



# 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.

**AUTORA:** Peña Quevedo, Cindy Camila

**DIRECTORA:** Valarezo Abad, Karen Cesibel, Mgtr.

LOJA – ECUADOR

2017



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

2017

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mgrt.

Karen Cesibel Valdiviezo Abad

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Gestión de la Comunicación Digital. Las 100 principales empresas de Ecuador realizado por Cindy Camila Peña Quevedo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017

f\_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Peña Quevedo Cindy Camila, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Gestión de la comunicación digital. Las 100 principales empresas de Ecuador periodo 2016, siendo Karen Cesibel Valdiviezo Abad 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: Cindy Camila Peña Quevedo

Cédula: 0927564443

## DEDICATORÍA

A mi madre por ser el motor de mi vida.

A mi esposo por su apoyo incondicional.

Y a mi hijo Joel Alejandro Cabrera Peña

Porque a su pequeña edad conoció el

esfuerzo y dedicación por ser ejemplo que merece.

Cindy Camila Peña Quevedo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi madre por ser mi fortaleza en el transcurso de mi formación profesional, porque su amor y consejos me ayudaron a no darme por vencida, y así cumplir este sueño juntas.

A mi pequeña familia de tres, por ser mi inspiración para cumplir mis objetivos y metas

A los docentes de la titulación de Relaciones Públicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a Cesibel Valdiviezo, por ser mi ejemplo e impulso a seguir como profesional en relaciones públicas; por su tiempo y paciencia dedicada a este proyecto de fin de titulación.

Cindy Camila Peña Quevedo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CARATULA</b> .....	<b>I</b>
<b>APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b> .....	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS</b> .....	<b>III</b>
<b>DEDICATORÍA</b> .....	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>4</b>
<b>1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>5</b>
1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y PRINCIPALES DEFINICIONES .....	5
1.2. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	7
1.3. FORMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	8
1.3.1. Comunicación descendente.....	9
1.3.2. Comunicación horizontal .....	9
1.3.3. Comunicación ascendente.....	10
1.3.4. Comunicación formal .....	10
1.3.5. Comunicación informal .....	11
1.4. PLANTEAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	11
1.4.1. Método RACE.....	12
1.4.2. Modelo de planeamiento: DOLAR .....	14
1.5. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	14
1.5.1. Medios formales .....	15
1.5.2. Medios Digitales .....	16
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>17</b>
<b>COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES</b> .....	<b>17</b>
2.1 CONVERGENCIA DIGITAL: UN PROCESO SIN FINAL .....	18
2.2 COMUNICACIÓN 2.0 .....	19
2.3 ALGUNAS HERRAMIENTAS DIGITALES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	21
2.3.1 Medios institucionales.....	21

2.3.2	Medios sociales .....	22
2.4	NUEVOS PERFILES DE LOS PÚBLICOS INTERNOS .....	24
2.5	LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL COMMUNITY MANAGER .....	25
2.6	MÉTRICAS .....	26
<b>CAPÍTULO III.</b>	.....	<b>28</b>
<b>MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL</b>	.....	<b>28</b>
3.1	ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	29
3.2	PRINCIPALES ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZATIVA.....	30
3.2.1	Escuela clásica.....	30
3.2.1.1	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN .....	30
3.2.1.2	Propósito de la comunicación.....	30
3.2.1.3	Dirección de los flujos de comunicación.....	31
3.2.1.4	Fortalezas y debilidades.....	31
3.2.2	Escuela de Relaciones Humanas .....	31
3.2.2.1	Importancia de la comunicación .....	32
3.2.2.2	Propósito de la comunicación.....	32
3.2.2.3	Dirección de los flujos de comunicación.....	32
3.2.2.4	Fortalezas y debilidades.....	32
3.2.3	Escuela Sistémica .....	33
3.2.3.1	Importancia de la comunicación .....	34
3.2.3.2	Propósito de la comunicación.....	34
3.2.3.3	Dirección de los flujos de comunicación.....	34
3.2.3.4	Fortalezas y debilidades.....	34
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>36</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	.....	<b>36</b>
4.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
4.1.1	Objetivos general.....	37
4.1.2	Objetivos específicos.....	37
4.2	ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....	37
4.2.1	Método .....	37
4.2.2	Técnicas de investigación.....	37
4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	38
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	<b>41</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	.....	<b>41</b>
5.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	42
5.2	COMUNICACIÓN DIGITAL INTERNA .....	45
5.3	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	45

5.4	MODELOS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	46
5.5	ANÁLISIS POR PREGUNTAS .....	46
5.5.1	Existencia de un departamento de comunicación .....	46
5.5.2	Área de gestión de comunicación interna .....	47
5.5.3	Análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas tradicionales y digitales.....	48
5.5.4	Herramientas digitales para flujo de comunicación interna .....	49
5.5.5	Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna .....	50
5.5.6	Efectividad de las herramientas digitales .....	51
5.5.7	El gestor de la comunicación recibe capacitación para la gestión de la comunicación interna.....	52
5.5.8	Capacitación con el uso de las tecnologías para público interno .....	53
5.5.9	Importancia de la comunicación al interior de la empresa.....	54
5.5.10	La comunicación al interior de su empresa le permite .....	54
5.5.11	El flujo de comunicación en las empresas .....	55
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>57</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>60</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>65</b>
	ANEXO 1. BASE DE DATOS DE EMPRESAS PRIVADAS DE ECUADOR .....	66
	ANEXO 2. OFICIO DE PETICIÓN PARA APLICAR ENCUESTA.....	67
	.....	67
	ANEXO 3. ENCUESTA DIRIGIDA A RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN O DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE ECUADOR .....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la seis ies.....	8
Figura 2. Etapas del plan estratégico según Brandolini, González, y Hopkins .....	12
Figura 3. Método espiral.....	13
Figura 4. Modelo de DOLAR .....	14
Figura 8. Herramientas digitales que se utilizan para comunicación interna.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Método RACE .....	13
Tabla 2. Muestra de estudio.....	43
Tabla 3. Herramientas digitales para flujo de comunicación interna .....	50
Tabla 4. Efectividad de canales de comunicación. ....	51

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Departamento de Comunicación .....	47
Gráfica 2. Responsable de Comunicación.....	48
Gráfica 3. Acciones de comunicación interna .....	49
Gráfica 4. Herramientas digitales que se utilizan para comunicación interna .....	51
Gráfica 5. Capacitación al gestor de comunicación sobre nuevas tecnologías.....	52
Gráfica 6. Capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para su público interno .....	53
Gráfica 7. La comunicación al interior de la empresa .....	54
Gráfica 8. La comunicación al interior de la empresa .....	55
Gráfica 9. Modelos de comunicación interna. ....	56

## RESUMEN

La presente investigación muestra un análisis sobre canales, herramientas y flujos de comunicación interna que se emplean en la gestión de comunicación digital en las empresas privadas de Ecuador.

La muestra de estudio se determinó a partir de las 1000 empresas más productivas a nivel nacional, según la Revista Ekos 2016. Siendo parte de esta investigación 100 empresas privadas, dedicadas a diferentes sectores empresariales. Donde a través de la encuesta online se logró identificar que el correo electrónico es una de las herramientas más utilizadas para transmitir información institucional o informativa; seguida por el Whatsapp, una aplicación gratuita personalizada que por la facilidad de compartir información ha ganado territorio en el ámbito empresarial.

Asimismo, se estableció un modelo de comunicación en las empresas de Ecuador, basado en la escuela sistemática donde la comunicación prevalece en todas las direcciones de la organización creando una comunicación circular que favorece a la unión de las áreas de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** comunicación digital, empresas privadas de Ecuador, gestión de la comunicación, comunicación interna.



*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

## ABSTRACT

This research shows an analysis of channels, tools and internal communication flows that are used in the management of digital communication in private companies in Ecuador.

The study sample was determined from the 1000 most productive companies at the national level, according to the magazine Ekos 2016. Being part of this research 100 private companies, dedicated to different business sectors. Where, through the online survey, it was possible to identify that e-mail is one of the most used tools to transmit institutional or informative information; followed by the Whatsapp, a free application personalized by the ease of sharing information has gained territory in the business field.

A communication model was also established in the companies of Ecuador, based in the systematic school where the communication prevails in all the directions of the organisation creating a circular communication that favours to the union of the areas of the company.

**KEY WORDS:** digital communication, private companies of Ecuador, management of the communication, internal communication

## INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) han provocado un gran cambio tanto en el proceso como en la gestión de comunicación interna. Las empresas inician un proceso de adaptación de herramientas que permitan mejorar el diálogo con su público interno, creando una cultura informativa, interactiva y de participación.

A través de investigaciones realizadas en Ecuador, se indica que la comunicación digital se encuentra en una etapa de aprendizaje y adaptación, debido al cambio constante de la tecnología. Por un lado, las organizaciones que planifican la comunicación digital, para fortalecer la imagen y reputación; y por otro, aquellas que prefieren no destinar recursos a esta política.

Partiendo de la importancia de optar por herramientas digitales para fortalecer los canales de comunicación es necesario preguntarse ¿existe gestión de comunicación interna en el sector empresarial? ¿Qué herramientas digitales se utilizan? ¿Cuál es la situación actual? Por lo tanto, se requiere analizar desde el ámbito académico cuáles son las herramientas y beneficios de la tecnología frente a la gestión de comunicación interna en el sector empresarial.

La presente investigación permitió conocer en qué medida se planifica la comunicación interna digital, su uso y beneficio en las empresas privadas a nivel nacional. Su estructura se basa en tres capítulos, el capítulo I, II y III consiste en principales definiciones de diversos autores acerca de comunicación organizacional, comunicación digital en entornos empresariales y modelos de las escuelas de conducta organizativa, mientras el capítulo IV enmarca el diseño metodológico aplicado y finaliza en el capítulo V con análisis y resultados de la investigación que dan paso a conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO I.**  
**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## **1. Comunicación organizacional**

### **1.1. Evolución del concepto y principales definiciones**

La Real Academia de la Lengua (2016) define a la comunicación como la acción y efecto de comunicar o comunicarse, mientras que a la organización la describe como un determinado grupo de personas que se rigen por normas o estatutos para cumplir un propósito.

Por lo tanto, la comunicación organizacional se puede definir como el intercambio de mensajes entre los diferentes actores de una empresa, siendo punto clave para las relaciones interpersonales donde se comparte opiniones y pensamientos que fortalecen la cultura organizacional.

La forma de comunicar ha ido variando a lo largo de la historia. Al principio Taylor (como se citó en Lucas Marín, 1992) propone la teoría de la organización científica, considerando a los miembros de la organización como piezas económicas; que consolida un modelo de comunicación descendente y lineal basado en recompensas económicas o materiales hacia los empleados.

El estudio de las estructuras organizativas nos remite a las teorías clásicas de gestión desarrolladas por F.W. Taylor, H. Fayol y F. Cruz (2000; como se citó en Yaguache, Rivera, y Campos, 2016, p. 941-963) quienes analizaron, desde la realidad de su época, las situaciones de las empresas y teorizaron algunos principios generales que deben regir a la organización, bajo los siguientes postulados:

- a) Unidad de mando o de supervisión única.
- b) Unidad de dirección.
- c) Centralización de la autoridad.
- d) Jerarquía o cadena escalar.

Estos principios y teorías sirvieron como modelo para las organizaciones durante décadas y siguen siendo utilizados en la actualidad en varias empresas.

Bajo estos conceptos se puede entender que el proceso de comunicación se encontraba inserto en las estructuras organizativas, por lo tanto, se encuentran conceptos que determinan los flujos de comunicación al interior de las organizaciones, descendentes o ascendentes según las necesidades de las mismas.

Con la teoría de Milton Friedman (2006; como se citó en Krugman, 2008), ganador de premio Nobel en 1977, se logra analizar el funcionamiento organizacional enfocado en tendencias monetarias de oferta, demanda y producción. En la actualidad se añade la comunicación entre los colaboradores de la organización como pieza clave para el funcionamiento global.

La comunicación interna es la que dirige al público interno de la empresa. Es por eso que, Arizcuren et al. (2008) la define como un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, y puede darse de forma natural o intencionada, que se convierten en pautas determinadas para las relaciones entre los miembros de la organización. Con la finalidad de implicar y coordinar la comunicación como eje transversal.

La comunicación, como menciona Costa (como se citó en Egidos y Páez, 2000), se consolida en la acción y conducta de la organización, es decir, comunicación y relación que trasciende a la imagen. La comunicación corporativa es holista e integradora porque se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo.

Los participantes buscan informarse acerca de su organización y lo que en ella ocurre, afirma Kreps (como se citó en Egidos y Páez, 2000), porque ayuda a cumplir metas individuales, permitiéndole sentirse parte de las decisiones; creando adaptabilidad a los cambios y fidelidad. Una buena comunicación se refleja en la imagen de la organización.

Andrade (2005) aporta que la comunicación puede entenderse de tres formas distintas:

1. **Proceso social:** Orientado a transmitir mensajes en diversos medios o canales hacia los integrantes de la organización.
2. **Disciplina:** Se analiza la forma, proceso y medios que se utilizan para informar.
3. **Técnicas y actividades:** Se realizan investigaciones del proceso comunicacional y como resultado se fortalecen mensajes y canales a través de estrategias efectivas.

En el ámbito organizacional la forma de comunicar se convierte en una cultura, por lo que es necesario mantener un flujo de información bidireccional entre los diferentes niveles jerárquicos. Donde exista un intercambio de opiniones y comentarios entre emisor y receptor, ya que el talento humano de cada organización posee características propias que responden a necesidades de información, capacitación y actualización.

## **1.2. Gestión de comunicación interna**

La gestión de comunicación estratégica debe tener el fin de compartir la misión e historia de la organización entre el talento humano, reforzando el sentido de pertenencia y motivar a seguir con los planes, metas y objetivos de la organización. Esto implica dedicar tiempo a planificar, coordinar, mediar y evaluar las acciones de comunicación con el objetivo de fortalecer las labores de la organización, es decir, propiciar espacios de diálogos, participación y opiniones para lograr integración del personal.

Es, por lo tanto, la comunicación un intangible primordial de la organización, donde las relaciones personales, sociales y técnicas constituyen un sistema de comunicación apoyado en canales efectivos. Castillo (2010, p.129) afirma que la gestión de la comunicación “abarca a la globalidad de la organización, que tienen una función asesora y que debe participar en la estructuración, seguimiento, y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización”

Gestionar la comunicación representa un reto en las organizaciones por un lado la comunicación formal que se establece a través de fuentes o canales oficiales de la organización, mientras la informal es la comunicación interpersonal, como el boca a boca o ruido de pasillo.

Para fortalecer la gestión, Andrade (2005) propone un modelo para gestionar la comunicación (Figura 1), que incluye: identificación, información, integración, imagen, instrucción o formación e investigación.



**Figura 1. Modelo de la seis ies**

Fuente: Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: La Coruña. Netbiblo.

Elaboración: El autor

Hoy en día, la comunicación es considerada como el pilar fundamental de algunas organizaciones, mientras otras no dedican tiempo a planificar sus acciones comunicacionales. A pesar de la importancia en varios aspectos como sociales, económicos, organizativos y psicológicos. Piñuel y Hernández (como se citó en Castillo, s.f) consideran la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las empresas y no se destina un presupuesto para su estudio desde las organizaciones.

### 1.3. Formas de comunicación interna

Las organizaciones varían según su tamaño, origen o servicio y cada una tiene características propias y diferentes; una de ellas su forma de comunicar. Según Lucas Marín (1997) y Túnez (2014) los modelos de comunicación en las organizaciones se pueden clasificar por escuelas: clásica, relaciones humanas o sistemática. Que se convierten en un punto de referencia para planificar la acción comunicacional de forma estratégica.

La forma de comunicar en las organizaciones influye en la motivación del personal y el clima laboral, cuando se trasmite información por canales formales da credibilidad y confianza; mientras los canales informales crean rumores. Por lo tanto, es necesario planificar las acciones de comunicación para lograr objetivos estratégicos y resultados óptimos, es decir, planificar los mensajes y canales para generar coordinación y cumplir con las tareas establecidas a fin de transmitir mensajes efectivos a los miembros de la empresa, asimismo, comprender el estado actual de la organización y los roles.

Por lo tanto, se debe conocer y analizar los tipos de comunicación que se utilizan en las organizaciones según su estructura o políticas internas que pueden ser: comunicación descendente, horizontal o ascendente, asimismo formal o informal.

### **1.3.1. Comunicación descendente**

Los canales de comunicación obedecen a la estructura del organigrama, donde la alta gerencia asume el rol de emisor y los subordinados son receptores efectuando órdenes, responsabilidades o tareas designadas.

Las principales funciones que se desarrollan en la comunicación descendente, afirma Castillo (2010), es ofrecer pautas de comportamiento para los miembros de la organización, determinar que tan efectiva es la comunicación a partir de las órdenes que reciben los rangos inferiores, proporcionar información relevante a fin de cumplir los objetivos, fortalecer los procesos de comunicación al establecer los roles jerarquicos e informar sobre los roles de los diferentes subordinados.

Este tipo de comunicación puede causar mensajes repetitivos debido a los diferentes escalones de mando o información excesiva lo que genera inconformidad en el personal. Castro (2014) considera este flujo inadecuado porque solo se transmiten normas, procedimientos o reglamentos y el personal opta por expresiones los gerentes no conocen la verdad.

### **1.3.2. Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal se refiere al intercambio de información entre personas que ocupan el mismo nivel jerárquico dentro de la organización, permitiendo a los empleados integrarse y coordinar responsabilidades. Este tipo de comunicación favorece a la comunicación entre departamentos, fomenta proyectos basados en la participación, mejora el desarrollo organizativo y la gestión interna.

Para Ongallo (2007) la comunicación horizontal es totalmente necesaria, aunque en ocasiones olvidada. Ponerla en práctica evita malentendidos y fomenta el trabajo en equipo, y se vuelve un complemento para la comunicación ascendente y descendente.

### **1.3.3. Comunicación ascendente**

Es uno de los avances de la comunicación interna el permitir que los empleados puedan comunicar a los altos mandos, esto implica la participación e implicación de los miembros con la organización. La información o mensajes son enviados desde los subordinados a los altos cargos creando a los empleados la oportunidad de plantear ideas, sugerencias o dar soluciones lo que genera retroalimentación.

Las funciones que desempeña la comunicación ascendente, según manifiesta Castillo (2010), son: generar un clima favorable, incrementar los objetivos generales mediante propuestas que surgen de los niveles inferiores, permitir que los empleados pregunten sobre aspectos organizacionales y mejorar los procesos y estructura de la comunicación.

Este tipo de comunicación, precisa Puchol (2005), recoge información valiosa del talento humano: deseos, quejas, inconformidades y sugerencias; que se transporta hacia los altos mandos para la toma de decisiones.

### **1.3.4. Comunicación formal**

La empresa crea vías para comunicar que obedece la jerarquía del organigrama y tiene como objetivo establecer órdenes o instrucciones, la información es emitida por los altos mandos a través medios oficiales. Para Valdivieso (2016, p.52) las herramientas que se utilizan en la comunicación formal tienen “un proceso de planificación de acuerdo a las necesidades de la organización, donde se adaptan o se crean herramientas según los flujos de comunicación”

Aguado, Galán, Beaumont, y García (2008) explican que existe un flujo de comunicación vertical, horizontal y transversal que consolidan una comunicación efectiva enfocada en la especialización, división de tareas y la coordinación.

### **1.3.5. Comunicación informal**

Es aquella comunicación que no es promovida desde la empresa y se fomenta desde del talento humano con el fin de intercambiar mensajes y fomentar sus propios espacios de interacción.

Una de las desventajas de este tipo de comunicación es el boca a boca o ruido de pasillo que va contra los intereses de la empresa y que según Moreno (2007, p.339) provoca desánimo, preocupación, desmotivación y desconfianza.

Arizcuren et al. (2008) explica que que:

La comunicación informal (que no está planificada) es una herramienta muy poderosa y muy útil. Puede aportar a quien gestiona la comunicación una información importante que no podrá obtener de otro modo. También ofrece una respuesta distinta a la información que ofrezca (p.25).

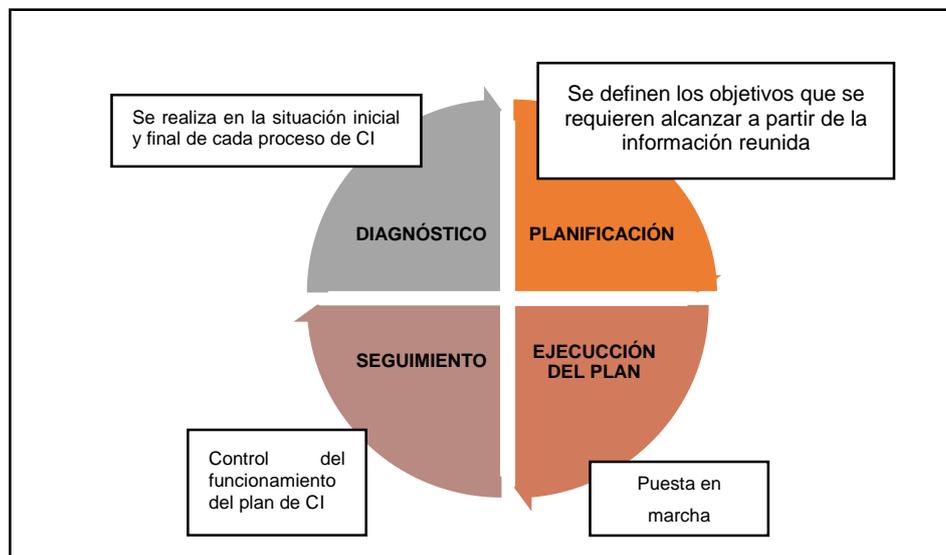
### **1.4. Planteamiento de comunicación interna**

Planificar la comunicación interna ayuda a mantener unida a la organización y fomenta las buenas relaciones, por lo tanto, se debe seguir un plan encaminado a objetivos, metas y acciones de comunicación que fortalezca la imagen y la cultura organizacional.

El actuar de la comunicación interna, aporta Arizcuren et al. (2008), debe regirse al plan estratégico, la cultura y los objetivos de la organización para reflejar la imagen de la empresa, esto implica que todos los niveles de la organizaición se involucren en el proceso

Brandolini, González, y Hopkins (2009) proponen un modelo simple para planificar la comunicación basado en cinco parámetros: pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. El pre-diganóstico es un acercamiento superficial a la empresa, para dar paso al diagnóstico integral donde se conocen las falencias y fortalezas de la empresa a través de herramientas de medición, después del análisis empieza la planificación estratégica donde se definen objetivos y acciones según las necesidades del dignóstico.

Con la finalidad de ejecutar las acciones de comunicación interna mediante canales estratégicos enfocado en el público objetivo, a todo este proceso se debe realizar un seguimiento para ver cómo evolucionan las acciones implementadas.



**Figura 2. Etapas del plan estratégico según Brandolini, González, y Hopkins**

Fuente: Brandolini, A.; González G.; y, Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna. Argentina. Dircom. Elaboración: El autor

La planificación, según la describe Álvarez (2012) es:

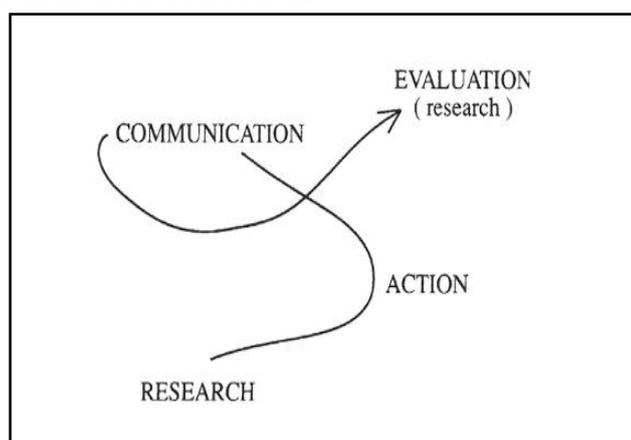
Un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto (p.42).

Para gestionar la comunicación de forma estratégica es necesario regirse a un modelo de planeamiento comunicacional que marque lineamientos o pasos a seguir, entre los que se pueden destacar: Método RACE, Modelo de DOLAR y Modelo de Gruning

#### 1.4.1. Método RACE

John Marston (1963), en su obra *The nature of public relations*, propone el modelo RACE que en español significa: investigación, acción, comunicación y evaluación que permite recopilar y analizar información relevante para planificar la gestión de comunicación interna.

Según Matilla (2008) es uno de los métodos más utilizados en el desarrollo de la gestión empresarial en función de la comunicación, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico. También se lo conoce como método de la espiral, porque gráficamente forma una línea descendente partiendo de la investigación, avanza a la acción y se desplaza por la comunicación para concluir en la evaluación.



**Figura 3. Método espiral**

Fuente: Matilla. K. (2008). Los modelos de planificación estratégica. Barcelona: Editorial UOC  
 Elaboración: Matilla. K. (2008). Los modelos de planificación estratégica. Barcelona: Editorial UOC

Los cuatro elementos del método RACE se describen en la siguiente Tabla 1:

**Tabla 1. Método RACE**

<b>Investigación</b>	La investigación se centra en los actores que intervienen en el proceso de comunicación, la organización y sus públicos; tomando como referencia a la herramienta FODA que incluye fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para conocer la situación comunicacional actual que atraviesa la organización.
<b>Acción</b>	Una etapa de diálogo donde se intercambian propuestas o planeamientos que ayuden a convertir las debilidades en fortalezas.
<b>Comunicación</b>	Analizar la forma de llegar al público y ejecutar todas las acciones previstas, tanto a nivel interno como externo.
<b>Evaluación</b>	Se visibiliza los resultados y todo el proceso de planeamiento y desarrollo de plan.

Fuente: Mantilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica. Barcelona. Editorial UOC.  
 Elaboración: El autor

### 1.4.2. Modelo de planeamiento: DOLAR

Para planificar la comunicación de forma estratégica se puede recurrir al modelo de DOLAR que incluye: diagnóstico, objetivos, logística, actuaciones y revisión. Mediante este método se puede analizar el entorno de la organización, definir objetivos, medios a utilizar y acciones a ejecutar para gestionar comunicación. Dentro de todo el proceso se realizan revisiones o evaluaciones para detectar posibles falencias.

Es preciso diseñar una estrategia de comunicación, según el aporte de Valarezo y Túñez (2009), dependiendo la situación de la organización y si cuenta o no con un diagnóstico actualizado, porque de esto dependerá tener una visión clara de la organización.

En el diagnóstico se debe contar con un análisis FODA o auditoría de comunicación interna para avanzar a la construcción de objetivos claros y estratégicos que ayuden a solventar falencias. Asimismo identificar y priorizar el target objetivo para mantener o incrementar una relación dependiendo los intereses de la empresa. Una vez planteados los objetivos e identificado los públicos se debe establecer estrategias y herramientas dentro de un plan operativo acompañado de un cronograma. A medida que se desarrolla el plan, se analiza, cuantifica y cualifica todas las acciones para levantar un informe con los resultados obtenidos a fin de contar con el respaldo institucional y los recursos económicos para la comunicación interna, desde los directivos.



**Figura 4. Modelo de DOLAR**

Fuente: Valarezo, K. Túñez, M. (2009). La comunicación de la RSC debe fundamentarse en la ética y veracidad. Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Tenerife: Universidad de La Laguna.

### 1.5. Herramientas de comunicación interna

Con la necesidad de comunicar se crean las herramientas de comunicación que facilitan una mejora en la gestión de comunicación interna. Estos instrumentos se aplican según las características de cada organización o tipo de comunicación. Y se hace referencia a dos tipos de canales que pueden ser formales e informales.

### **1.5.1. Medios formales**

Son todos los canales utilizados desde la organización con la finalidad de transmitir mensajes oficiales, oportunos y de interés de su público interno; algunos de ellos son: manual de bienvenida, teléfono, revista, reuniones informativas, tablón de anuncios y circulares.

**1.5.1.1. Manual de bienvenida:** Contiene información relevante de la organización que el personal debe conocer y por lo general se da a los nuevos miembros de la organización, y según Castillo (2010) se divide en: presentación donde se explica historia, valores, misión, visión y filosofía; además se contextualiza el entorno de la organización desde lo productivo hasta las actividades sociales. Asimismo la política que rige la empresa, sueldos, estatuto de los empleados, normas y régimen de vacaciones.

**1.5.1.2. Teléfono:** Se puede considerar un canal formal o informal y es muy utilizado en el ámbito empresarial por su inmediatez para intercambiar mensajes u opiniones. Sin embargo, representa un alto costo y tiene poco alcance (bidireccional)

**1.5.1.3. Reuniones informativas:** Es un espacio de intercambio de información donde los directivos de la organización pueden comunicarse de manera efectiva con los miembros. Por lo tanto, se debe planificar y coordinar todas las actividades antes, durante y después de su desarrollo. Para Arizcuren et al. (2008) el objetivo de las reuniones es fomentar la comunicación ascendente, descendente y transversal; y además ofrece información clave para la organización.

**1.5.1.4. Revista o periódico interno:** Es un vínculo directo y completo de la organización que informa y genera participación del público interno e incrementa el sentido de pertenencia, su finalidad es compartir novedades de la organización enfocada en aspectos sociales, culturales o financieros.

**1.5.1.5. Tablones de anuncio:** Es un espacio físico ubicado en un lugar estratégico de la organización donde se puede visibilizar información relevante de la empresa. Su éxito depende de responsabilizar a una persona para mantenerlo actualizado y que el contenido sea atractivo y de interés del personal.

**1.5.1.6. Circulares:** Son los mensajes que se emiten a toda la empresa o parte de ella, pueden contener órdenes, convocatorias o sugerencias y se envían por correo electrónico.

## **1.5.2. Medios Digitales**

Los medios formales o digitales se han convertido en una herramienta de comunicación eficaz por su inmediatez. Los canales digitales permiten la unión de texto, imágenes, sonido y video que se comparte en tiempo real con millones de personas. Esto facilita la comunicación al interior de las empresas para compartir boletines electrónicos, mensajes emocionales o instrucciones.

**1.5.2.1. Boletín electrónico:** Comunicados oficiales a través de plataformas digitales donde se comunica las acciones de la organización y puede darse de manera semanal, mensual o trimestral según la necesidad comunicacional.

**1.5.2.2. Aplicaciones:** Debido al incremento de la tecnología algunas organizaciones han optado por desarrollar aplicaciones móviles para mantener informados a su público interno. Porque se considera como una estrategia cercanía con su público objetivo.

**1.5.2.3. Base de datos:** Se debe considerar como punto clave para transmitir contenido, su eficiencia dependerá de la actualización y la información que se maneje.

**1.5.2.4. Redes sociales:** Es una herramienta que permite compartir e intercambiar información mediante texto, audio, imágenes o videos, actualmente es la más utilizada en el ámbito empresarial debido a su inmediatez. Por lo tanto, el gestor de comunicación debe convertirlo en un aliado estratégico dentro de su planificación

**CAPÍTULO II.**  
**COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES**

## 2.1 Convergencia digital: un proceso sin final

El término convergencia digital se origina con la llegada del internet y el desarrollo de la web, que interconecta o integra contenido, que procesa y transporta información de forma eficaz y eficiente a través de plataformas virtuales. Que tiene sus bases en la Tecnología de la Información (TI), micro electrónica, telecomunicaciones y contenido, y los motores radican en la movilidad, velocidad y capacidad o ancho de banda.

Serrano, Rainiero, Martínez y Garibay (2010) consideran que:

Uno de los atributos más relevantes de la convergencia digital es propiciar y estimular el trabajo colaborativo. A su vez, la creación de un entorno colaborativo donde se brindan oportunidades como: dinámica equilibrada y acceso equitativo a la sociedad. Este entorno estimula un cultura de innovación, en el cual el trabajo disciplinario en red es el *modus operandi* de una economía competitiva en el escenario global.

Actualmente las tecnologías avanzan de forma constante, existen diversas plataformas que facilitan el intercambio de información entre varios actores. Asimismo dan la oportunidad de ser prosumidor a los navegadores ,es decir, consumir y producir información a la vez, lo que genera un impacto favorable a la población. Sin embargo cabe mencionar que debido al nivel socioeconómico que tienen algunas ciudades o comunidades, difiere en su capacidad de utilizar las TIC, que influye según los niveles de alfabetización, carencias y problemas de accesibilidad a la tecnología lo que se conoce como brecha digital.

La evolución de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), según Serrano, Rainiero, Martínez y Garibay (2010), dan origen a cuatro fuerzas interrelacionadas:

1. **Avances tecnológicos:** Instrumento que aporta a la investigación científica y el desarrollo tecnológico mediante productos, servicios o procesos que son al servicio de la sociedad.
2. **Regulación y normativa:** Impulsan el desarrollo de las tecnologías a través de intereses sociales, económicos y culturales de un país. Donde intervienen los ejes centrales sociedad gobierno, academia e industria.
3. **Adopción tecnológica:** Los consumidores son cada vez más exigentes y marcan lineamientos o pautas a seguir para el desarrollo tecnológico, consolidando una sociedad innovadora o digital.

4. **Economía y finanzas (mercado):** La rige la oferta y la demanda de los productos o servicios, donde las distancias geográficas no existen y se pueden interrelacionar con facilidad y pautar transacciones económicas mediante plataformas electrónicas.

La convergencia digital ha marcado una cultura en la sociedad, donde los actores buscan interrelacionarse de manera frecuente e inmediata. Y en el sector empresarial sucede igual, una empresa que no comunica, no existe, por ente las organizaciones buscan nuevas estrategias para mantener informados a sus públicos internos y externos y las TIC son un buen aliado de una comunicación asertiva, porque converge audio, texto, video o imágenes que se comparte con facilidad.

Las empresas deben asumir el reto de adaptar y usar las tecnologías en beneficios de la misma, afirman López y Fernández (2007): primero incorporando acceso a internet y un software que se desarrolle al interior, alrededor de actividades comerciales y segundo optimizar o aprovechar la tecnología en los procesos de negocios, en el nivel de productividad y eficiencia.

Los desarrollos tecnológicos obligan a las empresas a adaptar su estructura o forma de comunicar, debido a la cultura digital de la sociedad, donde los públicos demandan obtener información oportuna y los empleados buscan relacionarse con los diferentes mandos o departamentos. Implantando la necesidad desde la empresa por crear medios o canales digitales a fin de interactuar y compartir contenido completo, llamativo e inmediato desde una fuente oficial y confiable.

Los objetivos organizacionales de una empresa, considera González (2005), no deben limitarse en atraer o desarrollar el talento de sus empleados, sino también de intentar que los conocimientos y talentos permanezcan el máximo tiempo en la organización. Al considerarse factores críticos de la competitividad. Esta fidelización se puede lograr al seguir una estrategia de comunicación apoyada en las tecnologías introducida en el entorno empresarial.

## **2.2 Comunicación 2.0**

Hablar de comunicación 2.0 es referirse a comunidades virtuales, que buscan comunicar, interactuar y acceder a información oportuna, sin importar la distancia. De acuerdo con Lamelo (2014) la comunicación 2.0 se caracteriza como un sitio enfocado en el trabajo colaborativo

entre los usuarios, mientras Celaya (2008) la enfoca al sector empresarial, de modo que, dado la oportunidad a los usuarios de convertirse en protagonista y consumidores de información, además de ser críticos al momento de optar por un bien o servicio.

Sin duda la característica principal del desarrollo de la comunicación 2.0 a 3.0 es el trabajo colaborativo y la interacción en tiempo real. Factor clave para la sociedad porque permite romper enigmas o estereotipos a través de preguntas o investigación personal. Elemento esencial para las empresas porque genera una cercanía con la marca, empresa o producto, aportando a la confianza y credibilidad que se trasciende en una imagen positiva.

Con la era digital o comunicación 2.0 se utilizan nuevos términos como *multimedia*, *crossmedia* y *transmedia*.

Desde el punto de vista de Costa y Piñeiro (2012) los describe como:

“Multimedia son relatos transmitidos o percibidos unitariamente a través de múltiples medios. La progresiva implantación de soportes digitales ha propiciado la eclosión de un nuevo modelo narrativo caracterizado por una mayor participación del receptor en la construcción de la historia [...]. La narración *crossmedia* difiere de la multiplataforma en el hecho de que no se trata de la adaptación del mismo relato a diversos soportes, sino que cada uno de ellos aportará información para la construcción de un relato unitario. El receptor debe experimentar el conjunto para entender el significado de cada uno de ellos. [...]. Transmedia son aquellos relatos interrelacionados que están desarrollados en múltiples plataformas, pero que guardan independencia narrativa y sentido completo. De hecho, pese a la posibilidad de experimentar cada fragmento de manera individual, todos ellos forman parte de un relato global”. (p. 106-112)

Con el desarrollo de la web 2.0 se logra grandes beneficios en la sociedad y en el entorno empresarial, dando la oportunidad de a los usuarios de convertirse en pro consumidores de información porque son capaces de generar contenido y consumirlo.

Crear contenidos por parte de los usuarios, acceder a la información, reflexionar y llegar a conclusiones para posteriormente plasmarlas en contenidos de producción propia. Compartir objetos digitales: vídeos, fotografías, documentos, enlaces favoritos. Recopilar información: clasificar, estandarizar, comentar, valorar/puntuar (“*rating*”), etiquetar y actualizar contenidos

digitales existentes. Nuevos conceptos y tecnologías como la sindicación RSS. (García, Portillo, Romo y Benito, 2007, p.4)

## **2.3 Algunas herramientas digitales para la comunicación interna**

### **2.3.1 Medios institucionales**

Son los medios a canales digitales que utilizan las empresas para mantenerse informado e informar sobre los diferentes acontecimientos que suceden en entorno empresarial, asimismo compartir la filosofía y cultura organizacional. Los medios institucionales contribuyen a la comunicación asertiva y genera credibilidad desde el talento humano.

#### **2.3.1.1 Intranet**

La intranet en una empresa, aporta a la cultura organizacional porque los empleados tienen un medio formal de comunicación, mediante un registro de usuario y contraseña personalizado, permitiendo la privacidad de cada trabajador. Asimismo, agiliza el trabajo colaborativo y provee de buscadores rápidos de documentos empresariales.

Las ventajas de la intranet, tal como expresa González (2005), son:

“Fomentar las relaciones formales e informales en la empresa, actualización constante, uniformización de la imagen corporativa, vínculo comunicativo fundamental y la influencia en la motivación de los empleados” (p.183).

Esta plataforma puede ser utilizada por los directivos para formar o capacitar a sus trabajadores, proveer de noticias corporativas y mantenerse actualizado con respecto a la nómina, vacaciones, salarios o contratos de los trabajadores.

#### **2.3.1.2 Correo electrónico**

Es una herramienta clave para transmitir mensajes oficiales de forma masiva con toda la organización abarcando la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Se pueden

enviar información corta o extensa, órdenes o convocatorias y su éxito depende de la actualización de base de datos y periodicidad de mensajes.

Además, es un medio formal que por sus ventajas de bajo costo, rapidez y eficiencia es muy utilizado por las empresas para comunicar a sus públicos interno y externo. Los mensajes pueden ir acompañados de imágenes, PDF, documentos o archivos de audio.

### **2.3.1.3 Chat institucional**

Se considera un medio de comunicación informal que genera cercanía entre la empresa y sus trabajadores, su uso es frecuente entre trabajadores del mismo nivel jerárquico. Como afirma Valdivieso (2016, p.62) los "chats son espacios que permiten lograr cercanía entre la organización y los públicos externos"

### **2.3.1.4 Blog institucional**

Plataforma digital creada y manipulada por la organización con la finalidad de transmitir la imagen de la empresa (misión, visión, valores, cultura y filosofía). Cuyo objetivo es atraer, mantener y conservar comunidades virtuales interna y externas.

Aced (2013) sostiene que un blog es una página web que se actualiza en orden cronológico, mostrando lo nuevo primero. Y presenta características de abundancia en los enlaces de *posts*, enlace permanente y posibilidad de recibir comentarios en cada artículo.

## **2.3.2 Medios sociales**

Los medios sociales son plataformas de uso frecuente en la sociedad, y debido a su alcance algunas empresas han optado por aplicar estrategias desde las redes sociales a fin de interrelacionarse de forma inmediata con sus diferentes públicos.

### **2.3.2.1 Facebook**

Es una red social gratuita que permite intercambiar información a través de textos, audios, videos e imágenes. Donde los usuarios crean perfiles con su información básica con el fin de comunicar y comunicarse, asimismo se puede crear páginas de empresa o grupos.

Actualmente es una de las plataformas más utilizadas en la sociedad, por lo que algunas empresas han optado por incluirla en su planificación organizacional, debido a que ofrece datos cuantificables, de forma gratuita y de fácil interpretación para al administrador. Se puede tener acceso al alcance, retroalimentación y evolución de la página; generando una base para mantener o reajustar una estrategia enfocada al objetivo empresarial ya sea posicionamiento, vender o acercamiento con el usuario.

Aced (2013) recomienda utilizar esta herramienta como una estrategia corporativa donde se puede descubrir opiniones diversas sobre la compañía. Para saber si se centra en la marca o hablan de los productos o servicios.

### **2.3.2.2 Twitter**

Twitter, como expresan Royo y Val (2008) es una red social que permite escribir hasta 140 caracteres, que se publican desde una página personal y que otros usuarios pueden seguir a través de un link o una suscripción. Los mensajes o actualizaciones se insertan desde la red personal y se envían por chat u otras aplicaciones de Twitter.

Puede ser utilizada por la empresa como herramienta de comunicación interna y externa donde los empleados *tuitean* acontecimientos de la empresa, y la organización planifica su comunicación digital enfocada a crear contenido e interactuar con los usuarios en tiempo real.

### **2.3.2.3 Google+**

Google+ es una herramienta útil para el trabajo colaborativo en la organización ya que los documentos o herramientas están en línea y son de libre acceso. Mejorando la comunicación interna y una colaboración eficiente.

La principal ventaja de Google+, en palabras de Gómez (2014), es:

Que el contenido que publica en esta red, bien sea con su perfil personal o con su página empresarial, queda indexado por Google para aparecer en las búsquedas que la gente realice en el buscador, incrementando las posibilidades de llevar más visitantes a su página de Google+ o página web. Es decir, su contenido se hace más visible en la red (p.23).

#### **2.3.2.4 Whatsapp**

Es una aplicación gratuita, personalizada y privada que permite intercambiar información de forma inmediata, se utiliza con frecuencia en las empresas por la facilidad de crear grupos para interactuar con los diferentes miembros de la organización, clasificándolos por departamento o función.

#### **2.4 Nuevos perfiles de los públicos internos**

Con el término TIC surge la expresión nativos digitales y migrantes digitales que hace referencia a los usuarios que por su edad han avanzado con la web o se adaptan a ella.

Los nativos digitales, desde el punto de vista de García, Portillo, Romo y Benito (2007):

Tienen la habilidad de relacionarse con el entorno digital y “las herramientas tecnológicas ocupan un lugar central en sus vidas y dependen de ellas para todo tipo de cuestiones cotidianas como estudiar, relacionarse, comprar, informarse o divertirse”. Mientras los migrantes digitales pasan por un proceso de adaptación y tienen “cierta tendencia a guardar en secreto la información (el conocimiento es poder), los nativos digitales comparten y distribuyen información con toda naturalidad, debido a su creencia de que la información es algo que debe ser compartido.” (p.3).

Actualmente, las empresas tienen el reto de planificar y asignar recursos a la comunicación digital porque los usuarios son cada vez más exigentes y buscan informarse en su totalidad sobre la marca o producto que consume. Esto hace referencia a los nuevos perfiles de públicos internos y externos de una organización ya que la audiencia ha cambiado y necesita ser atendida.

## 2.5 La gestión estratégica del Community Manager

Su gestión estratégica radica en cuidar la imagen y reputación desde las plataformas o medios sociales digitales existentes de la empresa. Atendiendo de forma oportuna los requerimientos de la sociedad.

La figura del Community Manager, de acuerdo con Martínez (2010) es:

El encargado de escuchar a la comunidad online, relacionarse con ella en nombre de la empresa, hacer llegar a su compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades e integrar estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa. Todo ello con inmediatez y transparencia, utilizando un lenguaje cercano y ofreciendo contenidos relevantes (p.84).

El éxito de un gestor de comunicación online, desde la posición de Castelló Martínez (2010), depende del enfoque de la estrategia:

- **Orientación empresarial hacia el cliente:** Busca fidelizar y retener al cliente satisfaciendo sus requerimientos. Lo involucra en proyectos empresariales que incrementen la rentabilidad de la empresa
- **Segmentación:** Se logra identificar al target para aumentar su interés, permitiendo optimizar la inversión publicitaria. Contribuye a un vínculo estable entre la marca y el consumidor
- **Viralidad:** Las redes sociales, blogs o página web logran una interacción entre la marca y el consumidor que representa la intervención de los clientes en las estrategias planteadas.
- **Branding:** La interacción o experiencia con la marca a través de las herramientas digitales genera un valor agregado para la comunidad virtual que busca defender la marca.

No basta con existir en las diferentes plataformas digitales, sino en interactuar y contribuir con los consumidores de tal modo que se identifiquen con la empresa y promuevan sus valores filosofía, objetivos y planteamientos estratégicos con el fin de comunicarlos, sea que formen parte de la empresa o no. En momentos de crisis pueden convertirse en aliados estratégicos

## 2.6 Métricas

Las métricas permiten medir y evaluar los resultados de las acciones comunicacionales desarrolladas por la empresa. El obtener datos cuantificables sobre las acciones efectuadas en los targets y reconocer lo positivo o negativo para actuar en ello.

Álvarez (2011) hace una recopilación de algunos métodos de medición y evaluación entre los cuales están: medición de la producción, medición de exposición, medición de impacto, medición de participación, las auditorias, modelos integrales y medición en acciones comerciales; lo que permite medir el impacto de las acciones comunicacionales.

- **Medición de la producción:** Los directivos conocen la producción o productividad en base a la cantidad dejando a un lado la calidad.
- **Medición de exposición:** Son la aparición o aceptación de los medios de comunicación por los acontecimientos de la empresa. Y se pueden medir por impactos en los medios de comunicación, visitas en internet, equivalencia publicitaria y asistencia del público.
- **Medición de Impacto:** Un análisis intermedio de la evaluación que permite conocer la aceptación, retención e impacto del mensaje.
- **Medición de participación:** Se mide por la participación o actitud del público frente a los mensajes y se evalúa antes, durante y después de la campaña.
- **Las auditorias:** Son de comunicación contando con un diagnostico interno y externo de los diferentes niveles organizacionales, además de relaciones públicas donde se recibe una retroalimentación de la imagen proyectada y la realmente percibida.
- **Modelos integrales:** Se establecen los objetivos y niveles de efectividad desde bajo, intermedio o avanzado; asimismo en el modelo de comandos apoyado en indicadores de la organización desde los procesos internos hasta lo financiero.
- **Medición en acciones comerciales:** Sus variables se establecen por la notoriedad de la marca, proporción de pantalla, visibilidad, oportunidad publicitaria y retorno de inversión.

Estas métricas y modelos se han convertido en un lineamiento para identificar y analizar los canales de comunicación en las empresas. Asimismo, existen las tradicionales encuestas que permiten obtener datos valiosos y cuantificables sobre la efectividad de los medios de comunicación utilizados.

Las empresas deben considerar implementar capacitaciones y componentes de evaluación para contar con datos actuales, que facilitan la toma de decisión de los directivos por asignar recursos en la planificación estratégica comunicacional.

**CAPÍTULO III.**  
**MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL**

### 3.1 Estructuras organizacionales

Las estructuras organizacionales son la distribución o departamentalización de los colaboradores en una organización, que para Robbins y Coulter (2005) involucra que los gerentes forman o desarrollan un diseño organizacional, basado en la toma de decisiones que involucra seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización

1. **Especialización del trabajo:** El trabajo se desarrolla por etapas y cada colaborador cumple un rol estratégico en la organización. Se asigna, coordina y establecen actividades a desarrollar por cada empleado.
2. **Departamentalización:** Agrupa a los colaboradores según la función que desempeñe sea funcional, geográfica, por procesos, de clientes o equipos inter funcionales.
3. **Cadena de mando:** Línea de autoridad o mando que se establece desde el nivel alto hasta el bajo para establecer órdenes o decisiones.
4. **Amplitud de control:** Determina el número de empleados que puede coordinar o dirigir un gerente de forma eficiente.
5. **Centralización y descentralización:** La centralización describe el grado en que la toma de decisiones se centra en un punto estratégico de la organización, mientras en la descentralización los niveles inferiores generan información o facilitan la toma de decisiones.
6. **Formalización:** Normas o estatutos que rigen una organización y actúa directamente en el comportamiento organizacional.

Cada organización es diferente y forma su estructura organizacional basada en factores internos como número de empleados, ubicación geográfica, función o servicio; es decir, según sus necesidades. Por lo tanto, cada empresa forma su estructura a fin de cumplir con las metas y objetivos planteados.

Marín (1997) describe que la organización está formada por un grupo determinado de personas que interactúan entre sí, para cumplir metas u objetivos en común. Además, como institución cumple un rol o papel social en beneficio de la sociedad. Entender su proceso da una visión clara de la gestión de comunicación estratégica.

Porque las teorías organizacionales explican el desarrollo de los modelos de organización y modelos productivos, que se dividen en tres escuelas: Clásica, Relaciones Humanas y Sistémica, estas se han convertido en un referente para entender la estructura o flujo de comunicación en las organizaciones.

“Se requiere conocer el enfoque directo utilizado en la gestión de la organización y su estructura, de modo que pueda determinarse cómo se relacionan sus miembros y el flujo o modelo de comunicación dominante” (Túñez, 2012, p.p. 20-26)

## **3.2 Principales escuelas de la conducta organizativa**

### **3.2.1 Escuela clásica**

Los colaboradores de la organización son considerados como una pieza económica que responde a incentivos materiales o económicos, según Túñez (2012) la base de la escuela clásica son las aportaciones de Taylor, Weber y Fayol que sustentan las teorías de la administración, burocracia y organización formal. Donde todas concuerdan en determinar a la organización como una máquina que controla, planifica y maneja el funcionamiento global de su entorno.

#### **3.2.1.1 Importancia de la comunicación**

Se fundamenta en mensajes escritos o mensajes interpersonales que se rigen en la cadena de mando y no existe planificación en la comunicación. Marín (1997) lo describe en un “modelo implícito de información en esta perspectiva es unidireccional, siguiendo los cauces y las necesidades reflejadas en la línea de mando que señala el organigrama” (p.47).

#### **3.2.1.2 Propósito de la comunicación**

Motivar a los empleados a través de recompensas económicas para lograr mejorar la producción. Se transmiten órdenes o mensajes sobre las diferentes tareas a desarrollar, aportando a la coordinación del entorno laboral.

### **3.2.1.3 Dirección de los flujos de comunicación**

Las órdenes o responsabilidades son emitidas desde la dirección hacia los trabajadores, creando un canal sin retorno. Túñez (2012) menciona que el individuo se complementa como una unidad programable que se dedica a resolver tareas individuales o grupales.

El flujo de comunicación predominante es descendente y se evita la comunicación ascendente u horizontal por temor a perder el control desde la dirección o que se emita información errónea.

### **3.2.1.4 Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas y debilidades de la escuela clásica según Marín (1997) son:

#### **Fortalezas**

- Jerarquización rígida y controladora
- Coordinación de las actividades
- Obediencia de los subordinados

#### **Debilidades**

- Comunicación delimitada
- Comunicación unidireccional
- Poco interés por el talento humano, se la considera pieza económica

### **3.2.2 Escuela de Relaciones Humanas**

La escuela de relaciones humanas describe a los colaboradores de la organización como un pilar esencial en el entorno laboral, Túñez (2012) como un ser social que busca relacionarse y realizarse dentro de su entorno, dejando de ser considerado como un ente económico. Además, pretende mejorar la comunicación y el trato personal desde la dirección, sin dejar a un lado el control de la estructura del organigrama de mando.

Para Marín (1997) en la escuela de relaciones humanas el ser humano es ente participativo en el entorno organizacional. Porque se integra, participa y comunica, dando valor a la comunicación ascendente y descendente. Creando la necesidad desde los altos directivos por motivar y priorizar al talento humano para generar mejor resultados e incrementar las ganancias.

#### **3.2.2.1 Importancia de la comunicación**

Se considera relevante la comunicación dándole un enfoque sociológico y psicológico donde la motivación del personal influye en el ambiente de trabajo. Los trabajadores buscan informarse e informar sobre los acontecimientos a los altos directivos para obtener cambios o avances en los procesos.

#### **3.2.2.2 Propósito de la comunicación**

Mantener comunicado a sus colaboradores para cumplir los objetivos organizacionales, además establecer medios o canales que faciliten una retroalimentación entre los diferentes niveles jerárquicos. La comunicación toma valor y asigna tiempo y recursos para su planificación porque abarca a toda la organización.

#### **3.2.2.3 Dirección de los flujos de comunicación**

El flujo de comunicación es descendente y se basa emitir órdenes o instrucciones al nivel medio, quien a su vez lo desciende a nivel inferior. Además, existe comunicación horizontal entre los diferentes departamentos o mismo nivel jerárquico. Los empleados crean su propio espacio “comunicación informal” que dan paso al rumor,

#### **3.2.2.4 Fortalezas y debilidades**

En la escuela de relaciones humanas, el colaborador de la organización es relevante y existe comunicación unidireccional, las fortalezas y debilidades son:

### **Fortalezas**

- Se reconoce a los colaboradores como ente social que responden a la motivación por necesidades
- Interacción entre departamentos
- Recolección de información entre departamentos que influyen en la toma de decisión

### **Debilidades**

- Falta de retroalimentación desde los niveles inferiores
- No existe presupuesto asignado para gestionar comunicación
- Los empleados forman grupos informales que dan paso al rumor

### **3.2.3 Escuela Sistémica**

En la escuela sistémica los directivos de la organización reconocen la importancia de los colaboradores de la empresa, y la comunicación es considerada como un intangible que trasciende a la imagen y reputación.

De acuerdo con Marín (1997) es:

Un sistema abierto que está en constante cambio e interacción; donde influyen factores internos (empleados) y externos (clientes). El sistema debe ser analizado como un todo para ser entendido de manera apropiada; la organización está compuesta por subsistemas que son independientes; los individuos son los trajinistas de la organización (p.61).

El modelo organizativo se estructura por cada colaborador de la organización, formando una unidad que transporta información en su totalidad, generando retroalimentación en los diferentes accionar de la empresa. Creando la necesidad de analizar y planificar los procesos comunicacionales que aportan a la cultura organizacional, comportamiento organizacional y la identidad.

### **3.2.3.1 Importancia de la comunicación**

La comunicación es el pilar de la organización, porque interrelaciona a los colaboradores para consolidar las metas y objetivos. Como afirma Marín (1997) es el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización

### **3.2.3.2 Propósito de la comunicación**

Mantener un flujo de comunicación adecuado, a través de canales efectivos que aporten a coordinar, planificar y ejecutar las diferentes actividades empresariales. Su principal propósito es “controlar y coordinar, y para dar información a los que toman las decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno” (Marín, 1997, p. 67).

### **3.2.3.3 Dirección de los flujos de comunicación**

Los flujos de comunicación abarcan a toda la organización, aportando a la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Formando un sistema integrador y coordinado que favorece a la imagen de la empresa.

### **3.2.3.4 Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas y debilidades de la escuela sistémica son:

#### **Fortalezas**

- Planificación de la comunicación
- Los colaboradores son parte del proceso de toma de decisiones
- Retroalimentación ascendente, descendente y horizontal

#### **Debilidades**

- Existe el rumor
- Excesiva información que puede causar distorsión de mensajes
- Mensajes repetitivos

Las escuelas de conducta organizativa permiten identificar y analizar el comportamiento de los colaboradores en una organización, convirtiéndose en un lineamiento para planificar las acciones comunicacionales.

**CAPÍTULO IV**  
**DISEÑO METODOLÓGICO**

## **4.1 Objetivos de la investigación**

### **4.1.1 Objetivos general**

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

### **4.1.2 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.

## **4.2 Estructura metodológica**

### **4.2.1 Método**

En esta investigación se verificará la metodología cuantitativa a través de la encuesta. La encuesta, según la descripción de Barra Cabrera y Quezada Viera (2009), es una técnica de investigación que requiere una planificación, planteamiento de objetivos y definición de los tiempos transcurridos desde que se emite hasta que es contestada, enviada y recibida lo que permite obtener en forma exitosa la información requerida.

Se utilizará la herramienta digital Survey Monkey para realizar la encuesta. Dicha encuesta será enviada a los gestores de comunicación o de recursos humanos de las 100 empresas más productivas, según el Ranking de las 1000 empresas privadas del 2016 publicado por la Revista Ekos (2016, p. 40), ubicadas en distintas ciudades de Ecuador.

### **4.2.2 Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación, de acuerdo con Ángela Custodio (2008), son instrumentos de que aportan a verificar la metodología, mediante la recopilación de datos por encuestas, entrevistas u observaciones que sirven de pruebas para comprobar la hipótesis.

#### 4.3.2.1 Encuesta

La encuesta se diseñó sobre varios lineamientos de interés de la investigación, correlacionados con los objetivos planteados y considerando las siguientes variables:

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

La variable correspondiente a comunicación interna se analizará a través de la comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa propuesta por Lucas Marín (1997) y descrita por Miguel Túnez (2014, p. 33). Por lo tanto, esta investigación analizará los modelos de comunicación de la siguiente manera:

- **Escuela clásica:** La comunicación no se considera importante y el talento humano opta por una conducta basada en recompensas económicas y materiales. El flujo de información es descendente por lo tanto no existe flexibilidad y los trabajadores sienten inconformidad e aislamiento.
- **Escuela relaciones humanas:** Se fomenta el trabajo en equipo con el objetivo de motivar al personal a la toma de decisiones y solución de problemas, creando una comunicación informal basada en relaciones interpersonales en jerarquías iguales, donde los trabajadores son motivados por necesidades sociales. Sin embargo, existe desinformación o rumores de pasillo que conlleva al desequilibrio del clima laboral.
- **Escuela sistemática:** El flujo de información es bidireccional y la comunicación es la base de la organización que se considera como un sistema abierto, que interactúa con sus diferentes públicos internos y externos.

#### 4.3 Población y muestra

La elección de la muestra de estudio se realizó a partir del informe de la Revista Ekos (2016, p.140) sobre el Ranking de las 1000 empresas más productivas a nivel nacional para conocer en qué medida se planifica las acciones de comunicación digital, según el tamaño, estructura o sector productivo de las empresas caso de estudio.

Desde la titulación de Relaciones Públicas se propone analizar las 1000 empresas privadas de Ecuador, por lo tanto, la docente encargada del componente académico Gestión Productiva 4.2 realizó la distribución de 100 empresas por estudiante. En este proyecto de investigación se las empresas ubicadas entre la 500 a 600 del ranking. Considerando tres variables, las empresas asignadas son las más productivas a nivel nacional: ingreso total, utilidad bruta y total de impuesto causado.

Una vez definida la muestra, se procedió a la verificación de datos de contacto a través de la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para obtener con exactitud la información requerida. Posteriormente se realizó el envío de la encuesta online a los gestores de comunicación o de recursos humanos, la misma que se encuentra disponible en la siguiente dirección: <https://es.surveymonkey.com/r/6PB7Z3TT06>

El objeto de estudio, son empresas ubicadas en distintas ciudades del país y su sector de productividad está enfocado en:

- **Servicios financieros:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., Latina Seguros, Cooperativa De Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Y Seguros Confianza.
- **Construcción/ Inmobiliaria:** Furoiani Obras y Proyectos S.A, Concesionaria del Guayas Concegua S.A, Importadora Vega S.A, Ecuatoriana de Servicios, Inmobiliaria y Construcción Eseico S.A, Coheco S.A. Aromali S.A, Unión Ferretera S.A. Unifer, Cerámica Rialto S.A, Corporación Samborondon Cía. Ltda. Corsam, Multimetales S.A y Ferro Torre S.A.
- **Salud:** Suministros Médicos y de Laboratorio Sumelab Cía. Ltda., Promotores Médicos Latinoamericanos Latinomedical S.A, Álvarez Larrea Equipos Médicos Alem Cía. Ltda., Merck Sharp & Dohme (Inter American), Laboratorios Bago del Ecuador, ESCULAPIO y Pharmabrand S.A.
- **Industria:** Swissoil del Ecuador S.A. (Swissoil), Tiendec S.A, Oriental Industria Alimenticia "O.I.A. "Cía. Ltda, Fortidex S.A, Empaques del Sur S. A. Esursa, Fisa Fundiciones Industriales, Fabrica Juris Cía. Ltda, Artes Gráficas Senefelder, Corporación Azende S.A, TADEL S.A, Industria Cartonera Ecuatoriana, Aminados y Textiles Lamitex S. A, Sociedad Industrial Ganadera Elordeño S.A, Sumesa S. A. y Oteló & Fabell S.A., Intervisatrade S.A, Quicornac S.A, Tabacalera Andina S.A. y Tanasa.

- **Comercio al por mayor:** Pa-Co Comercial e Industrial S.A, Importadora Industrial Agrícola Del Monte Sociedad Anónima Inmonte, Fertilizantes del Pacífico Ferpacific S.A., Basesurcorp S.A, Demaco, Distribuidora de Equipos y Materiales De Construcción Gómez Cía. Ltda., Pat Primo Ecuador Comercializadora S.A, Quimipac S.A., Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A., I.A.E. Industria Agrícola Exportadora Inaexpo C.A, Interamericana De Productos Químicos del Ecuador S.A. Interquimec, Indusur Industrial del Sur S.A., Mead Johnson Nutrition (Ecuador) Cía. Ltda.,
- Conorque Cía. Ltda., Computadores y Equipos Compuequip Dos S.A, Copacigulf S.A. y Dipaso S.A.
- **Servicios:** Coca-Cola de Ecuador S.A, Sociedad Anónima Importadora Andina, IPG Mediabrands S.A, Oleodavila S.A, Nokia Solutions And Network Ecuador, Compañía Anónima El Universo, Transportadora Ecuatoriana de Valores Tevcol Cía. Ltda., Proyectos Integrales del Ecuador Pil S.A, Servientrega Ecuador S.A, Arcgold Del Ecuador S.A, Binaria Sistemas S.A., Siemens S.A., Mareauto S.A., Autolandia S.A, Compañía Televisión del Pacífico Teledos S.A., Asistencia Especializada del Ecuador Geaecuador S.A., Ic Servicios De Seguridad Privada del Ecuador ICSSE Cía. Ltda., Reciclajes Internacionales Recynter S.A., KBC Advanced Technologies, Inc
- **Agricultura, Cultura, Ganadería y Pesca:** Exorban S.A., Trinyfresh S.A, Exporsweet S.A, Mendoexport S.A, Frutera del Litoral Cía. Ltda., Tuchok S.A., ESTAR C.A., Agzulasa Cía. Ltda. Y Frutadeli S.A
- **Comercio al por menor:** Papelesa C. Ltda, Muebles El Bosque S.A., Las Fragancias
- **Sector Automotor:** Distrivehic Distribuidora de Vehículos S.A., Elasto S.A., Fisum S.A., Comercial Carlos Roldán Cía. Ltda.
- **Petróleo, Combustible y Minería:** Lubricantes Internacionales S.A. (Lubrisa), BGP Ecuador Co S.A y Petroriva S.A
- **Turismo, Alojamiento y Alimentación:** Shemlon S.A y Hoteles Decameron Ecuador S.A.
- **Transporte y Logística:** Oceanbat S.A., Iberia y Orionoil Er S.A

**CAPÍTULO V.**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## 5.1 Análisis de resultados

Una vez aplicada la metodología cuantitativa a través de la herramienta encuesta al público objetivo, se exponen los resultados obtenidos durante el proceso de investigación.

Para conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, se realizó una encuesta online al responsable de planificar y ejecutar la comunicación interna que, dependiendo el organigrama o estructura de la organización, recibía la denominación de área de recursos humanos, departamento de marketing, administración, planificación y desarrollo organizacional, comunicación corporativa o departamento de comunicación.

El objeto de estudio fueron 100 empresas privadas de Ecuador, sin embargo, por factores externos al proceso, algunas no participan dentro del trabajo de titulación. Debido a las variables que se detallan a continuación:

- 13 empresas, no consideran relevante participar en encuestas a nivel nacional debido a que no existe convenios entre el Departamento de Comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja y las entidades consideradas en la muestra de estudio.
- 6 empresas, tienen prohibición de brindar información debido políticas internas.
- 4 empresas, no cuentan con contacto real en plataformas digitales. Se investigó y no fue posible encontrar información sobre ellas.
- 1 empresa dejó de funcionar en Ecuador.
- 1 entidad extranjera, actualmente solo existe Departamento legal en Ecuador.
- 1 empresa, no cuenta con departamentos administrativos en Ecuador, se maneja de forma operativa.

Con la colaboración de los gestores de comunicación, se logró analizar la gestión de comunicación digital en 74 empresas privadas de Ecuador, ubicadas en distintas ciudades del país, que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Muestra de estudio**

Nro.	Empresa	Sector
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.	Servicios financieros
2	Furoiani Obras y Proyectos S.A	Construcción
3	Suministros Médicos y de Laboratorio Sumelab Cia. Ltda.	Salud
4	Swissoil del Ecuador S.A. (Swissoil)	Industria
5	Exorban S.A.	Agricultura, Cultura y Pesca
6	Tiendec S.A	Industria
7	Oceanbat S.A.	Transporte y Logística
8	Pa-Co Comercial e Industrial S.A	Comercio al por mayor
9	Coca-Cola de Ecuador S.A	Servicios
10	Concesionaria del Guayas Concegua S.A.	Construcción/Inmobiliaria
11	Trinyfresh S.A	Agricultura, Cultura y Pesca
12	Sociedad Anónima Importadora Andina	Servicios
13	IPG Mediabrands S.A	Servicios
14	Oleodavila S.A	Servicio
15	Distrivehic Distribuidora de Vehículos S.A.	Sector Automotor
16	Importadora Industrial Agrícola Del Monte Sociedad Anónima Inmonte	Comercio al por mayor
17	Fortidex S.A	Industria
18	Nokia Solutions And Network Ecuador	Servicio
19	Empaques del Sur S. A. Eursa	Industria
20	Compañía Anónima El Universo	Servicios
21	Elasto S.A.	Sector Automotor
22	Fisa Fundiciones Industriales Sa	Industria
23	Fabrica Juris Cia. Ltda.	Industria
24	Basesurcorp S.A	Comercio al por mayor
25	Importadora Vega S.A	Construcción/Inmobiliaria
26	Shemlon S.A.	Turismo, Alojamiento y Alimentación
27	Corporación Azende S.A.	Industria
28	Demaco, Distribuidora de Equipos y Materiales De Construcción Gomez Cia. Ltda	Comercio al por mayor
29	Ecuadoriana de Servicios, Inmobiliaria y Construcción Eseico S.A.	Construcción/Inmobiliaria
30	Tadel S.A	Industria
31	Pat Primo Ecuador Comercializadora S.A	Comercio al por mayor

Nro.	Empresa	Sector
32	Proyectos Integrales del Ecuador Pil S.A	Servicios
33	Exporsweet S.A	Agricultura, Ganadería y Pesca
34	Tuchok S.A.	Agricultura, Ganadería y Pesca
35	Comercial Carlos Roldán Cia. Ltda.	Sector Automotor
36	Ic Servicios De Seguridad Privada del Ecuador ICSSE Cia. Ltda.	Servicios
37	I.A.E. Industria Agrícola Exportadora Inaexpo C.A	Comercio al por mayor
38	Interamericana De Productos Químicos del Ecuador S.A. Interquimec	Comercio al por mayor
39	Sumesa S. A.	Industria
40	BGP Ecuador Co S.A.	Petróleo, Combustible y Minería
41	ESTAR C.A.	Agricultura, Ganadería y Pesca
42	Conorque Cia. Ltda.	Comercio al por mayor
43	Agzulasa Cia. Ltda.	Agricultura, Ganadería y Pesca
44	Computadores y Equipos Compuequip Dos S.A	Comercio al por mayor
45	Las Fragancias	Comercio al por menor
46	Promotores Médicos Latinoamericanos Latinomedical S.A.	Salud
47	Copacigulf S.A.	Comercio al por mayor
48	Frutadeli S.A	Agricultura, Ganadería y Pesca
49	Dipaso S.A.	Comercio al por mayor
50	Álvarez Larrea Equipos Médicos Alem Cia. Ltda.	Salud
51	Orionoil Er S.A	Transporte y Logística
52	Asistencia Especializada del Ecuador Geaecuador S.A.	Servicios
53	Muebles El Bosque S.A.	Comercio al por menor
54	Unión Ferretera S.A. Unifer	Construcción/Inmobiliaria
55	Cerámica Rialto S.A.*	Construcción/Inmobiliaria
56	Merck Sharp & Dohme (Inter American) Llc.	Salud
57	Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.	Sector financiero
58	Laboratorios Bago del Ecuador	Salud
59	Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.	Comercio al por mayor
60	Quimipac S.A.	Comercio al por mayor
61	Latina Seguros	Servicio Financieros
62	Aminados y Textiles Lamitex S. A.	Industria
63	Autolandia S.A	Servicio
64	Binaria Sistemas S.A.	Servicios
65	Arcgold Del Ecuador S.A	Servicios

Nro.	Empresa	Sector
66	Fisum S.A.	Sector Automotor
67	Hoteles Decameron Ecuador S.A.	Turismo y Alimentación
68	Pharmabrand S.A.	Salud
69	Industria Cartonera Ecuatoriana	Industria
70	Petroriva S.A	Petróleo y Minería
71	Cooperativa De Ahorro y Crédito Riobamba Ltda	Servicios financieros
72	Seguros Confianza	Servicios financieros
73	Corporación Samborondon Cia. Ltda. Corsam	Construcción
74	Mendoexport S.A	Agricultura, Cultura y Pesca

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
Elaborado por: Autor

## 5.2 Comunicación digital interna

El análisis del objeto de estudio, determinó que el 60% de las empresas privadas de Ecuador, carecen de un departamento de comunicación y que la gestión de comunicación interna se desarrolla en un 71,6% por el departamento de recursos humanos.

En las empresas de Ecuador, específicamente en el sector privado, la figura del comunicador organizacional no tiene relevancia, en la muestra se puede precisar a tres factores: posición del Raking que ocupa el objeto de estudio, sector de productividad o poco interés por parte de las organizaciones.

Las acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación digital interna son boletines, revistas electrónicas, circulares, carteleras y audiovisuales; esta información se comparte con mayor frecuencia a través de correo electrónico o intranet institucional.

## 5.3 Herramientas de comunicación interna

La gestión de comunicación interna se apoya en herramientas tradicionales y digitales, que permiten llegar al público objetivo a tiempo y con información de interés.

La acción que se ejecuta con mayor frecuencia en plataformas digitales en un 49% es la auditoria de clima laboral, debido a que el personal tiene mayor apertura y flexibilidad al contestar en medios *online* porque les permite mantener el anonimato. A pesar de existir

distintas acciones que se pueden ejecutar en línea, las empresas siguen dedicando sus esfuerzos a los medios tradicionales ya que estos prevalecen con el 50% frente a los digitales en la investigación.

Las plataformas con mayor frecuencia a nivel organizacional son el correo electrónico, intranet institucional y Whatsapp, este último ha ganado aceptación en el sector empresarial debido a su inmediatez para compartir información personalizada o por grupos. La eficacia y eficiencia de las plataformas se califican de 46 a 74 por los gestores de comunicación o de Recursos Humanos.

Las empresas privadas en Ecuador están en un proceso de aprendizaje y adaptación del uso de las herramientas tecnológicas, aún no han considerado a la tecnología como una herramienta aliada a la gestión de comunicación interna, que puede trascender a la imagen y reputación de la empresa.

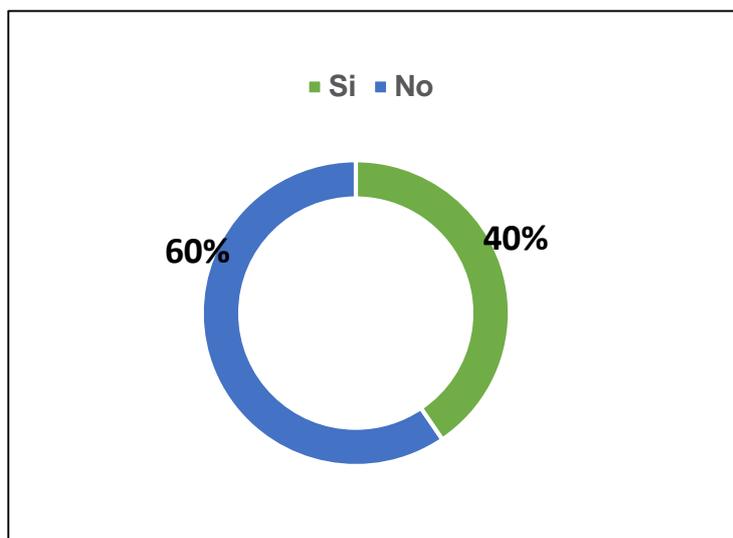
#### **5.4 Modelos de comunicación interna**

El flujo de comunicación que predomina en el sector privado es circular, entre todas las direcciones de la organización, los gestores de comunicación la ponen en práctica al interior de la empresa con el objetivo de interactuar entre los grupos de trabajo y consideran que es de relevancia para la unión de las áreas de la empresa.

#### **5.5 Análisis por preguntas**

##### **5.5.1 Existencia de un departamento de comunicación**

La encuesta dirigida a los responsables de comunicación o de recursos humanos de las empresas privadas de Ecuador, nos permitió conocer desde que área o departamento se planifican y ejecutan las acciones de comunicación interna.



**Gráfica 1.** Departamento de Comunicación  
 Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
 Elaborado por: Autor

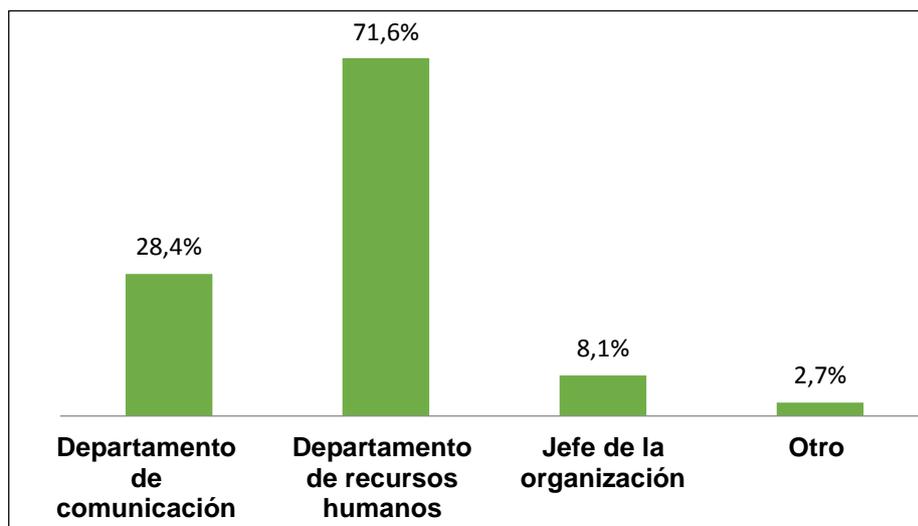
Se logra identificar que un 60% las empresas privadas de Ecuador, no cuentan con un departamento de comunicación y las acciones de comunicación interna se ejecutan desde otras áreas; mientras el 40% incluye en su estructura organizacional la figura de un comunicador organizacional responsable del departamento de comunicación.

Un departamento de comunicación es pieza clave en la organización porque permite definir estrategias enfocadas a fortalecer el clima laboral, cuidar la imagen y reputación de la empresa, sin embargo, en la muestra de estudio se logra determinar que existen otras áreas dedicadas a cuidar los intangibles de la empresa.

### 5.5.2 Área de gestión de comunicación interna

En las empresas privadas de Ecuador, el departamento encargado de gestionar comunicación interna es el área de recursos humanos, seguido por el de comunicación, cabe mencionar que en el gráfico 6 sobresale del 100% porque los gestores tenían la posibilidad de contestar más de una opción.

Valdivieso (2016) menciona que gestionar la comunicación, no sólo debe ser iniciativa de un responsable, sino que incluye a la alta gerencia y se rige a la filosofía institucional. Por lo tanto, se observa que existe en un 8,1% la influencia del jefe de la organización que se encarga de alinear estrategias y acciones en beneficio de una comunicación asertiva.



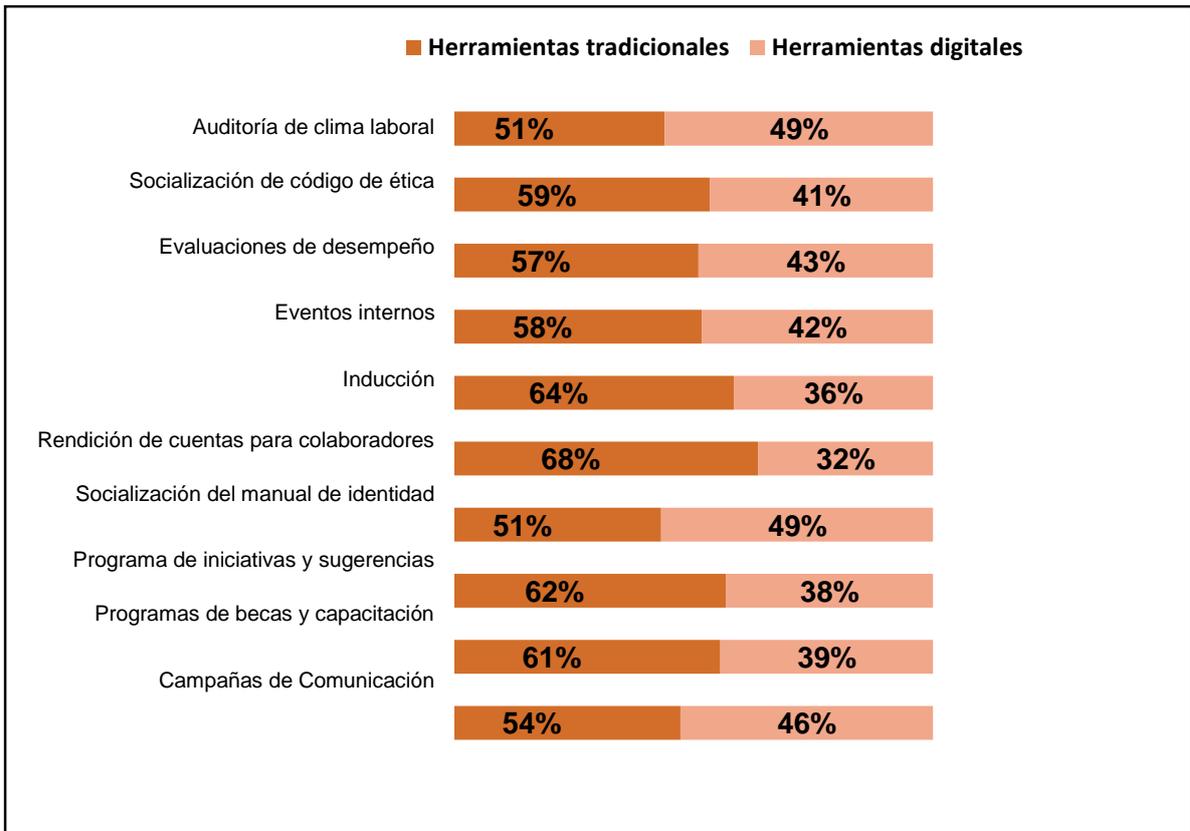
**Gráfica 2.** Responsable de Comunicación  
 Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
 Elaborado por: Autor

Gestionar comunicación interna en las empresas privadas está ligado al perfil de un profesional de recursos humanos, por esta razón los altos directivos deben capacitar al responsable del área en planificar, ejecutar y medir acciones de comunicación interna que fortalezca los intangibles de la empresa.

### **5.5.3 Análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas tradicionales y digitales**

Planificar la comunicación al interior de la empresa, favorece a las metas y objetivos empresariales, que a su vez beneficia a la relación estable entre empresa y empleados. La planificación organizacional da como resultado estrategias efectivas que se convierten en acciones, en la gráfico 3 podemos observar algunas acciones de comunicación interna que realizan con el apoyo de herramientas tradicionales y digitales. Siendo las herramientas tradicionales las que predominan con el 50% frente a las digitales, es decir, las empresas a nivel nacional siguen enfocadas en lo habitual dejando a un lado las nuevas tecnologías ya sea por falta de recursos o desconocimiento.

La acción con mayor ejecución en la gestión de comunicación interna es la rendición de cuentas, considerando que existe la ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública que obliga a las entidades públicas y privadas a informar la ciudadanía sobre ciertos procesos internos, entre ellos, la rendición de cuentas, que debe estar disponible en las plataformas digitales de la organización.



**Gráfica 3.** Acciones de comunicación interna  
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
Elaborado por: Autor

### 5.5.4 Herramientas digitales para flujo de comunicación interna

Los flujos de comunicación en las organizaciones varían según su función, estructura o tamaño, por lo que se requiere de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de comunicación interna, en este estudio se determinó al correo electrónico con un 36% como el canal de comunicación más utilizado entre los diferentes flujos de información interna. Seguido por el 20% de WhatsApp, una aplicación gratuita personalizada que por la facilidad de compartir información va ganando territorio en el ámbito empresarial.

**Tabla 3. Herramientas digitales para 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
<b>Comunicación entre directivos</b>	35%	4%	19%	1%	11%	1%	1%	17%	2%	9%	1%	0%
<b>Comunicación jefe empleado</b>	38%	2%	20%	1%	4%	0%	1%	15%	0%	7%	2%	0%
<b>Comunicación entre departamentos</b>	36%	3%	17%	1%	6%	0%	0%	17%	1%	6%	1%	0%
<b>Comunicación empleado – empleado</b>	35%	5%	24%	1%	4%	0%	1%	15%	0%	5%	3%	0%
<b>Comunicación empleado – jefe</b>	38%	3%	22%	1%	5%	0%	0%	14%	0%	5%	3%	0%

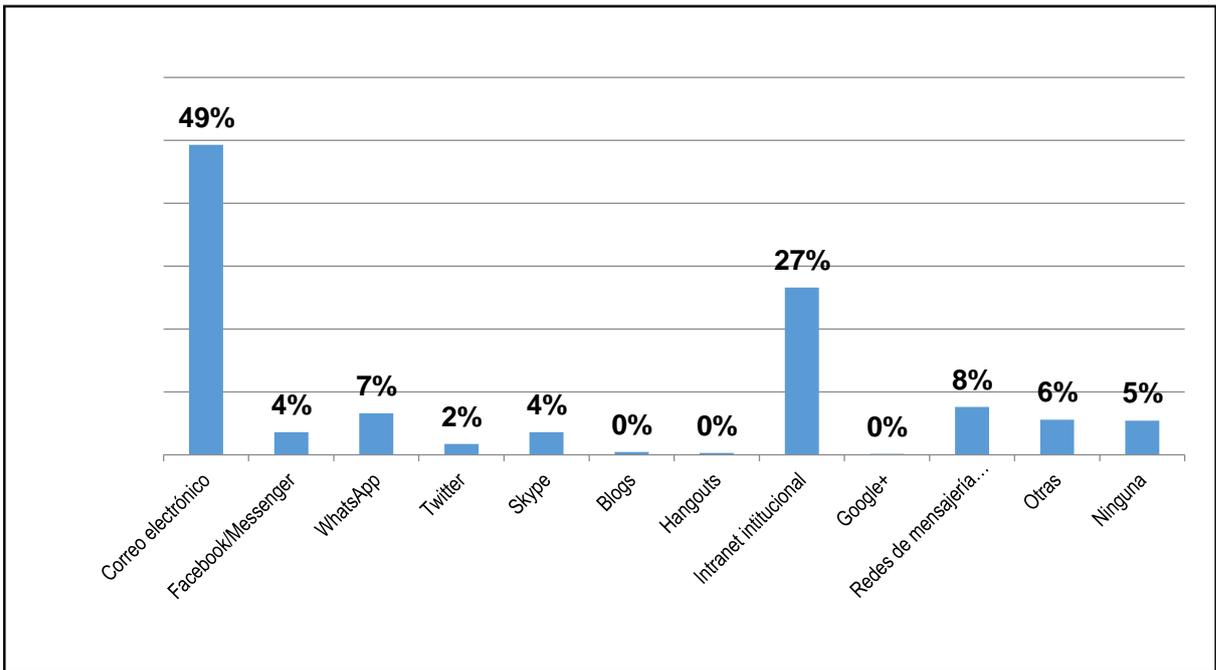
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
Elaborado por: Autor

Asimismo, las redes sociales Facebook/Messenger, Twitter, Skype, blogs y Hangouts se utilizan para facilitar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

### **5.5.5 Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna**

Las plataformas digitales se han convertido en una herramienta de apoyo para gestionar la comunicación interna. Así lo afirma López y Fernández (2007) quienes consideran se debe aprovechar y optimizar la tecnología en los procesos internos para mejorar la productividad.

Por lo tanto, los directivos de las empresas deben dedicar tiempo y presupuesto a capacitar sobre beneficios y ventajas de las herramientas digitales al interior de la organización, con el objetivo de mejorar los canales de comunicación y fortalecer el uso de canales existentes ya sea través de capacitaciones, conferencias o charlas para todos los colaboradores de la organización.



**Gráfica 4.** Herramientas digitales que se utilizan para comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

El correo electrónico es la herramienta mayormente utilizada con el 49% para acciones internas de boletines, revistas electrónicas, reuniones, buzón de ideas, circulares, carteleras y audiovisuales; seguida por intranet institucional con el 27% y en menor porcentaje las redes de mensajería interna, Whatsapp, Skype, Facebook/Messenger y Twitter.

### 5.5.6 Efectividad de las herramientas digitales

Una vez más se determina al correo electrónico como el medio o canal más utilizado, el 46 de 74, lo califican como altamente efectivo, seguido por whatsapp con 34, lo que demuestra que las empresas están en un proceso de adaptación a las nuevas tecnologías, siendo estas las herraminetas más utilizadas en la sociedad. Cabe mencionar que la herramienta hangouts no se utiliza en el ambito organizaicional, así lo manifiesta el 49 de 74.

**Tabla 4.** Efectividad de canales de comunicación.

	Altamente efectivo	Medianamente efectivo	Sin Resultados	No contesta/No utiliza	Respuestas
Correos electrónicos	46	18	3	7	74
Facebook/Messenger	20	16	2	36	74
WhatsApp	34	24	7	9	74
Twitter	10	15	4	45	74
Skype	20	17	4	33	74

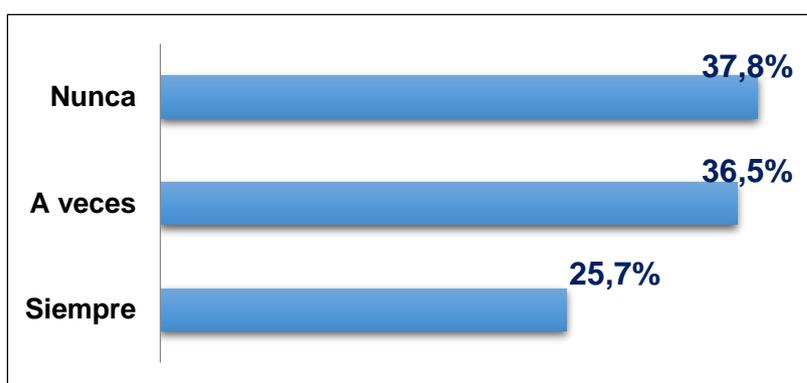
	<i>Altamente efectivo</i>	<i>Medianamente efectivo</i>	<i>Sin Resultados</i>	<i>No contesta/No utiliza</i>	<i>Respuestas</i>
<i>Blogs</i>	9	14	3	48	74
<i>Hangouts</i>	9	14	2	49	74
<i>Intranet</i>	12	24	7	31	74
<i>Google +</i>	9	13	6	46	74
<i>Redes de Mensajería propias/institucional</i>	21	13	2	38	74

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
Elaborado por: Autor

La efectividad de los canales se define por el uso o frecuencia de utilizar las herramientas digitales, se puede observar como otras plataformas como facebook messenger, twitter, skype, blogs, hangouts, intranet, google+ van siendo adaptadas en la planificación comunicacional, debido a su facilidad de uso y la inmediatez de mensajes y el fomento de trabajo colaborativo.

### 5.5.7 El gestor de la comunicación recibe capacitación para la gestión de la comunicación interna

Los gestores comunicación en un 37,8 % nunca han recibido capacitación sobre nuevas tecnologías ya sea por falta de presupuesto o poco interés de los altos directivos. Que a su vez repercute a todos los miembros de la organización y se refleja en la imagen de la empresa.



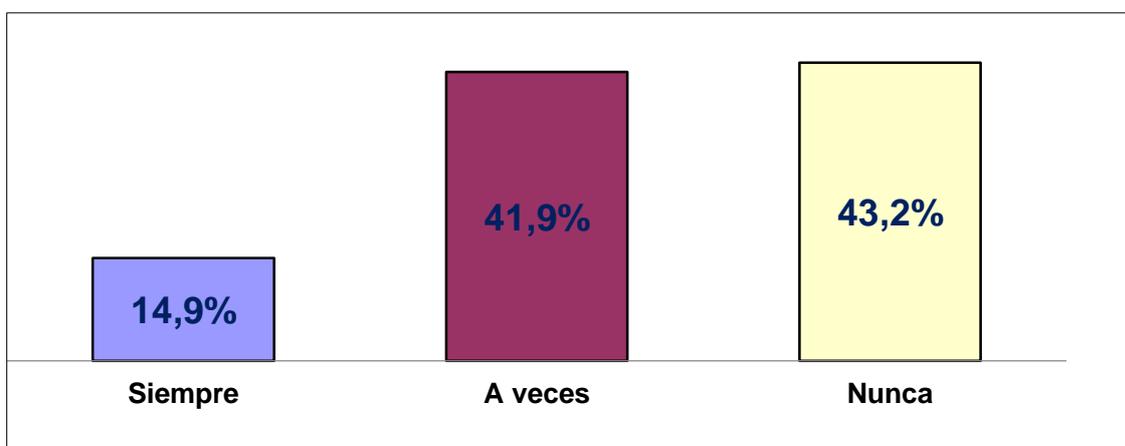
**Gráfica 5.** Capacitación al gestor de comunicación sobre nuevas tecnologías  
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
Elaborado por: Autor

Actualmente, existe diversas herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo colaborativo en las empresas, y con esto la aparición de nuevos modelos de trabajo. El no dedicar la importancia necesaria se crea una brecha entre la organización y sus públicos internos y externos. La falta de innovación, comunicación o división de tareas vuelve a al talento humano rutinario y poco a poco pierde el compromiso o interés en sus actividades, que afecta al clima laboral.

Reyes et al. (2016) afirma que el uso de las TIC mejora la calidad de vida de los colaboradores de la organización porque les permite trabajar desde su hogar o cualquier otro lugar, fomentando sus destrezas y habilidades.

### 5.5.8 Capacitación con el uso de las tecnologías para público interno

Reyes et al. (2016, p. 21) plantea que las TIC son cada vez más importantes, pues facilitan las actividades de la empresa; por lo tanto, las empresas que no adoptan las TIC tienden a quedarse rezagadas, ya que éstas son un elemento clave para salir adelante en el entorno competitivo en que se desenvuelve actualmente las organizaciones.



**Gráfica 6.** Capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para su público interno

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

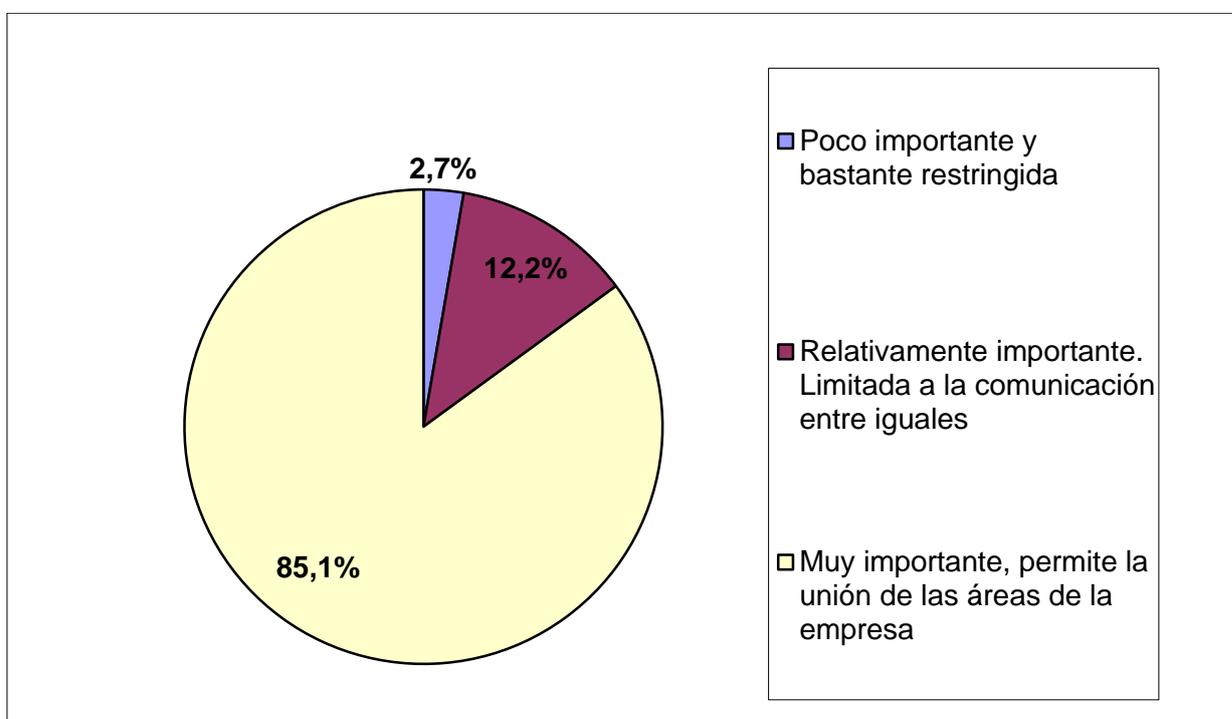
Elaborado por: Autor

Las empresas privadas en Ecuador aún no conocen en su totalidad las ventajas y beneficios de implementar herramientas tecnológicas para fortalecer las actividades internas y volverse competitivos. El 43.2% de los gestores no ha capacitado al talento humano herramientas digitales ya sea por no contar con directrices o planificación desde la alta gerencia o falta de compromiso Reyes et al. (2016) menciona que las empresas que incorporan en sus procesos a la tecnología se tornan más competitivas ya que los directivos pueden establecer estrategias

adecuadas y alinear sus objetivos con el de la organización al contar con sistemas de automatización y big data para la toma de decisiones.

### 5.5.9 Importancia de la comunicación al interior de la empresa

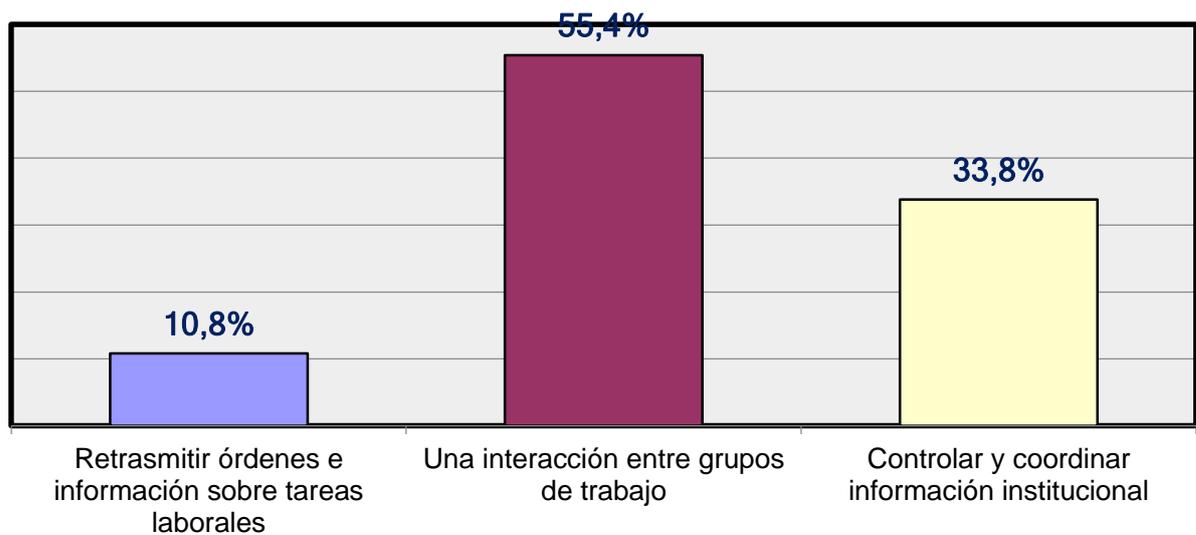
Durante el desarrollo del trabajo de investigación se ha estudiado la importancia de la comunicación organizacional y los beneficios de planificar y gestionar la comunicación interna para lograr una comunicación bidireccional mediante canales efectivos. Analizando el caso de estudio se puede comprobar una vez más que la comunicación es muy importante el 85,1% afirma que permite la unión de las áreas de la empresa y que es una interacción entre los diferentes grupos de trabajo.



**Gráfica 7.** La comunicación al interior de la empresa  
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
Elaborado por: Autor

### 5.5.10 La comunicación al interior de su empresa le permite

La comunicación interna es primordial para informar la misión, visión, valores, objetivos y estrategias organizacionales; además de permitir la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos. Arizcuren et al. (2008) asevera que la comunicación interna se da forma natural o intencionada y posee características propias que involucra a toda la organización. Permitiendo conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa

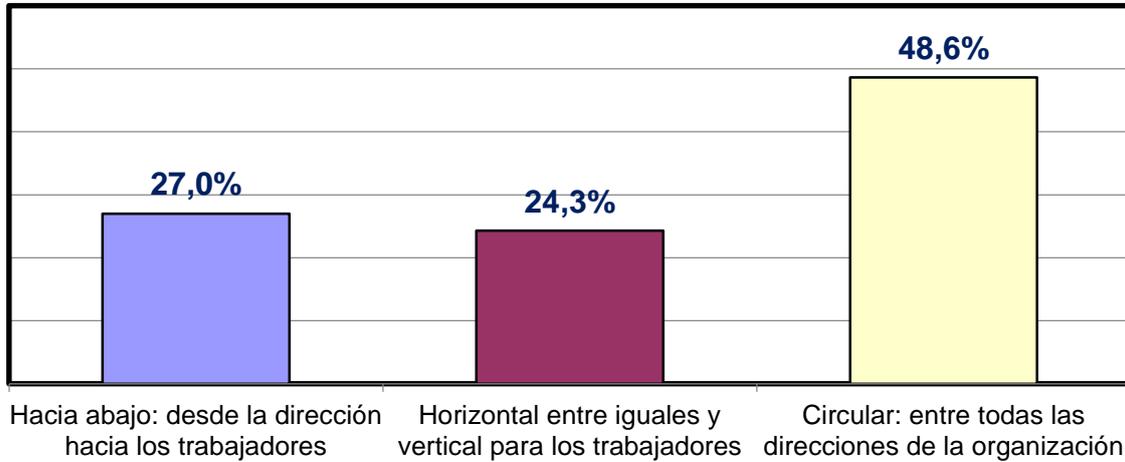


**Gráfica 8.** La comunicación al interior de la empresa  
 Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.  
 Elaborado por: Autor

El conocer opiniones o criterios de los colaboradores fortalece la identidad empresarial, él 55.4% de encuestados considera que la comunicación paso de controlar o retrasmitir órdenes a convertirse en una herramienta poderosa que une a la empresa y la prepara para la defensa ante futura crisis.

### 5.5.11 El flujo de comunicación en las empresas

Es necesario centrarse en el flujo de comunicación interna, como menciona González (2005) la comunicación interna y externa están íntimamente relacionadas, y todo lo que se comunica al interior repercute al exterior y sucede lo mismo al caso contrario. Por ello, las estrategias internas deben ser coherentes y planificadas con la finalidad de fortalecer la comunicación en forma transversal, en todos los sentidos.



**Gráfica 9.** Modelos de comunicación interna.

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Actualmente, los modelos de comunicación interna responden a las principales escuelas de conducta organizativa, al investigar sobre el flujo de comunicación al interior de las organizaciones, se determinó que el 48,6% de las empresas manejan una comunicación circular que se da en todas las direcciones de la organización. Que hace referencia a la escuela sistemática donde la comunicación es ascendente, descendente y horizontal y se forma un sistema coordinado de flujos de información que repercute en la imagen y reputación de la empresa.

## CONCLUSIONES

Ejecutado el análisis e interpretación de los resultados y el cumplimiento de los objetivos del trabajo de titulación, se establecen las siguientes conclusiones:

- Las empresas privadas en Ecuador manejan la gestión de comunicación interna a partir de departamentos de marketing, administración, planificación y desarrollo organizacional, comunicación corporativa, departamento de comunicación y departamento de recursos humanos, este último predomina con un 71,6%, siendo el encargado de planificar, ejecutar y evaluar las acciones comunicacionales internas de la empresa.
- El gestor de comunicación interna para ejecutar acciones comunicacionales se apoya en herramientas tradicionales y menos del 40% en herramientas digitales ya sea por desconocimiento o falta de presupuesto.
- Dependiendo del flujo de comunicación se maneja ciertas herramientas tecnológicas, y la gestión de comunicación interna se apoya en herramientas digitales como Facebook/Messenger, Whatsapp, Twitter, Skype, intranet institucional, redes de mensajería desarrolladas por la empresa y blogs; con la finalidad de mantener al público interno comunicado y actualizado.
- Las empresas no dedican recursos o presupuesto para capacitar al personal en temas enfocados a herramientas tecnológicas, lo que repercute en todas las áreas de la empresa. Existe un alto índice de empresas que se mantiene en lo tradicional y no enfrenta el reto de implementar nuevas herramientas tecnológicas, ya sea por miedo al cambio o inexperiencia.
- Los gestores de comunicación interna identifican un flujo de información circular en sus organizaciones y consideran relevante la comunicación porque permite la unión de las diferentes áreas de la empresa, lo que marca un lineamiento de comunicación sistémica donde el talento humano es pieza clave y la comunicación es un intangible valioso dentro de la organización.

- Las organizaciones en Ecuador están en proceso de adaptación de las tecnologías, ya sea por desconocimiento o falta de recursos y esto afecta en la competitividad del mercado donde se desarrolla.
- Los nuevos desafíos de comunicación digital, da lineamientos a las organizaciones para innovar e implementar en la forma de comunicar ya sea interna o externa, por lo tanto las empresas privadas deben recurrir a estrategias digitales que conlleve resultados positivos a la gestión de comunicación organizacional.
- Existe un porcentaje mínimo de organizaciones que debido a su estructura o área de producción se limitan a trabajar en lo tradicional, porque tienen resultados positivos que se reflejan en ventas. Su filosofía empresarial se enfoca en ganancias y producción dejando aún lado la imagen, reputación y comunicación intangibles valiosos de la empresa.
- Actualmente, existen reglamentos internos en las empresas que no permiten a los colaboradores de la organización, relacionarse e interactuar a través de plataformas digitales por considerarlas de ocio o recreación. Cerrando la posibilidad de crear una cultura digital que beneficie a los flujos de comunicación interna.
- La creación de leyes o reglamentos gubernamentales como la ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública obliga a las empresas a capacitarse e innovar en la forma de comunicar su accionar. Por lo tanto, se debe considerar que exista nuevos reglamentos que favorezca a la comunicación interna y externa.

## RECOMENDACIONES

- Implementar herramientas digitales para reforzar los canales de información y dedicar tiempo a planificar, medir y evaluar la comunicación. Con el fin de generar retroalimentación en los canales internos.
- Capacitar al responsable de gestionar la comunicación interna enfocado en planes estratégicos que repercutan en la comunicación y buen funcionamiento empresarial.
- Dedicar recursos y presupuesto para capacitar al personal sobre tendencias tecnológicas y así mantenerse a la vanguardia del mercado
- Las empresas privadas de Ecuador deben innovar en los procesos de comunicación para mantener un flujo de comunicación bidireccional.
- Investigar y analizar el uso de las herramientas digitales en las empresas públicas de Ecuador para realizar un contraste de información y determinar el auge de la tecnología en el ámbito organizacional en Ecuador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España, La Coruña. Netbiblo.
- Arizcuren. (2008). Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Madrid: FEAPS
- Aced, C. (2013). Relaciones públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Barcelona: UOC.
- Álvarez, A. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Aguado, G., Galán, J., Fernández, Beaumont, J., García, J. L. (2008), Organización y gestión de la empresa informativa, Editorial Síntesis, Madrid
- Barra Cabrera, R., & Quezada Viera, I. (2009). Investigación de mercados online.
- Brandolini, A.; Gonzáles, G.; & Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna. Argentina: DIRCOM
- Castillo, A. (2010). Introducción a las relaciones públicas. España, Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castillo Esparcia, A. (s.f) Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. Relaciones públicas. Portal de Relaciones Públicas. Recuperado de <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicas%20de%20relaciones%20publicas.htm>
- Celaya, J. (2008). Web 2.0 y empresa. Manual de aplicación en entornos corporativos. Asociación Nacional de Empresas de Internet. ANEI
- Costa, C. Piñeiro, T. (2013). Estrategias de comunicación multimedia. Editorial UOC

- Dionisio, E. & Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 35 / Extra Argentina.  
Recuperado de <https://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>
- Krugman, P. (2008). ¿Quién era Milton Friedman? *Diario El País*.
- García, F. Portillo, J. Romo, J. Benito. M. (2007). Nativos digitales y modelos de aprendizaje. Recuperado de <http://ceur-ws.org/Vol-318/Garcia.pdf>
- Granda, C., Paladines, F., & Velásquez, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 211 a 231. doi:10.4185/RLCS-2016-1092
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: Las TIC como herramientas de mejora permanente para capital humano*. España: Vigo
- Lamelo, C. (2014). *Follow Friday. Método estratégico de comunicación 2.0 y márketing digital*. Barcelona: Editorial UOC
- López, P. Fernández, J. (2008). *Web 2.0 y empresa. Manual de aplicación en entornos corporativos*. Asociación Nacional de Empresas de Internet. ANEI
- Matilla. K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica*. Barcelona: Editorial UOC
- Marín, L (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones
- Marín, L. (1997). *La comunicación en las empresas y las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Martínez Castelló, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación – Pangea* (1), pp. 74-97. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3405401.pdf+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>

- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones: España, Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Puchol, L. (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos
- Real Academia de la Lengua Española. (1992). Diccionario de la real academia de la lengua española. Madrid: Edición 21.
- Royo, D. Val, P. (2008). Web 2.0 y empresa. Manual de aplicación en entornos corporativos. Asociación Nacional de Empresas de Internet. ANEI
- Ruiz, Ángela. (2008). Métodos y técnicas de investigación científica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>
- Ekos Negocios (2016) Revista Ekos presenta: Ranking 1000 Ecuador 2016. Rankings. Negocios. Revista Ekos. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7919>
- Reyes, A. (2016). Tecnologías de la información y comunicación en las organizaciones. Universidad Nacional Autónoma de México: Publishing
- Robbins, S. Coulter, M. (2005). Administración. Octava Edición. México: Pearson Educación.
- Serrano, A. Cabrera, M. Martínez, E. Garibay, J. (2010). Digitalización y convergencia global. México: Editorial CONVER-GENTE
- Sampieri Hernández, R.; Collado Fernández, C.; Baptista Lucio, P. (2003) Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
- Túñez, M. (2012) La gestión de la comunicación en las organizaciones; España: Comunicación social ediciones y publicaciones.

- Valdiviezo, C. (2016). Texto guía de Comunicación y Difusión de la Responsabilidad Social. Universidad Técnica Particular de Loja: Ediloja
- Valarezo, K. Túnnez, M. (2009). La comunicación de la RSC debe fundamentarse en la ética y veracidad. Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Tenerife: Universidad de La Laguna. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/09/Sociedad/actas/43karina.pdf>

## **ANEXOS**

# Anexo 1. Base de datos de empresas privadas de Ecuador

MUESTRA DE ESTUDIO - BASE DE DATOS

Nro	Nombre de empresa	Sector	Ciudad	Representante legal	Cargo	Nro. Teléfono	Nombre	ENCARGADO DE COMUNICACIÓN INTERNA			Observación
								Nro. Teléf. ext.	Correo	Declaración	
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco	Servicios financieros	Ambato	Victor Daniel Veintemilla López	Gerente	03 2823582	Valentín Marmón	03 2823582	valentmarm@coac-sanfranc.com	CONFIRMADO	
2	Ferrocarril Orens y Provectos S.A	Construcción	Guayaquil	Jaime Orlando de Jesús Arango Restrepo	Presidente	04 2593850	Erica Rivera	ext 141	erivera@urciani.com	CONFIRMADO	
3	Suministros Médicos y de Laboratorio Sum Salud	Salud	Quito	Shiva Ximena Salazar Maccoco	Presidente	2613812	Gabriela Sanchez	ext 124	janinaellip@sumelab.com.ec	CONFIRMADO	
4	Swissol del Ecuador S.A. (Swissol)	Industria	Guayaquil	Herbert Werner Frei Pérez	Presidente Ejecutivo	04-2445340	Rafaela Egas	ext 130	egeras@swissol.com.ec	CONFIRMADO	
5	Borran S.A.	Agricultura, Cultura y Pesca	El Oro	Serrano Alfredo Calderón	Presidente	099-433-9347	Flor Buenafío	099-433-9347	flor@borran.com	CONFIRMADO	
6	Tiende S.A.	Industria	Quito	Ana Lucía Romero Mirra	Gerente	(02) 346-5259	Michel Goyes	ext 1255	michel.goyes@atafashion.com	CONFIRMADO	
7	Oceanat S.A.	Transporte y Logística	Guayaquil	Marcos Alejandro Parra Ramirez	Gerente General	04-2680666	Peter Hladik	04-2680666	phladik@vegalim.com	CONFIRMADO	
8	Pa-Co Comercial e Industrial S.A.	Comercio al por mayor	Quito	Jack David Atia Hatas	Presidente Ejecutivo	2397300	Diana Perez	ext 228	dperez@pa-co.com	CONFIRMADO	
9	Coac-Clia de Ecuador S.A.	Servicios	Quito	Ritina Pierangela Sierra Ponce	Gerente	29979801	Gabriela Torres	ext 30529	maria.torres@traccontal.com	CONFIRMADO	
10	Concesionaria del Guayas Concesia S.A.	Construcción/Inmobiliaria	Guayaquil	Rafael Aquiles Meneses Guerrero	Presidente Ejecutivo	42159823	Carlos Moran	ext 115	cmoran@concesia.com	CONFIRMADO	
11	Trifresh S.A.	Agricultura, Cultura y Pesca	Guayaquil	Banico Fernando Verdugo Riera	Presidente	42156129	Mariela Mombandá	ext 0	mombandad@grupomombandá.com	CONFIRMADO	
12	Sociedad Anónima Importadora Andina	Servicios	Guayaquil	Juan Carlos Babazakl Bitter	Presidente	42714203	Gina Ormasa	42714203	gomas@gpa.com.ec	CONFIRMADO	
13	Oriental Industria Alimenticia "O.I.A." Cia. Industria	Industria	Los Rios	Wilson King Pk. Leon Lee	Presidente Ejecutivo	5279051/0527951425	Manyuri Zambrano/ Patricia Rn	ext 3012/3000	Humanos@gruporimal.com	NO PUEDEN PARTICIPAR POR POLITICAS INTERNAS	
14	IG Madabranis S.A.	Servicios	Guayaquil	Marcela Leonor Nobles Guerrero	Gerente General	041 263-4340	Patricia Lucin	04-23968007 8	carolina.sanchez@madabranis.com	CONFIRMADO	
15	Oleodivisa S.A.	Servicio	Sto. Domingo de los Colorados	Andrés Patricio Navia Napoles	Presidente	98246044	Sonia Ramirez	98246044	recursoshumanos@oleodivisa.com	CONFIRMADO	
16	Distribuidora de Vehículos S.A. Sector Automotor	Servicio	Pichincha	Xavier Jose Molestina Avogno	Gerente General	(03) 399-9510	Maria Soledad Iscome	EXT 2060	mpiscome@mareas.com.ec	CONFIRMADO	
17	Importadora Industrial Agrícola Dal Mome	Comercio al por mayor	Guayas	Mercedes María Monserrate Luque Marroft	Presidente	0-43702060	Ojala Villa	ext 5	ovilla@delmome.com.ec	CONFIRMADO	
18	Fortides S.A	Industria	Guayaquil	Augusto Xavier Aguirre Martinez	Gerente General	(04) 288-0411	Mirian de la A	ext 112	m.delas@fortides.com	CONFIRMADO	
19	Nokia Solutions And Network Ecuador	Servicio	Guayaquil	Luis Evangelista Palma Ramirez	Gerente General	42634090	Gael Jacome	3982400	gael.jacome_cruz@nokia.com	CONFIRMADO	
20	Papelosa C. Ltda	Comercio al por menor	Guayaquil	Maria Gracia Jarro Millio Cedeno	Gerente General	42100777	Enrique Aguilar	EXT 4151	enrique@grupopasa.com	CONFIRMADO	
21	Compañía Anónima El Universo	Industria	Guayaquil	Rafael Jony Simón Gavito	Gerente	07266-6600	Maria Takeda	ext 289-7280	maritak@carpaed.com	CONFIRMADO	
22	Elato S.A.	Servicios	Guayaquil	Leonardo Estanislao Tecón Parcal	Gerente General	42490200	Rene Cardenas	ext 1376	rcardenas@univerco.com	CONFIRMADO	
23	Elsa S.A.	Sector Automotor	Quito	Santiago Mario Bazaan Cereza	Gerente General	(2) 3944640	Sofía Ycaza	ext 300	sofia.ycaza@elato.com	CONFIRMADO	
24	Fisa Funciones Industriales Sa	Industria	Guayaquil	Jorge Antonio Kozliza	Gerente General	042113500	Jourdel Ponce	042113500	ponce@fisa.com.ec	CONFIRMADO	
25	Junca Cia. Ltda.	Industria	Quito	Marcos Benigno Ruiz Leon	Gerente General	22593274	Julio Mosquera	ext 218	mosquera@embudiosyris.com.ec	CONFIRMADO	
26	Fertilizantes del Pacifico Ferpacific S.A.	Comercio al por mayor	Guayaquil	Juan Carlos de Vazca Amador	Presidente	43904583	Jessica Reyes	5091	revesj@ferpacific.com	NO DESEAN PARTICIPAR	
27	Lubricantes Internacionales S.A. (Lubrica)	Petróleo, Combustible y M	Guayaquil	Alfredo Eduardo Ramirez Preciado	Gerente General	22593274	Julio Mosquera	ext 218	mosquera@embudiosyris.com.ec	CONFIRMADO	
28	Baseascom S.A	Comercio al por mayor	Guayaquil	Jose Emilio Brazzone Robles	Gerente General	4373270/093931919	Rubi Guerrero	ext 305	guerreros@baseascom.com	CONFIRMADO	
29	Fruera del Litoral Cia. Ltda.	Industria	Guayaquil	Luis Eduardo Jimenez Alvarez	Presidente	07- 2833155	Ancell Chavez	ext 133	achavez@grupo-nuebla.com	NO PUEDEN PARTICIPAR POR POLITICAS INTERNAS	
30	Afres Agrícola Senevalder Ca	Industria	Guayaquil	Carlos Mauricio Buela Mesias	Presidente Ejecutivo	42391200	Katherine Stomayor	ext 271	lscostanzo@senefelder.com	CONFIRMADO	
31	Importadora Vega S.A	Industria	Pichincha	Edgar Ramon Vega Calero	Gerente General	29317000	Andres Estrella	ext 1047	andreses@vega.com	CONFIRMADO	
32	Shimlon S.A.	Turismo, Alojamiento y Ali	Quito	Francisco José López Salvestroni	Gerente General	21494999	Yamara Borja	ext 1047	yamara.borja@vc.com.ec	CONFIRMADO	
33	Compañía Anónima S.A.	Industria	Quito	Pablo Santiago Montalvo Parédes	Presidente del Directorio	02-6012678	Sara Paez	02-6012678	sara.paez@arenile.com	CONFIRMADO	
34	Transportadora Económica de Vehículos Te	Servicios	Quito	Neilon Eddy Cevallos Bravo	Presidente	980500000	Raul Gomez	980500000	raul@teveco.com.ec	CONFIRMADO	
35	Demaco, Distribuidora de Equipos y Mater	Comercio al por mayor	Guayaquil	Roberto Gustavo Garzo Bucaram	Presidente	980500000	Raul Gomez	980500000	raul@teveco.com.ec	CONFIRMADO	
36	Ecuatoriana de Servicios, Inmobiliaria y Co	Construcción/Inmobiliaria	Quito	Ramiro Leonor Galarza Andrade	Presidente Ejecutivo	23899120	Nancy Cagliena	ext 1013	ncagliena@esecio.com	CONFIRMADO	
37	Tafel S.A	Industria	Morona	Angel Diaz Garcia	Presidente Ejecutivo	99897393	Veronica Delgado	ext 10137	verdelgado@tafel.com.ec	CONFIRMADO	
38	Pat Primo Ecuador Comercializadora S.A	Comercio al por mayor	Quito	Carlos David Escobar Arango	Presidente	22479541	Pamela Olivo	22479541	peoliva@patrimo.com.ec	CONFIRMADO	
39	Proyectos Integrales del Ecuador PII S.A.	Servicios	Quito	Raul Cáceres Calderón	Presidente	98071152	Diego Davila	98071152	diego.davila@piiecuador.com	CONFIRMADO	
40	Interstar S.A	Industria	Guayaquil	Wilson Anibal Granja Ambros	Gerente General	42886503	DELO DE FUNCIONAR EN ECUADOR			CONFIRMADO	
41	Expressweet S.A	Agricultura, Ganadería y P	Guayaquil	Jorge Arturo Cevallos Sanchez	Gerente General	42311422	Washington Ganchazo	42311422	wganchazo@expressweet.com	CONFIRMADO..	
42	Coeco S.A.	Construcción/Inmobiliaria	Quito	Gustavo Ernesto Correa Holguin	Gerente General	0-22484820	Diana Andrade/ Natalia Chavez	EXT 169	diana@coeco.ec	NO DESEAN PARTICIPAR	
43	Quicomac S.A.	Industria	Guayaquil	Rene Roberto Konars Ferrero	Presidente	0-43727200	Jose Mena	EXT 8222	jmena@quicomac.com	NO DESEAN PARTICIPAR	
44	Tabacalera Andina S.A. Tansa	Industria	Quito	Hernán Ariel Jijoyen	Gerente General	23038007/03989600	Maria Aguiar Guerrero		mariaaguiar.guerrero@tansa.com	NO PUEDEN PARTICIPAR POR POLITICAS INTERNAS	
45	Industria Industrial del Sur S.A.	Comercio al por mayor	Guayaquil	Sabine Selma Prins Cammer	Presidente Ejecutivo	0422031177	Maria Pia Castro	04-22031177	mcastro@indusur.com	NO DESEAN PARTICIPAR	
46	Oleto & Fabell S.A.	Industria	Guayaquil	Roberto Gustavo Garzo Bucaram	Presidente	042160000/098992339	Lida Concha	ext 160	lconcha@oleto.com	NO PUEDEN PARTICIPAR POR POLITICAS INTERNAS	
47	Meled Johnson Nutrition Ecuador Cia. Ltd	Comercio al por mayor	Quito	Luis María González Victoria	Gerente General	0-23955500	Jenny Bueno	ext 1-5	jenny.bueno@ejl.com	SOLO OPERATIVA	
48	Reciclados Internacionales Recymer S.A.	Servicios	Guayaquil	Juan Carlos Rivera Rodriguez	Presidente	42113645	Pamela Moscoso	ext 101377	pmoscoso@rcimetal.com	NO DESEAN PARTICIPAR	
49	IBC Advanced Technologies, Inc	Servicios	Quito	Abogados Cia. Ltda. Expertes Advisor	Asesorado	(2) 3826777	NO EXISTE CONTACTO REAL EN PLATAFORMAS DIGITALES			ENTIDAD EXTRANJERA SOLO PARTE LEGAL.	
50	Atomal S.A	Construcción/Inmobiliaria	Guayaquil	Goris Eillberto Delgado Rueda Riera	Gerente General	42113065/939526128	Felipe Guzman	939526128	felipe.guzman@atomal.com.ec	NO PUEDEN PARTICIPAR POR POLITICAS INTERNAS	
51	Sociedad Industrial Gamaiera Eldorado S.A	Industria	Quito	Juan Pablo Grijalva Cobo	Gerente General	22310384	Isabel Navarro	ext 102	inavarro@elaborado.com	NO DESEAN PARTICIPAR	
52	Compañía Televisión del Pacifico Televis S	Servicio	Quito	Rafael José Peralta Albán	Gerente General	(02) 382-9200	info@gamav.com.ec			NO EXISTE CONTACTO REAL EN PLATAFORMAS DIGITALES	
53	Miramar S.A.	Servicio	Quito	Francisco Nicolás Cobo Martinez	Presidente del Directorio	(2) 2259333	Maria Cristina Bultron	ext 7032	mbultron@vis.com.ec	NO DESEAN PARTICIPAR	
54	libria	Transporte y Logística	Guayaquil	Luis Gallegos	Gerente General	22838072	NO EXISTE DEPARTAMENTO EN ECUADOR			NO DESEAN PARTICIPAR	
55	Siemens S.A	Servicios	Quito	Rudolf Heinz Otto Gómez	Gerente General	7949300	Santiago Ordoñez	ext 3925	santiago.ordonez@siemens.com	NO PUEDEN PARTICIPAR	
56	Siemens Ecuador S.A	Servicios	Quito	Aramado Castellano Talero	Gerente General	07-2808129	Lorna Quiza	ext 131	lorna.quiza@servintrega.com.ec	NO PUEDEN PARTICIPAR	
57	Escalpio S.A	Salud	Guayaquil	Raúl Francisco Alvar Gonzalez	Gerente General	(04) 231-2832	NO EXISTE CONTACTO REAL EN PLATAFORMAS DIGITALES			NO PUEDEN PARTICIPAR POR POLITICAS INTERNAS	
58	Multimédicas S.A	Construcción	Guayaquil	Paulina Heleas Ferro Aldunate	Gerente	22604103	Jacqueline Rodriguez	ext 111	raudique@ferrotrone.com	NO DESEAN PARTICIPAR	

## Anexo 2. Oficio de petición para aplicar encuesta



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
TITULACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Loja, junio de 2017

De mi consideración:

La Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), a través del Departamento de Ciencias de la Comunicación, se encuentra realizando la investigación nacional: **“Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador, periodo 2016”**.

El objetivo de esta investigación en la que participan estudiantes de la titulación de Relaciones Públicas, es conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia.

La estudiante **Cindy Camila Peña Quevedo**, se encuentra dentro de este proceso de investigación, con estos antecedentes y conocedores de su amplio interés por el desarrollo organizacional, le solicitamos muy respetuosamente facilitar la información correspondiente de la organización que usted representa y que a la vez le permita aplicar una encuesta online a la persona responsable de Comunicación o de Recursos Humanos. Cabe señalar que la investigación será destinada exclusivamente para fines académicos. La encuesta se encuentra disponible en la siguiente dirección:

<https://es.surveymonkey.com/r/6PNCXYVT06>

La estudiante se compromete a compartir en su momento los resultados finales del proceso de investigación antes comentado, como retribución a su colaboración.

Agradeciendo anticipadamente su apoyo, me despido de usted.

Atentamente,

Dra. Fanny Paladines  
**COORDINADORA DE LA TITULACIÓN  
DE RELACIONES PÚBLICAS UTPL**

San Cayetano Alto s/n  
Loja-Ecuador  
Telf.: (593-7) 2570275  
Fax: (593-7) 2584893  
Apartado Postal: 11-01-608  
informacion@utpl.edu.ec  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

### Anexo 3. 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?

- Si  
 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	<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"/>				
Faceboo/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**

### Anexo 3. Tabulación de encuestas

#### 1) ¿En la institución existe un departamento de comunicación?

Opciones de respuesta	Porcentaje	Respuestas
Si	40,5%	30
No	59,5%	44
<b>Total</b>		<b>74</b>

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

Opciones de respuesta	Porcentaje	Respuestas
Departamento de comunicación	28,4%	21
Departamento de recursos humanos	71,6%	53
Jefe de la organización	8,1%	6
Otro	2,7%	2
<b>Total</b>		<b>74</b>

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

Opciones de respuesta	Herramientas digitales	Herramientas tradicionales	Respuestas
Auditoría de clima laboral	34	40	60
Socialización de código de ética y comportamiento	29	46	62
Evaluaciones de desempeño	29	48	65
Eventos internos	43	44	68
Inducción	28	60	71
Rendición de cuentas para colaboradores	25	44	60
Socialización del manual de identidad	29	40	57
Programa de iniciativas y sugerencias	32	43	60
Programas de becas y capacitación	30	44	61
Campañas de Comunicación	41	43	65
	<b>Total</b>		<b>74</b>

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	Total
<i>Comunicación entre directivos</i>	65	7	35	2	20	2	1	32	3	16	2	0	74
<i>Comunicación jefe empleado</i>	70	4	37	1	7	0	1	27	0	13	4	0	74
<i>Comunicación entre departamentos</i>	67	5	32	1	12	0	0	32	1	11	1	0	72
<i>Comunicación empleado - empleado</i>	64	9	44	1	8	0	1	28	0	9	5	0	74
<i>Comunicación empleado - jefe</i>	70	5	40	1	9	0	0	26	0	9	5	0	74

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
<i>Boletines/revistas electrónicas</i>	53	7	9	2	3	2	0	34	1	8	2	7
<i>Reuniones (no la convocatoria a reunión)</i>	60	2	6	2	12	0	1	22	0	9	5	1
<i>Mensajería para temas diarios institucionales</i>	58	4	11	2	3	0	0	27	0	9	4	0
<i>Buzones de ideas</i>	32	3	4	2	2	0	0	24	0	8	5	12
<i>Circulares</i>	54	2	5	1	2	0	0	23	0	7	6	5
<i>Carteleras</i>	46	3	5	1	1	1	1	27	0	6	12	5
<i>Audiovisuales</i>	42	4	6	2	2	0	0	29	0	6	5	8

6) 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

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Respuestas</b>
<i>Correos electrónicos</i>	46	11	3	4	9	73
<i>Faceboo/Messenger</i>	20	8	2	6	18	54
<i>WhatsApp</i>	34	13	7	4	8	66
<i>Twitter</i>	10	6	4	5	27	52
<i>Skype</i>	20	9	4	4	22	59
<i>Blogs</i>	9	6	3	5	28	51
<i>Hangouts</i>	9	7	2	5	28	51
<i>Intranet</i>	12	13	7	4	22	58
<i>Google +</i>	9	3	6	4	28	50
<i>Redes de Mensajería propias/institucionales</i>	21	7	2	4	19	53
	<b>Total</b>					<b>74</b>

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

<b>Opción de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<i>Siempre</i>	25,7%	19
<i>A veces</i>	36,5%	27
<i>Nunca</i>	37,8%	28
	<b>Total</b>	<b>74</b>

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

<b>Opción de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<i>Siempre</i>	14,9%	11
<i>A veces</i>	41,9%	31
<i>Nunca</i>	43,2%	32
	<b>Total</b>	<b>74</b>

**9) Para usted, como comunicador institucional, la gestión de comunicación interna en su institución es:**

<b>Opción de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<i>Poco importante y bastante restringida</i>	2,7%	2
<i>Relativamente importante. Limitada a la comunicación entre iguales</i>	12,2%	9
<i>Muy importante, permite la unión de las áreas de la empresa</i>	85,1%	63
<b>Total</b>		<b>74</b>

**10) La comunicación al interior de su empresa le permite:**

<b>Opción de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<i>Retrasmitir órdenes e información sobre tareas laborales</i>	10,8%	8
<i>Una interacción entre grupos de trabajo</i>	55,4%	41
<i>Controlar y coordinar información institucional</i>	33,8%	25
<b>Total</b>		<b>74</b>

**11) En su criterio el flujo de comunicación en su empresa es:**

<b>Opción de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<i>Hacia abajo: desde la dirección hacia los trabajadores</i>	27,0%	20
<i>Horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores</i>	24,3%	18
<i>Circular: entre todas las direcciones de la organización</i>	48,6%	36
<b>Total</b>		<b>74</b>