



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS

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

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Sánchez Calle, Laura Estefanía

DIRECTOR: Valarezo González, Karina Paola 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 DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctora

Karina Paola Valarezo Gonzales

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El presente trabajo de titulación: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador periodo 2016, realizado por Laura Estefanía Sánchez Calle ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Laura Estefanía Sánchez Calle declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador periodo 2016, de la Titulación de relaciones públicas, siendo la Ph. D Karina Paola Valarezo Gonzales 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 Técnica 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.....

Autor: Laura Estefanía Sánchez Calle

Cédula: 0704969179

DEDICATORIA

A las personas que ame y partieron, a mi hermano, familia, primos, tíos, amigas y abuelos;

A mis amados padres Julia y Rodrigo que con su esfuerzo y amor hicieron de mi la mujer que soy, hasta mi último suspiro será por ustedes y para ustedes, gracias por no dejarme caer, amarme tanto, ser mis incondicionales y estar en la culminación de una de mis primeras metas, espero tenerlos en cada paso de mi vida.

Y en especial a **mi eterno amor**, por ser luz y guía. Mi vida te la debo a ti, no busco que seas como yo, sino que me superes por miles de años luz, que Dios me preste vida para seguir viendo esa sonrisa, te amo.

Nathaly Mishelle Sánchez Calle.

Gracias infinitas al arquitecto del universo por su infinito amor, bondad y por cada una de las pruebas que me hicieron fuerte.

AGRADECIMIENTO

A mi directora de tesis,
Ph. D Karina Paola Valarezo Gonzales

Y a todos aquellos que colaboraron de una u otra manera
para que este trabajo sea posible.

INDICE

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
TABLA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	5
1.1 Evolución del concepto y principales definiciones.....	6
1.2 Gestión y estrategia de la comunicación interna.....	9
1.3 Formas de comunicación interna	10
1.3.1 Comunicación descendente.....	10
1.3.2 Comunicación horizontal	10
1.3.3 Comunicación ascendente.....	11
1.3.4 Comunicación formal	11
1.3.5 Comunicación informal	11
1.4 Planeamiento de comunicación interna	12
1.4.1 Modelo de planeamiento RACE.....	12
1.4.2 Modelo de planeamiento: Gruning	13
1.4.2.1 Agente de prensa	14
1.4.2.2 Información pública	14

1.4.2.3	Modelo bidireccional asimétrico.....	14
1.4.2.4	Modelo bidireccional simétrico.....	15
1.4.2.5	Antagonismo cooperante.....	15
1.5	Herramientas de comunicación interna.....	16
1.5.1	Herramientas de comunicación interna descendentes:.....	18
1.5.2	Herramientas de comunicación interna ascendentes.....	18
1.5.3	Herramientas de comunicación interna digitales:.....	18
CAPÍTULO II.....		20
COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES.....		20
2.1	Convergencia digital.....	21
2.2	Comunicación 2.0.....	22
2.3	Algunas herramientas digitales para la comunicación interna.....	26
2.3.1	Medios institucionales.....	26
2.3.1.1	Intranet.....	27
2.3.1.2	Correo electrónico/ e-mail.....	28
2.3.1.3	Chat institucional.....	28
2.3.1.4	Blogs institucionales.....	28
2.3.2	Medios sociales.....	28
2.3.2.1	Facebook/Messenger.....	29
2.3.2.2	Twitter.....	29
2.3.2.3	Google+.....	30
2.3.2.4	Whatsapp.....	30
2.4	Nuevos perfiles de los públicos internos.....	30
2.5	La gestión estratégica del Community Manager.....	33
2.6	Métricas.....	35
3	CAPÍTULO III.....	37
MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.....		37
3.1	Estructuras organizacionales.....	38

3.2	Principales escuelas de la conducta organizativa	38
3.3	Escuela Clásica	38
3.3.1	Importancia de la comunicación.....	39
3.3.2	Propósito de la comunicación	39
3.3.3	Dirección de los flujos de comunicación	39
3.3.4	Fortalezas y debilidades	40
3.4	Escuela de Relaciones Humanas	40
3.4.1	Importancia de la comunicación.....	41
3.4.2	Propósito de la comunicación	41
3.4.3	Dirección de los flujos de comunicación	41
3.4.4	Fortalezas y debilidades	41
3.5	Escuela Sistémica	42
3.5.1.1	Importancia de la comunicación	42
3.5.1.2	Propósito de la comunicación	42
3.5.1.3	Dirección de los flujos de comunicación	42
3.5.1.4	Fortalezas y debilidades	43
CAPITULO IV		44
DISEÑO METODOLÓGICO.....		44
3.6	Objetivos de la investigación	45
3.7	Preguntas de investigación.....	45
3.8	Estructura metodológica	45
3.8.1	Instrumento de investigación	46
3.8.2	Modelización de comunicación interna	47
3.8.3	Selección del objeto de estudio	48
CAPITULO V		54
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		54
3.9	Planeamiento y acciones de comunicación interna.....	55
3.9.1	Departamento de comunicación	55

3.9.2	Área que gestiona la comunicación interna	55
3.9.3	Herramientas digitales de comunicación interna.....	56
3.9.4	Herramientas tradicionales en comunicación interna.....	57
3.9.5	Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna.....	58
3.10	Herramientas de comunicación digital	59
3.10.1	Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna.....	59
3.10.2	Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna	60
3.10.3	Efectividad de las herramientas digitales	61
3.10.4	Formación en el uso de las nuevas tecnologías	61
3.11	Modelización.....	62
3.11.1	Escuela clásica.....	62
3.11.2	Escuela de relaciones humanas	62
3.11.3	Escuela sistémica.....	62
CONCLUSIONES		64
Planeamiento y acciones de comunicación interna.....		64
Herramientas de comunicación digital		64
Modelización.....		65
RECOMENDACIONES.....		66
Planeamiento y acciones de comunicación interna.....		66
Herramientas de comunicación digital.		66
Modelización.....		67
BIBLIOGRAFÍA.....		68
ANEXOS.....		73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos más utilizados de planeamiento –Gruning	16
Tabla 2. Características básicas de intranet	27
Tabla 3: Principales diferencias entre nativos e inmigrantes digitales.	32
Tabla 4: Herramientas de medición para la web	35
Tabla 5: Organizaciones muestra de la investigación.	48
Tabla 6: Efectividad de las herramientas digitales.	61

TABLA DE GRÁFICOS

Grafico 1. Departamento de comunicación	55
Grafico 2. Responsable de la gestión de comunicación interna	56
Grafico 3. Acciones de comunicación interna	57
Grafico 4. Herramientas digitales utilizadas para el flujo de comunicación interna.....	59
Grafico 5. Gestión de la comunicación interna por medio de herramientas digitales...	60

RESUMEN

La presente investigación: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador periodo 2016, conoce la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, a fin de determinar su eficiencia y eficacia. Para esto se estableció una muestra de 100 empresas distribuidas en todo el país, donde se utilizó la metodología cuantitativa y se aplicó una encuesta online. Se debe indicar que se cerró la investigación con 40 organizaciones puesto que fueron quienes brindaron la información y el tiempo necesario.

Se debe destacar que la herramienta digital más utilizada por las organizaciones es el correo electrónico, puesto que difunde diversos temas sin hacer distinción ante los niveles jerárquicos. Aunque la comunicación es calificada como “muy importante”, las acciones de comunicación que realizan las organizaciones responden a transmisión de información más no comunicación, perdiendo la parte estratégica de la comunicación interna, por ello 29 de 43 organizaciones manejan una comunicación hacia abajo: desde la dirección hacia los trabajadores, perteneciendo a la escuela clásica de los modelos de conducta organizacional.

PALABRAS CLAVES: comunicación interna, comunicación digital, información, organizaciones.

ABSTRACT

The present investigation: Management of the internal digital communication in Ecuador. Analysis of the 100 leading companies of Ecuador period 2016, knows the inclusion of digital communication actions for internal audiences, their application and use, in order to determine their efficiency and effectiveness. For this, a sample of 100 companies throughout the country, where quantitative methodology was used and applied a survey online. It should be noted that the investigation was closed with 40 organizations since they were the ones who provided the information and the time needed.

It should be noted that the digital tool used by organizations is the email, because it disseminates various topics without distinction to the hierarchical levels. Even if the communication is qualified as "very important", the communication actions of the organizations respond to transmission of information over non-communication, losing the strategic part of internal communication, For this reason 29 of 43 organizations manage a communication down: from the direction toward the workers, belonging to the classical school of organizational behavior models.

KEY WORDS: internal communication, digital communication, information, organizations.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional y la comunicación interna son dos aspectos que no pueden separarse puesto que mantienen una alta relación. La comunicación es la encargada de iniciar el posicionamiento de la marca, pero son los trabajadores de la empresa los que buscan el desarrollo organizacional y con su labor diaria entablan bases que posteriormente se vean reflejadas en un buen producto o servicio. Es por ello que la comunicación estratégica busca llegar a públicos específicos, mantenerlos informados por los canales correctos y generar mensajes que motiven y fidelicen al cliente.

La tecnología es uno de los medios indispensables para el desarrollo empresarial y la comunicación efectiva, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014) menciona que 1.2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente, esta cifra incrementó en un 141% a la registrada en el 2011, por ende Ecuador consume herramientas digitales e internet como tal, siendo ésta una opción innovadora para difundir información empresarial.

El presente trabajo investigativo consta de siete capítulos compuestos por: capítulo I, describe brevemente el concepto de comunicación organizacional, formas de comunicación interna y herramientas importantes para la gestión de la comunicación. El capítulo II, consta con conceptos sobre la convergencia digital, la importancia de la comunicación y sobre las herramientas normalmente utilizadas por las organizaciones para emitir información a sus públicos interno. El capítulo III, comprende una descripción de los modelos de las escuelas de la conducta organizacional, cuáles son sus estructuras y principales autores. El capítulo IV, abarca una descripción del diseño metodológico, objetivos generales y específicos de la investigación y demás aspectos importantes para la realización de la investigación.

El análisis de los datos obtenidos ha sido dividido en tres capítulos, los mismos que responden a los objetivos de la investigación. En el capítulo V, se analiza la estructura organizacional y las acciones de comunicación interna empleadas por las organizaciones. El capítulo VI, abarca el conocimiento de las distintas herramientas y temas de comunicación interna que las instituciones encuestadas utilizan según los niveles jerárquicos. Mientras que el capítulo VII, analiza los datos obtenidos en base a

las 3 escuelas de la conducta organizacional, determinando cuál es el modelo predominante en las organizaciones estudiadas.

En Ecuador son pocos los estudios sobre comunicación interna con apoyo de herramientas digitales, puesto que las investigaciones encontradas responden principalmente a campañas que incentiven una buena comunicación interna, más no estudian el estado actual de la comunicación interna, flujos organizacionales, que acciones se ejecutan y por qué herramientas se efectivizan los planes planteados por parte de las organizaciones.

Dentro de las interrogantes planteadas a inicio de esta investigación académica se encontraba el conocer si las empresas ecuatorianas realizan acciones de comunicación interna, cuales son las herramientas utilizadas para efectivizar estas acciones e identificar cuáles son los modelos de comunicación interna analizados bajo los tipos de comunicación: ascendente, descendente o circular. Con los datos antes mencionados se puede calificar a la investigación como exitosa, puesto que todas las interrogantes conjuntamente con el objetivo general fueron despejadas. Los recursos para la culminación del presente trabajo fueron cubiertos por la autora, con el fin de conocer más a fondo la situación digital de las organizaciones y como son esenciales las relaciones públicas para la ejecución de comunicación. La principal limitante encontrada fue la apertura de las organizaciones hacia la encuesta planteada.

CAPÍTULO I
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Evolución del concepto y principales definiciones

La comunicación organizacional históricamente parte de las relaciones públicas, por ende, el área de estudio es relativamente nueva. Las relaciones públicas nacen en Estados Unidos a partir de la necesidad de la intercomunicación social.

Antonio Castillo (2010) explica que existen cinco períodos esenciales para el desarrollo empresarial:

- Finales del siglo XIX a 1914 inicia el uso de las relaciones públicas en múltiples campos.
- De 1914 a 1918 se desarrolla el uso de la propaganda en la I Guerra Mundial con el fin de convencer a la población sobre la necesidad de la guerra.
- En 1919 a 1929 inician las consecuencias del mal uso dado a esta técnica comunicativa en el periodo anterior, donde inicia cierto rechazo a la comunicación, pero al mismo tiempo se toma a las relaciones públicas como una disciplina universitaria, además se escribe el primer libro sobre el tema.
- Desde 1929 hasta 1945 se potencia las relaciones públicas dirigidas a grandes masas por la crisis económica de 1929.
- A partir de 1945 hasta la actualidad esta técnica ha pasado por grandes cambios y ha sido incluida en diversos campos como: político, social y económico con el fin de persuadir e impulsar acciones (p. 69).

Para llegar a una descripción sobre el verdadero significado de la comunicación organizacional, es importante definir a la comunicación. Comunicar es un proceso donde el emisor envía un mensaje por medio de un canal, es recibido y procesado por un receptor quien emite una respuesta. Dentro de las organizaciones la comunicación sobrepasa los límites de la comunicación, ya que el acto comunicativo puede influir tanto positiva como negativamente sobre el ser humano, condicionando su eficiencia laboral o sus relaciones interpersonales.

Por ende, dentro del concepto general de comunicación se incluye la comunicación organizacional, que es el conjunto absoluto de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y sus stakeholders, con el fin de mantener buenas relaciones y gestionar acciones comunicacionales que proyecten positivamente a la organización.

Cuando los miembros de una empresa se sienten bien y emocionalmente forman parte de su organización se potencia la eficiencia y el trabajo en equipo, de acuerdo con David Domínguez (2010, p. 19) todo esto es posible gracias a una comunicación interna que impulse a los trabajadores, donde se los mantenga informados para crear fidelidad e impulsar a la visión organizacional como meta principal.

La comunicación organizacional nace como consecuencia de la revolución industrial en Estados Unidos, cuando historiadores norteamericanos mostraron un alto interés en las relaciones públicas, la productividad empresarial y el rendimiento de los miembros de la organización. La comunicación organizacional, como afirma Frederick Jablin (1986, p. 114), es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Ante tal concepto, a finales del siglo XIX se vuelve esencial el desarrollo de la producción de las empresas y desde la gerencia se ve la necesidad de analizar los cambios globales para adaptarse al entorno, creando nuevas formas de producción y de incentivo laboral como la división de departamentos/secciones con el fin de agilizar procesos y mantener el orden laboral.

El verdadero cambio en la comunicación organizacional, manifiestan Fernando Arango y Luisa Pulgarín (s.f, pp. 65-70), se presenta en la década de los 40, período considerado como “la era de la información”. Las organizaciones, quienes tomaron a la comunicación como un determinante laboral y de producción, laboraban bajo el lema «un empleado informado es un empleado feliz y productivo», como consecuencia. Las organizaciones tomaron a la comunicación interna como eje principal y fomentaron el uso de medios informativos impresos.

En los años 50, se inicia la investigación de la comunicación sobre temas relacionados con la medición de sus alcances, función de las redes organizacionales, comunicación descendente y el clima laboral.

En los años 70 se inicia el estudio, construcción y exploración de nuevas experiencias conceptuales en el área de la comunicación dentro de las organizaciones. De acuerdo con Carlos Fernández (2001, p. 109) se inició con el estudio sobre la correlación de la comunicación de los jefes eficientes, la distorsión en el envío de mensajes ascendentes del subordinado al jefe y la naturaleza de la realimentación en la comunicación jefe-subordinado.

En esta misma década, las empresas comienzan a vivir experiencias innovadoras dentro de la gerencia, se incluyen a los accionistas en las actividades empresariales, se realiza acciones de comunicación para mostrarse ante la sociedad, y así cambiar las diversas formas de comunicación existentes como: el uso de la publicidad, alianzas estratégicas que le brinden notoriedad a la marca como el gobierno y la importancia de cultivar relaciones dentro y fuera de la empresa.

En los años 90 se desarrolla la comunicación interna, puesto que es vista como indispensable al gestionar el trabajo en equipo, además se impulsan conceptos como los de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

En la actualidad la comunicación organizacional muestra dos enfoques, como lo plantean Arango y Pulgarín (s.f, pp. 70-71):

- El primero, conjuntamente con una visión modernista, desarrolla estructuras racionales con el fin de alcanzar los objetivos empresariales y mantener el orden entre departamentos.
- En el segundo, los autores consideran dos nuevas teorías: la teoría crítica y la perspectiva posmoderna, que generan nuevas formas de comunicación organizacional buscando el balance entre la empresa y el trabajador manteniendo armónicamente la relación entre el ambiente laboral, la familia y el trabajo eficiente.

Históricamente dentro de la literatura varios autores definen a la comunicación organizacional como el sistema nervioso central de la organización (Costa, 1999, p. 114). Rosa Ayón (2006) sugiere que:

“Sin comunicación no hay posibilidad alguna de que exista algún servicio a ofrecer, es por ello que las empresas han tomado el impulso de crear nuevas cualidades competitivas con el fin de posicionarse en el mercado y en la mente de sus consumidores”.

La comunicación organizacional es clave para mantener el orden en la organización, ratifican José Castro, Pedro Celeste, y Lito Abad (2005, p. 65), ya que el intercambio de información entre diversos niveles jerárquicos genera relaciones y fideliza a los diversos públicos.

La verdadera función de la comunicación dentro de las empresas, independientemente del producto o servicio que brinden, como expresa Alejandro Álvarez (2011, p. 1), es “planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico político, cultural, social y medioambiental al que pertenecen”.

1.2 Gestión y estrategia de la comunicación interna.

La comunicación interna es la base entre los miembros de la organización y se establece de acuerdo a las políticas, estructuras, valores y demás factores empresariales que responden a la misión y objetivos institucionales. El modelo comunicacional empleado por cada institución radica en la dirección, flexibilidad y necesidad.

Al describir la comunicación organizacional podemos llegar a la conclusión de que es una disciplina social, técnica y administrativa mediante la cual es posible desarrollar estudios para comprender a los públicos, planificar y reformar acciones a beneficio de los miembros e intereses de la empresa, con el fin de fomentar el buen ambiente laboral, se incluya al personal, se mejore el rendimiento y se responda estratégicamente a la misión de la organización.

Horacio Andrade (1991) describe a la comunicación interna como:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos” (pp. 32-33).

La comunicación interna es una rama esencial para el buen desarrollo de las organizaciones. El autor Castillo (2010, p. 120) sostiene que personajes de renombre como Piñuel (1997: 103), Villafañe (1999: 301) y Hernández (1991: 268) describen a la comunicación como el elemento que menos atención tiene dentro de las organizaciones.

Aunque se debe considerar a la comunicación interna como uno de los factores más importantes para la organización, no es vista como tal y se desvaloriza su alcance olvidando que la comunicación es una necesidad, sin importar jerarquías, para entablar relaciones y estrechar lazos potenciales para la organización.

1.3 Formas de comunicación interna

Las organizaciones han desarrollado un modelo propio de comunicación, en base a la experiencia, aunque en la actualidad existen modelos que fomentan la construcción de la marca y el cumplimiento de la filosofía institucional adaptándose a las necesidades inmediatas de las organizaciones.

1.3.1 Comunicación descendente

Este tipo de comunicación aparece a mitad del siglo XIX, fue el primer ejemplo de comunicación existente. Se desarrolla conjuntamente con el proceso industrial y la creación de nuevos términos como la negación del ocio – negocio- el mismo que representaba el beneficio económico de empresarios y el abuso laboral para los trabajadores.

De acuerdo con Diego Levis (2008, p. 1) la comunicación descendente obedece a jerarquías organizacionales, es decir, fluye de arriba abajo, donde el emisor realiza el rol de jefe y el receptor son los subordinados, esta forma comunicacional puede darse parcialmente (dentro de áreas) o totalmente (jefe de la empresa).

Al utilizar la comunicación descendente no hay retroalimentación y la información recibida viene sin opciones a enviar algún tipo de respuesta o reacción en el destinatario (Levis, 2008, pp. 2-3).

1.3.2 Comunicación horizontal

Está ligada a la comunicación entre departamentos con el fin de gestionar información intradepartamental e interdepartamental, evitando la toma de decisiones erróneas y la eliminación de rumores que afecten el clima laboral.

Dentro del estudio de las relaciones humanas se mantiene que la productividad aumenta cuando el miembro de la organización se siente parte de su entorno, volviendo notoria la importancia de las relaciones humanas en el lugar de trabajo. Gruning James y Hunt Todd (2003, p. 376) mencionan que las relaciones humanas tienen mayor importancia que las relaciones económicas de la teoría de la máquina.

1.3.3 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente marca precedentes en el área de la comunicación ya que permite a los miembros de la empresa entablar conversaciones laborales con sus superiores e incluso con los directores de las demás áreas. Uno de los puntos esenciales de este modelo comunicacional es que el proceso de comunicación debe ser completo, es decir, debe contar con un receptor que escuche, interprete y se convierta en emisor, ya que de no cumplirse no existe retroalimentación y se convierte en información. Además, permite la participación de los trabajadores en la creación de objetivos departamentales, estructuras internas que gestionen nuevos flujos de comunicación y efectivice recursos.

1.3.4 Comunicación formal

Está encargada de transmitir mensajes oficiales, es decir, información que la organización emite siguiendo las líneas del organigrama. La comunicación formal utiliza métodos o herramientas de trasmisión con el fin de mantener el orden, guiar y coordinar las diferentes actividades empresariales.

Ana María Enrique, María Gabriela Modroño, Francisca Morales y Pere Soler (2008) afirman que los canales oficiales no satisfacen la necesidad informativa de los miembros de las empresas, es por ello que se genera el rumor. Por ende, los canales creados por las instituciones deben llevar la cantidad máxima de información para sus diferentes públicos, con el fin de reducir a cero los rumores, manteniendo un buen clima laboral.

1.3.5 Comunicación informal

Al decir Informal se hace referencia a lo no oficial. La comunicación informal es el acto comunicativo que se realiza entre los miembros de la organización por medio de

distintas herramientas y fines cómo: afectivo, laboral o amistoso; que se producen por naturalidad al relacionarse constantemente dentro de la empresa sin importar posición jerárquica y demás aspectos.

Si la comunicación informal no es manejada con responsabilidad por parte de los trabajadores puede volverse peligrosa ya que al ser informal (no oficial) genera rumores, alterando el clima laboral.

Por ejemplo: cuando un empleado es despedido, automáticamente puede generar rumores y los demás empleados pueden asumir que la empresa está atravesando por carencias económicas, atrayendo ineficiencia en los roles a desempeñar y preocupación en el personal.

1.4 Planeamiento de comunicación interna

Dentro de las organizaciones antes de iniciar cualquier acción de relaciones públicas o comunicación es importante plantear realidades, es decir, analizar la situación actual, el mensaje que se busca comunicar, a donde queremos llegar y si las interrogantes antes planteadas responden a los objetivos empresariales.

Al plantear escenarios y objetivos de comunicación cada actividad se vuelve una poderosa herramienta y oportunidad de negocio. Esto hace que la comunicación interna sobrepase los límites informativos, involucre a cada miembro de la empresa, se cree un buen ambiente laboral y sea la comunicación el eje que haga a una organización funcionar eficiente y eficazmente.

Al ser organizados como empresa se pueden evitar crisis, ejecutar acciones improvisadas e ineficientes, se mantiene la estabilidad laboral y se motiva al personal.

1.4.1 Modelo de planeamiento RACE

El método RACE creado por John Marston (como se cita en Matilla, 2008, pp. 73-158) hace referencia a las relaciones públicas como:

- **Investigación (Research):** ¿cuál es el problema? Es la parte esencial dentro de la planificación ya que permite conocer la situación de la empresa, problemas por

corregir, actitudes positivas-negativas, entorno y demás componentes que permiten el correcto funcionamiento de la comunicación y por ende de la empresa.

- **Acción (Action):** ¿qué se va a hacer? Envuelve la parte crucial dentro de la planificación, ya que busca dar sentido y marcar un rumbo a los datos antes recogidos, por medio de la planificación de acciones para solucionar un problema o mejorar la situación actual. Se elaboran estrategias apegadas a objetivos tangibles, con públicos seleccionados y posteriormente se elabora un mensaje que llegue efectivamente a cada segmento del público.
- **Comunicación (Communication):** ¿cómo se informará? Esta tercera fase se encarga de entablar herramientas para la difusión del mensaje ya sea interna o externas, es decir, acudir a los medios ya definidos, dar a conocer un producto, servicio o idea de acuerdo a las estrategias planteadas respetando los distintos aspectos diferenciadores del público meta.
- **Evaluación (Evaluation):** ¿cuáles fueron los resultados? Es la fase donde se mide el éxito o fracaso de las acciones desarrolladas. Toda campaña debe ser evaluada durante su ejecución y al término de ella, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos, efectividad del mensaje o la modificación de la idea principal de la campaña, esta fase puede plantearse a corto o largo plazo.

1.4.2 Modelo de planeamiento: Gruning

José Pestano y María Gabino (2011, pp. 1-77) sostiene que Gruning (1984) define los siguientes 5 modelos de planeamiento: agente de prensa, información pública, bidireccional asimétrica, bidireccional simétrica y el antagonismo cooperante. Aunque Antonio Noguero (1995, pp. 45-62) califica a estos modelos como netamente pedagógicos, ya que son mayoritariamente utilizados en actividades pedagógicas que ejemplifican comportamientos desde el punto de vista de las relaciones públicas.

La base principal para el planeamiento organizacional, como lo plantean James Gruning y Larissa Gruning (1992, pp. 285-321), radica en los modelos: unidireccional y bidireccional. El unidireccional transmite información sin respuesta, es decir, en una sola dirección, mientras que el modelo bidireccional desarrolla una comunicación en dos sentidos, generando *feedback* y donde el receptor también se convierte en emisor.

1.4.2.1 Agente de prensa

Este modelo toma realce entre 1850-1900 de la mano del periodismo, este profesional de la comunicación gestiona la aparición en medios, es decir, busca que el nombre de su empresa o producto llame la atención de los medios y aparezca en ellos. Es unidireccional y puede resultar engañoso puesto que el agente de prensa busca notoriedad, la información es irrelevante y el medio publica lo que la marca busca mostrar ya sea cierto o no.

1.4.2.2 Información pública

Alberto Durán (2014, p. 8-9) menciona que Ivy Lee, el primer consejero de relaciones públicas, fomentó el informar al público, divulgar la verdad con información precisa, destacando que actuar en secreto y negarse a hablar es una mala estrategia. Por ello, este modelo mantiene la unidirección simétrica al comunicar, pero se destaca al mantener la transparencia y satisfacer las necesidades del público, es decir, le brinda al cliente información oportuna, sin excesos y de forma desinteresada.

Por ejemplo: la transnacional Coca-Cola dejó de lanzar publicidad excesiva, hoy en día vemos comerciales en épocas especiales, donde brinda un valor agregado al producto al destacar el entorno. Todas esas acciones tienen mayor relevancia para el público e indirectamente la empresa convierte los posibles defectos del producto en virtudes, gracias a las estrategias de comunicación.

1.4.2.3 Modelo bidireccional asimétrico

Este modelo se encarga de mantener un balance entre el emisor y receptor (empresa-cliente), ya que, aunque busca que el público conozca la realidad de la empresa no espera que participe, además el modelo bidireccional asimétrico investiga y crea un perfil de su público, con el fin de conocer sus percepciones sobre la organización.

Por ejemplo: el Cuerpo de Bomberos, entendiéndolo como empresa, puede organizar simulacros, charlas preventivas o acciones ante catástrofes con un sector específico de la comunidad, al final de las acciones la organización se acerca a la ciudadanía,

conoce su entorno/estado actual, preocupaciones y necesidades, mientras que la comunidad se informa, comprende y desarrolla una percepción positiva o negativa con base a las acciones realizadas.

El propósito del modelo bidireccional, sostiene José Luis Arceo Vacas (2004, p. 98), es científico ya que por medio de la investigación de masas y selección de mensajes persuasivos busca modificar comportamientos en la audiencia a la que se dirige. La bidireccionalidad debe comprender desde la investigación de las audiencias, explica Edward Bernays (1928), más no por el ámbito del dialogo, ya que la persuasión se limita a generar cambios de actitudes.

La manipulación consiente de los hábitos y opiniones de las masas, como señala Bernays (1928, p. 9), es un elemento importante en la sociedad democrática. Los manipuladores constituyen un gobierno invisible, puesto que es la manipulación el poder de un país.

1.4.2.4 Modelo bidireccional simétrico

Este modelo ofrece un verdadero dialogo, por ende, impulsa grandes cambios empresariales, presenta una comunicación equilibrada y la posibilidad de modificar conductas en la organización. A diferencia del modelo bidireccional asimétrico este modelo investiga a la comunicación y gestiona la correcta comprensión de los mensajes sin fines persuasivos.

Aunque este modelo debe ser el utilizado por las organizaciones, múltiples estudios demuestran que no es así. Antonio Angardoña (2007, p. 5) desarrolla investigaciones sobre temas de corrupción dentro de las organizaciones y menciona: “la corrupción es también un problema ético, está incumpliendo los deberes de su cargo o posición, actuando de forma injusta y desleal para con la empresa”. Estas investigaciones permiten el análisis de Ecuador, aunque es un país pequeño, puede atravesar por los mismos problemas globales que afectan directamente a los miembros de las organizaciones, puesto que el ambiente laboral se ve afectado por acciones no éticas.

1.4.2.5 Antagonismo cooperante

El modelo cooperante ubica al relacionista público como estrategia al crear alianzas estratégicas, las mismas que ayudan a mantener buenas relaciones con el entorno corporativo, evita crisis y en caso de presentarse una crisis son las relaciones entabladas quienes donan armas para minimizarlas el caos y en defensa de los intereses de la organización.

Por ejemplo: Una universidad al ser una institución educativa debe mantener una buena imagen, respetar su razón de ser y esencialmente cultivar buenas relaciones con el entorno en el que se desenvuelve: ubicación geográfica, ciudadanía, gobierno, etc.

El relacionista público, ratifica María Alvarado (2009, pp. 24-29), es quien entabla relaciones con el entorno, las mismas que bien manejadas mantienen a la organización fuera de crisis y temas mediáticos.

Tabla 1. **Modelos más utilizados de planeamiento –Gruning**

Características	Bidireccional asimétrico	Bidireccional simétrico
Período	1920-1960	1960-Actualidad
Dirección	Bidireccional	Bidireccional
Propósito	Asimétrico	Simétrico
Objetivo	Prevalece la opinión de la organización. Su fin: persuadir	Feedback entre organización y empleados, pueden darse cambios consensuados. Su fin: Promover la comunicación

Fuente: Angardoña, A. (mayo de 2007). La Corrupción y las empresas. IESE Business School – Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>.

Elaboración: por la autora

1.5 Herramientas de comunicación interna

La comunicación interna se convierte en una acción efectiva de gestión dentro de las organizaciones y ayuda a alcanzar objetivos claves en el área empresarial y productiva.

Todas las herramientas comunicacionales pueden ser reversibles, es decir, todas las herramientas pueden generar feedback, esto depende de cómo sean manejadas, el seguimiento, interés e importancia que la empresa le brinde.

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana, propone Jesús García (1998):

- **Barreras personales:** son acciones que limitan emociones y depende de cada ser humano. Dentro del campo laboral un claro ejemplo esta en los malos modales, no escuchar o levantar la voz, estas acciones se convierten en barreras que pueden deformar el mensaje y por ende a la comunicación.
- **Barreras físicas:** son todas aquellas que perturban la comunicación y en su mayoría son tangibles, como: lugar de trabajo insalubre, exceso de colores, baja señal de internet, ruidos en la línea telefónica y demás acciones que distraen al ser humano y entorpecen el acto comunicativo.
- **Barreras semánticas:** son las distorsiones simbólicas a través de los cuales se genera la comunicación, como: gestos, símbolos, señales o mensajes con distinta interpretación. Las variedades lingüísticas crean distintas semánticas entre los individuos.

Francisca Morales (2001, p. 245) afirma que existen 22 herramientas para realizar la gestión de comunicación interna: notas internas operativas, reuniones con miembros del equipo, tableros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupos de trabajo interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones económicas/nuevos servicios, actos o eventos internos, manual de acogida, memoria, grupos de mejora, plan de comunicación interna, video o CD corporativo, encuestas de clima laboral, buzón de sugerencias, intranet, círculos de calidad, auditoría de comunicación y teléfono de información.

Por lo antes expuesto se puede rescatar que, aunque existen barreras que pueden interferir entre la trasmisión de información y el receptor, la tecnología nos invita a explorar nuevas herramientas para mejorar resultados y alcanzar objetivos comunicacionales.

El director de comunicación desempeña dos roles esenciales dentro de la comunicación interna, plantea Michael Ritter (2008, pp. 15-50): administración de los canales y la emisión de mensajes adecuados para los públicos internos o externos.

La comunicación organización, de acuerdo con Justo Villafañe (1993, pp. 26-28), debe ser equitativa y así como el gerente se siente escuchado debe escuchar a aquellos

que hacen que su empresa sea un éxito. Al trabajar con una gran cantidad de personas es difícil que escuchen, si no se sienten escuchados y si el mensaje no es el adecuado. Es por ello que dentro y fuera de la red 2.0 tenemos múltiples herramientas que ayudan y facilitan procesos comunicacionales.

1.5.1 Herramientas de comunicación interna descendentes:

Este tipo de comunicación se encarga de transmitir información respetando jerarquías, es decir, va desde los directivos hasta los operacionales de la organización y puede ser aplicada con las siguientes herramientas:

- Periódico interno.
- Cartas personales.
- Estafetas.
- Reuniones informativas.
- Comunicados.
- Entrevistas individuales.

1.5.2 Herramientas de comunicación interna ascendentes

Estas herramientas respetan los niveles jerárquicos, aunque la diferencia es que los empleados envían los mensajes a sus superiores y estos a la vez lo transmiten a los que ocupan cargos más elevados, por medio de:

- Actividades evaluativas o de sugerencias.
- Correo electrónico.
- Buzón de sugerencias.
- Líneas telefónicas.
- Sección de opiniones en los periódicos internos.

1.5.3 Herramientas de comunicación interna digitales:

Son herramientas virtuales intangibles que ayudan a permanecer conectados sin importar la distancia. Dentro de las organizaciones ayudan a mantener informados a todos los públicos internos.

- Intranet: red informática empresarial, interconectada.
- Twitter (menciones de la empresa): permite dividir información y saber que se dice de la organización.
- Whatsapp: red de intercambio de mensajes, archivos, fotos, etc.
- Grupos en Facebook: plataforma que permite la publicación en línea de información, fotos, documentos, etc.
- Cuentas institucionales: ayuda a mantener informados a los públicos ya sean internos o externos con información de la fuente.
- Google (Gmail, calendario, Drive, etc): plataforma virtual que presta múltiples servicios como: compartir documentos en tiempo real, agenda reuniones, crea alertas de contenido, etc.

CAPÍTULO II
COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES

2.1 Convergencia digital

Históricamente la tecnología digital se introdujo en las organizaciones a mediados de la década de los noventa, en medio de un proceso denominado convergencia. La convergencia dispone de una gran variedad de soportes informáticos, destaca Leichty Esrock (1998, p. 308), que sirven para el almacenamiento y distribución de datos que permiten la interacción entre distintos públicos, reforzando conocimientos.

La ejecución de las relaciones públicas se aceleró dentro de los gabinetes políticos y las organizaciones, afirman Sonia González y Josep Micó (2009, pp. 615-623), al utilizar múltiples canales de distribución de información y producción de material informativo/persuasivo, incentivando la polivalencia de los profesionales.

El ser humano está rodeado de dispositivos electrónicos en constante innovación, es por ello que varios autores definen a la convergencia digital como:

La convergencia digital se caracteriza por propiciar la unión de tareas, funciones, perfiles y espacios de trabajo en todos los medios en donde el hombre se desarrolla, convirtiéndose en públicos principales. Con esta base inicia el desarrollo del medio o plataforma por la cual se trasmite la información, y al mismo tiempo, se incentiva al profesional a ser polivalente, multimedia y un usuario activo (Micó, 2006, pp. 130-141).

La convergencia digital brinda nuevas oportunidades, de acuerdo con Alina Pérez (2003, pp. 1-5), permitiendo al usuario mantenerse conectado en tiempo gracias a la digitalización y fusión de diversos soportes como el teléfono, televisión, videos, música y transmisión de datos. Todo este proceso ha provocado cambios en la comunicación, creando nuevos lenguajes, soportes y formas de interacción. Estos cambios han modificado el comportamiento del usuario ya que, al ser más activo y participativo, desarrolla conocimientos que facilitan y agilitan información dentro de las organizaciones.

La convergencia es un fenómeno global y diverso que se origina alrededor de dos factores: la digitalización y la concentración empresarial (González & Micó, 2009, pp. 85-92).

Dentro de la digitalización se encuentran las redes sociales quienes permiten ligar información, en la actualidad es común encontrar publicidad ligada al historial de búsqueda que una persona realiza en la web; y a personajes públicos promocionar marcas incitando el consumo de la misma. Aunque no hay estudios que demuestren si estas acciones son beneficiosas para la marca o su rentabilidad, es notorio el aumento de seguidores en aquellas cuentas promocionadas.

Los cambios anteriormente mencionados en comunicación muestran que las modificaciones de la web y su entorno cada vez son más frecuentes, es por ello que la comunicación interna debe ser entendida como una función directiva ya que al tener contacto, apoyo y respaldo de la alta gerencia se puede actuar de forma estratégica.

Uno de los retos de la comunicación interna es replantear su importancia puesto que el departamento de comunicación se define, según Jordi Xifra (2010), como la “tierra de nadie”, es decir, pierde relevancia dentro del organigrama y suele ser confundido con áreas como marketing, recursos humanos o publicidad.

Un obstáculo para la comunicación interna, según un estudio realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación (2010), es que para trabajar dentro de un departamento de comunicación no es necesario un título específico, sino más bien el desenvolvimiento del profesional. Tres de cada diez directores del departamento de comunicación son titulados en comunicación o periodismo, dos de cada diez son abogados o economistas y solo un 5% de estos puestos laborales son ocupados por un relacionista público o publicista (Asociación de Directivos de Comunicación, 2010).

Los puntos antes mencionados llevan al análisis de que para desenvolverse en las diferentes áreas del medio social, comercial o socio-humanístico no es esencial tener un conocimiento específico de la organización, pero si desempeñar y conocer adecuadamente el rol que como profesional se desempeñará.

Por ejemplo: el relacionista público de una empresa maderera no tiene por qué ser operario de maquinaria, pero si conocer brevemente el proceso de producción.

2.2 Comunicación 2.0

La comunicación 2.0 es una nueva forma de comunicación que llega al ser humano como evolución de la web. La web se ha convertido en un entorno social y participativo, denominado “Web de las personas” ya que permite una interacción bidireccional entre los usuarios, facilita la creación de contenidos y convierte al usuario de receptor activo. Miguel Túñez (2012, p. 148) define la web 2.0 como el soporte para proyectarse socialmente y para entablar relación de todo tipo con los públicos y con otras organizaciones.

Como ya se conoce, internet creó una nueva forma de comunicarse y a la vez modificó la forma tradicional en la que las organizaciones realizaban sus acciones comunicacionales, es por ello que múltiples actores señalan a la web 2.0 como:

- Araceli Castelló (2010, p. 49) explica la “convergencia, usabilidad y participación como conceptos claves de esta filosofía de la Web 2.0. Compartir, comunicar, conversar y cooperar son las 4 Cs de la Web 2.0, que alude al poder del usuario online para crear, difundir y compartir contenidos con otros usuarios”.
- Jackson Kent (1997, p. 55) plantea que es “un documento electrónico el cual contiene información textual, visual y/o sonora que se encuentra alojado en un servidor y puede ser accesible mediante el uso de navegadores”.
- De acuerdo con Ana Martos (2013, p. 256) la Web 2.0 parte de la teoría generada por Stanley Milgram en la que afirma que, entre una persona y otra en cualquier parte del mundo, sólo existen seis niveles diferentes de distancia.

Con las definiciones planteadas se puede puntualizar que la Web 2.0 es un sistema que permite la interacción entre personas sin importar distancia, por lo tanto, la comunicación 2.0 es el resultado de la relación que existe entre internet, el usuario y las múltiples herramientas que agilitan, facilitan y economizan la comunicación.

Es importante resaltar que la comunicación correctamente manejada es esencial para el desarrollo de las organizaciones ya que las herramientas adecuadas permiten expansión, alcance y la llegada de nuevos públicos, es decir, la comunicación 2.0 puede hacer que muchas más personas conozcan lo que una empresa realiza y comercializa.

Esta nueva forma vanguardista de comunicación no solo ayuda externamente a las organizaciones, sino que internamente permite mantener un mayor orden, conocer que hacen los trabajadores de la empresa y organizar acciones con mayor facilidad.

Dentro de las características que podemos rescatar de la comunicación 2.0 es:

- Económica
- Ágil
- Eficiente
- Puede ser bidireccional
- Ayuda a identificar errores empresariales ya sean internos o externos
- Se puede evitar crisis futuras
- Hay más conexión con sus stakeholders
- Aumento de visibilidad empresarial

Todos los factores antes mencionados llevan a acciones multidireccionales, es decir, la comunicación se vuelve bidireccional, se dejan atrás los niveles jerárquicos y pueden fluir nuevas acciones que mejoren notoriamente las actividades de las empresas fomentando el trabajo colaborativo, mejorando el clima laboral y volviendo al lugar de trabajo un espacio placentero.

Dentro de la comunicación 2.0 se encuentra un perfil profesional esencial para el correcto desarrollo de un departamento de comunicación puesto que el Dircom es el encargado de supervisar acciones asociadas con la marca, reputación, imagen, alianzas estratégicas y demás acciones que se enfocan en la misión y visión de la empresa.

Desde el punto de vista de Joan Costa (2012, pp. 8-12) el Dircom es un nuevo modelo de gestión, ya que la comunicación es tomada como una acción estratégica de envío y recepción de mensajes. Como lo expresa a continuación:

“La comunicación ha dejado de ser una herramienta mediática, exclusivamente instrumental, masiva y unilateral al servicio de las empresas para la difusión de sus productos. Y ha pasado a ocupar el lugar central que le corresponde en las organizaciones para la gestión de las relaciones humanas y sociales, de la reputación y la optimización de los resultados” (Costa, 2012, p. 1).

Dentro de las tareas estratégicas del Dircom para la gestión de la comunicación corporativa, se identifica los públicos tanto externos como internos, se planifica acciones y se crea mensajes que deben llegar correctamente a cada uno de los públicos.

Un estudio realizado en España por la Asociación de Directivos de Comunicación delegación de Catalunya (2014, p. 5) destaca que el 70% de las compañías tienen a una sola persona que se encarga de dirigir, planificar y gestionar la comunicación corporativa, mientras que cinco años atrás únicamente el 57% conectaba esta responsabilidad con cargos gerenciales, es decir, gracias a este estudio se puede afirmar que el entorno empresarial se modifica al tomar en cuenta a la comunicación incluyendo temas como: el posicionamiento de la marca, percepción del público y reputación.

Uno de los aliados para el Dircom son las herramientas de la comunicación 2.0 como la narrativa digital que no es más que el uso de texto, imágenes, sonidos o videos que ayuden a la mejor comprensión de la información recibida.

La narrativa transmedia se encarga de la división de contenido por medio de diversos canales o plataformas, es decir, el usuario busca información según sus programas o inclinaciones favoritas de tal forma que segmenta la información.

Por ejemplo: Facebook es utilizada como una aplicación mucho más sociable que otras ya que permite compartir publicaciones, subir fotos, expansión de estados, mensajería instantánea acompañado de información variante para todo público, mientras que Twitter puede considerarse más serio, institucional o selectivo, iniciando por la limitación de caracteres obligando al usuario a utilizar una redacción correcta y entendible para que el lector ingrese al link o foto publicada.

Mientras que la *crossmedia* se encarga de crear contenido para generar interacción entre cliente-empresa por medio de herramientas digitales como aplicaciones móviles.

Las páginas web, como plantea Lev Manovich (2005, p. 286), son archivos informativos que se pueden editar, mientras que los sitios web no siempre están completos, incluso en la actualidad existen sitios colaborativos donde los usuarios,

según su conocimiento, añaden información filtrada con hipervínculos que permiten entrelazar plataformas.

2.3 Algunas herramientas digitales para la comunicación interna

Las herramientas digitales son aquellos software o programas intangibles que se utilizan en múltiples dispositivos. Estas herramientas son creadas con el fin de facilitar y agilizar información mejorando el estilo de vida del hombre, puesto que la web permite encontrar todo tipo de información y son las herramientas 2.0 que contribuyen en: educación, salud, deportes, información, entretenimiento, etc.

Dentro de las organizaciones estas herramientas funcionan ya que permiten entablar relaciones tanto interna como externamente acortando distancias y agilizando la información institucional.

Las múltiples herramientas que las organizaciones pueden utilizar para gestionar la comunicación interna, según Túniz (2012, pp. 163-166), son: base de datos, blogs y micro blogs corporativos, buzón de sugerencias, chats o mensajería instantánea corporativa, correo electrónico institucional, enlaces de web organizacionales, foros corporativos, podcasts institucionales, wikis empresariales.

La comunicación interna es fundamental para que todos los miembros de una misma organización vayan en la misma dirección y por ende los objetivos empresariales planteados se visualicen. Si la comunicación interna falla y la empresa es un sistema interconectado también fallan los demás departamentos. Cuando una organización crece monetariamente y en tamaño hacer que la información llegue personalmente o por medio de reuniones es complicado y costoso, es aquí cuando toma importancia la web 2.0 y las herramientas digitales ya que al identificar la herramienta correcta se agilitan procesos y ahorra recursos (Valuexperience, 2017).

La Web 2.0 nos ofrece herramientas que le brinda a la empresa la oportunidad de estar en contacto permanente con sus públicos internos de forma económica e instantánea.

2.3.1 Medios institucionales

Es la comunicación corporativa entablada por una empresa, la misma que va dirigida a sus miembros internos y grupos de su entorno. Los fines puede ser distintos como: construcción de marca, reputación, incremento de ventas, etc.

Los medios de comunicación institucionales, como plantea Argelia Escalona (2002), abren:

“un interesante espacio para la opinión de los investigadores, para el debate sobre financiación de la actividad científico-tecnológica, sobre la ética de estos quehaceres; para la crónica divulgativa, para la publicación de documentos que por competencia de espacio no caben en la noticia del diario” (pp. 77-80).

2.3.1.1 Intranet

Son los programas o sitios web de la compañía que funcionan de forma interna, privada y genera información útil para los miembros de la institución.

La Intranet, según José González (2004, p. 26), tiene cuatro características básicas:

Tabla 2. **Características básicas de intranet**

Hipertextuales	Los hiperenlaces posibilitan que sean una tecnología con una orientación pull y user-driven.
Trabajo en red	Permiten el acceso distribuido tanto a nivel geográfico como a la hora de determinar los accesos permitidos
Abiertas	Tecnología basada mayoritariamente en códigos de software y estándares abiertos
Delimitación en la organización	Permiten restringir el acceso a sus miembros.

Fuente: González, J. (2004). Gestión del conocimiento en intranets corporativas: desarrollo de un modelo de diseño. SCIRE Representación y Organización del Conocimiento. Vol. 10 (2). Recuperado de: <http://www.iberid.eu/ojs/index.php/scire/article/view/1491/1469>.

Elaboración: autora.

2.3.1.2 Correo electrónico/ e-mail

Es la plataforma que permite el intercambio de mensajes, archivos e imágenes sin importar distancias.

Aunque en las organizaciones se utilizan nuevas herramientas digitales, Ángel Cerdán (2005, pp. 74-75) afirma que el correo electrónico continúa en vigencia, gracias a su bajo costo, amplia difusión, facilidad de uso, diversidad de contenido que permite compartir.

2.3.1.3 Chat institucional

Es la herramienta digital que permite el envío de mensajes por medio de una plataforma interna.

El chat institucional, según menciona Alexander Sánchez (2012, pp. 211-217), es una herramienta que brinda interacción formal, desarrolla perspectivas gracias a la argumentación, fortaleciendo las actividades de planeación grupal.

2.3.1.4 Blogs institucionales

Los blogs son plataformas que permiten la retroalimentación de conocimiento, las organizaciones han visto necesario incursionar en ellos ya que una de sus ventajas es que al ser un medio interno y externo transmite información empresarial, genera contenido y potencia su alcance.

José Luis Orihuela y María Santos (2004, p. 2) definen a los blogs como “un formato de publicación en línea que se caracteriza por la configuración cronológica inversa de las entradas y en el que se recogen, a modo de diario, enlaces, noticias y opiniones de autoría mayoritariamente individual con un estilo informal y subjetivo”.

2.3.2 Medios sociales

Los medios sociales, como señala David Domínguez (2010, pp. 51-53), son un medio de comunicación masivo, una combinación offline y online que permite obtener mayor cercanía con el público y a la vez hace posible el envío de información segmentada. Además, el autor menciona que las organizaciones adoptan esta herramienta, debido a su popularidad y su fácil interacción con públicos internos y externos (Domínguez, 2010, pp. 52-53). En la gestión de comunicación interna las redes sociales agilizan trámites, mejoran la comunicación laboral y mantiene contacto en tiempo real dentro del lugar de trabajo.

2.3.2.1 Facebook/Messenger

Esta herramienta nace en el 2004 y en ocho años obtuvo mil millones de usuarios, esta plataforma permite a su usuario comunicarse mediante un chat y compartir mensajes, fotos, archivos, links y demás información encontrada en la red, aunque está anclada con facebook permite crear un perfil personal o empresarial, donde se pueden crear grupos o páginas que contribuye a la marca.

2.3.2.2 Twitter

Twitter basa sus cualidades en la inmediatez, el uso de 140 caracteres y en la creación de un lenguaje propio al utilizar el #: "hashtag, RT: "retuit"o el TT: "Trending topic". Twitter le permite a la empresa tener un acercamiento con el usuario de forma seria, en muchas ocasiones ha sido usada como plataforma para sugerencias a la mejora del servicio de la organización.

Cristina Aced (2013, pp. 88-94), señala que los objetivos de comunicación externa de algunas organizaciones en que están en Twitter son: La creación de perfiles corporativos, para el anuncio de novedades de la compañía, perfiles corporativos dedicados a un producto específico, perfiles dedicados a la difusión de notas de prensa, perfiles de información corporativa, atención al cliente, retransmisión de eventos e incluso los tweet cams, donde varias personas debaten y comparten conocimiento sobre algún tema en específico.

2.3.2.3 Google+

Aunque sus características son básicas menciona Aced (2013, pp. 93-94), Google+ cuenta con una particularidad y es que esta plataforma posee una función de interés corporativo como los: "Hangouts" mismo que permite entablar una videollamada con 9 personas a la vez, facilitando el flujo de comunicación de la empresa por medio de reuniones de trabajo, creación de empresas virtuales, reuniones con stakeholders, etc.

2.3.2.4 Whatsapp

Esta aplicación de mensajería instantánea en la actualidad es una de las más utilizadas, ofrece a sus usuarios actualizaciones constantes donde buscan mejorar e implantar nuevos servicios. En la actualidad la aplicación ofrece acciones como: compartir fotos, documentos, música, estados, llamadas y video conferencia en línea, además de tener más de 1 millón de descargas Whatsapp se convirtió en una herramienta clave para el contacto inmediato entre grupos de trabajo.

2.4 Nuevos perfiles de los públicos internos

El cambio generacional y tecnológico ha provocado que los públicos internos de las organizaciones sean polivalentes y se adapten a un medio que exige la diversificación de conocimientos. El Diccionario de la Lengua Española- R.A.E. define la polivalencia como "calidad de polivalente", es decir, que es apto para acaparar varias actividades. Es por ello que el relacionista público dentro de su perfil profesional se convierte en una especie de superhéroe multifacético puesto que trabaja conjuntamente con en el área gerencial, previene crisis, maneja marca, reputación, comunicación interna y demás factores que ameritan atención dentro y fuera de la empresa.

Edward Bernays (1998, p. 24), indica que el asesor de relaciones públicas tiene como responsabilidades conocer y supervisar las actividades de sus públicos y clientes, para esto es esencial que el profesional de la comunicación tenga conocimientos en diversos campos.

El cambio social ha afectado directamente a las organizaciones, las mismas que se han adaptado a nuevas herramientas y plataformas 2.0, por lo que las organizaciones

de acuerdo con Marc Prensky (2010, p. 5), han visto necesario brindar capacitaciones al personal con el fin de que se adapten a un nuevo entorno donde aprendan de los nativos digitales.

Los nativos digitales son individuos nacidos desde los años 90 puesto que su formación sociocultural, educativa y cognitiva están ligadas a la tecnología con una particular “lengua digital”.

Daniel Cassany y Gilmar Ayala (2008, p. 4), definen a los nativos digitales como:

“Los nativos son los chicos que han crecido rodeados de pantallas, teclados y ratones informáticos, que tienen uno o varios ordenadores en su casa o habitación desde muy pequeños, que usan móvil desde que hicieron la primera comunión (o una fecha equivalente), que pasan más de 20 horas a la semana frente a una consola de videojuegos y que ya no saben lo que es una cinta de casete o un disco de vinilo ni mucho menos una agenda telefónica de papel. Dichos nativos utilizan estos dispositivos con destreza y sin esfuerzo, en su vida privada, fuera de la escuela, aunque ningún profesor ni curso formal les haya enseñado a hacerlo. Los usan para crear-inventar-compartir con sus amigos de carne y hueso o sus nuevas amistades en la red”.

Mientras que Prensky (2010, p. 5), describe a los inmigrantes digitales como aquellas personas que toman contacto con la tecnología de forma tardía, es decir adoptan a la tecnología por la necesidad del entorno y no llegan a explotar todo su potencial.

Los inmigrantes vivieron en una era analógica, sin pantallas, teclados o teléfonos móviles. “Sus artefactos culturales fueron –y siguen siendo– productos tangibles: los libros, los papeles, las bibliotecas, los discos y las películas de celuloide o de vídeo. Su forma de aprender a usarlos es sobre todo a partir de la enseñanza formal”. (Cassany & Ayala, 2008)

Dentro de las principales diferencias de estas dos eras, desde el punto de vista de (Prensky, Nativos e inmigrantes digitales, 2010) tenemos:

Tabla 3: **Principales diferencias entre nativos e inmigrantes digitales.**

Nativos digitales	Inmigrantes digitales
Procesamiento multitareas.	Procesamiento de monotarea.
Rápido procesamiento y facilidad de interacción	Lento procesamiento e interacción con el medio.
Uso del hipertexto.	Prioridad de la lengua escrita.
Multimodalidad.	Aislamiento.
Mezcla con el entorno.	Información extensa.
Información breve	Aprendizaje con herramientas físicas (libros, revistas, cursos).
Aprendizaje con nuevas herramientas relacionadas con los juegos y la diversión.	
Autoaprendizaje	

Fuente: Prensky, M. (2010). Nativos e inmigrantes digitales. Institución educativa SEK. Vol. 1. Recuperado de: [https://www.marcprensky.com/writing/PrenskyNATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(S EK\).pdf](https://www.marcprensky.com/writing/PrenskyNATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(S EK).pdf).

Elaboración: por la autora.

Las herramientas 2.0 han creado nuevas necesidades, espacios y perfiles profesionales que especializan esfuerzos en la gestión de comunicación compensando las necesidades de sus públicos por medio de nuevas plataformas y soportes.

Existen nuevos perfiles profesionales, según Túñez (2012, p. 153), que están “vinculados al uso de internet como soporte y herramienta de comunicación: los gestores de contenidos en la web, los expertos en relaciones con públicos y comunidades, los especialistas en posicionamiento estratégico y los analistas de indicadores web”.

Los gestores de contenidos y usabilidad en la web se encargan de coordinar la producción y segmentación de contenidos para crear una página web atractiva, informativa y de fácil acceso.

El relacionista público gestiona y desarrolla las relaciones entre las comunidades y la organización creando lazos, mejorando percepciones y haciendo que el público objetivo se sienta parte de la marca.

El gestor de posicionamiento estratégico realiza trabajos mucho más analíticos puesto que su fin es ser la búsqueda principal en los navegadores de los usuarios mientras

que los analistas web indagan y crean acciones promocionales que coloquen a la marca como tendencia.

2.5 La gestión estratégica del Community Manager

Arceli Castelló (2010, p. 49) argumenta que la figura del Community Manager surge en EE.UU. se encarga de escuchar y entablar relaciones con la comunidad vía online, además de analizar el entorno, detectar amenazas, oportunidades y conocer lo que los públicos opinan de la marca con el fin de manejar y estrechar lazos beneficiosos para la compañía.

Algunos autores definen al Community Manager como:

“La figura más demandada por las empresas ya que sostiene relaciones entre empresa-cliente en el ámbito digital, defendiendo estratégicamente la filosofía de la organización y los intereses de los clientes. “Es la voz de la empresa puertas afuera, y la voz del cliente puertas adentro” (Besson, 2009, p. 5).

“Un dinamizador de comunidades y los ojos y los oídos de la empresa en Internet, debe saber crear vínculos afectivos y humanizar la marca para poder llegar a los usuarios/consumidores, pero también debe estar atento para que otros (usuarios o la competencia) no destruyan la imagen de marca o el prestigio de la organización” (Súarez, 2010).

“La persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos” (Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media, 2009).

Mientras que Germán Radillo (2011, pp. 3-4) resume el trabajo del Community Manager en un ciclo continuo de:

“escuchar, responder, informar, callar y escuchar más, acercar e involucrar. Tomando en cuenta a Radillo la AERCO (2009) afirma que la labor de esta figura está en establecer una relación con la comunidad de usuarios o simpatizantes de la marca, recoger el *feedback* de los mismos y utilizarlo para proponer mejoras internas. Tal misión puede resumirse en cinco tareas: escuchar, circular internamente la información obtenida, explica la posición de la empresa a la comunidad, detectar los “líderes de opinión” y encontrar vías de comunicación entre la comunidad y la empresa”.

Dentro de sus habilidades de este gestor de la comunicación digital, podemos definir:

- Paciencia
- Persuasión
- Energía
- Amabilidad
- Imaginación
- Constancia
- Influencia
- Proactividad

Llegamos a la conclusión de que el Community Manager es aquel responsable de proteger las relación entre empresa-cliente independientemente del producto o servicio a comercializar, es aquel que se mantiene en contacto con el cliente por medio del campo digital y dentro de sus habilidades se encuentra el analizar, comprender y dirigir correctamente la información creada para las diferentes redes sociales institucionales que la empresa haya creído pertinente crear con el fin de mantener informado a su público. Además, busca darles solución a los posibles problemas generados por el servicio de la institución y antes de censurar al cliente le brinda una comunicación bidireccional y transparente para generar vínculos con la marca.

Todas estas habilidades son fundamentales para gestionar la marca en la web conjuntamente con darle seguimiento a las publicaciones, estar monitoreando a la competencia y controlar las reacciones del público sobre acciones realizadas para la marca.

2.6 Métricas

Gracias a la medición se puede crear una adecuada gestión de las acciones de comunicación dentro y fuera de las organizaciones. Por medio de la medición se puede construir valor empresarial y justificar las acciones de comunicación por medio del estudio de su desempeño y efectividad al transmitir los mensajes. Uno de los factores esenciales dentro de la medición es que las acciones realizadas en comunicación deben estar alineadas a los objetivos empresariales puesto que una mala acción puede ir en contra de la razón de ser de la empresa.

De acuerdo con Roberto Casasnovas (2012, p. 5) cuando las organizaciones aplican las métricas, *KPIs* o Indicadores Clave de Desempeño pueden evidenciar las acciones intangibles que genera la comunicación, el valor de estas acciones, el retorno de inversión y a la vez mejorar la percepción que el cliente recibe de la marca.

Tabla 4: **Herramientas de medición para la web**

Herramientas de Monitoreo	Características
Howsociable	Permite medir la magnitud de la marca
Google Trends	Analiza en tiempo real las tendencias de google, permite segmentar público.
Twitter Search	Herramienta creada por twitter como motor de búsqueda
Tinker	Permite buscar noticias, eventos, lugares y demás acciones de las que se esté hablando en la red.
Google Alerts	Permite guardar alertas según las acciones que se desean monitorear.
Medición de reputación online	
Social mention	Crea alertas en base a necesidades, funciona en tiempo real y permite segmentar.
Blogmeter	Analiza el retorno de la inversión en medios sociales, segmenta de acuerdo a varios factores.
Priendo	Esta herramienta permite usar al máximo el dinero invertido en publicidad en la red, mide el impacto en Facebook, Twitter y YouTube.
Asomo	Analiza de que se habla, nivel de comentarios y si estos son positivos o negativos.
Lingway	Analiza la presencia e imagen en redes sociales y la web en general.
Uverbu	Brinda detalladamente análisis de medios sociales de atributos como sentimientos, geolocalización y

demografía.

Fuente y elaboración: por el autor.

CAPÍTULO III

MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

3.1 Estructuras organizacionales

Las estructuras organizacionales son el soporte empresarial para mantener el orden cuyo fin es crear flujos de comunicación para que la información llegue de forma adecuada a cada uno de sus públicos internos. Es por ello que Alberto Muñoz (2002, p. 9), señala que:

“El éxito de una gestión gerencial, administrativa, productiva, financiera y de mercados se basa en un excelente manejo de los medios y recursos de información, en el trato y análisis de la misma, evaluación de los resultados obtenidos, soporte tecnológico, respuesta rápida, oportuna y eficaz para la toma de decisiones”.

3.2 Principales escuelas de la conducta organizativa

Dentro del área comunicacional existen tres escuelas base que guían las estructuras organizacionales, antes de iniciar a describir cada una se debe recordar que cada empresa es distinta y lo que funciona para una puede fracasar en otra por diferencias como: tamaño, estructuras organizacionales, objetivos, tipos de actividades, tecnologías utilizadas y por ambientes diversos que llevan a la toma de decisiones y a la adopción de sistemas distintos.

3.3 Escuela Clásica

Los autores principales de esta teoría tenemos a Taylor, Fayol, Ford, Gantt, Barth, Emerson, Gilbreth, Luther Gulick, Lidall Wrwick, James Moone; quienes plantean posturas sobre la teoría clásica donde se afirma que la administración debería de estudiarse de modo científico y tratarse como técnica científica, identificando a las organizaciones como una estructura conformada por: la división del trabajo, la especialización, la coordinación y la autoridad lineal.

Como dicen Frederick Taylor y Henri Fayol (1973, p. 5) la estructura organizacional “dirigió su atención hacia el jefe de la empresa y tendió a perfeccionar la racionalización y el gobierno de esta”.

La escuela clásica, tal como menciona Francisco Velásquez (2002), se vio influenciada por tres principios:

- **El reduccionismo:** Nace de la teoría de que toda cosa/objeto puede ser reducida a elementos simples y obliga al hombre a razonar y actuar intelectualmente de acuerdo a distintos escenarios.
- **El pensamiento analítico:** Explicar el contexto de las situaciones. Es decir, se descompone un todo en partes simples e independientes en busca de soluciones fáciles.
- **El mecanicismo:** Su eje es la relación entre causa-efecto, un objeto causa en otro un efecto siendo el efecto el que explica el escenario, por ejemplo: al llover quedan las calles mojadas.

Con el análisis de las definiciones de múltiples autores se llega a la conclusión de que la teoría clásica surge en el siglo XX como respuesta a un nuevo entorno industrializado. Además, se entiende a la empresa como un sistema que responde a jerarquías con carácter riguroso. El miembro de la empresa (trabajador) tiene un jefe del que depende económica y laboralmente y a la vez ese jefe rinde cuentas a la gerencia de la empresa, es decir, el trabajador es visto como una pieza económica que debe descontar un salario y generar rentabilidad.

3.3.1 Importancia de la comunicación

En esta escuela la comunicación juega un papel poco relevante y aún predomina la restricción de la comunicación, es decir, es descendente desde la gerencia hasta niveles inferiores, sin retroalimentación y participación de los demás departamentos empresariales.

3.3.2 Propósito de la comunicación

La comunicación es un eco dentro de la empresa, las órdenes son retransmitidas con el fin de censurar criterios y generar obediencia con el fin de que el trabajador se limite a cumplir con su rol dentro de la empresa.

3.3.3 Dirección de los flujos de comunicación

El flujo comunicacional es hacia abajo, tiene prioridades jerárquicas y busca informar instrucciones laborales más no entablar una comunicación fluida entre la gerencia y los trabajadores.

3.3.4 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades de la escuela clásica se detallan a continuación:

Fortalezas: Las organizaciones cuentan con altos ingresos industriales, al no invertir en los trabajadores aumentan las utilidades, además dentro del proceso de toma de decisiones no hay varios involucrados lo que facilita las acciones. Existen empresas que llevan décadas en el mercado utilizando este modelo.

Debilidades: Existen rupturas en el proceso comunicacional, de control y criterios manejados únicamente por la gerencia, la misma que puede tener información limitante sobre la empresa, además su único fin es la producción siendo las necesidades de los empleados un factor externo sin importancia. Las decisiones empresariales o comunicacionales son cerradas sin opciones a terceras opiniones.

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

Esta escuela surge gracias a George Elton Mayo y Chester Bernard, a diferencia de la escuela clásica esta escuela toma en consideración la parte humana de los trabajadores. Esta teoría mantiene que la productividad está ligada al estado de ánimo de los empleados, es decir si este se siente incluido y motivado dentro de su entorno laboral se verá reflejado en sus acciones diarias dentro de la empresa.

Marisa del Pozo (1997, p. 115-116) agrega que:

“La comunicación empieza a tener importancia, aunque de una manera relativa, en la escuela de las Relaciones Humanas. Las redes de comunicación horizontal están ampliamente desarrolladas y tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, conseguir interacción lateral entre iguales, entre grupos de trabajo y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones. Existen también flujos de comunicación vertical entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los empleados, para hacer posible la participación en la toma de decisiones”.

3.4.1 Importancia de la comunicación

La comunicación es considerada medianamente importante ya que el proceso comunicacional se da entre personal de la misma jerarquía y se le brinda poca atención a las necesidades de los trabajadores.

3.4.2 Propósito de la comunicación

Su fin es alcanzar cierta satisfacción laboral en los trabajadores escuchando en lo posible sus necesidades, además proporciona una comunicación lateral entre departamentos con el fin de que todo miembro de la empresa conozca la situación actual de la misma y pueda tener cierto grado de participación en la toma de decisiones de acuerdo al conocimiento de área que posea.

3.4.3 Dirección de los flujos de comunicación

Es horizontal entre iguales y vertical entre los trabajadores, la dirección escucha las necesidades de los trabajadores y les brinda en poco porcentaje cierta participación en la toma de decisiones.

Los flujos comunicacionales son horizontales entre los grupos de trabajo, verticales entre la gerencia teniendo como resultado una comunicación abierta, donde el trabajador puede ser escuchado y participar en procesos con opiniones. Para mejor comprensión de esta teoría se plantea el siguiente ejemplo: Un trabajador presenta un problema de salud que no es cubierto por el seguro de la empresa, el inconveniente es comentado a su superior (jefe de área) y este a la vez lo socializa con la gerencia para llegar a acuerdos y cubrir con lo que el trabajador necesita en cuestión de salud. El problema llega a la gerencia por medio del jefe de área, el trabajador es escuchado y sus peticiones atendidas.

3.4.4 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades de la escuela de relaciones humanas se detallan a continuación:

Fortalezas: Los trabajadores pueden sentirse escuchados, se desarrolla sentido de pertenencia y se potencia un mejor desempeño laboral.

Debilidades: Se deja muchas ventanas abiertas para la creación de los rumores, es difícil complacer a toda la organización y al tener múltiples opiniones es complicado elegir una sola sin herir susceptibilidades. En este modelo se emplean canales informales de comunicación.

3.5 Escuela Sistémica

Esta escuela define a las empresas como un conjunto de sistemas interrelacionados, es decir, la empresa como sistema general y los departamentos o áreas son los subsistemas donde el uno no puede ir sin el otro y mantienen el equilibrio entre áreas.

La escuela sistémica es la mezcla de las dos escuelas anteriores y mantiene que (la empresa) influye al entorno y el entorno también influye la empresa y su desarrollo, es por ello que la comunicación se da de forma horizontal y entrecruzada.

3.5.1.1 Importancia de la comunicación

Dentro de esta escuela la comunicación es importante y es considerada como eje principal para mantener la unión de las distintas áreas, mejorando la planificación, organización y toma de decisiones.

3.5.1.2 Propósito de la comunicación

El objetivo comunicacional de esta escuela es el vigilar, regular e informar a los directivos facilitando la toma de decisiones e involucrando a la empresa con el entorno.

3.5.1.3 Dirección de los flujos de comunicación

Puede definirse como transversal y circular ya que interviene en todo el sistema comunicacional de la empresa sin importar niveles jerárquicos, respetando los límites entre empresa- entorno.

3.5.1.4 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades de la escuela sistémica se detallan a continuación:

Fortalezas: El personal puede sentirse involucrado, importante y comprometido con las decisiones de la empresa, además dentro de la empresa todos los departamentos están interrelacionados y enterados de la situación de la empresa.

Debilidades: Puede existir un exceso de personas involucradas, dificultad para llegar a acuerdos y mantener a todo el personal contento. Además, es posible la distorsión de contenido y un feedback negativo.

CAPITULO IV
DISEÑO METODOLÓGICO

3.6 Objetivos de la investigación

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 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.

3.7 Preguntas de investigación

- ¿Las empresas ecuatorianas realizan acciones de comunicación interna desde las herramientas digitales? ¿O la comunicación digital se utiliza solamente para la comunicación externa?
- ¿Cuáles son las principales herramientas de comunicación digital que utilizan las empresas para fortalecer su comunicación interna?
- ¿Cuáles son los modelos de comunicación interna que ejecutan las empresas de Ecuador, analizados bajo los tipos de comunicación ascendente, descendente, circular?

3.8 Estructura metodológica

El presente trabajo investigativo de fin de titulación ha sido orientado al conocimiento de la gestión de la comunicación digital interna en las empresas de Ecuador. Impulsado principalmente en la falta de investigación en el país sobre la gestión, herramientas y acciones comunicacionales.

Una vez determinados los objetivos del presente trabajo se eligió el método cuantitativo, el mismo que utiliza datos numéricos para obtener información. Esta acción investigativa incluye la observación empírica y la expresión matemática

mostrando gráficos y números que ayudan a alcanzar una correcta interpretación de los datos obtenidos.

3.8.1 Instrumento de investigación

Inicialmente se realizó una base de datos contrastando la información obtenida de la superintendencia de compañías de Ecuador, para entablar contacto y solicitar la colaboración en la investigación. Es importante rescatar que al realizar un estudio amplio el factor tiempo se vuelve un enemigo y el esfuerzo se duplica al intentar coordinar y obtener una respuesta por parte de la empresa, por ello la investigación fue realizada con una muestra de 43 empresas de diversos sectores, las mismas que fueron contactadas por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos y el envío constante de oficios con firma de la dirección de la titulación de relaciones públicas. 57 organizaciones de las 100 planteadas a inicio de la investigación no participaron por: no contar con un departamento de comunicación o recursos humanos, no estar interesadas, no contestar encuestas a ninguna institución o por no tener oficinas en el país.

El instrumento de investigación fue una encuesta online, aplicada a los directivos de los departamentos de Recursos Humanos y/o Comunicación de 100 empresas del Ecuador partiendo del estudio realizado por la revista EKOS, (2016, p.140).

La encuesta está compuesta por trece preguntas agrupadas en tres segmentos que responden a los objetivos planteados al inicio de esta investigación:

- Planteamiento y acciones de comunicación internas, donde se pretende conocer cómo funcionan las empresas en Ecuador y que acciones plantean para gestionar la comunicación dentro de ellas,
- Análisis de comunicación interna y herramientas de apoyo para la comunicación interna.
- Identificación de los distintos modelos de planeamiento de comunicación al interior de las organizaciones.

El levantamiento de información sobre las organizaciones que se verían incluidas en este análisis tuvo inicio en marzo de 2017 mediante llamadas telefónicas a las organizaciones, conjuntamente se solicitaba el contacto del director del departamento de recursos humanos o comunicación; una vez concluida la base de datos con los

números telefónicos y correos electrónicos se dio inicio en el mes de junio al envío de un oficio a cada una de las empresas por parte de la coordinación de la titulación donde se explicaba detalladamente la investigación. Aunque se presentaron múltiples inconvenientes con la contestación de la encuesta virtual, como estudiante se realizó mayor presión en las dos últimas semanas del mes de julio puesto que por medio de correos electrónicos las empresas que culminaron con la encuesta fueron muy pocas.

Ya una vez entablada la contestación telefónica con los responsables de la sección solicitada se procedió a llenar la encuesta y en algunos casos como autora de la presente investigación procedí a llenarla con la información emitida por nuestros colaboradores.

3.8.2 Modelización de comunicación interna

En busca de cumplir uno de los objetivos de la presente investigación: 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, a través del cual se busca conocer el modelo de planeamiento de comunicación dentro de las organizaciones y proponer una guía de gestión de comunicación interna. Este análisis será realizado de acuerdo a los tres modelos propuestos por Lucas Marín (1997) y desarrolladas por Túnnez (2012, p. 19), que son:

- **Modelo basado en la escuela clásica:** este modelo maneja una comunicación pobre y poco importante ya que no hay interacción, es descendente y es altamente relacionada con la jerarquía. Se dificulta al tener una extensión de control y rupturas comunicacionales.
- **Modelo basado en la escuela de relaciones Humanas:** se desarrolla la importancia de la comunicación, pero se mantiene entre cargos jerárquicos igualitarios o departamentos, además la alta gerencia escucha necesidades de los trabajadores por medio de los administradores de área. El principal problema son los rumores que se generan por la falta de interactividad.
- **Modelo basado en la escuela sistémica:** este modelo es el óptimo a utilizar ya que ve a la comunicación como el eje principal para el desarrollo de las organizaciones, ayuda a la toma de decisiones y los flujos comunicacionales mantienen una línea que une a todos los departamentos de la empresa. Además, evita la interacción negativa, rumores y crisis comunicacional interna.

3.8.3 Selección del objeto de estudio

Este trabajo de titulación analiza la comunicación 2.0 de cuarenta empresas de Ecuador, las mismas que fueron escogidas de un estudio realizado por la revista Ekos en el año 2016. Dentro de la selección se encontraron empresas ubicadas en múltiples ciudades del país y pertenecen a distintos sectores como: construcción e inmobiliaria, salud, industria, comercio al por mayor, turismo alojamiento y comida, agricultura, ganadería y pesca, petróleo, combustible y minería, industria, servicio, automotor, diseño, turismo, transporte y logística y telecomunicaciones.

Se identificó inicialmente una muestra de 100 empresas, obteniendo respuesta efectiva de las siguientes 40 presentadas, siendo la muestra final de la presente investigación.

Tabla 5: **Organizaciones muestra de la investigación.**

EMPRESA	GERENTE	SECTOR	UBICACIÓN	RANKING	UTILIDAD
Farmayala	Ayala Lozada	Salud	Guayaquil	818	\$ 404.876
Pharmaceutical Company S.A. (Fpc)	Mario Rafael Ayala Salcedo				
Qmaxecuador S. A.	Hans Brian Robert Karla Veronica	Servicios	Quito	803	\$1.409.698
Cobalsa Compania Industrial De Balsa Sa	Caicedo Cordova Viviana Rocio	Industria	Guayaquil	805	\$ 121.036
Hotel Colon Guayaquil S.A.	Dassum Armendariz Fuad Alberto -Gerente Dassum Aivas Morice Estefano	Hospitalidad: Turismo Alojamiento y comida	Guayaquil	765	\$3.322.576
Nefrocontrol S.A.	Andino Ruiz Ana Cecilia	Salud	Quito	764	\$5.071.557
Agrooleaginosas Los Rios Oleorios S.A.	Manobanda Cedeño Daniel Enrique	Agricultura, Ganaderia Y Pesca	Guayaquil	852	\$ 110.555
Productos Balanceados Coprobalan Ema	Carbone Rodriguez Albertouribe Saldarriaga Juan	Comercioal Por Mayor	Portoviejo	850	\$ 64.832

Lubricantes Y Lacas Cia. Ltda. Lubrilaca	Aguila Arguello Edgar Eduardo	Petroleo Combustibles Y Minería	Quito	849	\$1.141.251
Plastiempaques S.A.		Industria	Guayaquil	755	\$1.264.802
Productos Alimenticios Y Licores Cia. Ltda. Proalco	Gavilanes Freire Fausto Manuel Peña Valle Miguel Emilio	Comercio Al Por Mayor	Guayaquil	763	\$1.549.578
Attenza Df Ecuador S.A.	Barria Mock Aurelio Antonio Jardim Da Silva Jose Leonardo	Industria	Quito	761	
Vimticorp S.A.	Argudo Villacreces Pedro Ruben	Agricultura Ganaderia Y Pesca	Guayaquil	754	\$ 134.029
Dialinspec S.A.	González Cum Alfonso Liborio	Agricultura Ganadería Y Pesca	Machala	751	\$ 176.821
Farmamia Cia. Ltda.	Aguirre Celi Norma America- Presidente Aguirre Celi Yober Manuel- Gerente General	Salud	Machala	749	\$1.164.945
Bj Services Switzerland Sarl	Ph Representacione s Cia. Ltda.	Petroleo Combustibles Y Minería	Quito	798	

Inmobiliaria Lavie Sa	Czarninski Shefi Gad-Gerente Czarninski Baier Johny Jacobo	Agricultura, Ganadería Y Pesca	Guayaquil	842	\$4.734.939
Comercializadora Coile S.A.	Godoy Ruiz Manuel Agustin Godoy Ruiz Cruz Amada	Comercio Al Por Mayor	Guayaquil	831	\$ 417.677
Mariscos Del Ecuador Marecuador Cia. Ltda.	Valarezo Jadan Angel Vicente Galarza Gonzalez Lauro Fernand	Industria	Machala	835	\$ 280.356
Bico Internacional S.A.	Otero Lopez Luis Fernando Isaza Restrepo Eugenio	Industria	Quito	836	\$1.237.575
Oceanfish S.A.	Wood Martinez William Alonso Mendoza Solines Santiago Enrique	Agricultura, Ganaderia y Pesca	Manta	814	\$ 292.306
Conelsa Conductores Electricos S.A.	Dalmau Chiriboga Martin Javier	Industria	Quito	810	\$1.139.512
Grupofarma Del Ecuador S.A.	Calzacorta Herreros Ruben Salazar Rivera Marco Vinicio	Salud	Quito	807	
Astudillo Guillen Construcciones Y Servicios De Ingenieria Cia. Ltda.	Astudillo Guillen Marcelo Fernando Astudillo Guillen Edwin Patricio	Servicio	Cuenca	794	\$ 953.489

Motores Del Ecuador Ecuamotors S.A	Mosquera Palacios Oscar Roberto	Automotor	Quito	792	\$ 269.370
Ipacisa Inversiones Del Pacifico S.A.	Alarcon Kernekin John Alberto Perez Di Puglia Claudia Maria	Industria	Guayaquil	838	\$ 117.045
Fanbercell S.A.	Lasso Muñoz Carlos Antonio Bastidas Teran Marco Antonio	Construcción	Guayaquil	781	\$2.443.573
Empacadora Bilbo S.A. Bilbosa	Baque Guevara Ronald Antonio Acebo Moran German David	Industria	Portoviejo	775	\$ 68.799
Hidromecanica Andina Hidroandina Cia. Ltda.	Blum Guerra Alfonso Arsenio Ballerino Moeller Andres Herman	Petroleo Combustibles Y Minería	Guayaquil	774	\$ 781.041
Quevexport S.A.	Manobanda Cedeño Daniel Enrique Muñoz Muñoz Mirna Marilu	Industria	Guayaquil	769	\$ 437.126
Hidroabanico S. A.	Flores Endara Hernan Alberto Teran Ribadeneira Pablo Andres	Diseño	Quito	778	\$9.661.660
Umco S.A.	Jaramillo Revelo Diego Anselmo	Industria	Quito	766	\$5.095.513
Xptours S.A.	Carrillo Jaramillo Bernardo Xavier	Hospitalidad: Turismo Alojamiento Y Comida	Ambato	762	\$ 158.905

Tinflex S.A.	Khamis Zaidan Nakhleh Ricardo Khamis Zaidan Alberto Fua	Industria	Quito	759	\$ 687.888
Motores Y Tractores Motrac S.A.	Wiener Gomez Anthony Edward- Gerente Wiener Leimdorfer Thomas	Automotor	Guayaquil	756	\$1.422.830
H.O.V. Hotelera Quito Sa	Casagrande Pinto Gino Luigi Villacres Smith Luis Arsenio	Hospitalidad	Quito	848	\$ 264.478
Cargolux Airlines International S. A.	Representación Y Asesoría Ferep Cia.Ltda.	Transporte Y Logistica	Quito	815	\$11.009.315
Disan Ecuador S.A.	Correa Muñoz Alfredo	Comercio Al Por Mayor	Guayaquil	797	\$ 403.051
Aromatic Cocoa Export S.A Aromaexco	Rivas Loor Eduardo Efren	Industria	Guayaquil	776	\$ 92.625
Santillana S. A.	Ureña Lara Maria Del Carmen Cayuela Sebastian Miguel Angel-Presidente	Coemrcio Al Por Mayor	Quito	752	\$ 4.591.799
Matallana S.A	Lopez Patiño Martha Yaneth; Mantallana Ayala Carlos Alberto		Quito	748	\$ 93.142
Univisa S.A.	Santelli De Luca Javier Francisco	Telecomunicaciones	Guayaquil	806	

Golden Value	Fernandez		Guayaquil	750	\$ 558.069
Company S.A.	Rodriguez				
Goalue	Johnny Agustin				
Investeam S.A.	Cordova	Construcción /	Guayaquil	770	\$ 3.282.985
	Astudillo Luis	Inmobiliario			
	Fernando				

Fuente: Zabala, V., Zabala, J., Alarcón, G., y Muñoz, M. (2016). Ranking 1000-2016. Revista Ekos. Vol. 281. Recuperado de: http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=284&idr=1.

Elaboración: por la autora.

CAPITULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.9 Planeamiento y acciones de comunicación interna

3.9.1 Departamento de comunicación

Según la investigación realizada el 69.77% equivalente a 30 organizaciones indican que cuentan con un departamento de comunicación mientras que las 13 organizaciones restantes equivalentes al 30,23% no tienen un departamento de comunicación en la organización.

Gráfico 1. Departamento de comunicación



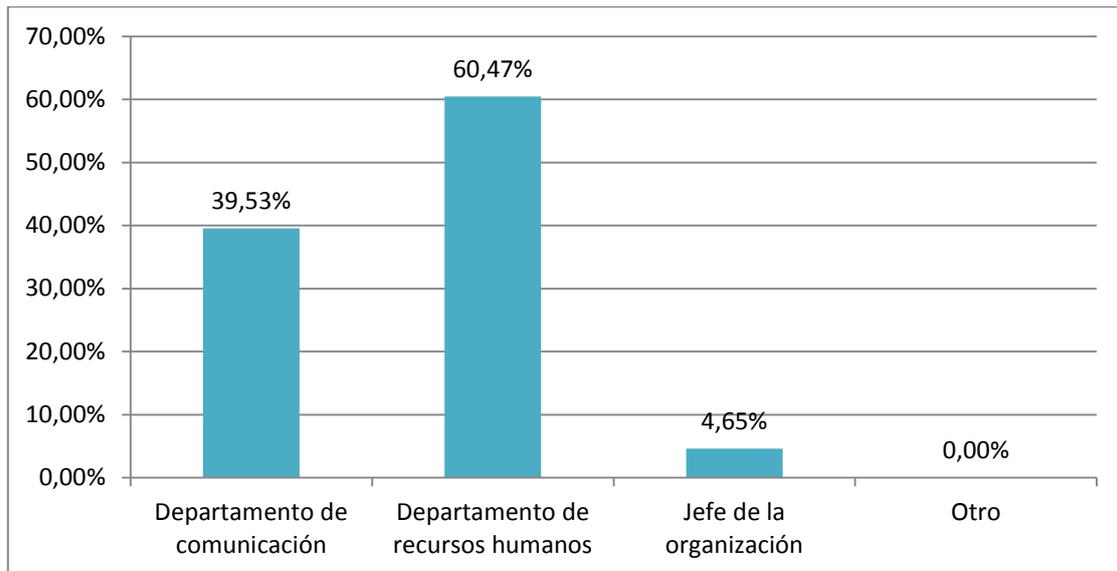
Fuente: Encuesta de gestión de comunicación digital (2017).

Elaboración: por el autor.

3.9.2 Área que gestiona la comunicación interna

Los datos obtenidos indican que un 60,47% de las organizaciones manejan la comunicación interna por medio del departamento de recursos humanos, un 39,53% con el departamento de comunicación y el 4,65% deja la gestión de la comunicación interna a la gerencia de la organización.

Grafico 2. **Responsable de la gestión de comunicación interna**



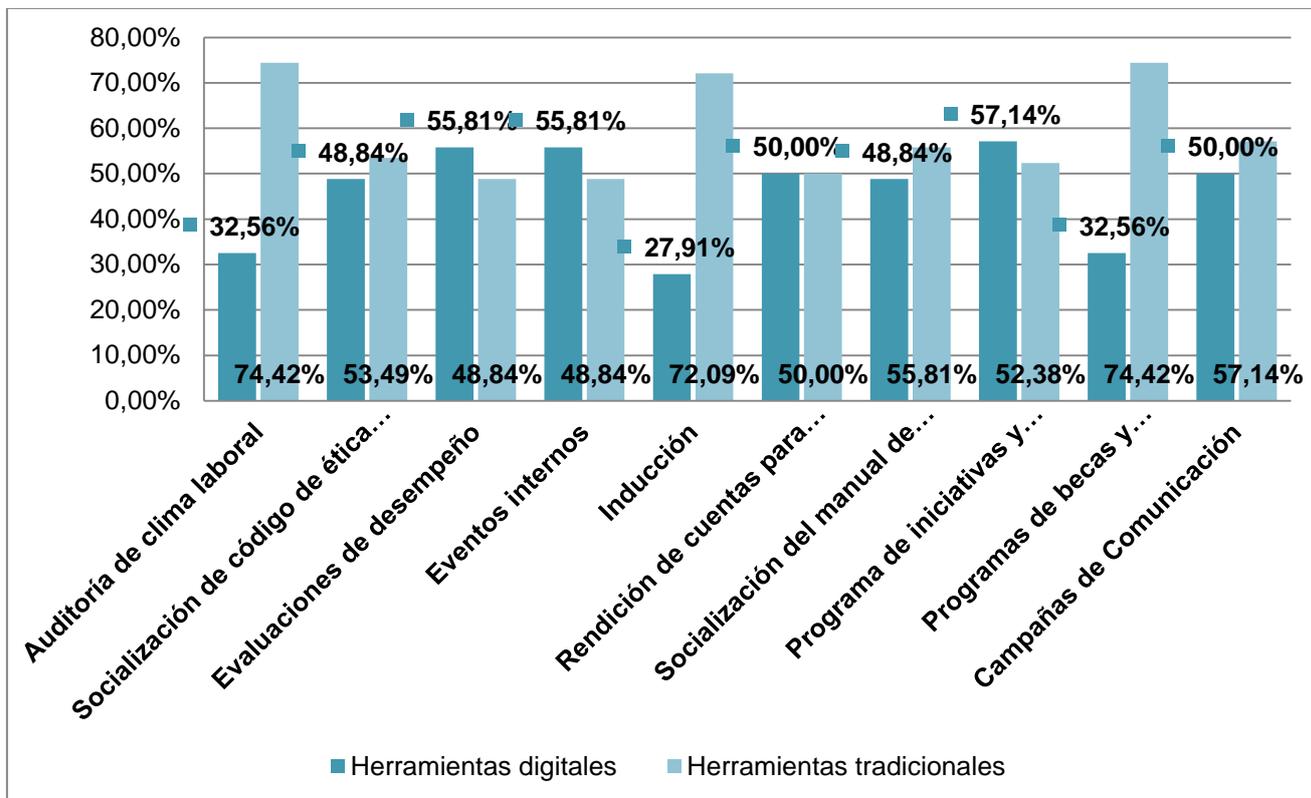
Fuente: Encuesta de gestión de comunicación digital (2017).

Elaboración: por el autor.

3.9.3 Herramientas digitales de comunicación interna.

Del universo total de la muestra se encontró que el 100% utiliza herramientas digitales para desarrollar acciones de comunicación interna como: programa de iniciativa y sugerencias en un 57,14%, evaluaciones de desempeño/ eventos internos en un 55,81%, el 50,00% para rendición de cuentas a colaboradores/ campañas de comunicación, el 48,84% para la socialización del manual de identidad/ socialización de código de ética y comportamiento, mientras que el 32,56% utiliza herramientas digitales para la auditoría de clima laboral/ programas de becas-capacitaciones y finalmente el 27,91% de las empresas se apoyan el herramientas digitales para la acciones de inducción.

Grafico 3. **Acciones de comunicación interna**



Fuente: Encuesta de gestión de comunicación digital (2017).

Elaboración: por el autor.

3.9.4 Herramientas tradicionales en comunicación interna

Del universo total de la muestra se encontró que el 100% utiliza herramientas tradicionales para desarrollar acciones de comunicación interna como: el 74,42% para auditoría de clima laboral/ programas de becas y capacitaciones, el 72,09% en acciones de inducción, un 57,14% en campañas de comunicación, el 55,81% en la socialización del manual de identidad, un 53,49% en la socialización de código de ética y comportamiento, mientras que para la socialización de programas de iniciativas y sugerencias el 52,38% de la muestra, el 50,00% de las organizaciones en la rendición de cuentas para colaboradores y el 48,84% de las organizaciones utilizan herramientas tradicionales para la evaluación de desempeño y eventos internos.

Es importante rescatar que dentro de este apartado se identificó que aunque en la actualidad de 12 a 24 organizaciones utilizan herramientas digitales para la gestión de

la CI, aún prevalece el uso de herramientas tradicionales puesto que de 21 a 32 organizaciones gestionan la comunicación interna de forma convencional.

3.9.5 Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna.

Dentro de las organizaciones existen múltiples niveles comunicacionales y para mayor efectividad cada uno de ellos utiliza distintos canales o herramientas. Dentro de la investigación realizada se determinó que la comunicación entre directivos se da en un 65,12% vía correo electrónico, el 37,21% utiliza el intranet institucional y el 34,88% efectiviza la comunicación entre directivos por medio de redes de mensajería desarrolladas por la empresa. Además, existen herramientas digitales como Whatsapp, Skype y demás que son utilizadas del 2 al 7% dentro de las organizaciones sin contar con herramientas no utilizadas por los directivos como: Twitter, Blogs, Hangouts y Google.

La comunicación entre jefe-empleado dentro de la muestra total se ejecuta principalmente vía correo electrónico con un 55,81%, intranet institucional con el 44,86% y el 32,56% de las organizaciones utilizan redes de mensajería desarrolladas por la empresa para efectivizar acciones comunicacionales, además se utilizan herramientas como Whatsapp, Skype, Google y otras entre 2 a 6%.

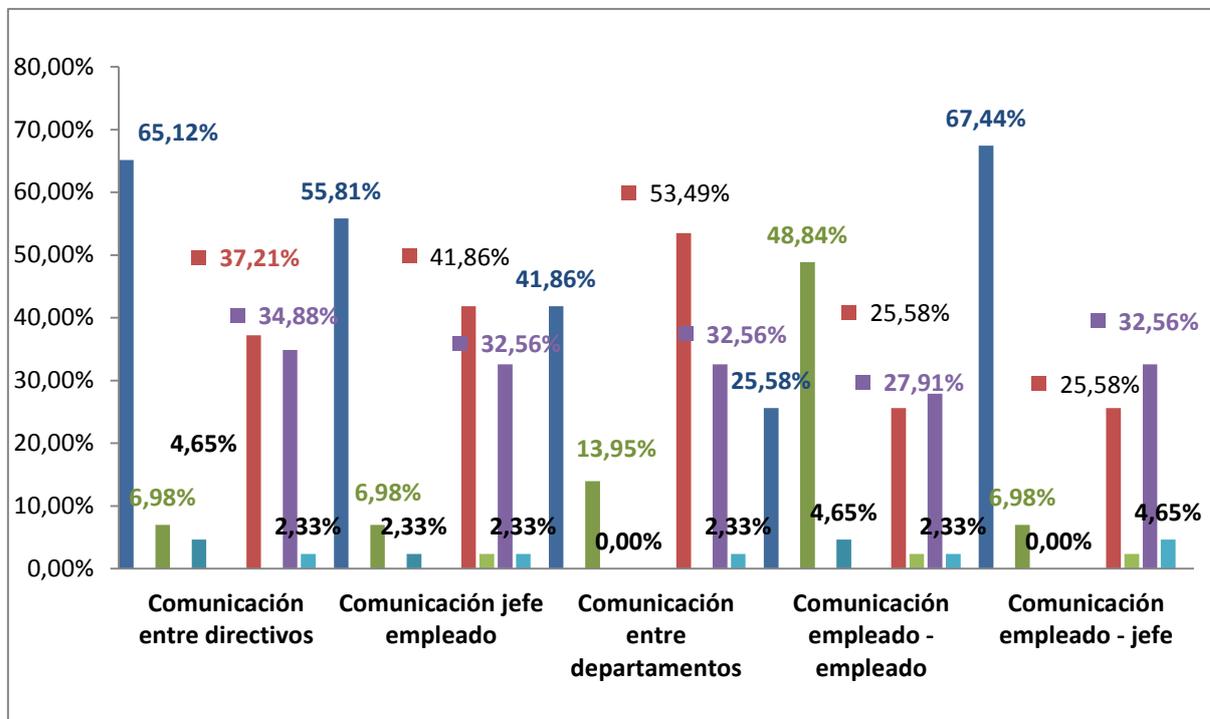
La comunicación entre departamentos se realiza por medio del intranet institucional en un 53,49%, el 41,86% vía correo electrónico y el 32,56% de las organizaciones ejecutan acciones comunicacionales por medio de redes de mensajería desarrolladas por la empresa, además de Whatsapp y otras herramientas utilizadas del 2 al 13%. Mientras que la comunicación entre empleado-empleado se ejecuta en un 48,84% vía Whatsapp, el 27,91% por medio de redes de mensajería desarrolladas por la empresa y el 25,58% por medio de correo electrónico e intranet institucional. Además de herramientas utilizadas del 2 al 5% como Skype, Google y otras.

La comunicación entre empleado-jefe dentro de las organizaciones analizadas se ejecuta en un 67,44% mediante correo electrónico, el 32,56% por medio de redes de mensajería desarrolladas por la empresa y el 25,58% utilizan el intranet institucional.

En conclusión, dentro de todos los flujos o niveles comunicacionales prevalece el uso e importancia del correo electrónico seguido de intranet institucional, redes de

mensajería desarrolladas por la empresa, Whatsapp, Skype y Google. Además de existir herramientas no utilizadas como: Skype, Google, Hangouts y Blog.

Grafico 4. **Herramientas digitales utilizadas para el flujo de comunicación interna**



Fuente: Encuesta de gestión de comunicación digital interna 2017.

Elaboración: por el autor.

3.10 Herramientas de comunicación digital

3.10.1 Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna

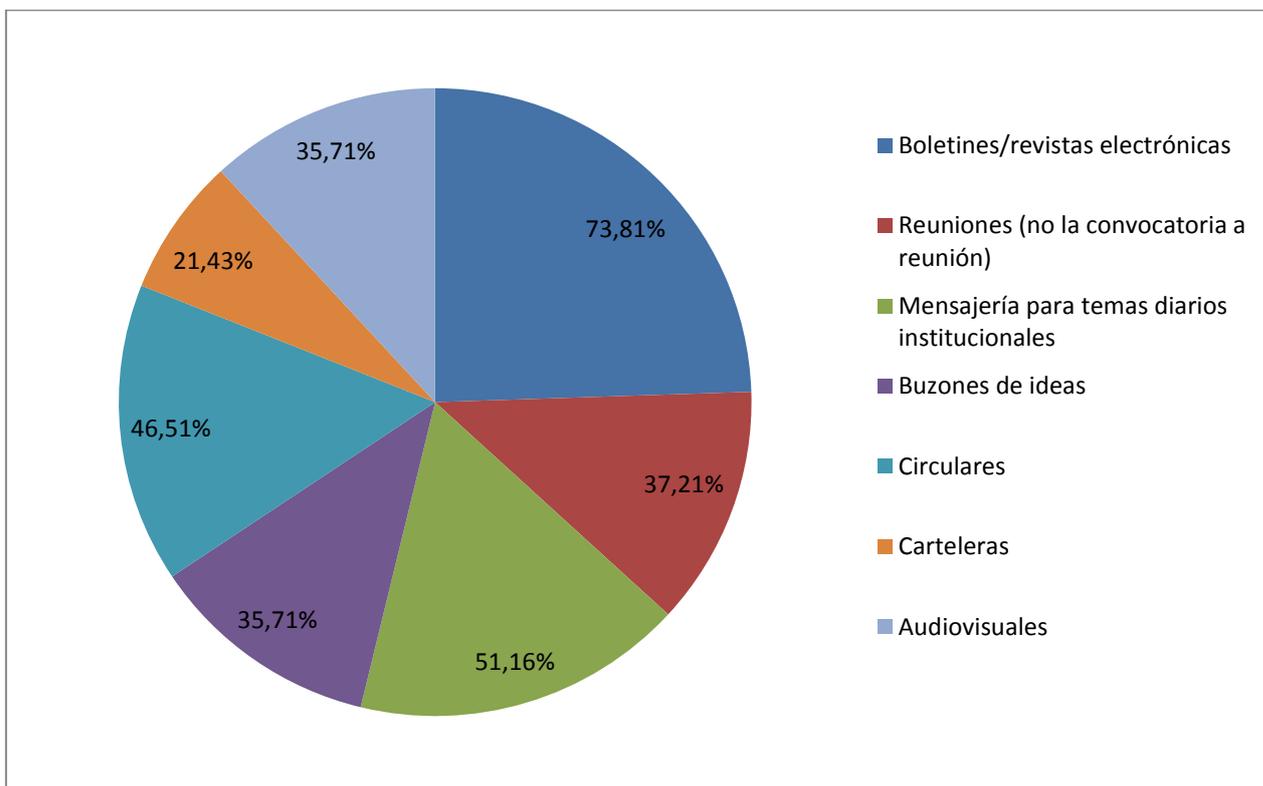
Dentro del área digital se encontró varias acciones donde se utilizan múltiples herramientas para cada actividad como:

Boletines: Los boletines son ejecutados en un 73,81% por medio del correo electrónico, en un 21,43% mediante intranet y del 2 al 10% por medio de Whatsapp, redes de mensajería desarrolladas por la empresa, Blogs y Google.

Reuniones: en el 37,21% de las organizaciones son informadas mediante correo electrónico y redes de mensajería desarrolladas por la empresa.

La mensajería para temas diarios, el buzón de ideas, las circulares y el contenido audiovisual se realizan principalmente vía correo electrónico mientras que las carteleras son ejecutadas por medio de redes desarrolladas por la empresa.

Grafico 5. Gestión de la comunicación interna por medio de herramientas digitales.



Fuente: Encuesta de gestión de comunicación digital interna 2017.

Elaboración: por el autor.

3.10.2 Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna

Dentro de las herramientas siempre utilizadas por las organizaciones, entendiéndose que el orden al ser mencionadas responde a importancia se encuentran: correo electrónico, intranet, redes de mensajería desarrollada por la empresa y Google. Además de utilizar otras herramientas en menor porcentaje entre ellas están: Google, Skype, Whatsapp, Twitter, Facebook/Messenger, Blogs, Hangouts, entre otras.

3.10.3 Efectividad de las herramientas digitales

Tabla 6: Efectividad de las herramientas digitales.

Opciones	Altamente efectivo	Medianamente efectivo	Sin resultados	No contesta /no la utiliza	Respuestas
Correos electrónicos	90,70%	6,99%	2,33%	0	43
Faceboo/Messenger	4,76%	88,10%	7,14%	2,33%	42
WhatsApp	16,28%	83,72%	0,00%	0	43
Twitter	4,76%	83,33%	11,90%	2,33%	42
Skype	16,28%	83,71%	0,00%	0	43
Blogs	0,00%	76,19%	23,81%	2,33%	42
Hangouts	2,44%	68,29%	29,27%	4,66%	41
Intranet	76,19%	23,81%	0,00%	2,33%	42
Google +	45,24%	50,00%	4,76%	2,33%	42
Redes de Mensajería propias/institucionales	92,86%	2,38%	4,76%	2,33%	42

Fuente: Encuesta de gestión de comunicación digital.

Elaboración: por el autor.

De las herramientas analizadas se pudo identificar que el correo electrónico y las redes de la mensajería propias de las organizaciones siguen siendo las herramientas más utilizadas puesto que 39 de 43 empresas analizadas las definen como las más efectivas, seguida del intranet y Google+, mientras que las herramientas medianamente efectivas son: Whatsapp, Twitter, Skype. Blogs y Hangouts.

3.10.4 Formación en el uso de las nuevas tecnologías

Dentro de las capacitaciones recibidas a la muestra total se evidenció que 5 gestores de la comunicación reciben constantemente capacitaciones sobre nuevas tecnologías, 31 de ellos las reciben a veces y 6 de ellos nunca han recibido capacitaciones sobre temas digitales. Mientras que únicamente 6 personas encargadas de la comunicación o de recursos humanos gestionan constantemente capacitaciones entorno al uso de nuevas tecnologías, 32 profesionales gestionan capacitaciones a veces y 5 de ellas nunca las han gestionado.

3.11 Modelización

A partir de los datos obtenidos, se analizará a las empresas objeto de estudio en base a las 3 escuelas de la conducta organizativa. Con la información recolectada se busca clasificar e identificar el modelo de comunicación que predomina en las empresas ecuatorianas.

3.11.1 Escuela clásica

Dentro de los datos recolectados se encontró que el 7,32% de la muestra total considera a la comunicación interna como poco importante y bastante restringida, aunque el 64,29% menciona que la comunicación al interior de la empresa les permite retransmitir ordenes e información sobre tareas laborales, lo que indica que la comunicación interna es tomada como una acción con un fin específico mas no como una estrategia organizacional.

Por ende, se determina que el 67,44% (29 empresas) manejan un flujo comunicacional hacia abajo, es decir, desde la dirección hacia los trabajadores.

3.11.2 Escuela de relaciones humanas

El 21,95% de las empresas objeto de estudio califican a la gestión de comunicación interna como relativamente importante y limitada entre iguales, con el fin de lograr una interacción entre grupos de trabajo en un 23,81% de las organizaciones. Por ende, el 18,60% de la muestra total desarrolla un flujo comunicacional horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores.

3.11.3 Escuela sistémica

El 70,73% de las organizaciones califican a la gestión de la comunicación interna como muy importante al permitir la unión de las áreas de la empresa, además el 11,90% de las empresas mencionan que la comunicación permite controlar y coordinar información institucional por lo que se puede calificar al 13,95% de las organizaciones

como circulares ya que su flujo comunicacional gira entre todas las direcciones de la organización.

Por el trabajo realizado se pudo constatar que el 70,73% de las organizaciones califican a la comunicación interna como muy importante al permitir la unión de las áreas de la empresa aunque mencionan que es utilizada en un 64,29% para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales, por ende se afirma en base a la investigación realizada que en Ecuador aún prevalece la comunicación hacia abajo ya que el 67,44% de las organizaciones manejan una comunicación desde la dirección hacia los trabajadores.

CONCLUSIONES

El siguiente apartado ha sido dividido en tres secciones de acuerdo a los puntos principales de estudio a desarrollar en el presente trabajo investigativo:

Planeamiento y acciones de comunicación interna

- Dentro de las organizaciones encuestadas el 69,77% tiene un departamento de comunicación, aunque la gestión de comunicación interna en la mayoría de casos es manejada por departamentos de recursos humanos.
- Las organizaciones en la actualidad complementan las acciones de comunicación interna con herramientas digitales y tradicionales aunque según los datos recolectados de la muestra total: entre 12 a 24 instituciones gestionan la CI por medio de herramientas digitales y de 21 a 32 organizaciones ejecutan la CI con herramientas tradicionales, evidenciando que la mayoría de organizaciones no explora al 100% las herramientas que la web 2.0 ofrece.
- Aunque dentro de las empresas aún se mantienen jerarquías y distintos niveles comunicacionales, según la encuesta realizada la principal herramienta digital para efectivizar la comunicación es el correo electrónico, seguido de intranet y redes de mensajería desarrolladas por las empresas.

Herramientas de comunicación digital

- La herramienta digital más utilizada para la ejecución de la CI es el correo electrónico puesto que el 73,81% de las organizaciones encuestadas lo ejecutan para: envío de boletines electrónicos, reuniones, mensajería para temas diarios, circulares y contenido audiovisual.
- Existen otras herramientas digitales ofrecidas por la web que no son utilizadas formalmente por las organizaciones como: Google+, Skype, Whatsapp, Twitter, Facebook/Messenger, blogs y Hangouts. Se asume que estas herramientas no son utilizadas por el desconocimiento de los beneficios que ofrecen.
- Las capacitaciones sobre nuevas tecnologías no son constantes tanto para los comunicadores como para el personal de recursos humanos, aunque se evidenció que estos grupos de profesionales tampoco gestionan capacitaciones para el resto

del personal puesto que únicamente 6 de 43 responsables de la comunicación interna han gestionado capacitaciones sobre temas tecnológicos.

Modelización

- 29 organizaciones de la muestra total manejan una comunicación hacia abajo: desde la dirección hacia los trabajadores, perteneciendo a la escuela clásica donde la CI es restringida y utilizada para retransmitir órdenes, por ende la comunicación es tomada como transmisión de información mas no como acciones estratégicas que promueven el auge empresarial.
- Dentro de la escuela de relaciones humanas el 18,60% de la muestra mantienen un flujo comunicacional horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores, viendo a la comunicación como una herramienta que genera interacción entre los grupos de trabajo.
- El 13,95% de las empresas objeto de estudio califican su flujo comunicacional como circular por ende pertenecen a la escuela sistémica, la misma que funciona gracias a la interconexión del personal y los distintos departamentos.
- El 70,73% de la muestra total califican a la comunicación interna como muy importante pero no va más allá de informar a los trabajadores. Lo mencionado deja constancia de que en Ecuador aún prevalece la comunicación hacia abajo, se respetan jerarquías y hay bidireccionalidad.

RECOMENDACIONES

Planeamiento y acciones de comunicación interna.

Aunque en la mayoría de organizaciones si existe un departamento de comunicación, en la actualidad la CI es gestionada por el departamento de recursos humanos, aunque ambos profesionales priorizan el capital humano de las organizaciones, es el comunicador o relacionista público quien ejecuta acciones estratégicas que mejoran el ambiente laboral y crean sentido de pertenencia. Por ende, como autora de la presente investigación recomiendo que la gestión de la comunicación interna debe ser manejada por el departamento de comunicación ya que emite información no solo externa, sino que trabaja estratégicamente para que los miembros de la empresa vivan la filosofía institucional.

Es importante que la comunicación interna de las organizaciones se adapte a un mundo globalizado y rápido, para esto las herramientas tradicionales deben complementarse con las herramientas digitales con el fin de mejorar la relación entre jefe – empleado, respetando los flujos comunicacionales adoptados por la empresa y enviando un mensaje concreto, efectivo y entendible.

Herramientas de comunicación digital.

La web 2.0 ofrece múltiples herramientas digitales que gestionan la comunicación interna de forma inmediata y económica que a la vez acorta distancias, aunque la herramienta principal y más utilizada dentro de este estudio es el correo electrónico no es la única disponible, existen otras herramientas con las que las organizaciones pueden innovar y a pesar de no ser consideradas formales suelen resultar efectivas ya que permiten al usuario mantener una conexión 24 horas al día y efectiviza el control sobre la lectura de los mensajes como: Whatsapp, Facebook/Messenger, line entre otras.

Para alcanzar un buen resultado en temas digitales son esenciales las capacitaciones constantes ya que la red permanece en innovación constante, por lo que se recomienda a las organizaciones brindar mayor información sobre temas tecnológicos a los profesionales de comunicación o recursos humanos y que sean los

departamentos encargados de la gestión de comunicación interna quienes tramiten capacitaciones para todos los trabajadores con el fin de innovar y crear una empresa vanguardista en temas 2.0.

Modelización

29 organizaciones de la muestra global manifestaron que su flujo comunicacional es hacia abajo, es decir, la información va desde la gerencia hacia los trabajadores por ende pertenece a la escuela clásica. Como investigadora no califico como buena o mala a la escuela clásica puesto que las organizaciones tienen años en el mercado y su margen de utilidades es alto, además se debe rescatar que escuchar a todos los miembros de una organización es difícil, mucho más si su dimensión es extensa, sin embargo, se puede emplear mecanismos para atender y escuchar a los distintos públicos internos.

El 70,73 % de la muestra total toma a la comunicación interna como muy importante, pero es esencial que antes de calificar a la comunicación como importante, se realicen acciones estratégicas puesto que según este estudio la CI es visualizada como transmisión de información más no como una acción estratégica que responde a objetivos, mejoran el entorno laboral y crean lazos entre empresa-cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C. (2013). Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. España: UOC.
- Alvarado, M. (2009). Evolución histórica de las relaciones públicas. En *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: UOC.
- Álvarez, A. (2011). Medición y evaluación en comunicación. *Comunicar*.
- Andrade, H. (1991). Hacia una definición de la Comunicación Organizacional. En *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Angardoña, A. (07 de mayo de 2007). *IESE*. Recuperado de, <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>
- Arango, F., & Pulgarín, L. (s.f). Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas. Colombia: Corporación Universitaria Lasallista.
- Asociación de Directivos de Comunicación . (5 de mayo de 2010). *Dircom*. Recuperado de, <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestadodelacomunicacione%20espa2010.pdf>
- Ayón, R. (septiembre de 2006). *Universidad Autónoma de Guadalajara*. Recuperado de <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>
- Bernays, E. (1998). *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bernays, E. (1928). *Propaganda*. España: Liveright.
- Besson, C. (2009). *AERCO y territorio creativo*. Recuperado el 9 de mayo de 2017, de <https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5>
- Casasnovas, R. (2012). *Redinside*. Recuperado de <http://www.redinside.com.ar/red-inside/redinside-39/05-metodologia-para-medir/>
- Cassany, D., & Ayala, G. (9 de noviembre de 2008). *Participación Educativa*. Recuperado de http://www.iessierasur.es/fileadmin/template/archivos/BiologiaGeologia/documentos/DEP_DE_FORMACION/Nativos_e_inmigrantes_digitales.pdf

- Castelló, A. (2010). La web 2.0. En *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online*. España: ECU.
- Castillo, A. (2010). Introducción a las relaciones públicas. España: IIRP.
- Castro, J., Celeste, P., & Abad, L. G. (2005). *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*. España: Netbiblo.
- Cerdán, A. (2005). El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento. *Redalyc*.
- Community, A. (28 de enero de 2009). *Aerco-Psm*. Recuperado de <https://aercomunidad.org/2013/01/28/la-misteriosa-figura-del-community-manager/>
- Costa, J. (2012). En *El DirCom de hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- Dircom. (2014). *Asociación de directivos de comunicación Catalunya*. Recuperado de <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>
- Domínguez, D. (2010). *La cara interna de la comunicación interna*. Madrid: Visión libros.
- Durán, A. (2014). *Marketing y Comunicación*. Recuperado de <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/1x06-Fundamentos-de-las-Relaciones-P%C3%BAblicas.pdf>
- Enrique, A., Madroñero, G., & Morales, F. (2008). *La planificación e la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Escalona, A. (19 de octubre de 2002). ¿Para qué son útiles los medios institucionales?. *Comunicar*.
- Esrock, & Leichty. (1998). "Social Responsibility and Corporate Web Pages. Selfpresentation or Agenda Setting?". EEUU: *Public Relations Review*.
- Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª edición. México: MCGRAW-HIL.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. España: Díaz de Santos.
- González, J. (2004). Gestión del conocimiento en intranets corporativas: desarrollo de un modelo de diseño. *Ibersid*, 26.

- Gonzalez, S., & Micó, J. (2009). "Oportunidades y tensiones entre los gabinetes digitales y los periodistas. El caso de las oficinas especializadas en tráfico y seguridad vial". *Trípodos* .
- Gruning, J., & Hunt, T. (2003). Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (16 de mayo de 2014). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- Jablin, F. (1986). "Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro". México: McGraw Hill.
- James, G., & Larissa, G. (1992). Models in public relations and communication. En *to effective organizations*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kent, J. (1997). *Internet fácil*. 2da. Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Levis, D. (2008). *Comunicación & Educación*. Recuperado el 13 de junio de 2017, de <http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>
- Manovich, L. (2005). *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación*. barcelona: Paidós.
- Marken. (1995). *Getting the most from your presence in cyberspace*. EEUU: Public Relations Quartely.
- Martos, A. (2013). *Internet*. España: Anaya Multimedia.
- Masip, P., & Micó, J. (2009). El periodista polivalent en el marc de la convergència empresarial. *Dialnet* .
- Matilla, K. (2008). Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelon. En *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Micó, J. (2006). *Periodisme a la xarxa*. Barcelona: Vic: Eumo Editorial.
- Morales, F. (2001). Comunicación interna. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Muñoz, A. (2002). *Haga rentable su negocio*. Bogotá: Intermedio.

- Noguero, A. (1995). La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal. Barcelona: EUB-ESRP.
- Orihuela, J., & Santos, M. (2004). *Quadernsdigitals.net*. Recuperado de https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=PpOHN2YAAAAJ&citation_for_view=PpOHN2YAAAAJ:d1gkVwhDpl0C
- Pérez, A. (5 de octubre de 2003). *La convergencia mediática: un nuevo escenario para la gestión de información*. *ACIMED* 11(5). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000500003
- Pestano, J., & Gabino, M. (2011). Estrategias de comunicación en las organizaciones de alumni. *Revista internacional de relaciones públicas* .
- Pozo, M. d. (1997). Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica. España: Fragua.
- Prensky, M. (2010). Nativos e inmigrantes digitales. *Institución educativa SEK* .
- Radillo, G. (2011). *Razón y palabra*. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional. Buenos Aires: La Crujía .
- Sánchez, A. (2012). El chat: un encuentro sincrónico para actividades. En *Estrategias para la interacción virtual en contextos educativos y de teletrabajo*. Medellín: Católica del norte fundación universitaria.
- Suárez, D. (16 de septiembre de 2010). El community manager representa los ojos y los oídos de la empresa en Internet. (E. Pérez, Entrevistador)
- Taylor, F., & Fayol, H. (1973). Principios de la administración científica : administración industrial y general. Argentina: El Ateneo.
- Túniz, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. España: Comunicación Social S.C.
- Vacas, A. (2004). Las relaciones públicas en España. Madrid: McGraw-Hill.
- Valuexperience. (31 de marzo de 2017). *Valuexperience*. Recuperado de <http://www.valuexperience.com/la-tecnologia-no-es-suficiente/>
- Velásquez, F. (junio de 2002). *ICESI*. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/81/html

- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. España: Pirámide S.A.
- Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*. Barcelona: UOC.
- Zabala, V., Zabala, J., Alarcón, G., & Muñoz, M. (2016). Ranking 1000- 2016. *Revista Ekos* , 140.

ANEXOS

**Encuesta dirigida a responsables de comunicación o de recursos humanos
de las empresas de Ecuador**

Estimado/a señor/a, responsable de Comunicación o RRHH

El presente instrumento tiene como objetivo conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para la gestión de la 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?

Sí

No

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

Departamento de comunicación

Departamento de recursos humanos

Jefe de la organización

Otro

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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialización de código de ética y comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluaciones de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inducción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendición de cuentas para colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialización del manual de identidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programa de iniciativas y sugerencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de becas y capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campañas de Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Identifique las herramientas digitales que utiliza para el flujo 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Comunicación jefe empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Comunicación entre departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Comunicación empleado - empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Comunicación empleado - jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

5. Identifique las herramientas digitales que 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
Boletines/revistas electrónicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Reuniones (no la convocatoria a reunión)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Mensajería para temas diarios institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Buzones de ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Circulares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Carteleras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Audiovisuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

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

	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Correos electrónicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook/Messenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hangouts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google +	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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	<input type="radio"/>				
Facebook/Messenger	<input type="radio"/>				
WhatsApp	<input type="radio"/>				
Twitter	<input type="radio"/>				
Skype	<input type="radio"/>				
Blogs	<input type="radio"/>				
Hangouts	<input type="radio"/>				
Intranet	<input type="radio"/>				
Google +	<input type="radio"/>				
Redes de Mensajería propias/institucionales	<input type="radio"/>				

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 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

13. Déjenos su correo electrónico para enviar los resultados de la investigación

Listo