (2007, p. 40) afirma sobre la comunicación telefónica, que “al ser la expresión libre y pudiéndose tratar todos los temas, esta técnica revaloriza el teléfono ante el correo electrónico que, a pesar de ser una herramienta de fácil manejo, obliga a realizar un esfuerzo redaccional

suplementario”, es más sencillo para los empleados levantar la bocina y hablar, decir qué necesitan o qué problemas tienen, que tener que realizar el proceso de encender el computador, abrir una aplicación y escribir.

Los mensajes de la alta dirección pueden darse por medio de soportes escritos, audiovisuales o multimedia. Se recomienda que no se abuse en el envío de estos mensajes, los cuales deben tener un tono solemne y contenido muy relevante, como balances anuales, o hablar sobre situaciones importantes, como regulaciones, crisis, reestructuraciones, etc.).

Las reuniones y seminarios son técnicas que requieren la participación de cierto número de personas. En estas actividades se puede dar contenido técnico (procesos, maquinaria, etc.), o político (normas, cuadros de calidad, comunicación, evaluación de resultados y reputación, etc.),

El buzón de sugerencias es una técnica que promueve la participación de los empleados de la empresa con la generación de ideas que ayuden a mejorar cualquier situación dentro de la organización, como el ambiente laboral, métodos de trabajo, procedimientos en la producción, limpieza o mantenimiento de equipos, entre otras.

Estas técnicas aún son utilizadas en las empresas, pero la tecnología las ha obligado a hacer uso de las herramientas que la mayoría de públicos usan. Los correos se han convertido en una herramienta primordial para compartir información o enviar comunicados, tal como algunas redes sociales y de mensajería (*Facebook, Messenger, WhatsApp, Telegram, Google +*) o para organizar reuniones (*Skype, Hangouts*). La importancia de estas herramientas digitales radica en la rapidez que aporta al momento de comunicarse, evitando perder tiempo y permitiendo compartir grandes cantidades de información a varias personas a la vez, así como fomentar un trabajo colectivo y colaborativo en donde todos pueden ser parte de la creación y puesta en marcha de ideas.

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES

CAPÍTULO 2: COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES

2.1. Convergencia digital: un proceso sin final

Desde sus inicios, el hombre ha buscado la forma de comunicarse entre sí, creando diferentes símbolos y tallándolos en paredes o árboles, otorgando variados significados a los sonidos o formas creadas por medio del humo. Desde sus inicios, el hombre tuvo claro que para sobrevivir no podía estar solo, que necesitaba de otros para escalar en la pirámide alimenticia y, poco a poco, estableció un sistema de signos y símbolos que le ayudaran a hacerse entender y lograr una comunicación satisfactoria con los miembros del grupo al que pertenecía, así como con grupos externos. El hombre vio lo imposible que era vivir sin comunicarse y a manera que evolucionaba física y mentalmente, lo hizo también comunicacionalmente.

A través de los años, han sido muchos los instrumentos ideados y utilizados para lograr transmitir y recibir información alrededor del globo. Desde las actas públicas utilizadas en la antigua Roma – tabloneros colocados alrededor de la ciudad para informar sobre acontecimientos – hasta celulares con un sinnúmero de aplicaciones con la capacidad de hacer lo que el usuario desee y mostrárselo al mundo mediante la plataforma digital de su preferencia, pero el tener al alcance semejantes herramientas no significa que quienes las utilizan lo hagan de la mejor manera. La comunicación es la clave del éxito de toda organización, saber manejarla de forma interna es fundamental ya que la manera en la que funciona la empresa por dentro se notará cuando, y cómo, lo comunique a su entorno. Por ello es tan importante estar al tanto de las nuevas ofertas sobre tecnología, para qué sirven los dispositivos y aplicaciones que cada día nacen para así pensar en la posibilidad de insertarlos en la organización.

Los avances tecnológicos de los últimos años han originado tal transformación en la sociedad que su impacto en la organización y gestión de las empresas es muchísimo más relevante. Esta *revolución digital* que estamos viviendo no solo implica llevar a cabo una inversión tecnológica para mejorar los procesos de una compañía, sino que es más importante aún asumir que comportará un cambio de actitud por parte de la firma hacia sus empleados, clientes, accionistas y, sobre todo, en las relaciones entre ellos (Celaya, 2011, p. 19).

Con la expansión de los territorios a nivel mundial y el aumento de todo tipo de necesidades en el ser humano, vino la urgencia de las organizaciones por ajustarse a esas necesidades y trabajar en satisfacerlas. Un ejemplo es Ecuador que, si bien es cierto avanza de forma lenta en cuanto a la comunicación digital interna, busca adaptarse a los requerimientos de los públicos hacia las organizaciones. Granda, Paladines y Velásquez (2016, p. 227) en su investigación *La comunicación estratégica digital en las organizaciones de Ecuador*, cuya búsqueda cuenta con organizaciones de diferentes sectores (económico, social, político, etc.), observan que

el rol de la comunicación organizacional y de sus gestores gana cada vez mayor importancia, hasta el punto de convertirse en factor crítico para el logro de los objetivos institucionales, en la medida que debe establecer canales directos, activos y eficaces, que garanticen la relación entre los mandatarios, dirigentes o líderes, sus propuestas, proyectos y políticas, con las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos

Además concluyen que “los departamentos de las instituciones, deben adaptarse a las nuevas metodologías, medios y formas de comunicación. Esto implica acelerar el proceso de adopción de una estrategia digital de comunicación (...)”.

Una empresa que obtuvo reconocimiento y ganó el premio a “*Mejor estrategia global de Social Media y entornos digitales en Comunicación Interna*” gracias a la implementación de herramientas digitales para la comunicación entre públicos internos es LG Electronics. La organización lanzó el programa “*Todos aprendemos de todos*” a través del cual los trabajadores compartían sus conocimientos con sus compañeros. Como resultado incrementó la visibilidad de los empleados como especialistas en un área en específico; mejoró la interacción entre compañeros, el 90% de los empleados obtuvo nuevos conocimientos, incluso los miembros de la empresa llegaron a conocerse más como personas. Además, se logró que el 40% de los empleados utilicen su ordenador para asistir a reuniones de forma virtual (Morán, s.f.).

En Ecuador, desde el año 2012 hasta el 2015 hubo un considerable aumento en el uso del internet; hasta el 2015. Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) el 46,35 % de la población ya tenía acceso a internet, ya sea a través de una laptop o un teléfono celular (Diario El Universo, 2015), significando un crecimiento del 15 % en un

periodo de tres años. Este aumento en el uso de la red a través de las nuevas tecnologías se traduce en un campo mucho más grande que las empresas pueden, y deben, aprovechar no solo para llegar a sus públicos externos sino para atraer a sus públicos internos.

En el 2014 el Ministerio de Telecomunicaciones presentó un informe sobre el uso de internet en el que se concluye que el 68 % de las pymes ecuatorianas “cuenta con ordenadores, el 82 % tiene internet y el 99 % accede a la red a través de banda ancha fija, aún no se alcanza una profundización en el uso del servicio” (El Comercio, 2015).

Desde la publicación del informe del Ministerio de Comunicaciones, al año 2017, no existe un nuevo estudio que indique el uso actual que las empresas le dan al internet, pero sí se conoce que organizaciones de todo tipo y tamaño cuentan con al menos un perfil de *Facebook* o *Instagram*. El reto que deben enfrentar las empresas en el presente es el de diferenciarse en su oferta y, sobre todo, en la forma en la que se comunican con sus clientes, así como no abandonar su presencia en la red. Es necesario que se alimente con frecuencia los sitios web y redes sociales porque en el mundo moderno son ellas su carta de presentación con el mundo.

Internamente, las organizaciones necesitan conocerse bien a sí mismas y lograr que sus miembros la conozcan también, que todos conozcan las herramientas que se manejan dentro de la empresa y cómo usarlas para darles mayor provecho y desempeñarse mejor.

2.2. Comunicación 2.0: características, interacción multidireccional y trabajo colaborativo

Anteriormente, la comunicación era unidireccional, por lo que los públicos únicamente recibían información, pero no podían dar una respuesta a los emisores. Esto se conoce como comunicación 1.0, donde las empresas utilizaban plataformas web estáticas en las que publicaban información, pero no existía un *feedback* por parte de los usuarios. La comunicación 2.0 va más allá, “permite un dinamismo de los sitios, convirtiendo a los sujetos en activos, capaces de interactuar y colaborar entre sí, creando, editando y compartiendo entre ellos diversos contenidos” (Castro, 2014, párr. 2).

Esta comunicación convierte a los usuarios en los protagonistas al darles la oportunidad no solo de descubrir contenido y discutir, valorar u opinar sobre el mismo con otras personas, sino de crear, compartir e intercambiar su propio contenido a través de un sinfín de plataformas y herramientas, porque cada persona puede estar presente en más de una de ellas, con distintos propósitos, ya sean entretenimiento, información, cultura, deportes, entre otros. “Surgen aplicaciones y páginas que utilizan la inteligencia colectiva, consecuencia de ello las páginas pueden ser personalizadas, los usuarios cambian e introducen datos y se convierten en una herramienta dinámica que permite el intercambio de información” (Enfoque comunicación, 2015, párr. 4), estas plataformas dan a los usuarios la libertad de realizar trabajos colaborativos, como es el caso de la herramienta Drive de Google + que sirve para crear y editar documentos, o blogs como Wikipedia donde diferentes usuarios pueden compartir y editar cualquier tipo de información sobre cualquier tema.

El usuario actual es omnipresente, es decir, está presente en más de una plataforma por lo que las empresas pueden llegar a él por diferentes medios e incrementar las posibilidades de entablar una conversación y conocerlo, lo que se define como Marketing relacional, el fidelizar a los clientes a través de la creación de relaciones con los mismos. Una de las maneras más utilizadas para llegar a los públicos es la narrativa digital o *digital storytelling*, un arte, una forma de contar historias haciendo uso de las plataformas digitales. Estas historias reflejan los hábitos de consumo de los usuarios, por lo que el enganche es el que ellos se sientan identificados con las situaciones que las empresas les presentan y, a la vez, el poder participar de las mismas al sentir que las marcas los conocen. Orihuela (1997, p. 39) afirma que:

En la narrativa tradicional, las historias están clausuradas, son de estructura estable y están organizadas por un narrador, quien dispone el modo de acceso a la obra. En la narrativa interactiva, por el contrario, los contenidos permanecen abiertos, y en gran medida, dependen de las propias elecciones del usuario, las estructuras no están predeterminadas, sino que las genera el propio usuario con su navegación que, a la vez, es el nuevo modo de enunciación.

La narrativa digital supone una interacción entre los usuarios y las marcas, las cuales presentan diversas historias, a través de diferentes plataformas, en busca de lograr hacer sentir a los públicos parte de ellas, identificándose con cada situación y participando de

ellas a través de las redes. Estas historias se cuentan haciendo uso de herramientas audiovisuales que resultan atractivas a las audiencias, como cortos, películas, vídeos musicales, jingles, entre otros.

Existen diferentes maneras de contar historias, como la **Narrativa Multimedia** que se desarrolla en diferentes medios y donde el espectador, que es una especie de híbrido entre usuario y jugador “puede cambiar de plataforma junto al desarrollo de la acción y/o evolución de los personajes” (Costa y Piñeiro, 2012, p. 109).

Dentro de la narrativa multimedia, la más básica es la **Narrativa Multiplataforma**, una narrativa que se presenta a través de múltiples soportes con la característica de la adaptación, o sea que se adapta al medio por el cual va a ser distribuida como novelas literarias que se llevan a la gran pantalla y luego a los videojuegos. Un ejemplo es la franquicia que se creó a partir del libro infantil Harry Potter. En la actualidad no solo existen libros y películas, sino también juguetes, libros ilustrados y videojuegos que cuentan la misma historia del niño mago a través de diferentes plataformas.

La **Narrativa Transmedia** es “un universo narrativo a través de distintas plataformas autónomas” (Abellán, 2013), es decir, donde se puede contar historias independientes unas de otras, pero con un mismo tema y a través de diferentes plataformas, pero donde los usuarios no necesitan acceder a cada contenido que se cuenta en ellas para comprenderlas como conjunto. “También se caracterizan por otro componente: una parte de los receptores no se limita a consumir el producto cultural, sino que se embarca en la tarea de ampliar el mundo narrativo con nuevas piezas textuales” (Scolari, 2014, p. 72), en esta narrativa los usuarios observan y leen, pero también participan creando sus propias historias como piezas o *fan arts* y lo comparten en sus redes con otras personas.

La narrativa transmedia sucede mayormente en el mundo de las historietas, novelas gráficas y libros. Los escritores sacan al mercado su versión, los consumidores devoran ese contenido y a partir de ello crean sus versiones. El caso más popular en el mundo del manga (novela gráfica) es el de *Dragon Ball Multiverse* (Las esferas de dragón multi universo). Los fans de *Dragon Ball* decidieron hacer su propia continuación, obteniendo gran éxito gracias a que se pueden leer gratuitamente en línea

Está también la **Narrativa Crossmedia** que se desarrolla utilizando diversos medios,, así como varios autores y estilos a través de diferentes plataformas a las que el usuario debe acceder para entender lo que se cuenta. En esta narrativa se extienden los medios para narrar – internet, televisión, prensa, radio, celulares - pero no se extiende ni cambia lo que se cuenta, aunque se la puede contar por partes. “La narración crossmedia difiere de la multiplataforma en el hecho de que no se trata de la adaptación del mismo relato a diversos soportes, sino que cada uno de ellos aportará para la construcción de un relato unitario” el cual debe ser completado por el espectador (Costa y Piñeiro, 2012, p. 110).

Las plataformas utilizadas para contar historias a través de la web son muy variadas, desde las más conocidas como *YouTube, Facebook, Instagram, Twitter o Snapchat* (las más populares), hasta las que solo los verdaderos fans conocen. Los seguidores de casas creadoras de superhéroes o villanos como *Marvel y DC*, crean sus propias historias y las comparten en plataformas propias para ello como *Viruete o DeviantArt*, las cuales les proporcionan herramientas más acordes a sus necesidades. Algunas marcas cuentan una historia a través de diferentes medios para promocionar productos y servicios. Un ejemplo es el contar cómo un producto es bueno para la salud. La mamá de la familia cuenta a través de un spot en televisión cómo se siente al haber mejorado su estilo de vida con el producto, mientras sus hijos cuentan cuánto les gusta el producto, esto a través de *Facebook*.

2.3. Algunas herramientas digitales para la comunicación interna

Las herramientas digitales permiten “el aprovechamiento de las tecnologías para la optimización y efectividad de las estrategias” (Apolo, Murillo y García, 2014, p. 49). Son una vía que permite enviar y recibir mayores cantidades de información a un grupo más grande de personas, dependiendo de lo que se quiera decir y quienes puedan ser los interesados en conocerlo. Además, facilitan la interacción, logrando obtener respuestas en menor tiempo, lo cual se traduce en hacer más en menos tiempo.

2.3.1. Medios institucionales.

El laborar en una institución implica saber lo que sucede dentro de ella y en qué situaciones la misma está presente. Los medios institucionales son las herramientas propias de una organización, aquellas creadas por la misma para informar a su entorno sobre lo que está haciendo. En el caso de la comunicación interna, estas herramientas se aplican para mantener al público interno informado sobre las actividades realizadas, o por realizarse, por la organización. “Los medios de comunicación institucionales abren un interesante espacio para la opinión” (Ferrer, 2002, p. 78), siendo esta opinión – respuesta - por medio del mismo medio institucional o hacia los propios jefes, dependiendo del tipo del flujo de comunicación que se maneje. Algunos de los medios institucionales más comunes son las estafetas, gacetas, revistas, páginas web o correo electrónico.

2.3.1.1 Intranet.

La Real Academia Española define a la intranet como una “red electrónica de información interna de una empresa o institución” (RAE, 2017). Es una herramienta creada de forma interna que contribuye a la comunicación entre los miembros de una organización. La popularización de las intranets “ha conducido a las organizaciones a adoptar de forma creciente sofisticadas herramientas como espacios de colaboración, wikis, microblogging, etc.” (Carrillo, 2014, p. 12); recursos web que facilitan crear y enviar información, así como recibir una respuesta que fomente el diálogo y contribuir a la solución de problemas o la ejecución de tareas. Las intranets ayudan a incrementar el conocimiento interno (*know how*), permiten una pronta localización de los profesionales necesarios en ciertas situaciones y mejoran la satisfacción y el sentido de pertenencia en los empleados de la empresa.

2.3.1.2 Correo electrónico.

El correo electrónico es una herramienta de Internet que facilita la comunicación entre dos o más personas a través del envío de escritos de forma digital. Para Vela (2006, p. 102):

Se trata de un sistema basado en un principio simple: un usuario de correo electrónico dispone de un espacio (buzón) en un ordenador conectado constantemente a la red (servidor) en el que se almacenan los mensajes enviados por otros usuarios. Este buzón se identifica mediante una secuencia llamada dirección electrónica. Cuando se quiere acceder a la consulta de los mensajes recibidos basta con conectarse con el servidor y abrir, mediante la palabra clave, el *buzón*.

Esta herramienta es muy utilizada por la rapidez con que se puede redactar, enviar, recibir y responder a los mensajes, pero cuenta con algunas desventajas como el espacio en cuanto al almacenamiento o el límite de información que se puede enviar (documentos, imágenes, videos, enlaces URL, etc); esto cuando las cuentas son gratuitas ya que existen empresas que ofrecen mayor espacio además de otros servicios por un pago mensual.

2.3.1.3 Chat institucional.

“Como su propio nombre indica, el chat (voz inglesa que significa ‘charla’ o ‘plática’) supone un intercambio comunicativo entre varios interlocutores a través de Internet” (Sanmartín, 2007, p. 11). Al igual que el correo electrónico, se trata de una conversación textual a través de una plataforma virtual que permite enviar rápidamente todo tipo de información, con la diferencia que todo esto se realiza en tiempo real (sincrónico).

2.3.1.4 Blogs institucionales.

“La web 2.0. permitió dar voz al ciudadano que con sus blogs aportaba nuevas visiones informativas” (Ortells, 2013, p. 5). Los blogs son plataformas con los diseños, interfaces y contenidos más variados. Muchos de ellos son gratuitos y ofrecen una buena cantidad de herramientas para que el usuario comparta todo cuanto pueda imaginar en forma de textos, imágenes, videos, audios, entre otros. Según Celaya (2008, p. 176) “Un blog ofrece al lector una información con un lenguaje coloquial, lo contrario que la mayoría de los sitios web de empresas e instituciones” y

Para muchos lectores de blogs, estos nuevos canales de información son una fuente complementaria a los medios de comunicación tradicionales y a las notas de prensa de las empresas, convirtiéndose en una fuente más fiable de información, puesto que está elaborada entre consumidores (Celaya, 2008, p. 176).

Al tratarse de blogs institucionales, también son confiables para los miembros de la empresa porque quienes los escriben son personas que comparten su mismo entorno laboral, hablan un mismo lenguaje y son capaces de entenderlos.

2.3.2 Medios sociales.

Mejía (2013, p. 37) define a los medios sociales como “un grupo de personas o entidades conectadas entre sí por algún tipo de relación o interés común”. Dentro de estos medios existen conceptos como “la vinculación de las personas, la adaptación al medio, la colaboración *online*, la interacción entre usuarios, la participación en la generación de contenidos y la inteligencia social (o colectiva)” (Marquina-Arenas, J. 2012, p. 9). Los medios sociales (o *social media* en inglés) son herramientas o plataformas de comunicación en línea que los mismos usuarios crean según sus necesidades de comunicación les brinda mayores oportunidades de participar en una conversación, de compartir sus propias ideas y crear y mantener vínculos afectivos con otras personas alrededor del mundo. El consumidor de estos medios sociales puede conocerse como Consumidor 2.0, un individuo que no solo consume, pero también produce, de manera que toma el nombre de *Prosumidor*. Mejía (2013, p. 40-42) explica que existen 12 atributos que caracterizan al consumidor 2.0:

Es experto	Es un profesional en realizar compras. Puede encontrar las mejores ofertas y la información que más necesite para adquirir o no un producto o servicio.
Es productor de información	Gusta de compartir sus experiencias con productos y servicios en la web (redes sociales, blogs, etc.). Siempre encuentra dónde hacerse escuchar.
Está conectado	Está conectado permanentemente y se comunica usando diferentes dispositivos como teléfonos inteligentes, tabletas, computadores portátiles, uno a la vez o algunos al mismo tiempo.
Está bien informado	Gracias a la tecnología y distintos medios de comunicación, está siempre informado por lo que las marcas necesitan acercarse a ellos de forma más ingeniosa y sofisticada.
Espera honestidad	Tiende a contrastar lo que las marcas dicen con lo que otros consumidores dicen. Identifica quién dice la verdad y si se siente manipulado rechaza la comunicación.
Espera personalización	Busca que las marcas lo traten por su nombre y que sean oportunas, que le ofrezcan lo que quiere cuando lo quiere.
Espera sentirse escuchado	Le gusta saber que si dice algo, la marca lo está escuchando y puede conversar con él sobre lo que le gusta y lo que no.
Es impaciente	Necesita obtener información de manera inmediata para poder tomar decisiones. Si tiene que esperar, rechaza a la marca y busca otras alternativas.
Busca contenido relevante	Espera siempre contenido interesante que pueda disfrutar y compartir con sus contactos.
Es infiel	Al tener a su alcance el internet, donde puede comparar precios y opiniones de otros consumidores, puede cambiar de marcas fácilmente, incluso las que acostumbra a usar.
Es poderoso	Los canales digitales brindan la oportunidad de comunicarse de forma bidireccional, por cuanto permiten al usuario ser un líder de opinión. Si el consumidor se queja y no obtiene una respuesta, puede significar el inicio de una crisis para la empresa.
Le gusta probar	Le importa mucho probar un producto o servicio antes de adquirirlo.
Utiliza nuevos lenguajes	Tiene distintas maneras de comunicarse, ya sea por medio de emoticonos, palabras recortadas, apodos o abreviaturas.
Es multitarea	Realizan varias acciones a la vez, como ver televisión, chatear, comer y escuchar música.

Figura 8. Características del consumidor 2.0

Fuente: Mejía (2013, p. 40-42)

Elaboración: La autora

Medios sociales completos como Facebook permiten publicar, enviar y recibir textos, fotografías, videos, álbumes, audios, documentos e incluso realizar llamadas (y videollamadas), mientras otros medios sociales que se especializan en un solo tema como *Instagram* y *Snapchat* que permiten compartir fotografías y videos, o *WhatsApp* y *Telegram* que dan la posibilidad de enviar y recibir mensajes de texto, archivos multimedia y también realizar llamadas. Los medios sociales significan una oportunidad, y un reto, para las empresas porque permiten:

- Crear comunidades con sus públicos.
- Conocer mejor los sentimientos hacia la marca y sus necesidades.
- Fidelizar a los públicos al obtener información de ellos y aumentar la propuesta de valor.
- Mantener mayor proximidad con el cliente por medio de redes sociales al ser canales más emotivos y cercanos donde pueden interactuar con las marcas, a diferencia de un sitio web. Esto mejora la atención y puede incidir en las ventas.
- Difundir contenido de todo tipo.
- Gestionar la reputación de la marca a través del monitoreo permanente, descubrir a los públicos inconformes y si existen ataques contra la reputación de la organización.
- Monitorear lo que la competencia está haciendo y lo que los clientes dicen de ella.

2.3.2.1 Facebook/Messenger.

Facebook es una plataforma a manera de telaraña que conecta a una amplia red de personas, organizaciones, instituciones, y todo tipo de agrupaciones en el mundo. Esta red social se ha convertido en el principal punto de encuentro en línea gracias a las posibilidades que otorga para mantenerse en contacto con familiares, amigos y colaboradores en una misma ciudad o al otro lado del planeta. Fotografías, videos, eventos, páginas, grupos, enlaces, llamadas, mensajes y comentarios son algunas de las herramientas que Facebook facilita a sus usuarios para comunicarse entre sí. Para tener acceso a esta red, y a Messenger, su servicio de chat o mensajería instantánea, es necesario registrarse con un correo electrónico, una vez realizado este paso es posible acceder a todas las características de la plataforma, así como a un control de la privacidad, donde se puede marcar ciertas opciones que ayudan al usuario a decidir quién puede ver las publicaciones que se realiza así como aquellas en las que se es etiquetado por otros usuarios. Facebook da la libertad a los usuarios de poder descartar o permitir a alguien ser

“su amigo” a través de ‘Solicitudes de amistad’, siendo esta otra forma de controlar quién puede ver lo que se comparte y quién no.

Mientras que para unos Facebook no deja de ser una herramienta, que al igual que el chat, permite mantener conversaciones con sus seres queridos, para otros es una herramienta de trabajo fundamental, una forma de superar las fronteras definidas en los medios de comunicación tradicionales (Muñiz y Polo, 2014, p. 60).

Poco a poco las funciones de Facebook como una herramienta para estar cerca de familia y amigos han llegado a ser más que eso. Las empresas han logrado aprovechar la popularidad, la cantidad mundial de usuarios y las posibilidades que ofrece esta red social, no solo para compartir material, sino también para acercarse a sus clientes y entablar una relación donde los públicos pueden opinar y crear su propio contenido.

2.3.2.2 Twitter.

Twitter es una plataforma de comunicación parecida a Facebook, sobre todo porque permite compartir contenido multimedia y generar el diálogo entre los usuarios, pero se diferencia en algo muy importante: el contenido debe estar dentro de cápsulas con un límite de 140 caracteres. Además, las relaciones dentro de esta plataforma son asimétricas. En Facebook, los usuarios al enviar y aceptar una ‘Solicitud de amistad’ pueden ver mutuamente sus perfiles de usuario y existe una conexión al mismo nivel, si no se acepta esta solicitud puede verse únicamente lo que el dueño del perfil permita ver a quienes no son sus amigos. En Twitter esta dinámica cambia al haber dos listas de cuentas diferenciadas: los usuarios no se hacen ‘amigos’, se convierten en ‘seguidores’ y ‘seguidos’, es decir, el usuario a puede ‘seguir’ al usuario b para tener acceso a la información que el usuario b comparte, pero eso no significa que el usuario b tenga acceso a la información del usuario a, a menos que también lo ‘siga’. Es decir, permite al usuario discriminar aquel contenido que no considera importante o relevante.

Twitter es una plataforma que el Community manager de la empresa debe saber usar correctamente. Múñiz y Polo (2014, p. 108) explican que Twitter

Se trata de un servicio que muestra la información en tiempo real, lo que quiere decir que es absolutamente inmediata, por lo que es posible conversar o incluso

averiguar, en el acto, qué es lo que nuestra audiencia piensa sobre nosotros o nuestra marca.

La información en este medio se comparte al instante y es muy fácil que el contenido se vuelva viral, sobre todo si se hace uso de elementos clave como los **Hashtags**. Los hashtags son etiquetas que se escriben en los **Tuits** (así se denominan a las publicaciones en Twitter) y sirven para clasificar o segmentar la información publicada al añadir una palabra, o palabras, que identifiquen los conceptos de los que habla la organización. Una palabra se convierte en hashtag al escribirla junto a un numeral (#). Por ejemplo: #RedesSociales.

Otro elemento importante de Twitter es el **Trending Topic** (TT). Al brindar información en tiempo real sobre lo que los usuarios dicen alrededor del mundo, también es posible conocer cuáles son los temas más populares en el día. Estos *trending topics* (temas populares) se ubican en la parte izquierda de la página de Twitter y están colocados como hashtags que se muestran según la ubicación geográfica del usuario y también mundiales.

A pesar de que prácticamente todo lo que se publica en Twitter puede ser visto por el público, a no ser que la cuenta sea privada y solo los seguidores de usuario tengan acceso a su información, existe también la posibilidad de enviar **Mensajes directos** (DM), lo cual es una forma más discreta de intercambiar información. Los Mensajes directos son iguales a los tuits, se puede escribir hasta 140 caracteres, pero solo se pueden enviar y recibir entre usuarios que se sigan entre sí.

2.3.2.3 Google+.

Esta herramienta de *Google* es llamada por la misma compañía “capa social” para diferenciarla de redes sociales como Facebook, ya que no es un producto nuevo sino una plataforma que integra otros servicios propios de su casa creadora como Gmail y YouTube. Además *Google+* trae una nueva oferta: los *Hangouts*, un servicio que permite realizar videollamadas y a través de ellas atender clientes, compartir la pantalla del ordenador, de forma privada con hasta 10 personas (o hasta 15 al aceptar ciertas condiciones), así como transmitir videos en directo a un número limitado de espectadores, esto sin la necesidad de salir del navegador y si los usuarios disponen de una cuenta en *Google+*. Además, esta

plataforma permite el trabajo colaborativo al tener como parte de ella a *Google Drive*, la cual facilita el crear, compartir y editar diferentes tipos de documentos en grupo.

2.3.2.4 WhatsApp.

WhatsApp es una aplicación móvil gratuita (para *smarthphones* o teléfonos inteligentes que soporten este software) ya que necesita de un número de teléfono móvil para su funcionamiento. Tiene funciones como las de las plataformas de mensajería rápida: envío de textos, archivos multimedia y llamadas o videollamadas entre dos usuarios o un grupo de usuarios, pero esto depende del celular y las características que soporte ya que algunos pueden correr una versión básica y otros una versión avanzada. La versión básica de *WhatsApp* permite enviar fotografías, notas de audio y vídeos, así como compartir la ubicación con el otras personas.

Todas las versiones permiten realizar llamadas, que son cobradas por el operador de telefonía contratado. Las versiones más avanzadas permiten personalizar la aplicación brindándoles emoticonos o incluso bloquear usuarios.

2.4. Nuevos perfiles de los públicos internos.

El público es un grupo de personas que comparten características similares (gustos, situación geográfica, edad, entre otras, según los parámetros que busque la empresa), y que se enfrentan a un problema similar, reconocen la existencia de ese problema y se organizan para tomar acciones frente a dicho problema.

Cuando se habla de públicos internos, se habla de las personas que laboran dentro de la organización y pueden hablar positivamente de ella con los públicos externos (clientes y grupos de interés). Grunig y Hunt (2003 p. 381) afirman que “el vínculo funcional con los empleados es crítico para una organización, porque los empleados proporcionan la mano de obra y experiencia necesarias y, si son improductivos, la organización también lo es”. Los empleados son el motor de la empresa, quienes logran que ella funcione gracias a su trabajo diario; es ese trabajo el que refleja la productividad de la empresa. Si los miembros de la empresa están a gusto son sus actividades y su entorno lo demostrarán en su desenvolvimiento, incluso en sus relaciones con el resto de empleados y con el entrono de

la organización, al cual pueden ofrecer referencias positivas y ayudar así a su reputación (lo que los clientes dicen de la empresa).

Cada empleado tiene un cargo y ciertas tareas que debe cumplir, por lo que debe enfrentarse a diferentes situaciones a los cuales tiene que dar solución por medio de la búsqueda de información necesaria. Dependiendo de qué cargo ocupen en la organización y de cómo sea la estructura organizacional de ésta, los empleados cuentan con menos o más autonomía, es decir, cuentan con la capacidad de desenvolverse con mayor libertad, teniendo así menos restricciones y se comunican con más facilidad. Cuando el empleado puede comunicarse y tiene libertad para tomar decisiones se siente más involucrado con la empresa, lo que lo vuelve su comunicación más participativa.

Las organizaciones altamente estructuradas cuentan en su base jerárquica con un mayor número de miembros que están poco involucrados y unos pocos en lo más alto, quienes están más involucrados y se encargan de la toma de decisiones. Aunque el grupo mayoritario sea el que menos participa, es posible lograr que se sienta tomado en cuenta y se comunique con los altos mandos al demostrarles interés en ellos y brindarles tiempo y espacios donde puedan expresarse. Mientras, las organizaciones menos estructuradas tienen públicos muy involucrados que se encargan de enfrentar todos los problemas porque la autoridad recae en subsistemas individuales (en una sola persona que conforma un departamento o área).

2.5. La gestión estratégica del Community Manager

El Community Manager es un gestor de emociones, provoca acciones al brindar información. Conocido en español como Gestor de Comunidades, el Community manager es una persona que se encarga de gestionar y moderar las comunidades que una empresa posee en internet. Pero no solo gestiona información, también sostiene, incrementa y defiende las relaciones de la organización con sus clientes, de forma digital. Esta persona conoce muy bien a la empresa, sus necesidades y los intereses de sus públicos, así como sus objetivos por lo que trabaja para que ellos se cumplan.

El Community Manager es el enlace entre la empresa y la comunidad, a través de los medios digitales. La labor del Community Manager es utilizar Internet y las redes sociales para acercar la marca a la comunidad, creando conversaciones y confianza a través de una participación natural (Mejía, 2013, p. 51).

Este puente empresa-comunidad tiene la gran labor de ser como la personalidad digital de la marca porque escucha a los públicos y también entabla conversaciones con ellos, crea, acrecienta y mantiene esa cercanía deseada entre la marca y el cliente. El community manager puede especializarse en social media (Social media manager) que maneja las acciones estratégicas de la empresa en redes sociales, puede ser Gestor de la reputación online donde se encarga de la imagen de la marca (investiga la reputación en internet, realiza un seguimiento a la misma y gestiona la buena imagen de la marca). También se puede especializar en Analítica Web para medir, recopilar e interpretar la información que esté en la Red, se puede convertir en Curador de contenido online para detectar el mejor contenido que circula en la web para ponerlo a disposición de la comunidad, o puede especializarse en Educación 2.0 para enseñar de forma interna en la organización todo sobre redes sociales.

Aced (2013, p. 55) infiere que un community manager

Debería ser un buen redactor y disfrutar escribiendo; tener conocimientos de marketing, publicidad y comunicación corporativa; ser un apasionado de las nuevas tecnologías, ser creativo y, por supuesto, conocer el sector donde va a trabajar.

Al ser quien se hace cargo de la empresa en medios digitales debe cuidar la imagen que brinda a los públicos para que ellos entiendan lo que las marcas quieren transmitirles.

Roldán (2016, p. 2) recoge cuatro principios, establecidos por Jeremiah Owyang⁴, en los que se basan los community managers para desempeñarse en las organizaciones:

⁴ Jeremiah Owyang es un blogger de social media y exanalista de la empresa de investigación de mercados Forrester. Es considerado uno de los gurús del social media en la actualidad.

Principio 1. El Community manager es abogado de la comunidad.	El CM es quien representa a la comunidad frente a las marcas de una organización. Conoce los intereses de los clientes y consumidores siguiendo sus necesidades y lo que buscan, crea un diálogo con ellos, y los atrae.
Principio 2. El Community manager es promotor de la marca.	Se encarga de difundir los atributos y beneficios de la oferta de una empresa, humanizando a la misma y logrando una relación de cercanía con los clientes. Esto ayuda a que los públicos conozcan los puntos de acceso en cuanto a canales de contacto de la organización.
Principio 3. El Community manager debe actualizar sus conocimientos sobre nuevas tecnologías de social media y poder manejarlas.	Tiene como responsabilidad el dominar las herramientas de social media (redes sociales, blogs, mensajería instantánea, entre otras) y actualizarse sobre las que vayan apareciendo. También debe entender y hablar el lenguaje de los consumidores y clientes en estos medios, con la empresa y entre ellos.
Principio 4. El Community manager retroalimenta a la organización.	El diálogo entre la comunidad y las diferentes marcas de la organización permite al CM conocer más sobre las necesidades de los públicos respecto a los productos que se les ofrece. Esto ayuda a que la empresa responda mejorando e innovando su oferta gracias a la cercanía que mantiene con el cliente en las redes.

Figura 9. Principios de un Community manager

Fuente: Roldán (2016, p. 2)

Elaboración: La autora

Además de estos principios, existen algunas cualidades y funciones de un community manager:



Figura 10. Cualidades y funciones del Community manager

Fuente: Roldán (2016, p. 4)

Elaboración: La autora

A más de estas funciones, el Community manager tiene ciertas responsabilidades dentro de la organización. Roldán las describe en los siguientes pasos primordiales.

- Definir estrategias de comunicación y visibilidad de las marcas de en materia de sitios virtuales.

Es trabajo del CM, según Roldán (2016, p. 4) es “identificar y hacer partícipe a la organización y sus marcas en redes sociales, con el fin de contribuir al desarrollo de su negocio con adecuadas y efectivas estrategias de difusión”. El Community manager tiene la tarea de crear y manejar la imagen virtual de la marca, así como crear un sentido de comunidad en las redes en las que las marcas y la empresa están presentes, incluyendo su página web. No solo debe establecer un diálogo con clientes y consumidores, tiene el trabajo de monitorear los medios sociales y conocer qué es lo que se dice de la organización y las marcas en la web.

- Establecer relaciones públicas en línea con grupos afines.

Es importante reconocer a las personas influyentes de la industria a la que pertenece la organización y establecer relaciones colaborativas que contribuyan a la difusión de las marcas. Es fundamental hacer partícipes y motivar a grupos que apoyen a lo que la empresa, esto ayuda a que se reconozca el esfuerzo que hace la organización.

- Brindar soporte al consumidor.

Entablar un diálogo con los clientes, así es posible conocer sus preguntas y dudas e informar sobre ellas a las áreas de la empresa que necesiten de esa información. Además, el Community manager debe asegurarse de manejar adecuadamente el servicio al cliente.

- Hacer conocer al consumidor y a la organización sobre el desarrollo de nuevos productos, así como mejoras en el control de calidad.

Al tener una relación cercana con los consumidores, al CM le es fácil conocer sus sugerencias y reclamos, de esta manera puede brindar ideas de mejoras. No solo hace estas sugerencias, participa en debates sobre el uso de productos o servicios llevados a cabo por comités de mercadeo y ventas.

- Encontrar nuevos socios y canales virtuales que sirvan de soporte al negocio.

El CM se encarga de encontrar oportunidades de nuevas relaciones laborales para la empresa que sean ventajosas para ambas partes.

Crea estrategias y directrices que garanticen que las líneas de marca de la organización sean difundidas exitosamente en la red, siempre guardando coherencia con la imagen, los objetivos y la estrategia global de comunicación.

Al ser el experto en materia de herramientas digitales, es el responsable de hacer conocer sobre ellas al resto de la empresa y capacitar a sus miembros sobre el uso de las diferentes plataformas virtuales.

- Presentación de reportes de gestión a partir de los indicadores que las áreas de mercadeo y ventas hayan establecido.

Participa en la creación del plan de comunicación digital y su presupuesto.

Presenta a las áreas de mercadeo y venta informes sobre las actividades internas de la organización, reportes cualitativos de las reacciones y respuestas de los consumidores, así como sugerencias y comentarios.

- Establece metas y desarrollo profesional al interior de la empresa.

Contribuye a que la organización sea conocida por su innovación y su rápida adopción de las nuevas tecnologías al mantenerse al día en lo último en nuevas herramientas de información, su manejo y cómo las empresas las utilizan.

Es partícipe activo en la creación de redes profesionales al atender a reuniones y eventos, interactuar con sus compañeros y líderes de opinión mediante los diferentes foros en línea.

Es importante mencionar que el Community manager se encarga también de monitorear el estado de las redes sociales que administra, así como manejar herramientas digitales que faciliten la difusión de la información considerada más importante y de alto impacto.

Una de las herramientas más completas y fáciles de usar es *Hootsuite*. Esta plataforma brinda la opción de administrar varias redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Linkedin* y *Google +*. A través de *Hootsuite* es posible obtener una visión completa de lo que se dice de la empresa en las redes, así como programar el contenido que se desea difundir según un cronograma previamente establecido, lo que ayuda a que las redes sociales de la organización se mantengan activas sin tener que realizar publicaciones manualmente.

Además genera reportes analíticos del tráfico que se genera en las redes, el número de comentarios, respuestas y la viralidad del contenido compartido, contribuyendo a conocer mejor a los públicos y mejorar lo que se comparte, incluso las campañas comunicacionales.

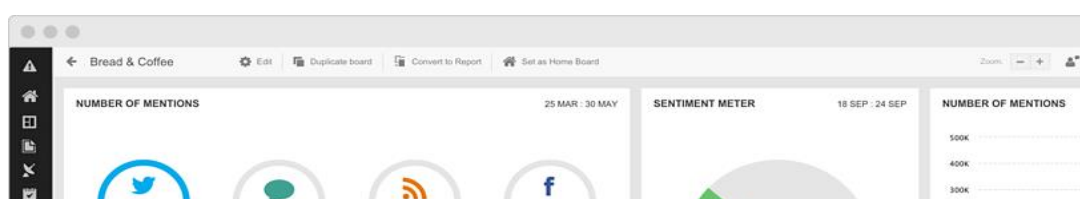


Figura 11. Ejemplo de reporte analítico realizado por Hootsuite
Fuente: Tomado de <http://www.hootsuite.com/es/> (2017)
Elaboración: Hootsuite

Starbucks es un ejemplo del éxito que se puede alcanzar con un buen community manager (marketingdecine.com, 2012). Se creó en *Twitter* el lema “si no importa en *Twitter*, es que no importa”, demostrando a sus clientes que su presencia en la red social es importante y que es un medio para que puedan comunicarse con la marca. Además se creó una red social propia llamada “My Starbucks Idea”, un sitio donde los clientes comparten sus ideas y/o sugerencias. Permite visualizar ver lo que otros usuarios sugieren, votada por las mejores ideas y comprobar resultados. Estas acciones, conjuntas con el trabajo del CM permiten que Starbucks tenga un mayor, y mejor, acercamiento con sus clientes, y les da tal importancia que participan en la toma de decisiones, logrando que se sientan parte de la empresa. Como si esto fuera poco, se creó también “*Ideas in Action*”, que es actualizado por los empleados de la empresa y en el que se explica lo qué se hace con lo que los usuarios sugieren en “My Starbucks Idea”. Entonces, la compañía no solo integra a sus clientes, sino que incorpora a sus empleados a las herramientas digitales dándoles mayor participación, lo que aumenta la fidelidad hacia la marca, de público interno y externo.

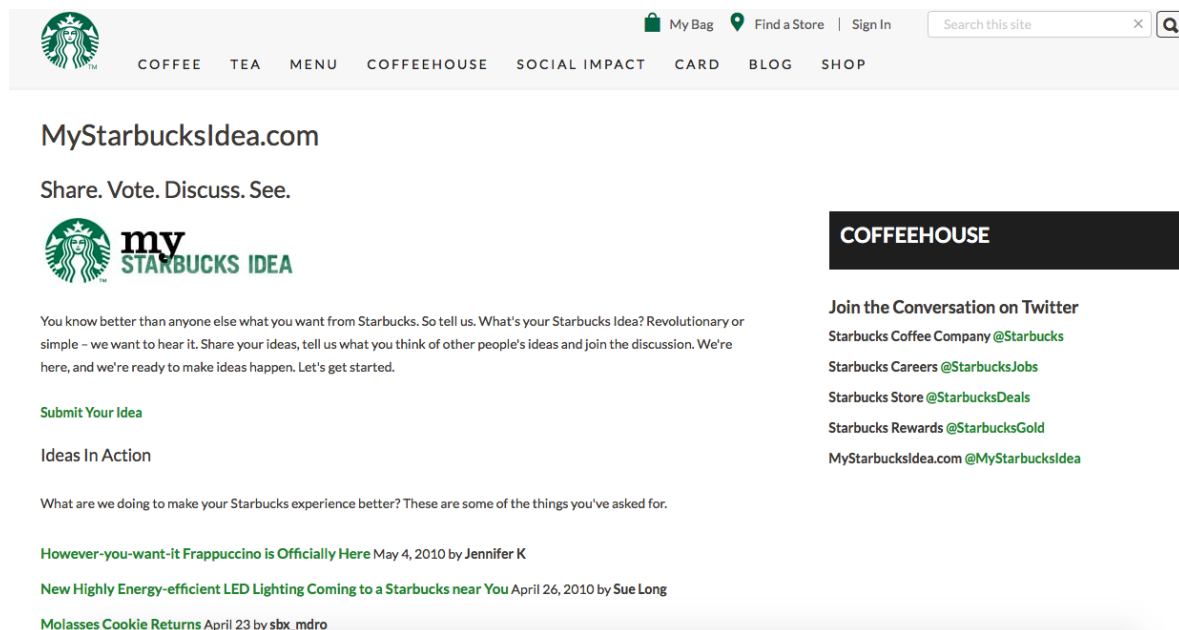


Figura 12. Sitio web de My Starbucks Idea

Fuente: <https://www.starbucks.com/coffeehouse/learn-more/my-starbucks-idea> (2017)

Elaboración: Sitio web de Starbucks

2.6. Métricas

En febrero del 2010 la marca de desodorantes masculinos Old Spice lanzó un video denominado “*The man your man could smell like*” (El hombre como el que tu hombre podría oler) y generó más de 45 millones de reproducciones y unos 45.700 comentarios. En julio del mismo año, la marca lanzó otro video llamado “*The return of the man your man could smell like*” (El regreso del hombre como el que tu hombre podría oler), consiguiendo más de 23 millones de reproducciones y más de 21.000 comentarios. Cuando miles de personas comenzaron a hacer preguntas a través de Twitter, Old Spice les respondió por YouTube de forma diferente, lo que convirtió a la marca en una celebridad. Cada video nuevo que se presentaba creaba más viralidad y aumentaba el éxito.

Para Mejía (2013, p. 332) el éxito de la campaña se debió a que se usó a Facebook y Twitter como canales de difusión. Comenta que la campaña tuvo un retorno de inversión muy positivo para la empresa y que gracias a esta, Old Spice logró incrementar las ventas de sus productos en un 107 %.

El caso de Old Spice demuestra que las redes sociales no solo ayudan a aumentar la visibilidad de las empresas sino que, bien utilizadas, contribuyen a aumentar las ventas. Esta

campaña sirvió para que Old Spice se posicionara como la marca líder en cuidado masculino. Además la campaña digital se convirtió en la más exitosa de todos los tiempos. Medir las acciones de comunicación en medios digitales ayuda a entender la forma en que se comportan los usuarios e implementar mejoras que hagan sus experiencias más agradables. Existen ciertos indicadores que permiten medir la gestión que se realiza en redes sociales y se los conoce como *KPI (Key Performance Indicators)*, por sus siglas en inglés). Estos *Indicadores clave de desempeño* miden cuán rentable es un proceso y su rendimiento de manera que se pueda lograr un objetivo propuesto.

Mejía (2013, p. 333) explica que un buen indicador cuenta con 6 características:

- **Simple:** Es fácil de entender.
- **Específico:** Se acota claramente.
- **Medible:** Es sencillo de medir para conocer su estado.
- **Alcanzable:** Los recursos disponibles permiten hacerlo realidad.
- **Importante:** Es relevante para los usuarios y es útil al instante.
- **Oportuno:** Se lo obtiene rápidamente.

Roldán (2016, p. 173) explica que

La analítica web se alimenta de las técnicas de *business intelligence*, enfocadas a la administración y creación de conocimientos mediante el análisis de datos de los sistemas de información existentes en el repositorio histórico de una organización, particularmente en las áreas de producción, logística, finanzas, ventas y mercadeo.

Esto significa que las métricas arrojarán resultados analíticos que se basan en las actividades de la empresa en redes sociales, lo que sirve a la organización para madurar en cuanto a su toma de decisiones sobre las prácticas sociales de las marcas, productos y servicios.

Facebook cuenta con la opción de conocer las estadísticas de las páginas (*fan pages*) de las organizaciones de forma semanal. Esta red social permite:

- Conocer el total de “*Me gusta*” en forma general sobre la página, es decir, cuántos usuarios siguen a la *fan page* de la marca, clasificándolos por sexo, país y ciudad, edad e idioma. Arroja también el número de “Me gusta” en las publicaciones realizadas en la página durante la semana.
- Muestra cuántas *Personas están hablando de esto*, o sea el número de usuarios que comparten el contenido subido a la página en la última semana, publican en la página,

responde a un evento creado en Facebook, comenta una publicación o menciona a la página en un comentario, se registra (ubicación) o recomienda el lugar donde está la marca. Cuanto más se habla de la empresa a más usuarios les llega la información difundida.

- *Alcance total de la semana.* Esta opción indica el total de personas que vieron el contenido de la página o contenido que se asocie con la misma. Muestra también el porcentaje de aumento o disminución del alcance de la página de forma semanal, clasificándolo por sexo, idioma, edad, país y ciudad.
- *Canal orgánico.* Muestra cuántas personas vieron el contenido de la página en la sección de noticias de Facebook. Incluye a las personas que indicaron que les gustó el contenido.
- *Visitas a la página.* Facebook muestra cuántas veces la página fue vista, por día. Esto en un periodo de tiempo determinado.
- *Visitantes únicos.* Indica el total de usuarios que visitaron la página de forma diaria, también durante un periodo de tiempo determinado.
- *Publicaciones.* Se muestra una gráfica donde el eje Y indica las personas que vieron la publicación y el eje X el tiempo. Se puede ver el número de publicaciones que la página realiza por día.
- *Personas que están hablando de esto.* Se observa una gráfica que indica el total de personas que generaron historia en la página. Igual que en las publicaciones, el eje Y muestra el total de personas y el eje X el tiempo.
- *Alcance total de la semana.* Indica el total de personas que vieron cualquier contenido sobre la página durante la semana. El eje Y muestra a las personas y el eje X el tiempo.



Figura 13. Estadísticas Facebook
Fuente: Fan page de Biblioteca UTPL (2015)
Elaboración: Facebook (2015)



Figura 14. Estadísticas Facebook
Fuente: Fan page de Biblioteca UTPL (2015)
Elaboración: Facebook (2015)

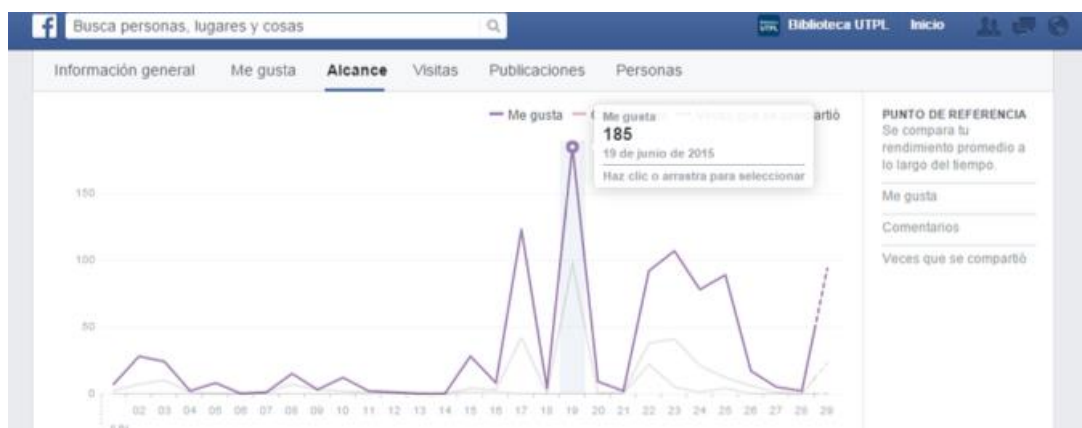


Figura 15. Estadísticas Facebook
Fuente: Fan page de Biblioteca UTPL (2015)
Elaboración: Facebook (2015)

Algunas de las herramientas más completas para medir en más de una red social son:

SumAll



Figura 16. Métricas en SumAll
Fuente: Tomado de <http://www.marketingactual.es/social-media/> (2017)
Elaboración: SumAll

A través de un solo gráfico interactivo muestra estadísticas de seguidores, comentarios, alcance o conversaciones de los usuarios de las principales redes de la organización como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, incluso de correo electrónico. Los reportes se envían por correo de forma diaria, semanal o mensual, como más se guste. La herramienta es gratuita y también tiene una opción pagada.

Social Mention

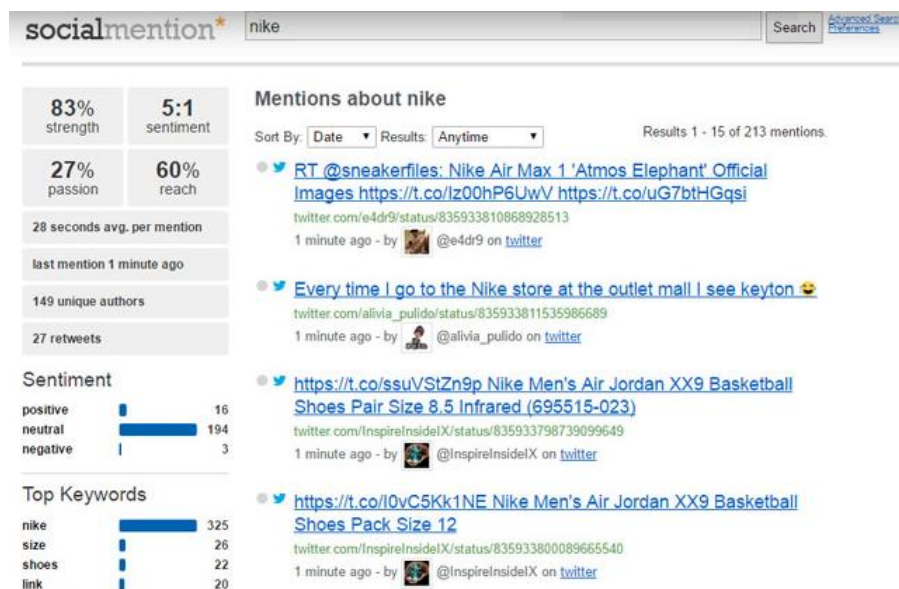


Figura 17. Menciones en Social Mention
Fuente: Tomado de <http://www.marketingactual.es/social-media/> (2017)
Elaboración: Social Mention

Esta herramienta es popular por su facilidad al usar y por ser gratuita. Su uso es parecido al de un buscador (como Google o Bing). En el espacio superior de la página se escribe una

palabra clave, que permite acceder a un sinnúmero de resultados sobre contenido generado por usuarios en una variedad de plataformas. Social Mention también analiza métricas tradicionales, como las que analiza SumAll, junto a otra como la confianza del usuario.

CAPÍTULO III
MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 3: MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

3.1. Estructuras organizacionales

La estructura representa un sistema estable de relaciones entre los miembros de una organización. Constituye, por tanto, el marco donde se desarrollan los procesos internos de ésta, en especial la toma de decisiones, lo que la convierte en elemento determinante del comportamiento organizativo (Fernández, 1986, p, 467).

Las estructuras organizacionales son diseños que sirven para organizar a la empresa teniendo en cuenta sus fortalezas, sus necesidades y la actividad a la que se dedica; ayudan a dar un orden a las tareas, procesos y el funcionamiento de la empresa para cumplir las metas y objetivos planteados.

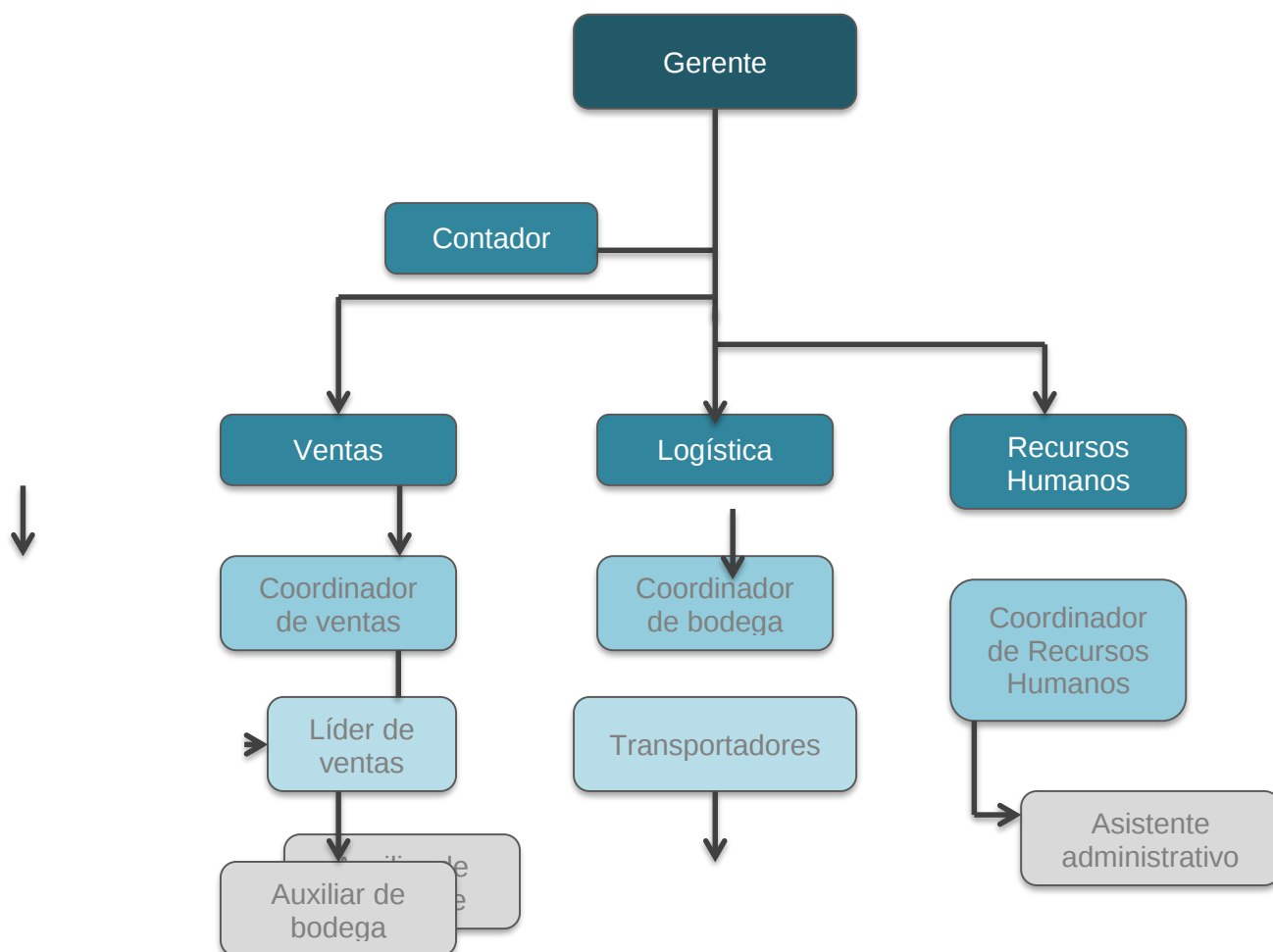


Figura 18. Ejemplo de estructura organizacional
Fuente: Fernández (1986, p, 467)
Elaboración: La autora

Para Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulman (2007, p. 38) “el diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros”. Según Salazar (2005, p. 14) “para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación)” por lo que la estructura organizacional debe mostrar quién es la empresa (su actividad, su edad, su tamaño, tipo de sistema, su producción, etc.). La base de las estructuras organizacionales yace en el trabajo, las operaciones y los profesionales que están a cargo de ellos, así como las personas que colaboran realizando tareas específicas bajo la supervisión de los cargos más altos.

Fernández (1986, p. 468-469) sostiene que la estructura organizativa puede caracterizarse por variables como:

La **complejidad**, es decir, el grado de diferenciación que tiene una organización (cargos, secciones o departamentos, y los niveles jerárquicos que dictan las tareas a realizarse en la empresa).

La **distribución de la toma de decisiones** entre los distintos miembros de la estructura. Verticalmente, la organización está conformada por niveles jerárquicos con personas dotadas de características, responsabilidades y la autoridad para tomar decisiones; dependiendo de cómo se distribuya esta capacidad para decidir es cómo se centraliza la organización.

La **formalización**, el grado o nivel en que se estandarizan las actividades en la organización. Son los roles, procedimientos o programas establecidos por la empresa para la existencia de un comportamiento uniforme.

Las **relaciones laterales**, aquellas que existen fuera de la línea jerárquica entre personas dentro de uno o más niveles, pero sin haber una conexión directa.

Complejidad	Distribución de la toma de decisiones	Formalización	Relaciones laterales
Cargos, secciones y departamentos. Niveles jerárquicos que disponen qué las tareas a realizarse.	Habilidad que se concentra en los niveles jerárquicos con la capacidad y responsabilidad de decidir.	Lineamientos para un comportamiento homogéneo.	Relaciones existentes fuera de la estructura entre los diferentes niveles.

Figura 19. Variables de la estructura organizativa

Fuente: Fernández (1986, p. 468-469)

Elaboración: La autora

3.2. Principales escuelas de la conducta organizativa

Las principales escuelas de la conducta organizativa se conocen como: Escuela clásica, Escuela de relaciones humanas y Escuela sistémica.

3.3. Escuela Clásica

Esta escuela se desarrolló durante el primer tercio del siglo XX en respuesta a las necesidades de adaptación que tenían las organizaciones en cuanto a la nueva sociedad industrial.

3.3.1. Importancia de la comunicación

“Para los teóricos de la corriente, como Taylor⁵, Fayol⁶ y Weber⁷, la comunicación de la empresa es vista principalmente como información operativa y formal” (Félix, 2014, p. 197), es decir, favorece la comunicación de tipo piramidal donde existe poca interacción entre los miembros de la organización. En la Escuela clásica lo importante es llevar información, no comunicar.

⁵ Frederick Winslow Taylor fue un ingeniero norteamericano que ideó la organización científica del trabajo y desarrolló cinco principios de la administración que le dan atribuciones y responsabilidades a la gerencia.

⁶ Henry Fayol es considerado el “Padre de la Administración Moderna” gracias a sus teorías, principios y doctrinas que en la actualidad son la base para una Buena administración.

⁷ Max Weber, filósofo, sociólogo e historiador alemán. Es considerado el “Padre de la Sociología Moderna” por su estudio moderno de la sociología y la administración pública.

Teorías base de la Escuela Clásica

Teoría de la Organización Científica de Taylor: Propone un análisis minucioso y cronometrado de la actividad de la organización, primero observar y analizar cada tarea para después decidir quién y cómo la ejecuta. Esto para aumentar la productividad y abaratar costes e impacto sobre el consumidor.

Teoría de la Burocracia de Weber: Trata el comportamiento de las organizaciones con planteamientos estructurales y un funcionamiento racional y planificado, es decir, con normas detalladas de acciones rutinarias que permitan controlar el proceso y garantizar su funcionamiento como reglamentos, selección formal de los operarios, entre otras.

La Teoría de la Organización Formal de Fayol: Está basada en el análisis del comportamiento gerencial y en el diseño de lineamientos que ayuden a administrar organizaciones complejas donde los intereses de las mismas primen sobre los intereses individuales y contribuyan al trabajo en equipo.

Figura 20. Teorías base de la Escuela Clásica
Fuente: Félix (2014, p. 197)
Elaboración: La autora

Túñez (2011) explica que los aportes del estadounidense Frederick Taylor, el ingeniero francés Henry Fayol y el psicólogo alemán Max Weber son la base de la Escuela Clásica de las Organizaciones debido a las tres teorías en las que se apoya, la Teoría de la Administración (llamada también Teoría de la Organización Científica), la Teoría de la Burocracia y la Teoría de la Organización Formal. Es así que la Escuela Clásica tiene como característica

El dominio de la racionalidad del individuo como ingrediente de planificación, lo que convierte al trabajador en una *pieza económica* o, si se prefiere, en un *hombre económico*. O, incluso, en una terminología que hibrida las dos anteriores, en un *hombre pieza*: las organizaciones son como una máquina en la que se controla, planifica y maneja el funcionamiento global y de cada uno de sus engranajes (Túñez, 2011, p.20).

Tal como explica Túñez, en la Escuela Clásica, las organizaciones son como máquinas donde los empleados son las piezas que la hacen funcionar, únicamente realizan sus funciones para lograr un fin sin poder dirigirse a sus jefes y brindarles sugerencias o nuevas ideas.

3.3.2. Propósito de la comunicación

En esta escuela se da importancia a la información, más no a la comunicación (*feedback* o retroalimentación), por lo que el propósito es llevar la información necesaria y suficiente a los empleados para que cumplan con sus funciones y los objetivos organizacionales puedan cumplirse.

3.3.3. Dirección de los flujos de comunicación

La escuela clásica

Entiende la organización como un sistema rígido y jerárquico en el que las unidades y referencias de mando y de toma de decisiones están muy marcadas. Cada trabajador tiene un superior del que depende y de cada superior no depende más de media docena de trabajadores. Las tareas y funciones del trabajo se diseñan para conseguir los objetivos globales de la organización sin margen para propuestas personales (Túñez, 2011, p. 20).

Es decir, existe una jerarquía muy marcada donde la comunicación organizacional se maneja de forma vertical descendente, de jefes a subordinados y sin lugar a *feedback* entre los miembros de la organización, lo más importante es que los objetivos planteados se cumplan.

3.3.4. Fortalezas y debilidades

De esta escuela se destaca la información, los miembros de la organización están siempre informados y saben lo que tienen que hacer, pero al ser un tipo de comunicación unidireccional no se da lugar a una verdadera interacción; es imposible que los empleados extiendan sus dudas o sugerencias a sus jefes, por lo que si existe una falencia en un proceso o actividad lo más probable es que el empleado reciba una amonestación por hacer mal su trabajo, cuando es posible evitar problemas al permitir a los miembros de la empresa expresar sus dudas.

3.4. Escuela de Relaciones Humanas

Esta escuela nace a partir del estudio realizado por George Elton Mayo⁸ sobre las relaciones humanas en entornos laborales y de los aportes de Chester Barnard⁹ (1938). Estas organizaciones son de tipo orgánico porque se adaptan a las condiciones inestables de sus entornos, ambientes con los que no están familiarizadas, y Amaru (2009, p. 72) explica que “entornos así ofrecen problemas complejos que las personas con especialidades tradicionales no pueden resolver. Por eso, en los sistemas orgánicos hay una continua redefinición de tareas. Nadie es especialista o todos son especialistas en todo”. Busca una cooperación entre los miembros de la empresa, creando un alto compromiso con la organización aunque esto puede resultar difícil porque no todos los empleados se comportan de forma similar.

3.4.1. Importancia de la comunicación

Para los trabajadores es importante saber que son tomados en cuenta, que se preocupan por ellos y que su trabajo es reconocido. Cuando los empleadores se dirigen a sus empleados, receptan sus opiniones y sugerencias, y les brindan apoyo en su labor, crean un ambiente de confianza donde los miembros de la organización pueden buscar desempeñarse y desenvolverse mejor.

3.4.2. Propósito de la comunicación

⁸ George Elton Mayo fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones y relaciones humanas.

⁹ Chester Barnard fue un ejecutivo estadounidense que aportó mucho a la teoría administrativa con su libro “Las funciones de los elementos dirigentes” (1938), considerado como un clásico de la teoría de la organización.

Hodge, Anthony y Gales (2003) explican que a diferencia de la Escuela Clásica, que ve a las organizaciones como máquinas, la Escuela de Relaciones Humanas ve a las mismas como coaliciones cambiantes de personas con necesidades múltiples y divergentes. Esta escuela afirma que la productividad aumenta cuando el empleado se siente tomado en cuenta en la organización, es decir, cuando es reconocido y estimulado en su trabajo. La interacción en grupos y el clima social del trabajo son importantes para el rendimiento de los miembros de la empresa

3.4.3. Dirección de los flujos de comunicación

En esta escuela existe un diálogo entre empleados y jefes, por lo que el flujo de comunicación se da de forma descendente (cuando los jefes dan información o piden realizar una tarea) y de forma ascendente (cuando los empleados comunican sus inquietudes o brindan reportes de sus actividades).

3.4.4. Fortalezas y debilidades

Aunque, por un lado, es algo positivo para el empleado saberse importante en su entorno laboral, lo que contribuye a que mejore en su desempeño, por otro lado puede resultarle también algo contraproducente al sentirse rechazado por sus compañeros al incrementar sus niveles de productividad, es decir, pueden darse malos entendidos entre el empleado y otros miembros de la empresa que a lo mejor no se desenvuelven de igual forma y no se ven incluidos como él. Otra debilidad es que la información que los empleados desean transmitir a sus superiores (flujo ascendente) no siempre llega a su destino debido a que en el camino puede verse interrumpida en otros niveles de la organización.

3.5. Escuela Sistémica

Como se explicó en el capítulo 1, las organizaciones se consideran como sistemas abiertos porque interactúan con su entorno, o ambiente externo, que es crítico en su desenvolvimiento y en el continuo proceso de transformar recursos de entrada en productos de salida, como bienes y/o servicios finalizados. Di Génova (2016, p. 28) infiere que “de este modo, organización y públicos necesitan encontrar el equilibrio entre unos y otros”, es decir, crear una relación donde ambas partes puedan satisfacerse mutuamente.

3.5.1. Importancia de la comunicación

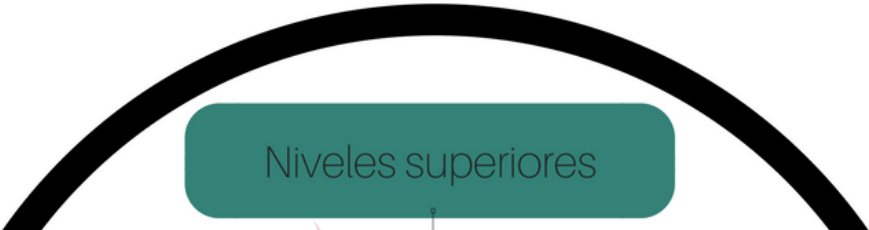
En esta escuela se valora la comunicación en toda la organización porque se maneja una actitud cooperativa donde todos los miembros de la empresa trabajan por alcanzar los objetivos organizacionales. Los públicos internos necesitan estar informados sobre las acciones que deben realizar, cómo llevarlas a cabo, la existencia de posibles variables que afecten su desempeño o la cadena de trabajo para comunicarla a sus compañeros o superiores y buscar soluciones y mejoras.

3.5.2. Propósito de la comunicación

Se busca crear una cultura de conocimiento, que cada miembro sepa sobre la organización y se sienta parte de ella. Además, que conozca a qué se dedica y cuáles son sus objetivos empresariales.

3.5.3. Dirección de los flujos de comunicación

Se maneja un flujo de comunicación que integra a todos los niveles de la organización, habiendo así flujos comunicacionales en todas las direcciones: descendente (altos niveles a niveles inferiores), ascendente (niveles inferiores a niveles superiores), horizontal (entre miembros de un mismo nivel) y vertical (entre departamentos sin una dependencia directa). Es decir, la comunicación se da de forma circular, entre todos los miembros de la empresa.



Niveles superiores

Figura 22. Flujo de comunicación circular en las organizaciones
Fuente: Di Génova (2016. p. 28)
Elaboración: La autora

3.5.4. Fortalezas y debilidades

Resulta más que útil para la empresa aprovechar la información para crear una cultura organizacional, y que el público interno conozca los objetivos que se persigue, ya que contribuye a generar una identidad como miembros que forman parte de un todo, lo que es una fortaleza muy importante. A pesar de ello, es importante limitar el tipo de información que se brinda a los diferentes niveles organizacionales porque existen datos sensibles que se deben manejar únicamente por quienes conocen de ellos más a fondo. Cuidar la información, sobre todo en un mundo donde se la puede compartir en segundos sin tener conciencia de ello (incluso con la competencia), es vital para el desarrollo y bienestar de las empresas.

CAPÍTULO IV
DISEÑO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Objetivos de la investigación

Objetivos Generales

Conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, para determinar su eficacia y eficiencia.

Objetivos Específicos

- Conocer las acciones específicas de comunicación digital que se ejecutan en el marco de la comunicación interna.
- Identificar las principales herramientas de comunicación digital y analizar los resultados de aplicación.
- Analizar los distintos modelos de planeamiento de comunicación al interior de las organizaciones y proponer una guía de gestión de comunicación interna en entornos digitales y sociales.

4.2. Estructura metodológica

4.2.1 Instrumento de investigación

El estudio se realizó haciendo uso de la metodología cuantitativa, utilizando como herramienta de investigación la encuesta online, misma que se aplicó a través de la plataforma digital SurveyMonkey. La encuesta se aplicó a gestores de comunicación y/o gestores de recursos humanos de 100 empresas de Ecuador, referentes en sus sectores. La selección de estas empresas se hizo a partir del informe del Ranking de las 1000 empresas privadas del 2016 (Revista Ekos, 2016: 140).

Según Xifra (2005, p. 150) la investigación cuantitativa abarca el análisis de contenidos para el estudio de manera fácil y sencilla. El método cuantitativo se basa en la recolección y el análisis de datos estadísticos de forma precisa y que se puede comprobar por medio de la estadística, esto tiene como fin el establecer de forma exacta una población. Para Miranda (2012, p. 21) el uso de instrumentos como la encuesta está encaminado a determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de ciertas actividades que se han puesto en marcha en búsqueda de ciertos objetivos.

La encuesta es una técnica usada dentro de investigación que se aplica a un cierto número de sujetos que están involucrados en la misma. El número de personas a quienes se aplica este instrumento se toma de una muestra que representa al total de una población. Una encuesta se aplica con el objetivo de encontrar datos e información importante y está basada en la interrogación, de esa forma se miden los diferentes indicadores planteados en la variables para la investigación. La encuesta debe ser clara, entendible y no muy larga ya que los encuestados tienden a cansarse al ver demasiadas preguntas, por lo tanto la información que se obtenga puede no ser objetiva o verdadera.

Esta herramienta tiene varios lineamientos de interés de la investigación y las preguntas están relacionadas con los objetivos de la misma, es decir, cada pregunta dentro del cuestionario satisface a los objetivos que se desea alcanzar. Para realizar las preguntas de la encuesta se tomó en cuenta las siguientes variables:

- Importancia de la comunicación interna en la estrategia de la organización
- Principales acciones de comunicación digital que se ponen en marcha en la organización
- Tipos de herramientas de comunicación digital
- Mediciones o resultados de la aplicación de herramientas
- Modelos de comunicación interna

La encuesta aplicada en esta investigación consta de 12 preguntas que se dividen en tres partes. La primera, formada por las preguntas 1, 2 y 3, responde al primer objetivo de la investigación: Conocer las acciones específicas de comunicación digital que se ejecutan en el marco de la comunicación interna. El segundo bloque de preguntas responde al segundo objetivo de la investigación: Identificar las principales herramientas de comunicación digital y analizar los resultados de aplicación. Este bloque está formado por las preguntas 4, 5, 6 y 7. El tercer y último bloque de preguntas responde al tercer objetivo de la investigación: Analizar los distintos modelos de planeamiento de comunicación al interior de las organizaciones. Las preguntas 8, 9, 10, 11 y 12 corresponden a este bloque.

El levantamiento de información se realizó entre los meses de mayo y julio de 2016. Por medio del envío de correos electrónicos se contactó a los responsables de los departamentos de comunicación y recursos humanos de 100 empresas a nivel nacional. De este número de empresas se pudo obtener respuesta por parte de 42 empresas, las otras 58 se descartaron porque:

- Algunas se encuentran inoperativas.
- Están liquidadas.
- No deseaban participar de la investigación.

Debido a dificultades como la falta de tiempo o disponibilidad de algunos encuestados, se logró obtener información no solo a través de correos electrónico sino también de llamadas telefónicas, donde el investigador hacía las preguntas y colocaba en la encuesta las respuestas del público objetivo de la investigación. Así mismo, las llamadas telefónicas y los correos electrónicos sirvieron como herramientas para dar seguimiento a las respuestas por parte de los encuestados.

4.2.2 Modelización de comunicación interna

Con el fin de cumplir con el tercer objetivo de la investigación, que busca conocer el modelo de planeamiento de comunicación al interior de las organizaciones y proponer una guía de gestión de comunicación interna, el análisis se realizó a partir de las tres escuelas de la conducta organizativa: escuela clásica, escuela de relaciones humanas y escuela sistémica, propuestas por Lucas Marín (1997) y descritas por Túñez (2014, p.33) y por Hodge, Anthony y Gales (2003).

En esta investigación se analizará los modelos de comunicación de la siguiente manera:

Escuela de Comunicación Organizacional	Características
Escuela Clásica	- La comunicación es descendente debido a su sistema de comunicación jerárquico y rígido. - Tiene dos enfoques: la racionalización de los trabajos en los niveles inferiores de una organización y el estudio de un modelo racional de la alta dirección de la misma (Hodge, Anthony & Gales, 2003, p. 21). - No hay una comunicación bidireccional.
Escuela de Relaciones Humanas	- El sistema de comunicación es abierto, permitiendo interacción y participación que mejoran el clima laboral y el rendimiento del público interno. - La comunicación es horizontal.

	- Estudia el papel de los grupos y los procesos sociales en las organizaciones. - Se da reconocimiento y estímulo a los trabajadores.
Escuela Sistémica	- Hodge, Anthony y Gales (2003) sostienen que “las relaciones entre las características organizativas, especialmente las relaciones entre estructura y tamaño, tecnología y entorno, son contingentes o dependientes de la situación o contexto”. - La comunicación es circular, lo que permite un trabajo en red. - Todos dentro de la organización participan dando ideas e influyen en el funcionamiento de la misma.

Figura 23. Escuelas de comunicación organizacional
Fuentes: Marín (1997), Túñez (2014), y Anthony y Gales (2003)
Elaboración: La autora

4.2.3 Selección del objeto de estudio.

Este trabajo de investigación analiza la situación de la Comunicación Interna 2.0 de cuarenta y dos empresas del Ecuador, distribuidas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Daule, El Guabo, Mejía, Machala, Huaquillas y Durán. Estas empresas pertenecen a sectores de servicios financieros, imprentas y editoriales, de comunicación, manufactureros, alimenticios, textiles, salud, médico-farmacéutico, entretenimiento, alojamiento, transporte, metalúrgicos, de construcción, de ingeniería, de industria, de tecnología, de consultoría, de seguros médicos y financieros, y de petróleos y combustibles, construcción, y aceros.

Se identificó una muestra de 100 empresas, de donde se obtuvo respuesta efectiva de 42, representando las siguientes la muestra de la investigación.

Nº	Empresa	Sector	Ciudad
1	Compañía Jasafrut S.A.	Alimenticio	El Guabo, El Oro
2	Firesky S.A.	Alimenticio	Guayaquil, Guayas
3	Imporparis S.A.	Metalúrgico	Guayaquil, Guayas
4	Macromoda S.A.	Textil	Quito, Pichincha
5	Transferunion S.A.	Financiero	Guayaquil, Guayas
6	Avesca Avícola Ecuatoriana C.A.	Alimenticio	Mejía, Pichincha
7	Iván Bohman C.A.	Aceros y soldaduras	Guayaquil, Guayas
8	Santoscmi S.A.	Construcción	Quito, Pichincha
9	Servicios integrados de ingeniería, Smartpro S.A.	Ingeniería	Quito, Pichincha
10	Dulcafé S.A.	Alimenticio	Guayaquil, Guayas
11	PDVSA Ecuador S.A	Petrolero	Quito, Pichincha
12	Meisterblue Cia.Ltda.	Alojamiento e inmuebles	Daule, Guayas
13	Alphacell S.A.	Tecnología	Samborondón, Guayas
14	Inacorpsa del Ecuador S.A	Tecnología	Quito, Pichincha
15	B. Braun Medical S.A.	Médico-Farmacéutico	Quito, Pichincha
16	Fibroacero S.A.	Manufacturero	Cuenca, Azuay
17	Transoceánica C. Ltda.	Transporte	Guayaquil, Guayas
18	Megamicro S.A.	Tecnología	Quito, Pichincha
19	Corporación JCEVCORP Cia. Ltda.	Industria (electrodomésticos)	Cuenca, Azuay
20	Consultora Tecnazul Cia. Ltda.	Consultora	Quito, Pichincha
21	Cables eléctricos ecuatorianos Cablec C.A.	Eléctrico	Quito, Pichincha
22	Ceinconsa S.A.	Alimenticio	Machala, El Oro
23	Ecuatoriana de sal y productos químicos C.A. (Ecuasal)	Alimenticio	Guayaquil, Guayas
24	Electrolux C.A.	Insumos para el hogar	Quito, Pichincha
25	Generali Compañía de seguros/Generalife S. A.	Bienes inmuebles	Quito, Pichincha
26	Havells Sylvania N.V.	Eléctrico	Quito, Pichincha
27	Metalking S.A.	Industria	Guayaquil, Guayas
28	Level 3 Ecuador LVL T S.A.	Comunicación	Quito, Pichincha
29	Marriott S.A.	Alojamiento	Samborondón, Guayas

30	Corpide Corporación Publicitaria Integral Delta C. Ltda.	Comunicación	Quito, Pichincha
31	PCC Congelados & Frescos S.A.	Alimenticio	Huaquillas, El Oro
32	Transmariner S.A.	Alimenticio	Durán, Guayas
33	Imprenta Mariscal Cia. Ltda.	Imprentas y editoriales	Quito, Pichincha
34	ABB Ecuador S.A.	Industria	Quito, Pichincha
35	Akros Cia.Ltda.	Tecnología	Quito, Pichincha
36	Lubrival S.A.	Petrolero	Guayaquil, Guayas
37	Alimentos Superior Alsuperior S.A.	Alimenticio	Quito, Pichincha
38	Multicines S.A.	Entretenimiento	Quito, Pichincha
39	Best Doctors S.A. Empresa de Medicina prepagada	Salud	Guayaquil, Guayas
40	La Tablita Group Cia. Ltda.	Alimenticio	Quito, Pichincha
41	Ecuador Overseas Agencies C.A.	Médico	Guayaquil, Guayas
42	Bosques Tropicales S.A. Botrosa	Maderero	Quito, Pichincha

Figura 24. Muestra de la investigación

Fuente: Revista Ekos (2016)

Elaboración: La autora

CAPÍTULO V
PLANEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA

CAPÍTULO 5: PLANEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.1. Existencia de un departamento de comunicación

Tabla 1. Existencia de departamento de comunicación

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	44 %
No	56 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Del total de personas que participaron de la investigación, el 44 % respondió que sí existe un departamento de comunicación dentro de la empresa y el 56 % respondió que no, es decir, de las 42 empresas participantes, 23 no cuentan con un departamento especializado en la gestión de comunicación. Al contactar con las empresas se conoció que las 42 cuentan con departamento de recursos humanos, pero solo 12 se apoyan en un departamento de comunicación y una en un trabajador social que hace de gestor de comunicación.

5.2. Área de gestión de la comunicación interna

Tabla 2. Responsable de la gestión de comunicación interna

Opciones de respuesta	Respuestas
Departamento de comunicación	10 %
Departamento de recursos humanos	79 %
Jefe de la organización	7 %
Otro	19 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Del total de empresas el 79 % gestiona su comunicación a través del departamento de recursos humanos y el 19 % lo hace a través de una agencia externa. Esto significa que de más de la mitad de las 42 empresas encuestadas (33) se apoyan en el departamento de recursos humanos y solo 4 en el departamento de comunicación, que es más especializado.

5.3. Análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales

Tabla 3. Acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales

	Herramientas digitales
Auditoría de clima laboral	51 %
Socialización de código de ética y comportamiento	46 %
Evaluaciones de desempeño	53 %
Eventos internos	76 %
Inducción	43 %
Rendición de cuentas para colaboradores	47 %
Socialización del manual de identidad	29 %
Programa de iniciativas y sugerencias	55 %
Programas de becas y capacitación	50 %
Campañas de Comunicación	68 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey
Elaboración: La autora

El 76 %, es decir, 41 de los 42 los participantes, respondió que en las empresas se utilizan herramientas digitales para los eventos internos. Mientras que según el 29 %, 34 de los encuestados, la socialización del manual de identidad la actividad que menos se lleva a cabo a través de medios digitales. Para 30 de los encuestados, otra acción que se realiza por medio de herramientas digitales son las campañas de comunicación (68 %). Esto significa que aunque se hace uso de herramientas digitales, no se las aprovecha para realizar acciones más relevantes como la inducción, socializar el manual de identidad o la socialización del código de ética.

5.4. Análisis de la comunicación interna de forma tradicional

Tabla 4. Herramientas digitales que se utiliza para el flujo de comunicación interna

	Herramientas tradicionales
Auditoría de clima laboral	62 %
Socialización de código de ética y comportamiento	69 %
Evaluaciones de desempeño	64 %
Eventos internos	61 %
Inducción	78 %
Rendición de cuentas para colaboradores	74 %
Socialización del manual de identidad	85 %
Programa de iniciativas y sugerencias	66 %
Programas de becas y capacitación	77 %
Campañas de Comunicación	76 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey
Elaboración: La autora

El 85 %, 36 de los encuestados, respondió que la socialización del manual de identidad se realiza de forma tradicional y el 78 %, 33 de las personas encuestadas, dijo que la inducción se lleva a cabo de la misma manera. Las acciones que menos se realizan de manera tradicional son los eventos internos (61 %) y la auditoría de clima laboral (62 %). Esto

evidencia que aún de forma tradicional temas como la inducción, la socialización de código de ética y comportamiento, así como las evaluaciones de desempeño son tratados con menor importancia, cuando son acciones que contribuyen a un mejor desenvolvimiento laboral.

5.5. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna

Para la comunicación entre directivos la herramienta más utilizada es el correo electrónico, así lo aseguran 40 de las personas encuestadas (95 %). En cuanto a la comunicación entre jefe y empleado, para 39 de las 42 personas encuestadas, la herramienta preferida también es el correo electrónico (93 %), y la herramienta menos utilizada es Facebook/Messenger. Según 40 de los participantes en la investigación, la comunicación entre departamentos se lleva a cabo mayormente por medio de correo electrónico (95 %) y de igual manera entre empleado y jefe (95 %). Otros 38 dijeron que entre empleados se maneja mucho el correo electrónico (90 %). Si bien es cierto, el correo electrónico brinda la oportunidad de enviar diferentes tipos y formatos en cuanto a información. Las cifras demuestran que en Ecuador, el correo electrónico es la herramienta única para llevar a cabo acciones comunicacionales internas, a pesar de existir otras más especializadas o de tener la opción de crear otras propias.

Tabla 5. Herramientas digitales que se utiliza para la ejecución de acciones de comunicación interna

	Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Twitter	Skype	Blogs	Hangouts	Intranet institucional	Google+	Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	Otras	Ninguna
Comunicación entre directivos	95 %	7 %	69 %	2 %	31 %	0%	10 %	26 %	7 %	22 %	10 %	0%
Comunicación jefe empleado	93 %	4 %	64 %	0 %	19 %	0%	12 %	17 %	5 %	22 %	17 %	0%
Comunicación entre departamentos	95 %	17 %	52 %	0%	14 %	0%	19 %	17 %	7 %	29 %	7 %	0%
Comunicación empleado – empleado	90 %	24 %	69 %	0 %	12 %	0%	17 %	17 %	7 %	24 %	12 %	2%
Comunicación empleado – jefe	95 %	7 %	67 %	0 %	19 %	0%	12 %	12 %	2 %	24 %	17 %	0%

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

De forma general, la herramienta más utilizada, en todos los niveles, es el correo electrónico. Le siguen WhatsApp y las redes de mensajería desarrolladas por las empresas. Twitter y los Blogs son las herramientas menos utilizadas por los gestores de comunicación. Los 42 encuestados respondieron que también hacen uso de otras plataformas digitales las cuales no se especifican. Esto evidencia que existe desconocimiento sobre el uso y el fin que tienen las herramientas digitales que no sean el correo electrónico, incluso WhatsApp, así como la existencia de un posible desinterés por utilizar medios diferentes.

Según 29 de las personas encuestadas (69 %), WhatsApp, es utilizada mayormente para la comunicación informal, tanto entre departamentos como entre directivos (entre mismos niveles).

CAPÍTULO VI
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL

CAPÍTULO 6: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL

6.1. Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna

Tabla 6. Frecuencia con que se utiliza las herramientas digitales para la comunicación interna de la empresa

	Boletines- revistas electrónicas	Reuniones (no la convocatoria)	Mensajería para temas diarios institucionales	Buzón de ideas	Circulares	Carteleras	Audiovisuales
Correo electrónico	84 %	71 %	78 %	59 %	79 %	72 %	53 %
Facebook/Messenger	5 %	5 %	17 %	12 %	5 %	8 %	25 %
WhatsApp	16 %	32 %	39 %	9 %	11 %	8 %	33 %
Twitter	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Skype	0 %	24 %	2 %	3 %	0 %	0 %	6 %
Blogs	5 %	0 %	0 %	3 %	0 %	3 %	3 %
Hangouts	5 %	5 %	7 %	0 %	0 %	0 %	3 %
Intranet institucional	14 %	15 %	12 %	6 %	13 %	18 %	8 %
Google+	3 %	2 %	2 %	6 %	3 %	0 %	3 %
Redes de mensajería creadas por la empresa	19 %	17 %	20 %	15 %	16 %	13 %	8 %
Otras	14 %	2 %	12 %	21 %	16 %	28 %	14 %
Ninguna	5 %	0 %	2 %	15 %	5 %	3 %	11 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey
Elaboración: La autora

30 de las 42 personas encuestadas señalaron que el correo electrónico se utiliza para el envío de circulares, 32 para mensajería para temas diarios institucionales y 20 para acciones de buzón de ideas. En menor medida, es utilizado para difundir carteleras y también para la realización de reuniones.

9 (25 %) de los encuestados señalaron que Facebook/Messenger se usa para el contenido audiovisual y otros 7 (17 %) para mensajería sobre temas diarios institucionales, las cuales son funciones de esta herramienta bien utilizadas, pero brinda más opciones como realizar llamadas y video llamadas, incluso el envío de buzón de ideas y boletines.

Para 16 (39 %) de los 42 participantes WhatsApp es muy utilizado en temas de mensajería para temas diarios institucionales y para otras 13 (33 %) para la realización de reuniones. Al ser una herramienta al alcance de todos es casi indispensable para situaciones que requieren una comunicación rápida, no solo con una sino más personas al mismo tiempo.

Según 10 de los encuestados (25 %) Skype se usa con el fin de realizar reuniones y en menor medida para enviar contenidos audiovisuales (6 %). Aunque es una herramienta que ha

estado presente por algunos años, se ve que no es una de las preferidas, tal vez por la llegada de otras herramientas como WhatsApp, que ofrece opciones similares y puede parecer más sencilla para los usuarios.

Solo 2 personas dijeron que en sus empresas se utilizan blogs y Hangouts para el envío de boletines y revistas electrónicas. Lo que reafirma lo mencionado anteriormente, existe desconocimiento sobre el uso y los beneficios de las herramientas digitales.

7 de los 42 participantes, es decir el 18 %, señalaron que la intranet institucional es utilizada para difundir carteleras, y en menor medida para la realización de reuniones y envío de boletines y revistas institucionales, siendo otra herramienta que probablemente es poco conocida y por eso no es utilizada.

Google+ es poco utilizada por 2 de las 42 empresas, es decir, únicamente el 6 %, y cumple funciones de buzón de salida. Aunque es una herramienta gratuita, con una gran oferta en cuanto a posibilidades de uso, es mal aprovechada y utilizada.

Twitter es la única herramienta que ninguna de las empresas utiliza para su comunicación interna, lo cual es entendible debido a que es más bien una herramienta que encaja mejor con objetivos dirigidos a la comunicación externa.

8 personas (20 %) indicaron que las redes de mensajería creadas por las empresas se utilizan mayormente para el envío de mensajes sobre temas diarios institucionales y para la difusión de boletines y revistas electrónicas. Son menos utilizadas para la realización de reuniones y el envío de circulares. El bajo uso, y creación, de estas redes de mensajería puede deberse no solo al desconocimiento de la posibilidad de crearlas sino también al presupuesto que maneje la empresa para destinar recursos a esta inversión.

Existen otras herramientas –no especificadas- que sirven para la ejecución de acciones de comunicación interna. 11 personas (28 %) del grupo encuestado afirmaron que estas herramientas sirven sobre todo para la difusión de carteleras y como buzón de ideas.

Algunas empresas no utilizan ninguna herramienta que sirva como buzón de ideas o que ayude en la difusión de contenidos audiovisuales. Tampoco utilizan medios para el envío de boletines y revistas electrónicas, circulares, carteleras o como plataforma para enviar mensajes sobre temas diarios institucionales.

6.2. Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna

Tabla 7. Efectividad de las herramientas a la hora de gestionar la comunicación interna

	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Correos electrónicos	100 %	0 %	0 %	0 %
Facebook/Messenger	25 %	16 %	9 %	50 %
WhatsApp	64 %	26 %	3 %	8 %
Twitter	0 %	4 %	4 %	92 %
Skype	30 %	33 %	6 %	30 %
Blogs	10 %	0 %	0 %	90 %
Hangouts	17 %	7 %	3 %	72 %
Intranet	37 %	17 %	3 %	43 %
Google+	7 %	18 %	21 %	54 %
Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	42 %	13 %	6 %	39 %
Otras	22 %	17 %	0 %	61 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Dentro de siempre, todos los encuestados, el 100 %, dijeron utilizar el correo electrónico como herramienta para la comunicación interna. 21 empresas, 50 %, nunca utilizan Facebook/Messenger y 8, el 25 %, lo usan siempre. 25 de los encuestados, 64 %, señalaron que siempre se utiliza WhatsApp y 10 de ellos, el 26 %, dijo que solo a veces. Dentro de nunca, 24 de las 42 empresas, 92 %, no utiliza Twitter para la comunicación interna. Solo el 30 %, 10, utiliza Skype siempre mientras que otro 30 % nunca lo hace.

En cuanto a las herramientas menos utilizadas, 26 de las 42 empresas, 90 %, nunca usa blogs, otras 3 empresas, el 10 % lo hace siempre. Hangouts es usada por 21 de los encuestados, el 72 %, y Google+ no es utilizada por 15 empresas, 54 %. En cuanto a redes de mensajería desarrolladas por la empresa, 13 de las 42, el 42 %, las usa siempre, mientras que 12, el 39 %, nunca lo hacen. Por último, 14 de los encuestados, el 61 %, respondieron que nunca se usa otras herramientas –no especificadas-, solo 5, el 22 %, señalaron que siempre se utilizan.

6.3. Efectividad de las herramientas digitales

Tabla 8. Efectividad de las herramientas digitales en comunicación interna

	Altamente efectivo	Medianamente efectivo	Poco efectivo	Nada efectivo	No la utiliza /no contesta	Respuestas
Correos electrónicos	25	7	3	3	4	42
Facebook /Messenger	9	7	4	4	18	42
WhatsApp	21	8	0	3	10	42
Twitter	3	4	1	4	30	42
Skype	7	7	4	6	18	42
Blogs	3	2	3	4	30	42
Hangouts	8	3	3	1	27	42
Intranet	4	2	8	5	23	42
Google+	4	3	7	1	27	42
Redes de Mensajería propias/institucionales	9	4	2	2	25	42

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

El correo electrónico sigue siendo la herramienta digital por excelencia, a decir de las empresas analizadas, 25 de las 42, lo califican como altamente efectivo. Así mismo WhatsApp, se ubica dentro de las herramientas más efectivas para la comunicación interna ya que 21 del total de empresas lo ven así. Facebook /Messenger y Skype son consideradas medianamente efectivas, así las califican 7 de las 42 empresas analizadas. La intranet es una herramienta poco efectiva según 8 del total de empresas participantes de la investigación y Twitter es considerada nada efectiva según 4 de entre todos los encuestados. Además, 27 de las 42 organizaciones analizadas, dicen no utilizar Hangouts y Google+

6.4. Formación en el uso de las nuevas tecnologías

Tabla 9. Capacitaciones para los responsables de comunicación sobre nuevas tecnologías para la gestión C.I.

Sobre si el gestor de comunicación ha recibido capacitaciones para la gestión de C.I.			
Opciones de respuesta	Respuestas		
Siempre	10 %	4	
A veces	52 %	22	
Nunca	38 %	16	

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Tabla 10. Gestión de capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para los públicos internos

Gestión de capacitaciones sobre el uso de tecnologías para la C.I. por parte del responsable de comunicación			
Opciones de respuesta	Respuestas		
Siempre	10 %	4	
A veces	37 %	15	
Nunca	53 %	23	

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

22 de los gestores de comunicación, 52 %, respondieron que a veces reciben capacitaciones para la gestión de comunicación interna. Solo el 10 %, 4 de ellos, dijeron que siempre reciben estas capacitaciones, por lo que únicamente ese mismo grupo gestiona capacitaciones sobre el uso de tecnologías para la C.I. dentro de las empresas. Además, 23 de los encuestados, 53 %, afirma que nunca se gestiona capacitaciones en materia de nuevas tecnologías para la comunicación dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO VII

MODELIZACIÓN

CAPÍTULO 7: MODELIZACIÓN

7.1. Escuela Clásica

Tabla 11. Gestión de la comunicación interna: Escuela Clásica

Cómo considera el comunicador institucional a la gestión de la comunicación interna	Respuesta
Poco importante y bastante restringida	2 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Tabla 12. Qué permite la C.I. al comunicador: Escuela Clásica

Lo que la comunicación interna permite al comunicador institucional	Respuesta
Retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales	17 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Tabla 13. La comunicación dentro de la empresa: Escuela Clásica

A criterio del comunicador institucional, la comunicación de la empresa es:	Respuesta
Hacia abajo: desde la dirección hacia los trabajadores	21 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Solo 1 de las 42 personas encuestadas, que representa el 2 % del total de responsables de comunicación, considera que la gestión de la comunicación interna en su empresa es poco importante y bastante restringida. 17 personas, el 17 %, sostienen que la comunicación interna permite retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales. De los 42 encuestados, 9, el 21 %, señala que la comunicación de la empresa se da hacia abajo, es decir, desde la dirección hacia los trabajadores (comunicación descendente). Esto quiere decir que en el país la comunicación se da bajo los lineamientos de la escuela clásica en menor medida. Dentro de las empresas participantes, menos de 10 dan poca importancia a la comunicación, algo que limita la participación y el desenvolvimiento del público interno.

7.2. Escuela de Relaciones humanas

Tabla 14. Gestión de la comunicación interna: Escuela de Relaciones Humanas

Cómo considera el comunicador institucional a la gestión de la comunicación interna	Respuesta
Relativamente importante. Limitada a la comunicación entre iguales	24 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Tabla 15. Qué permite la C.I. al comunicador: Escuela de Relaciones Humanas

Lo que la comunicación interna permite al comunicador institucional	Respuesta
Una interacción entre grupos de trabajo	52 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Tabla 16. La comunicación dentro de la empresa: Escuela de Relaciones Humanas

A criterio del comunicador institucional, la comunicación de la empresa es:	Respuesta
Horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores	24 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

De las 42 personas participantes, 10 (24 %) consideran a la gestión de la comunicación interna relativamente importante y limitada a la comunicación entre iguales (mismos niveles o cargos iguales). Para el 52 % (22 de los gestores de comunicación) la comunicación interna permite una interacción entre grupos de trabajo. Además, 10 de los encuestados, el 24 %, opina que la comunicación de la empresa es horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores. Se observa que en este grupo es mayor el número de empresas que se ajustan a la escuela de relaciones humanas. Aunque consideran que la comunicación es algo importante, para ellas se trata únicamente de diálogos entre grupos de trabajo, entre mismos niveles o cargos similares, más no entre todas las áreas de las organizaciones.

7.3. Escuela Sistémica

Tabla 17. Gestión de la comunicación interna: Escuela Sistémica

Cómo considera el comunicador institucional a la gestión de la comunicación interna	Respuesta
Muy importante, permite la unión de las áreas de la empresa	74 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Tabla 18. Qué permite la C.I. al comunicador: Escuela Sistémica

Lo que la comunicación interna permite al comunicador institucional	Respuesta
Controlar y coordinar información institucional	31 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Tabla 19. La comunicación dentro de la empresa: Escuela Sistémica

A criterio del comunicador institucional, la comunicación de la empresa es:	Respuesta
Circular: entre todas las direcciones de la organización	55 %

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: La autora

Según 31 de los 42 encuestados, que representa al 74 % del total, la gestión de la comunicación interna es muy importante ya que permite la unión de las áreas de la empresa. Para el 31 %, (13 de los participantes) la comunicación interna permite controlar y coordinar la información institucional. Además, el 55 % (23 de los responsables de comunicación) señala que la comunicación de la empresa es circular, es decir, que se da entre todas las direcciones de la organización. Es visible que la mayoría de los gestores de comunicación considera que su labor es vital para unir a las áreas de las organizaciones, pero poco menos de la mitad de las 42 personas opina que su trabajo únicamente contribuye a decir qué y cómo se llevan a cabo tareas o acciones dentro de la empresa. Aún así, la mayoría afirma que la comunicación se da entre todos los niveles y áreas organizacionales. Puede decirse que la comunicación es óptima en estas empresas, lo cual se debería aprovechar para crear mayor interacción y participación de los públicos internos.

CONCLUSIONES

Gracias a la aplicación de la encuesta digital a 42 empresas ecuatorianas fue posible alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación, por lo que se concluye lo siguiente:

Conclusiones del planeamiento y acciones de comunicación interna

- Más de la mitad del grupo de empresas que participaron de la investigación no posee un departamento de comunicación, pero todas cuentan con un departamento de recursos humanos. Se apoyan también en sus trabajadores sociales y/o psicólogos. Algunas de las empresas que gestionan su comunicación interna a través del departamento de recursos humanos, tienen el soporte de agencias externas, departamentos de comunicación (las pocas que cuentan con uno) o del mismo jefe de la organización. Es notable que existe desconocimiento, incluso desinterés, sobre el trabajo del departamento de comunicación, sus beneficios y ventajas. Las personas encargadas de la gestión de comunicación en las empresas realizan el trabajo que se les pide, pero al no tener conocimientos más especializados puede que se esté perdiendo una gran participación y aporte por parte de los empleados, que son el motor que hace funcionar al vehículo organizacional.
- Las herramientas digitales se usan con el fin de realizar eventos internos, campañas de comunicación y, en menor medida, para los programas de iniciativas y sugerencias. A pesar de ser acciones que se deben realizar cuando los empleados ingresan a las organizaciones, y que deben revisarse también por los empleados que ya tiene una trayectoria en ella, no se da mayor importancia a la socialización del manual de identidad corporativa o a la inducción que son primordiales dentro de la cultura organizacional debido a que son dos de los factores que inician la relación laboral y sirven como guías de comportamiento.
- El manual de identidad y la inducción se socializan de forma tradicional, lo cual no es algo negativo, pero al desenvolverse en entornos cada vez más digitalizados, es importante que las empresas tomen en cuenta las herramientas digitales que están a su disposición. Aunque no se cuente con un gestor de comunicación especializado, la persona encargada de llevar la comunicación interna de la organización puede utilizar más medios aparte de las redes sociales, blogs o redes de mensajería para lograr más interacción entre los diferentes niveles.
- Aunque el correo electrónico es una herramienta que llegó hace ya varios años, se convirtió en la preferida, y seguramente lo seguirá siendo mientras exista por su facilidad de uso y por la capacidad que brinda para el envío de archivos. Es utilizada para la comunicación entre directivos, entre jefes y empleados (y viceversa), entre

departamentos y entre empleados. Otras herramientas como Twitter, Facebook/Messenger y Google+ no son utilizadas, pero sí lo son otras como WhatsApp y las redes de mensajería instantánea desarrolladas por las empresas, las cuales permiten un contacto más rápido y cercano. Esto muestra que existe una inclinación a utilizar herramientas que no demandan mayor esfuerzo o conocimiento sobre su uso, esto puede deberse a diversos factores influyentes como el nivel de instrucción de los públicos internos, la edad, incluso su forma de pensar. Puede que un grupo prefiera utilizar el correo porque es lo que mejor conoce, mientras otro grupo puede preferir WhatsApp porque está en su celular y la comunicación y envío de archivos resulta más oportuna.

Conclusiones de las herramientas de comunicación digital

- Herramientas como el correo electrónico, Facebook/Messenger y WhatsApp son las más utilizadas gracias a las posibilidades que ofrecen: enviar información de forma rápida, manejar temas diarios institucionales o compartir contenido audiovisual. Mientras las redes de mensajería desarrolladas por las empresas ayudan en el envío de boletines, revistas electrónicas y también para tratar temas diarios de las organizaciones. Otras herramientas como los blogs, Hangouts, Intranet, Google+ y Twitter se usan poco o nada, aún siendo herramientas gratuitas, contrario a las redes de mensajería propias que pueden llegar a tener costos elevados.
- Dentro de las empresas investigadas existen otras herramientas –no especificadas– que sirven para la ejecución de acciones de comunicación interna, sobre todo para difundir carteleros, circulares, boletines, revistas electrónicas, material audiovisual y también funcionan como buzón de ideas. Aunque estas herramientas existen, la mayor parte de los encuestados dice nunca utilizarlas. Esta presencia en sitios que la organización nunca utiliza puede resultar poco favorable porque el no decir nada proyecta una imagen de no hacer nada, y se desperdicia oportunidades de interacción. A más de esto, la presencia de la organización en demasiadas plataformas confunde a los públicos quienes no tendrán claro en qué sitio poder encontrar la información que buscan.
- Algunas empresas no utilizan herramientas que hagan de buzón de ideas o que ayuden en la difusión de contenidos audiovisuales. Tampoco utilizan medios para el envío de boletines y revistas electrónicas, circulares, carteleros o como plataforma para enviar mensajes sobre temas diarios institucionales. Lo cual resulta contradictorio cuando las empresas dicen que para ellas la comunicación es muy importante entre los diferentes niveles si no brindan a los empleados la oportunidad ni las herramientas para informarse sobre lo que sucede en su entorno, menos de contribuir con ideas.

- Poco más de la mitad de los responsables de comunicación de las empresas sostiene que solo a veces recibe capacitaciones sobre la gestión de la comunicación interna. De las 42 empresas, más de la mitad afirma que nunca se gestiona estas capacitaciones para la comunidad interna de las organizaciones. Se repite la contradicción sobre la importancia de la comunicación para las empresas ecuatorianas. Aunque afirman que es importante, es algo que se queda ahí, no se le da un impulso que permita incrementar los conocimientos comunicacionales de sus miembros para mejorar su desenvolvimiento, así como la opinión que ellos tienen de la organización.

Conclusiones de la modelización

- Son pocas las empresas que aún se manejan según las características de la Escuela clásica, es decir, que llevan una comunicación descendente y unidireccional. Según los resultados de las encuestas, las empresas ecuatorianas ven a la comunicación interna como un tema importante, pero no quiere decir que la comprendan totalmente porque aún existen organizaciones que manejan un flujo de comunicación rígido donde se transmiten órdenes, pero no se fomenta la retroalimentación.
- Otras empresas llevan su comunicación interna mayormente bajo las características de la Escuela sistémica. Aunque algunas lo hacen también bajo las de la Escuela de relaciones humanas (una comunicación horizontal y vertical), la Escuela sistémica le lleva gran diferencia en números. Se ve que las empresas ecuatorianas ya manejan una comunicación circular e inclusiva con los públicos internos, lo que contribuye a incrementar y mejorar la participación y el funcionamiento organizacional. A pesar de esto, es notable que la participación se queda en lo tradicional, no se aprovechan las herramientas digitales para la comunicación entre los diferentes públicos. Un ejemplo son las reuniones. Se las puede realizar a través de herramientas como Skype, Facebook/Messenger y Google+, pero no se lo hace. ¿Por qué? Probablemente porque se desconoce todas las funciones que estas herramientas poseen, cómo se las utiliza o por la costumbre de utilizar el teléfono, incluso el correo electrónico que a pesar de ser una herramienta digital, puede llamársela ya una herramienta digital tradicional en el medio ecuatoriano debido a la gran preferencia que tienen sus usuarios en las empresas participantes de la investigación.

RECOMENDACIONES

- Dada la importancia que ha tomado la comunicación organizacional en la actualidad, es necesario implementar un departamento de comunicación, o destinar recursos a la contratación de un profesional en la materia, alguien que podrá contribuir en el manejo de la comunicación interna, capacitarse y capacitar al público interno, y ayudará a mejorar la forma en que los diferentes niveles de la empresa reciben y dan información, aumentando el diálogo y la participación.
- Es importante continuar con investigaciones donde se pueda conocer cómo piensan las organizaciones, sobre todo quienes llevan la gestión de su comunicación, para encontrar las razones por las que no existen departamentos de comunicación en las empresas, qué trabas encuentran al querer implementar estos departamentos, por qué utilizan ciertas herramientas y otras no, así como las dificultades que ven en el uso de las mismas.
- Afortunadamente, el mundo vive una época donde es posible hacer cualquier cosa gracias a las plataformas digitales aunque no se cuente con un gran presupuesto. Es necesario que quienes se encargan de gestionar la comunicación en las organizaciones se preocupen por buscar la mejor forma de optimizar recursos y, a la vez, encontrar las herramientas que se ajusten a las necesidades y posibilidades de las empresas. Desde el computador, y gracias a la internet, con solo buscar se puede encontrar sitios web donde el usuario tiene la oportunidad de crear gratuitamente blogs o redes de mensajería. Lo único necesario es buscar y emprender.
- Si bien es cierto, se recomienda aprovechar las herramientas digitales para aumentar el diálogo entre los diferentes niveles organizacionales, pero existe un gran detalle a tomarse en cuenta: es suficiente con estar presentes únicamente en las plataformas necesarias, tanto para el público interno como para el público externo. Cuando una empresa está en muchas redes sociales, sitios web, blogs e incluso plataformas que no tienen nada que ver con su actividad o imagen, llega a confundir a los usuarios al saturarlos de información o, lo que es peor, su nombre aparece en un sitio en el que no dice nada, por ejemplo, si tiene una cuenta en Instagram y no comparte contenido. Lo más prudente es entender de qué se trata cada sitio, decidir si se ajusta a lo que la organización quiere comunicar, no abandonar las cuentas (Twitter, Instagram, Facebook, etc.) y mantener relación entre lo que se dice en todas ellas.
- Los gestores de comunicación no solo comunican de forma interna y externa, son los encargados de aprender para enseñar. Al ser los conocedores de la comunicación (tradicional y digital), son ellos quienes tienen la obligación de mantenerse actualizados sobre nuevas tecnologías, formas de comunicar o actividades, y brindar

sus conocimientos al resto de empleados de la organización. Por esto las capacitaciones toman gran importancia para el departamento de comunicación al ser un área en constante mutación. Un gestor bien formado y capacitado puede lograr grandes cambios en el comportamiento de los grupos con los que trabaja.

- Como se menciona anteriormente, los empleados son el motor que permite el funcionamiento de la empresa, si ellos no se sienten motivados se reflejará en su rendimiento y, por lo tanto, en los resultados finales de la actividad a la que se dedique la organización. Lo más aconsejable es implementar un modelo de comunicación, y las herramientas necesarias, que fomente la participación e inclusión de los miembros de la empresa. La escuela sistémica debería ser el modelo bajo el cual todas las organizaciones funcionen. Esta escuela fomenta un ambiente de cooperación donde todos los niveles de la organización pueden participar y opinar, creando un mejor ambiente laboral donde todos tienen la confianza de ser tomados en cuenta y aportar para alcanzar los objetivos de su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Apolo, D., Murillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Grupo G.
- Carrillo, A. (2014). *La intranet social*. Barcelona: Editorial UOC.
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0*. Barcelona: Centro Libros PAPF.
- Cobo, C. y Pardo, H. (2007). *Planeta web 2.0: Inteligencia colectiva o medios fast food*. México, DF.: Universitat de Vic. Flacso México.
- Di Génova, A. (2016). *Manual de relaciones públicas institucionales. Estrategias y tácticas relacionales de comunicación*. Argentina: Ugerman Editor.
- García del Junco, J. y Casanueva, C. (2000). *Fundamentos de gestión empresarial*. Madrid: Grupo Anaya, S.A.
- Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. y Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo. Estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Traduc. del inglés por Luis Joyanes, Raquel Ureña e Isabel Morales. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Perú: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. y Toth, E. (2007). *Relaciones Públicas. Profesión y práctica*. México: Impacto en Medios publicitarios S.A.
- Marquina-Arenas, J. (2012). *Plan social media y community manager*. Barcelona: Editorial UOC.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mejía, J. (2013). *La guía del community manager*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.
- Miranda, J. (2012). *Gestión de proyectos. Identificación-Formulación-Evaluación-Financiera-Económica-Social-Ambiental*. Bogotá, Colombia: Grafiweb impresores publicistas.

- Múñiz, J. y Polo, J. (2014). *Community Manager. Estrategias de gestión de redes sociales*. México D.F.: Publicaciones Altaria.
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ediciones Universidad de La Sabana.
- Prieto, J. (2003). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Roja, O. (2007). *Blogs. La conversación en internet que está revolucionando medios, empresas, políticos y ciudadanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Roldán, S. (2016). *Community management 2.0. Gestión de comunidades virtuales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Sanmartín, J. (2007). *El chat. La conversación tecnológica*. Madrid: Arco Libros.
- Schermerhorn, J. (2009). *Administración*. México: Editorial limusa S.A.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México: Editorial Limusa S.A.
- Vela, C. (2006). *El correo electrónico: El nacimiento de un nuevo género*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: I.N Ediciones.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC Ediciones.

Revistas

- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la Estrategia del Éxito. *Revista Razón y Palabra*. 56. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Campos, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación sociales. *Revista Latina de Comunicación Social*. (63), 287-293. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html
- Cobos, T. (2011). Y surge el Community Manager. *Revista Razón y Palabra* (75). Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf
- Costa, C. y Piñeiro T. (2012). Nuevas narrativas audiovisuales: Multiplataforma, Cossmedia y Transmedia. El Caso de Águila Roja (RTVE). *Ícono 14*. 10 (2), 102-125. Recuperado de <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/156/363>
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y comunicación social*. 19 (Núm. Esp.), 195-210. Recuperado del repositorio de la Universidad Complutense de Madrid <http://bit.ly/2q7H3NM>

- Fernández, Z. (1986). La estructura organizativa: Un análisis contingente. *Investigaciones económicas*, 10 (3), 467-482. Recuperado de <http://ftp.fundacionsepi.es/investigacion/revistas/paperArchive/Sep1986/v10i3a3.pdf>
- Granda, C., Paladines, F. y Velásquez, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*. (71), 211-231. Recuperado de <http://bit.ly/2sGZgaq>
- Heras, M. (2010). Community Manager, ese gran desconocido. *Revista de Comunicación*. (13), 16-21. Recuperado de <http://www.aercomunidad.org/wp-content/uploads/community-manager.pdf>
- Scolari, C. (2014). Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital. *Anuario AC/E de cultura digital*. 71-81. Recuperado del Repositorio de Acción Cultural http://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/Adj/Anuario_ACE_2014/6Transmedia_CScolari.pdf
- Scolari, C. (2009). Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production. *International Journal of Communication*. 3, 586-606. Recuperado de <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/477/336>
- Xifra, J. (2008). Modelos de las relaciones públicas políticas: Análisis de la situación en Cataluña. *Revista Latina de Comunicación Social*. (63), 392-399. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/819/81912006032/>

Páginas web

- Bravo, C. (2011). *Comunicación interna 1.0 vs. Comunicación interna 2.0*. Recuperado de <http://comunicacionesintegradashsq.blogspot.com/2011/01/comunicacion-interna-10-vs-comunicacion.html>
- Cañedo, R. (2004). Aproximaciones para una historia de internet. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n1/aci05104.pdf>
- Castels, M. (2012). *El poder en la era de las redes sociales*. Recuperado de <http://www.nexos.com.mx/?p=14970>
- Castro, M. (2014). ¿Qué es la comunicación 2.0? Recuperado de <http://comunicaciondospuntocero.blogspot.com>
- Dragon Ball Multiverse. (Sitio Web). Recuperado de <http://www.dragonball-multiverse.com/es/accueil.html>
- DeviantArt. (Galería web). Disponible en <http://www.deviantart.com>
- Ecuador en cifras. (Sitio web). (2015). *Estadísticas sociales*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf

- El Comercio. (2015). *El 82 % de pymes del Ecuador accede a internet, pero su uso se limita a enviar correos y tareas administrativas*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/pymes-internet-ecuador-tecnologia-empresas.html>
- El Mundo. (2014). *Max Weber, el padre de la sociología moderna*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/la-aventura-de-la-historia/2014/11/17/5469e26322601d77098b457c.html>
- El Universo. (2015). *46 % de la población tiene acceso a internet*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/20/nota/4892016/46-poblacion-tiene-acceso-internet>
- Enfoque comunicación. (2015). *La evolución de la web 1.0, 2.0 y 3.0*. Recuperado de <http://www.enfoquecomunicacion.com/blog/la-evolucion-de-la-web-1-0-2-0-y-3-0>
- Enríquez, R. (2013). *Frederick Winslow Taylor y sus aportes a la administración*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion/>
- Facebook. (Red social). Disponible en <https://es-la.facebook.com>
- Ferrer, A. (2002). *¿Para qué son útiles los medios institucionales?* Recuperado de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16408/1/medios_universitarios.pdf
- FotoNostra. Sitio Web. (s.f.). *¿Qué es WhatsApp?* Recuperado de <http://www.fotonostra.com/digital/whatsapp.htm>
- Gestiopolis. (2001). *Chester Barnard, sus aportes a la administración*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/chester-barnard-sus-aportes-a-la-administacion/>
- Gómez, D. (2014). *El Trabajo de un Community Manager: La gestión de las emociones*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/42/19160/trabajo-community-manager-gestion-emociones.html>
- Google+. Recuperado de <https://plus.google.com/u/0/>
- Herrera, G. (2010). *¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* Recuperado de http://www.risklossperu.com/revista_n2/ComunicaciónOrganizacional_7.pdf
- Hipertext.net. (Sitio web de la Universitat Pompeu Fabra). (2008). *Nuevos escenarios, nuevas formas de expresión narrativa: La web 2.0 y el lenguaje audiovisual*. Recuperado de <https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-6/lenguaje-audiovisual.html>
- Hiru (s.f.). *Breve historia de los medios de comunicación*. Recuperado de <http://www.hiru.eus/medios-de-comunicacion/breve-historia-de-los-medios-de-comunicacion>
- Hootsuite. (plataforma de gestión de redes sociales). <https://hootsuite.com/es/>
- La Jornada. (2011). *Gigantes de internet que avanzan. ¿Qué es Facebook?* Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2011/01/04/politica/003n2pol>

- López, B. (2014). *Qué es Google+ (Google plus), cómo funciona y qué te puede aportar*. Recuperado de <https://www.ciudadano2cero.com/google-plus-que-es-como-funciona/>
- Manuel, J. (2015). *Qué es la comunicación 2.0*. Recuperado de <http://laculturadelmarketing.com/que-es-la-comunicacion-2-0/>
- Marketing actual. (2017). *20 herramientas para análisis de métricas en redes sociales*. Recuperado de <http://marketingactual.es/social-media/social-media/20-herramientas-para-analisis-de-metricas-en-redes-sociales>
- Marketing de cine. (2012). *3 casos de éxito en redes sociales*. Recuperado de <http://marketingdecine.com/blog/3-casos-de-exito-en-redes-sociales-coca-cola-starbucks-y-best-buy-384/>
- Mas, H. (Blog de la Universitat de Catalunya). (2015). *Multiplataforma, Transmedia o Crossmedia*. Recuperado de <http://multimedia.uoc.edu/blogs/narrativa/es/uncategorized/multiplataforma-vs-transmedia-vs-crossmedia/>
- Morales, M., Carrodegua, M., y Avilés, R. (2004). *Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000300003
- Morán, A. (s.f.). *Casos de éxito en la comunicación interna*. Recuperado de <http://www.komunika.info/exito-comunicacion-interna/>
- My Starbucks Idea. (Sitio Web). Recuperado de <https://www.starbucks.com/coffeehouse/learn-more/my-starbucks-idea>
- Novelo, C. (2013). *Las bases de la administración según Henry Fayol*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>
- Orihuela, J. (Repositorio de la Universidad de La Sabana). (1997). *Narraciones interactivas: El futuro no lineal de los relatos en la era digital*. Recuperado de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/338/480>
- Ortells, S. (2013). *La información televisiva en el marco de la distribución multiplataforma: del medio tradicional a las redes sociales*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4249429>
- RAE. (2017). *Intranet*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Lyvem6Q>
- Rubín, R. (2016). *Qué es Twitter, cómo funciona y qué te puede aportar esta red social*. Recuperado de <https://www.ciudadano2cero.com/twitter-que-es-como-funciona/>
- Salazar, A. (2005). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/#2>
- Twitter. (Red social). Disponible en <https://twitter.com>

Universidad Autónoma de México. (s.f.). *George Elton Mayo*. Recuperado de http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/historia/carrera_historia_elton_mayo.html

Viruete. (Sitio web para fans de cómics). Disponible en <http://viruete.com>

We are marketing (sitio web). (2016). *Marketing relacional: cómo generar relaciones rentables con tus clientes*. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/blog/marketing-relacional-como-generar-relaciones-rentables-con-tus-clientes>

ANEXOS

Modelo de encuesta aplicada

El presente instrumento tiene como objetivo conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para la gestión de comunicación interna en las empresas del Ecuador. Esta investigación es parte del Observatorio de la Gestión Estratégica del Ecuador de la Universidad Técnica Particular de Loja. Los resultados obtenidos serán únicamente de uso académico. La encuesta está diseñada para responderse en 2 o 3 minutos.

Nuestro grupo ampara la seriedad y rigurosidad del tratamiento de los datos así como la confidencialidad de las identidades de las respuestas. Agradecemos el tiempo dedicado y ofrecemos en contrapartida los resultados del informe final.

1. ¿En la institución existe un departamento de comunicación?

Si	()
No	()

2. ¿Quién es el responsable de gestionar la comunicación interna?

Departamento de comunicación	()
Departamento de recursos humanos	()
Jefe de la organización	()
Otros	()

.....

3. ¿Qué acciones se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales?

	Herramientas digitales	Herramientas tradicionales
Auditoría de clima laboral	()	()
Socialización de código y ética comportamiento	()	()
Evaluaciones de desempeño	()	()
Eventos internos	()	()
Inducción	()	()
Rendición de cuentas para colaboradores	()	()
Socialización del manual de identidad	()	()
Programa de iniciativas y sugerencias	()	()
Programas de becas y capacitación	()	()
Campaña de comunicación	()	()

4. Identifique las herramientas digitales que utiliza para el flujo de comunicación interna.

	Comunicación entre directivos	Comunicación jefe empleado	Comunicación entre departamentos	Comunicación empleado empleado	Comunicación empleado jefe
Correo electrónico	()	()	()	()	()

Facebook-Messenger	()	()	()	()	()
WhatsApp	()	()	()	()	()
Twitter	()	()	()	()	()
Skype	()	()	()	()	()
Blogs	()	()	()	()	()
Hangouts	()	()	()	()	()
Intranet institucional	()	()	()	()	()
Google+	()	()	()	()	()
Redes de mensajería creadas por la empresa	()	()	()	()	()
Otras	()	()	()	()	()
Ninguna	()	()	()	()	()

5. Identifique las herramientas digitales que utiliza para la ejecución de acciones de comunicación interna.

	Boletines- revistas electrónicas	Reuniones (no la convocatoria)	Mensajería para temas diarios institucionales	Buzón de ideas	Circulares	Carteleras	Audiovisuales
Correo electrónico	()	()	()	()	()	()	()
Facebook-Messenger	()	()	()	()	()	()	()
WhatsApp	()	()	()	()	()	()	()
Twitter	()	()	()	()	()	()	()
Skype	()	()	()	()	()	()	()
Blogs	()	()	()	()	()	()	()
Hangouts	()	()	()	()	()	()	()
Intranet institucional	()	()	()	()	()	()	()
Google+	()	()	()	()	()	()	()
Redes de mensajería creadas por la empresa	()	()	()	()	()	()	()
Otras	()	()	()	()	()	()	()
Ninguna	()	()	()	()	()	()	()

6. ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas digitales para la comunicación interna de su empresa?

	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Correos electrónicos	()	()	()	()
Facebook-Messenger	()	()	()	()
WhatsApp	()	()	()	()
Twitter	()	()	()	()
Skype	()	()	()	()
Blogs	()	()	()	()
Hangouts	()	()	()	()
Intranet	()	()	()	()
Google+	()	()	()	()
Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	()	()	()	()
Otras	()	()	()	()

7. En relación a su conocimiento, valore la efectividad de las siguientes herramientas a la hora de gestionar la comunicación interna. 1. Efectiva con buenos resultados y 5. No efectiva sin resultados.

	1	2	3	4	5
Correos electrónicos	()	()	()	()	()
Facebook-Messenger	()	()	()	()	()
WhatsApp	()	()	()	()	()
Twitter	()	()	()	()	()
Skype	()	()	()	()	()
Blogs	()	()	()	()	()
Hangouts	()	()	()	()	()
Intranet	()	()	()	()	()
Google+	()	()	()	()	()
Redes de mensajería propias o institucionales	()	()	()	()	()

8. ¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitación de nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

9. ¿Usted ha gestionado capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para su público interno?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

10. Para usted, como comunicador institucional, la gestión de la comunicación interna en su institución es:

Poco importante y bastante restringida. ()
Relativamente importante. Limitada a la comunicación entre iguales. ()
Muy importante, permite la unión de las áreas de la empresa. ()

11. La comunicación al interior de su empresa le permite:

Retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales. ()
Una interacción entre grupos de trabajo. ()
Controlar y coordinar información institucional ()

12. En su criterio el flujo de comunicación en su empresa es:

- Hacia abajo: desde la dirección hacia los trabajadores. ()
- Horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores. ()
- Circular: entre todas las direcciones de la organización. ()

Gráficos de resultados

1. ¿En la institución existe un departamento de comunicación?



Gráfico 1. Existencia de un departamento de comunicación

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

2. ¿Quién es el responsable de gestionar la comunicación interna?

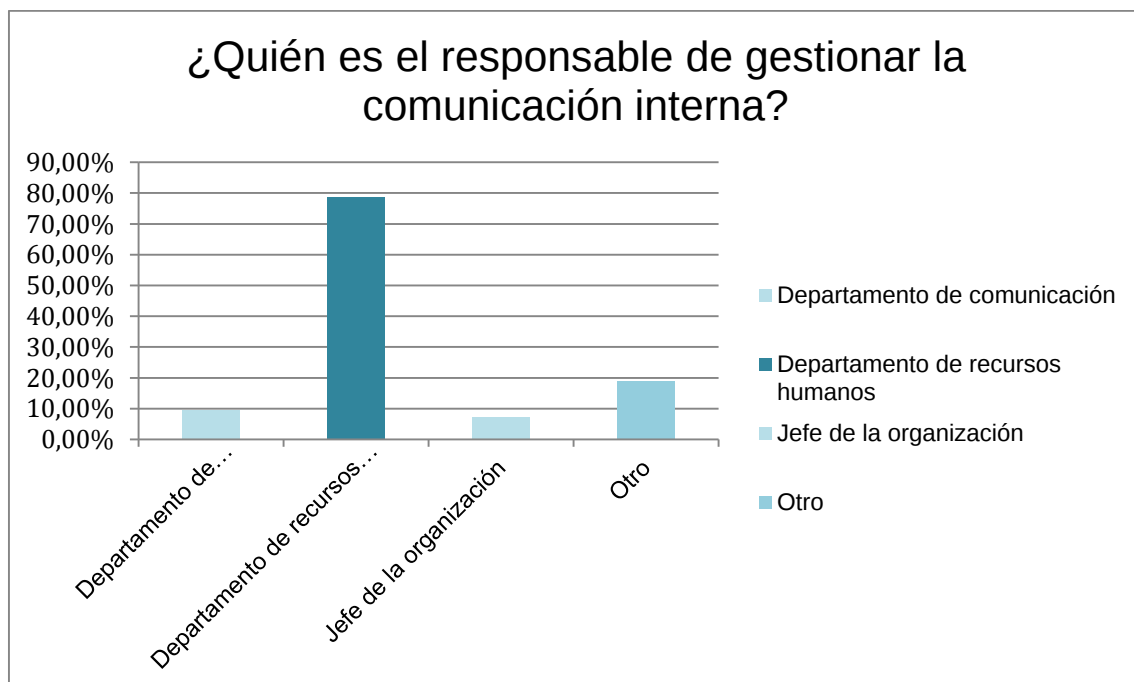


Gráfico 2. Responsable de la gestión de Comunicación interna

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

3. ¿Qué acciones se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales?

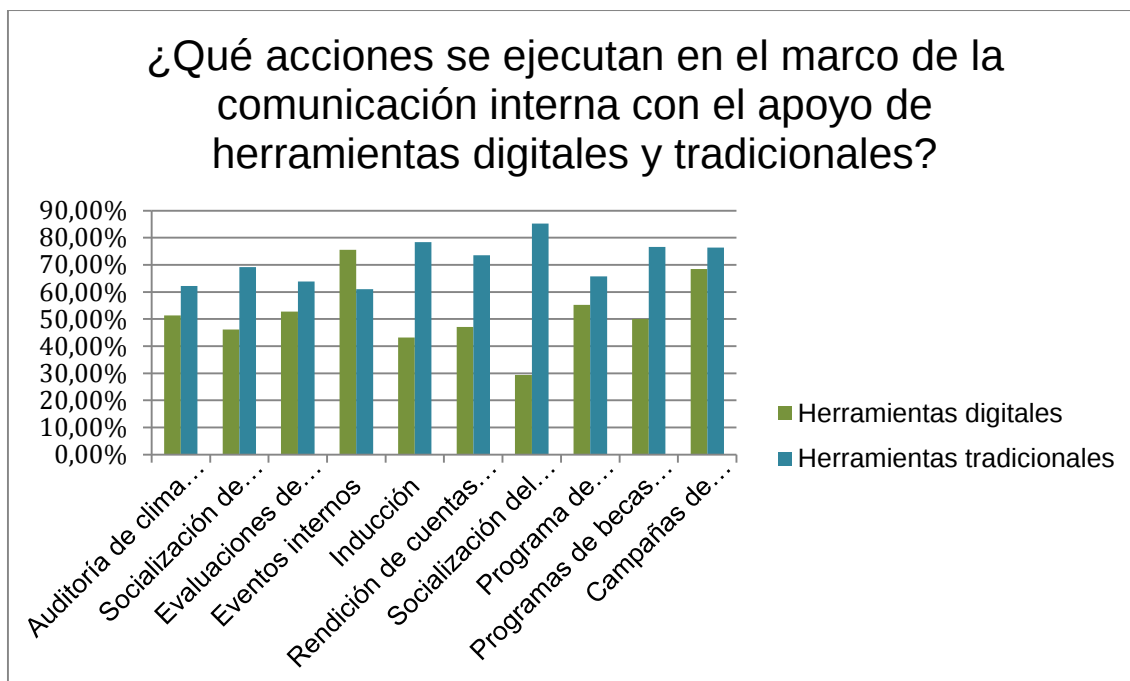


Gráfico 3. Acciones de comunicación interna con apoyo de herramientas digitales y tradicionales

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

4. Identifique las herramientas digitales que utiliza para el flujo de comunicación interna.

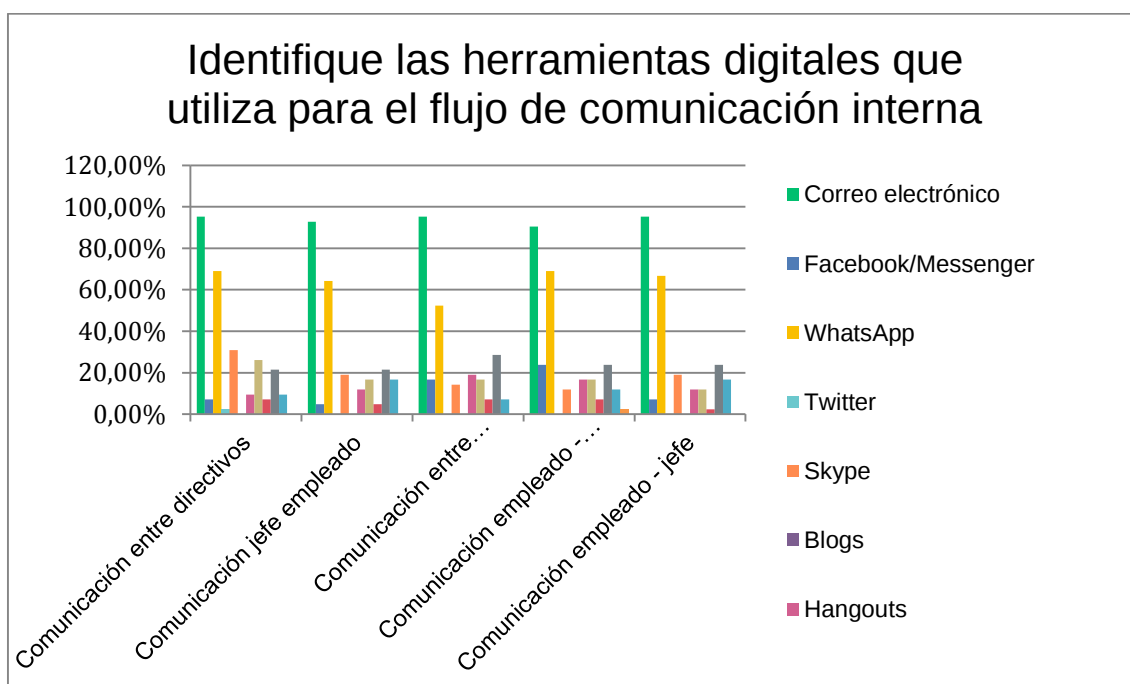


Gráfico 4. Herramientas digitales utilizadas para el flujo de comunicación interna

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

5. Identifique las herramientas digitales que utiliza para la ejecución de acciones de comunicación interna.

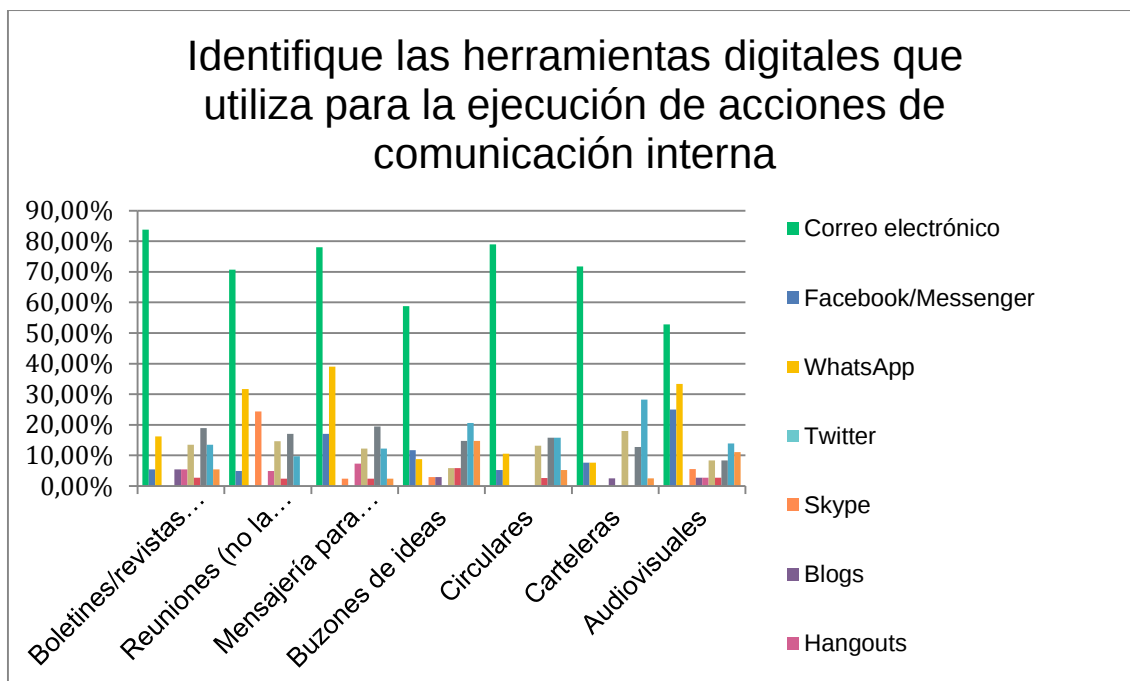


Gráfico 6. Herramientas digitales utilizadas para la ejecución de acciones de C.I.

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

6. ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas digitales para la comunicación interna de su empresa?

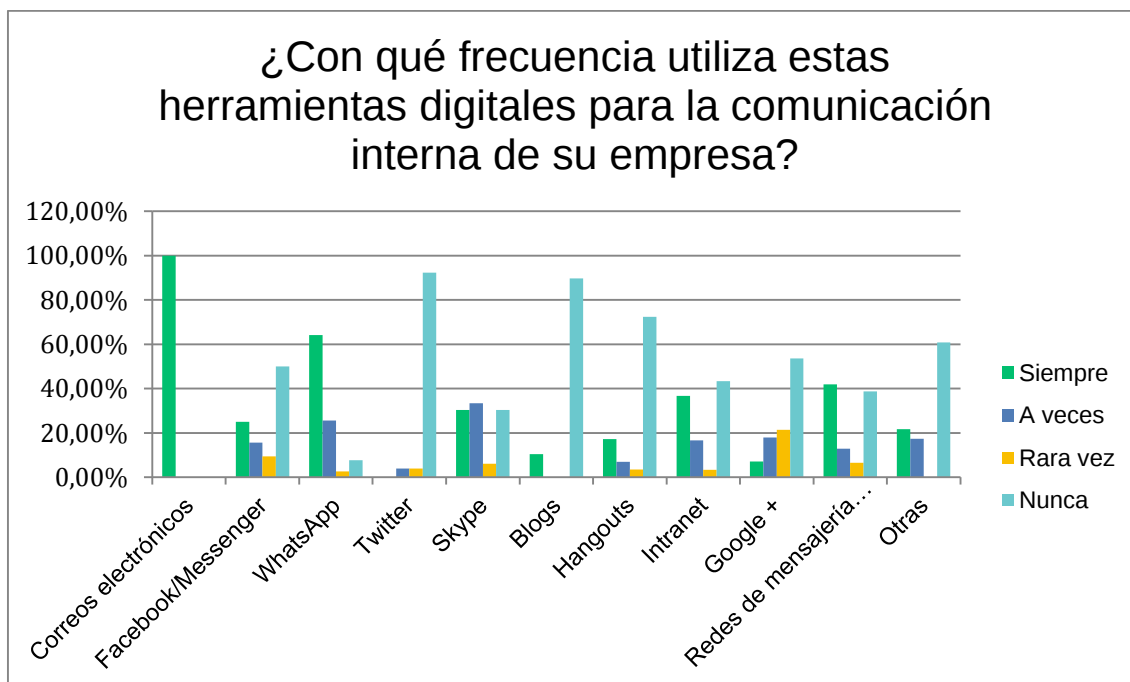


Gráfico 6. Frecuencia de uso de las herramientas digitales para la C.I.

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

7. En relación a su conocimiento, valore la efectividad de las siguientes herramientas a la hora de gestionar la comunicación interna. 1. Efectiva con buenos resultados y 5. No efectiva sin resultados.

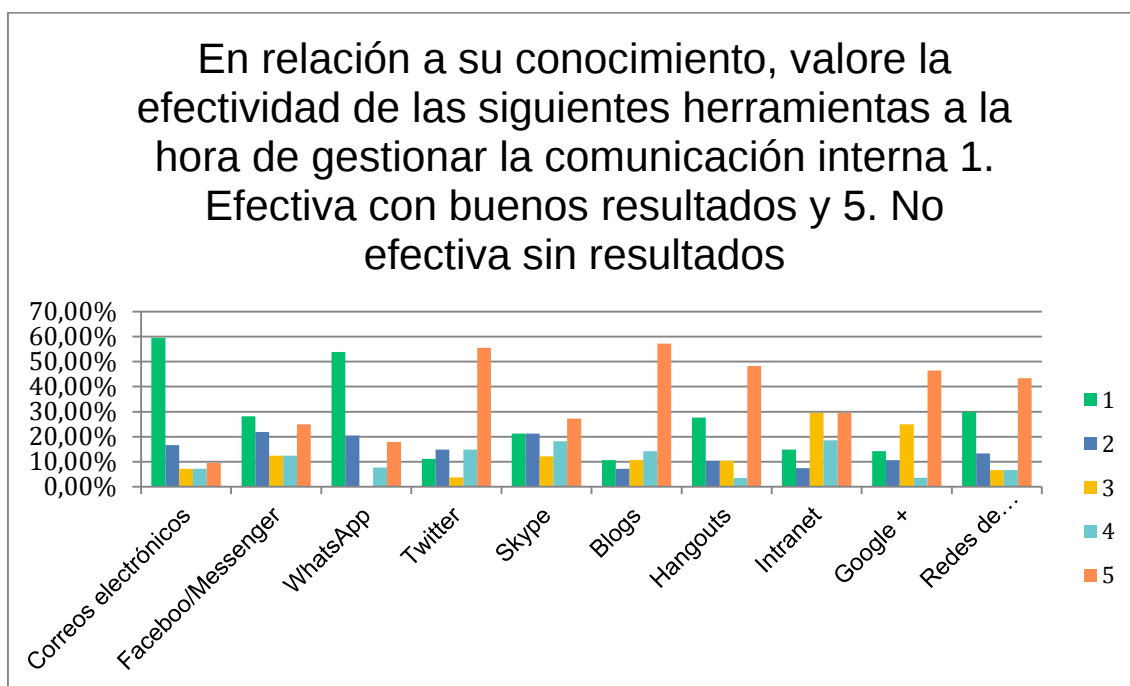


Gráfico 7. Efectividad de las herramientas digitales dentro de la empresa.

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

8. ¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitación de nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna?

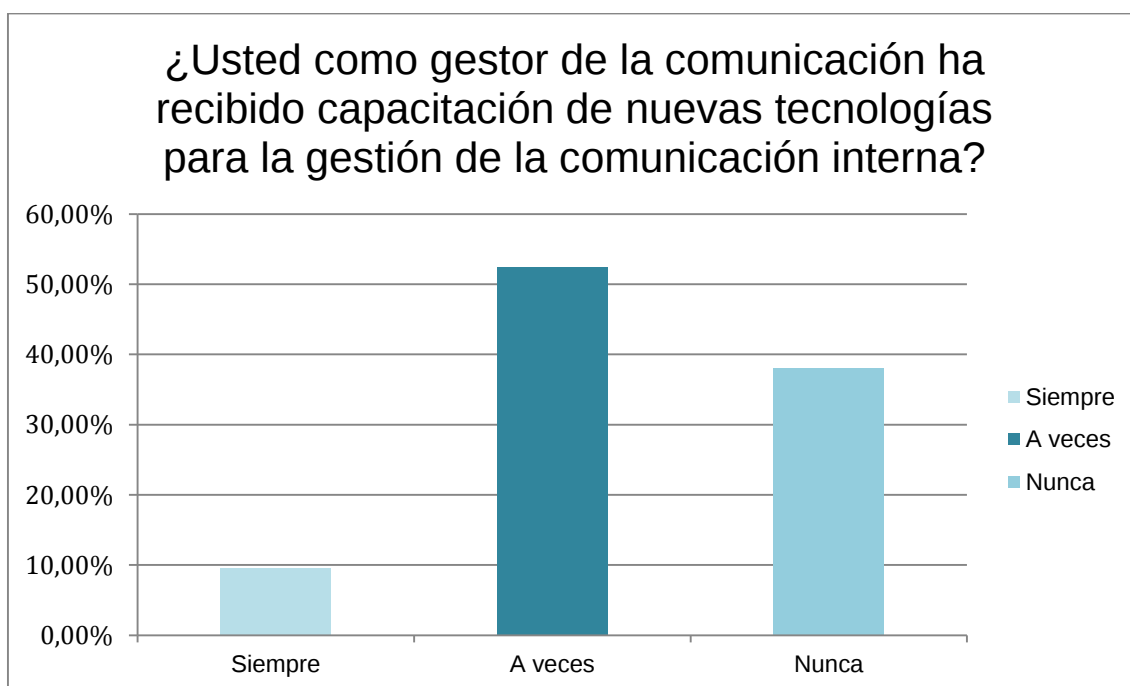


Gráfico 8. Sobre capacitaciones de nuevas tecnologías para la gestión de C.I.

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

9. ¿Usted ha gestionado capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para su público interno?

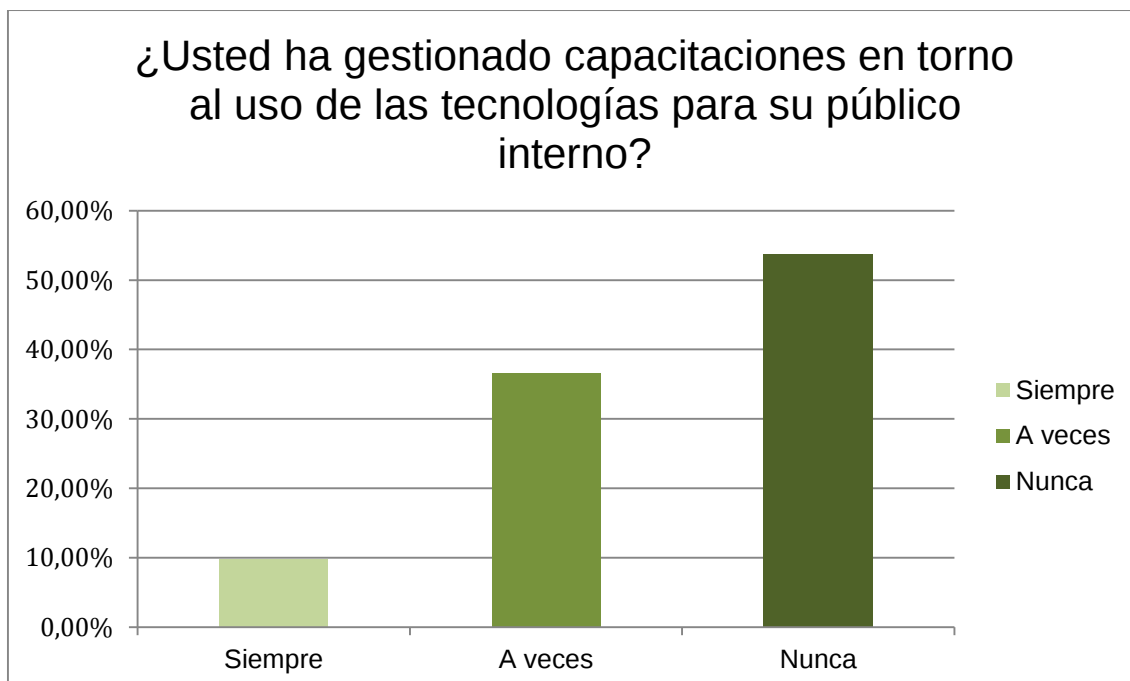


Gráfico 9. Sobre la gestión de capacitaciones en uso de tecnologías para el público interno

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

10. Para usted, como comunicador institucional, la gestión de la comunicación interna en su institución es:

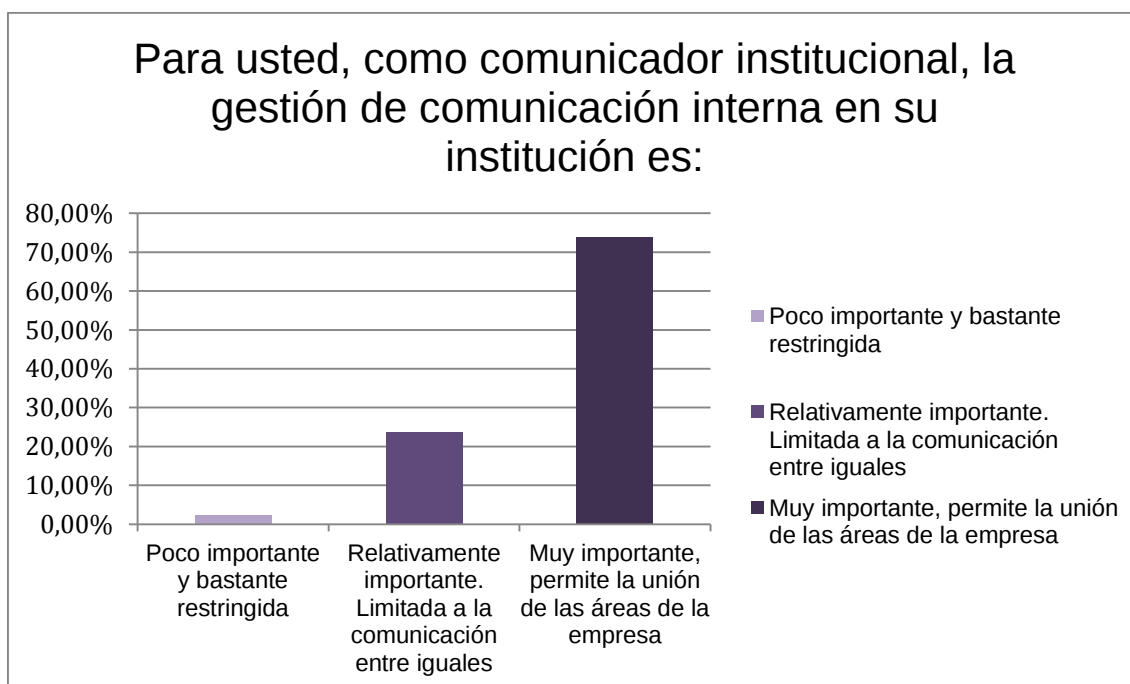


Gráfico 10. Cómo considera el responsable de comunicación a la gestión de C.I. en su empresa

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

11. La comunicación al interior de su empresa le permite:

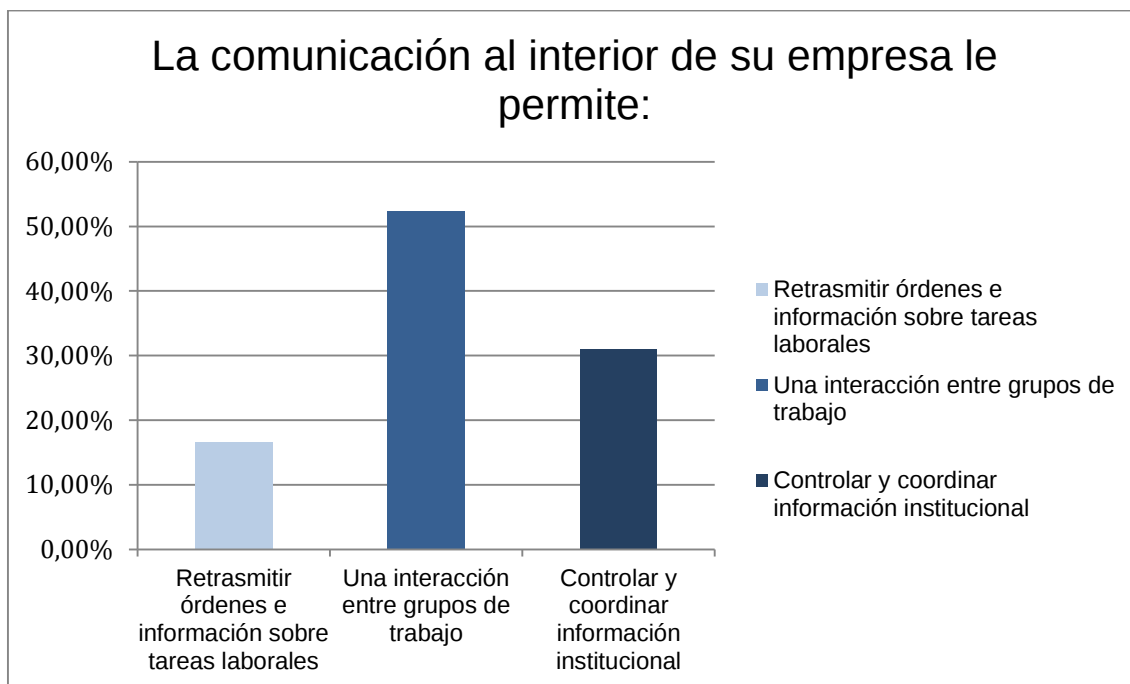


Gráfico 11. Qué opinan los gestores de comunicación sobre la comunicación al interior de su empresa

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey

12. En su criterio el flujo de comunicación en su empresa es:

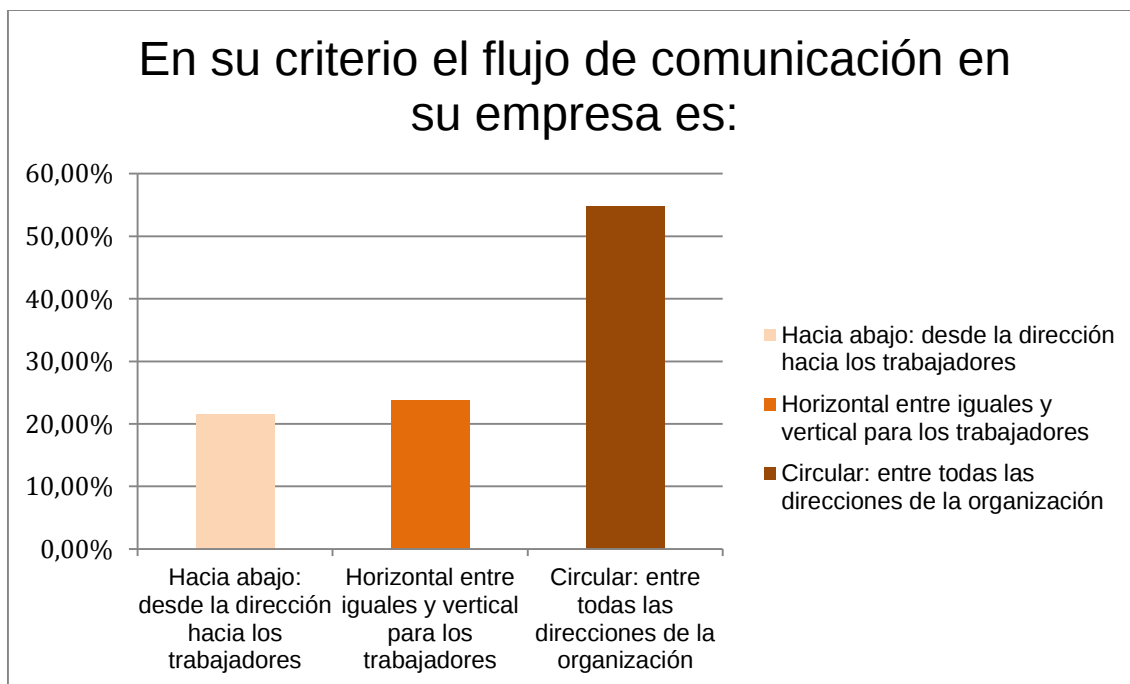


Gráfico 12. Criterio del gestor de comunicación sobre el flujo de comunicación en su empresa

Fuente: Resultados de SurveyMonkey

Elaboración: Plataforma SurveyMonkey