



# 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:** Erazo González, Adriana Nathalia

**DIRECTORA:** Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita , Ph.D.

LOJA- ECUADOR

2018

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ph.D.

Fanny Yolanda Paladines Galarza,

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación **Gestión de la Comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador, periodo 2016**, realizado por Erazo González, Adriana Nathalia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo 2018

f)-----

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Erazo González, Adriana Nathalia, declaro ser autora del presente trabajo de titulación **Gestión de la Comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador, periodo 2016**, de la Titulación de Licenciada en relaciones Públicas, siendo la Mgs. Jenny Jovita Yaguache, 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).....

**Autora:** Erazo González, Adriana Nathalia

**Cédula:** 1104819386

## DEDICATORIA

La presente tesis va dedicado con mucho amor y agradecimiento a un gran amigo, Fernando Napoleón Buri Flores a quién conozco desde que éramos niños y con el pasar del tiempo nos llamamos hermanos, murió de leucemia aguda hace algunos meses atrás, la familia decidió no ser tan específicos en decirle que tan grave era su enfermedad, puesto que tenía todos los papeles listos para realizar su gran sueño, su maestría de clarinete en Rusia, le faltaban semanas para poder viajar y cumplir aquella meta, pero la enfermedad termino en menos de un mes con él, en un comienzo decidí abandonar la continuación de mi tesis porqué llegue a preguntarme ¿Para qué seguir? Luego entendí días después que la frase “Vive tú día como si fuera el último”. Tenía un gran sentido, el murió con su sueño, pero hizo todo lo posible para intentar alcanzarlo, trabajo duro para pagar la maestría, conseguir los boletos de avión, aprender el idioma, entre otras cosas. Es así como decidí avanzar con este proyecto y no parar hasta alcanzar mis metas así sea el último día de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco inmensamente la Ph.D. Jenny Yaguache, quién ha sido un pilar fundamental en mi formación académica, puesto que, gracias a sus conocimientos compartidos, sus ejemplos reales, trabajos prácticos, casos didácticos y demás. Pude comprender la esencia de las relaciones públicas a pesar que es confundido con otras carreras universitarias en el campo de la comunicación. Ser un relacionista público es ser un todólogo en muchos aspectos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PRIMERA PARTE.....	5
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	5
CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	5
1.1. Evolución del concepto y principales definiciones.....	6
1.1.1. Década de los 40.....	8
1.1.2. Década de los 50.....	8
1.1.3 Década de los 60.....	8
1.1.4 Década de los 70.....	9
1.1.5 Década de los 80.....	9
1.1.6 Década de los 90.....	10
1.2. Gestión y estrategia de la comunicación interna.....	10
1.3. Formas de comunicación interna.....	12
1.3.1 Comunicación descendente.....	12
1.3.2 Comunicación horizontal.....	13
1.3.3 Comunicación ascendente.....	13
1.3.4 Comunicación formal.....	13
1.3.5 Comunicación informal.....	14
1.4. Planeamiento de comunicación interna.....	14
1.4.1 Método RACE.....	14
1.4.2 Modelo de planeamiento: Gruning.....	16
1.5. Herramientas de comunicación interna.....	17
CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES.....	20
2.1. Convergencia digital.....	21
2.2. Comunicación 2.0.....	22
2.2.1 Narrativa Digital.....	23
vi.....	23

2.2.1 Transmedia.....	23
2.2.2 Crossmedia.....	24
2.2.3 Plataformas y Servicios 2.0.....	24
2.3. Algunas herramientas digitales para la comunicación interna.....	25
2.3.1. Medios institucionales.....	25
2.3.1.1. Intranet.....	25
2.3.1.2. Correo electrónico.....	26
2.3.1.3. Chat Institucional.....	26
2.3.1.4. Blogs institucionales.....	26
2.3.2. Medios sociales.....	27
2.3.2.1. Facebook/messenger.....	27
2.3.2.2. Twitter.....	28
2.3.2.3. Google+.....	28
2.4.2.1. WhatsApp.....	28
2.5. Nuevos perfiles de los públicos internos .....	29
2.6. La gestión estratégica del Community Manager.....	30
2.7. Métricas.....	31
2.7.1 Engagement:.....	31
2.7.2 Visibilidad.....	32
2.7.3 Sentimiento.....	32
2.7.4 Mensajes Claves .....	
<b>CAPÍTULO III: MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA</b>	<b>33</b>
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>34</b>
3.1. Estructuras organizacionales.....	34
3.2. Principales escuelas de la conducta organizativa.....	34
3.3. Escuela clásica.....	35
3.3.1. Importancia de la comunicación.....	35
3.3.2. Propósito de la comunicación.....	35
3.3.3. Dirección de los flujos de comunicación.....	36
3.3.4. Fortalezas y debilidades.....	37
3.4. Escuela de relaciones humanas.....	37
3.4.1. Importancia de la comunicación.....	38
3.4.2. Propósito de la comunicación.....	38
3.4.3. Dirección de los flujos de comunicación.....	38
3.4.4. Fortalezas y debilidades.....	39
3.5. Escuela sistémica.....	39

3.5.1. Importancia de la comunicación.....	40
3.5.2. Propósito de la comunicación.....	40
3.5.3. Dirección de los flujos de comunicación.....	41
3.5.4. Fortalezas y debilidades.....	

## SEGUNDA PARTE

MARCO METODOLÓGICO	42
--------------------	----

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
---------------------------------------	----

4.1 Objetivos de la investigación.....	43
--	----

4.2 Estructura metodológica.....	44
----------------------------------	----

4.2.1 Instrumento de investigación .....	44
--	----

4.2.2 Modelización de comunicación interna.....	45
---	----

4.2.3 Selección del objeto de estudio.....	
--	--

## TERCERA PARTE

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO V: PLANTEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN	49
--	----

ORGANIZACIONAL.....	50
---------------------	----

5.1. Existencia de un departamento de comunicación.....	52
---	----

5.2 Área de gestión de la comunicación interna.....	53
---	----

5.3 Análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales...	54
---	----

5.4 Análisis de la comunicación interna de forma tradicional.....	55
---	----

5.5 Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna.....	56
---	----

CAPÍTULO VI: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL.....	
--	--

6.1. Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de	57
--	----

comunicación interna.....	57
---------------------------	----

6.2 Utilidad de las herramientas digitales ara la comunicación interna.....	58
---	----

6.3 Efectividad de las herramientas digitales.....	59
--	----

6.4 Formación en el uso de las nuevas tecnologías.....	60
--	----

CAPÍTULO VII: MODELIZACIÓN.....	61
---------------------------------	----

7.1. Escuela clásica.....	62
---------------------------	----

7.2 Escuela de relaciones humanas.....	63
--	----

7.3 Escuela sistémica.....	
----------------------------	--

## CUARTA PARTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
--------------------------------	----

CONCLUSIONES.....	68
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	69
----------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	74
-------------------	----

ANEXOS.....	74
1. Índice de tablas.....	75
2. Principales empresas del Ecuador.....	81
4. Encuestas aplicadas (CD).....	82
5. Tabla de análisis de modelización.....	

## RESUMEN

Con la era digital, las empresas del Ecuador se están apoderando de las nuevas formas de comunicación para dar a conocer su accionar diario a la hora de transmitir información sobre temas relevantes para la sociedad. Las redes sociales constituyen un factor de innovación y por lo tanto un campo de oportunidades para los profesionales encargados de fortalecer el proceso de comunicación interna.

En la metodología se utilizó la técnica cuantitativa que tiene como instrumento la encuesta online, aplicada a los encargados del área de comunicación, con una base de datos de cien empresas, de las cuales solo se obtuvo la contestación de 41 encuestas. El presente trabajo se realizó bajo el objetivo general de conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia.

Entre los principales resultados se observa que las empresas del Ecuador investigadas no cuentan con un departamento destinado al desarrollo de la comunicación digital, y los responsables de comunicar dentro de su formación profesional no tienen una capacitación continua sobre el uso de nuevas tecnologías de comunicación.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de la comunicación digital interna, empresas del Ecuador.

## **ABSTRACT**

With the digital age, businesses of the Ecuador are taking possession of new forms of communication to publicize its actions daily to transmit information on issues relevant to society. Social networks are a factor of innovation and therefore a field of opportunities for professionals responsible for strengthening the process of internal communication.

The quantitative method that has the instrument the survey online applied to those responsible for the area of communication with a database of 100 companies, was used in the methodology of which fraud was the reply of a total of 41 surveys. The present work was carried out under the general objective of knowing the inclusion of digital communication actions for internal audiences, their application and use, in order to determine the effectiveness and efficiency.

Among the main results found show that the companies of the Ecuador do not count with a have a Department aimed at the development of digital communication, and communicate within their professional training managers do not have a continuous training on the use of new communication technologies

**KEY WORDS:** Digital communication management internal, companies of the Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva como nombre: “Gestión de la Comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador, periodo 2016.” Estudia el rol de las herramientas digitales en la comunicación interna de las empresas del Ecuador.

El impacto de dichas herramientas digitales es de enorme importancia, ya que puede permitirles unir sus fuerzas para aumentar y optimizar la fluidez de comunicación interna. La organización de los contenidos de este trabajo permite conocer la importancia de la comunicación estratégica y las nuevas redes tecnológicas, si los gestores de la comunicación digital cuentan con un departamento específico para gestionar actividades relacionadas al tema, si emprenden los nuevos retos de la era digital, cuáles son las nuevas plataformas de comunicación y cómo están impactando dentro de la comunicación externa, interna y crisis de las organizaciones y finalmente conocer cuál es la formación profesional de las personas que están encargadas de la comunicación digital.

Para el desarrollo de este trabajo se ha dividido la investigación en cuatro partes y siete capítulos, los mismos que se desarrollan de la siguiente manera: la primera parte hace mención al estudio de la teoría, en ella se desarrollan tres capítulos denominados: Comunicación organizacional; Comunicación digital en entornos empresariales y Modelos de las escuelas de la conducta organizacional.

La segunda parte corresponde al capítulo metodológico, donde se establece el diseño investigativo a seguir, bajo la aplicación del método cuantitativo. Esto permitió recopilar información y descubrir como las principales empresas del Ecuador gestionan la comunicación digital, mediante la aplicación de una encuesta que permitió conocer la aplicabilidad de la comunicación digital al interior de la organización, como parte de la política de comunicación interna. Tomando como muestra 100 empresas del Ecuador, a quienes se les aplicó la encuesta como instrumento de investigación.

Posteriormente en la tercera parte, el análisis de resultados, se determina un capítulo de planteamiento de acciones de comunicación, donde se desarrollan puntos como la existencia de un departamento de comunicación, el área de gestión de la comunicación interna, el análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y, el análisis de la comunicación interna de forma tradicional. En otro capítulo sobre las

herramientas de comunicación digital, se analiza la utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna, la utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna y la efectividad de las herramientas. Posteriormente en otro capítulo sobre la modelización, se menciona la escuela clásica, escuela de relaciones humanas y la escuela sistémica.

En la cuarta parte denominada conclusiones y recomendaciones, se sintetiza el desarrollo total del trabajo de investigación, recomendando la ejecución de algunas acciones que solventen la problemática inicialmente planteada.

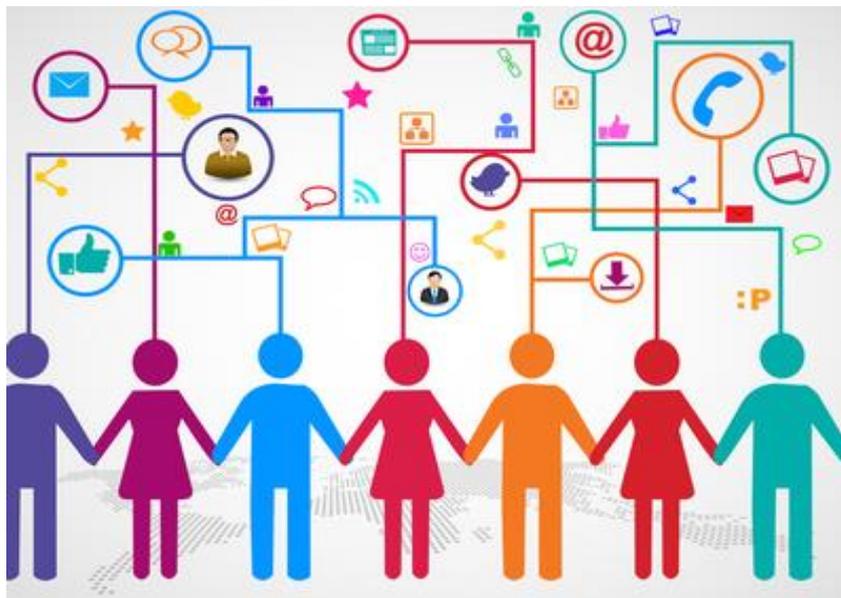
La presente investigación comenzó con una muestra de 100 empresas ecuatorianas de diferentes sectores industriales, dicha cantidad se redujo a 41 debido a varios obstáculos que impidieron el contacto con la mayoría de empresas ecuatorianas, se deduce que por la relevancia del nombre de la empresa en el mercado es difícil encontrar a una persona dentro de ella que disponga de tiempo para resolver la encuesta online que se tenía planificada.

Dentro de las empresas que respondieron, la mayoría menciona que tiene un comunicador social que difunde mensajes interno por correo electrónico normalmente sobre temas de inducción y que el mismo no es capacitado en comunicación digital por ello no se han aventurado a usar WhatsApp con mayor frecuencia, en lo que respecta al resto de empresas no cuentan con una persona específica para difusión de mensajes internos, puesto que son sucursales en el Ecuador y otros por falta de organización brindan esta responsabilidad a informáticos, marketeros o secretarias que envían mensajes sin estrategias, sin estudiar la audiencia, sin innovación, sin retroalimentación es por ello la importancia del presente estudio para lograr comprender el paradigma tradicional que se creía superado a pesar de que nos encontramos en el apogeo de la era digital, se puede resaltar que las empresas aún están dentro de una escuela clásica que busca generar ganancias a costa de todo.

**PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO**  
**CAPÍTULO I:**  
**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## 1.1. Evolución del concepto y principales definiciones

El concepto de comunicación organizacional es realmente extenso, así que en un intento de abarcar todo el significado se analizará el origen etimológico y epistemológico de las palabras comunicación y organización. Por lo que, en breves rasgos, se define a la comunicación organizacional, como la transferencia de ideas u opiniones con la finalidad de dar a conocer determinado mensaje a los trabajadores, empleados, directivos y demás integrantes de una empresa.



**Imagen 1.** Comunicación digital

**Fuente.** Hormilosa (2012)

**Elaboración.** Hormilosa

La comunicación organizacional, es comúnmente conocida como corporativa, es decir, es empleada por la gran mayoría de empresas para emitir y receptor información a nivel interno entre sus empleados. Ahora bien, “La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* que significa participación” (Bolaños, 2002, p. 20). Esta palabra hace referencia al proceso comunicacional entre dos o más individuos que a través del uso de determinados símbolos establecen una relación armoniosa. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2017), edición tricentenario, presenta nueve significados de esta palabra, entre ellas se encuentran los siguientes:

- Hecho y consecuencia de comunicarse e intercomunicarse.
- Sociabilidad entre más de un individuo con otro.

- Transferencia de caracteres mediante signos emitidos de una persona llamada emisor a otra en calidad de receptor.
- Comunicación hecha mediante el lenguaje escrito (p. 65).

Por otra parte, Hinojosa (2015) “la palabra organización proviene del latín *organón*”. Esto es, instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. Así mismo el diccionario de la Real Academia Española, “define a esta palabra como una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (p. 89).

La unión de estas dos palabras da origen a la comunicación organizacional, la cual se define como una comunicación eficaz, oportuna y bidireccional entre la alta directiva y sus subordinados. En otras palabras se denomina así a la retroalimentación, la misma que permite detectar conflictos internos y fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización con la finalidad de optimizar tiempo y mejorar la productividad. Es decir, la comunicación organizacional se encuentra en constante innovación, es una actividad dinámica que permite que las empresas acojan diversos modelos organizativos y los adapten a sus preferencias, intereses y cultura organizacional, entre otros.

“En la actualidad, con la implementación de nuevas formas de comunicar, el surgimiento de nuevos soportes y la capacidad y necesidad de respuesta de los públicos, las empresas experimentan cambios orientados a que la comunicación cumpla con los objetivos acordes con su identidad, a establecer estrategias de vinculación estable para los canales y a desarrollar soportes comunicacionales más adecuados e integrados” (Paladines, 2013).

Con la finalidad de garantizar la fluidez y la veracidad de la comunicación es necesario que entre los directivos y los empleados de la organización se cultive el valor de la confianza, de lo contrario podrían enviarse/recibirse mensajes distorsionados, malintencionados que entorpecerán la armonía y la productividad de la empresa u organización.

El origen y evolución de la comunicación organizacional ha sido investigado por varios autores, sin embargo, para el presente estudio se considerará la opinión de Charles Redding y Philip K. Tompkins, tratadistas del año 1972, “que son los que recopilan, con gran perspectiva, las distintas tendencias y teorías que han contribuido a configurar los orígenes de esta ciencia, estos autores exponen los temas y tendencias a partir de la década de los 40 hasta la actualidad”. (Santos, 2013).

### **1.1.1. Década de los 40.**

La Década de los 40, era conocida como la *Era de la información*, debido a que existió gran demanda de la necesidad de utilizar un medio para comunicarse. Al respecto Enríquez (2007) relata que:

En este período se desarrollan e implementan los medios masivos de comunicación descendentes, puesto que las empresas empiezan a tener la necesidad de mantener informado al público interno, con la finalidad de optimizar la información empiezan a invertir tiempo y recurso en ello (p. 58).

En esta década las empresas y organizaciones se dejaron guiar bajo el lema que decía: un empleado informado es un empleado motivado y productivo. Esta época se caracteriza porque cada organización se ve en la posibilidad de optar por medios masivos como boletines, afiches, folletos con fines informativos de reglamentos, órdenes en escrito por sus superiores, entre otros.

### **1.1.2. Década de los 50.**

En la década de los 50, la comunicación tomo un auge, como lo señala Montenegro (2012) narra:

Se la denominó como *Redes, climas y retroalimentación*. En esta época se profundizaron los estudios acerca de la comunicación descendente, pero también se abrieron nuevas investigaciones sobre la red de comunicación de las empresas, es decir, sobre la estructura de una organización.

Al mismo tiempo se empezó a estudiar la actitud de los trabajadores respecto a la comunicación que se emitía por parte de sus superiores y los obstáculos que impedían una eficaz comunicación ascendente.

### **1.1.3 Década de los 60.**

En este periodo las investigaciones se centran en estudiar a fondo las redes, climas organizacionales y los roles de los trabajadores inmersos en complejas redes organizativas. En esta época se define, tal como lo señala Túnez (2012) “el perfil de un (Supervisor eficiente) usando como fundamento los estudios realizados por la Universidad de Purdue

(Indiana), los mismos que revelaron que los jefes obtenían la atención de los subordinados, gracias al poder de persuasión” (p. 85).

Desde la idea que expone Túnez en la década de los 60, la comunicación ya alcanzó el interés de miles de administradores de organizaciones, debido a la atención que se causaba en sus empleados a través de estos medios de comunicación y entre ellas, el uso de redes con climas acordes en el desempeño de sus trabajos.

#### **1.1.4 Década de los 70.**

Se lo conoce como la época de la *Naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación*, mediante el cual Fandos (2003) asegura que “puesto que en este periodo se abrió un estudio para comprender la naturaleza de la retroalimentación y las actitudes que esta retroalimentación generaba en los trabajadores”.

Se analizó a profundidad el perfil de “supervisor eficiente” y las empresas buscaron personas idóneas para ocupar este cargo, éstos tenían la responsabilidad de escuchar, aconsejar y solucionar determinados problemas que surgían dentro de la empresa. La presencia del supervisor idóneo dentro de la empresa permitió que se abriera la investigación de la comunicación ascendente con la intención de mejorar la efectividad de la comunicación y de prevenir o solucionar las distorsiones que existían en la emisión del mensaje de los subordinados hacia los directivos.

#### **1.1.5 Década de los 80.**

Conocida también como *La era del proceso de la comunicación organizacional*, sin dejar de lado las anteriores investigaciones, en este periodo Roar (2016) busca “estudiar a las organizaciones como sistemas, a la comunicación como un proceso y los significados creados por los empleados, es decir, las investigaciones se centraron en estudiar la cultura organizacional que se formaba en cada empresa” (p.71).

Como resultado de las décadas analizadas anteriormente, la de los 80, ya constituyó la necesidad de convertir e implementar en cada organización un sistema de redes con miras a una formación organizacional y cultural empresarial consuetudinaria. Siendo así, que el autor Roar analiza perspicazmente esta década y centra su estudio en base a un proceso de comunicación y educación.

### **1.1.6 Década de los 90.**

Conforme iban pasando las décadas, cada vez más se fue mejorando el tratamiento e interés que significó la comunicación a nivel de organizaciones. En la década de los 90, la comunicación ya tomo perspectivas y direcciones con miras a conseguir objetivos.

“En los años 90 se fortalecieron las teorías anteriores, otras se complementaron entre sí, pero sobre todo se dio prioridad a la *Dirección por Objetivos*, creada por Peter Druker” (López, 2009, p. 63). Acogiendo las investigaciones de Druker los directivos, empeñados en mejorar el rendimiento y la productividad de las empresas, empezaron a trabajar en objetivos organizacionales, estos objetivos pasaban a ser sub-objetivos para cada departamento, división o selección y al mismo tiempo se convertían en la responsabilidad de cada trabajador.

## **1.2. Gestión y estrategia de la comunicación interna**

“Las empresas, en general, y las de comunicación en particular, han vivido en las dos últimas décadas un acelerado proceso de transformación generado como consecuencia de la incorporación y adaptación de las nuevas tecnologías de la información que han afectado, de una forma u otra, a sus estructuras y resultados. Pero el impacto de la llamada sociedad de la información no sólo es evidente en los procesos, estructuras y resultados de las empresas sino también en cada uno de los individuos que forman parte de las mismas o son destinatarios de sus productos o servicios” (Campos, Rivera, & Yaguache, 2011).

La comunicación interna, desde la perspectiva de Muñoz (2017) manifiesta que “nace como una respuesta a la necesidad de las empresas para tener a su público interno informado. Esta estrategia informativa, de acuerdo a las investigaciones realizadas, ayuda a la empresa a ser rentable y a alcanzar los objetivos corporativos propuestos” (p. 13).

Para comprender qué es la comunicación interna, tanto en lo teórico como en lo práctico, es necesario mencionar el siguiente concepto “la comunicación interna es contar lo que la organización está haciendo” (Trani, 2014). Esta frase ayuda a comprender la dimensión de la comunicación interna, la misma que radica en revelar a los empleados el plan de actividades, los objetivos trazados, las novedades, etc. Hidalgo (2015) destaca “un trabajador bien informado es un trabajador apto y fructífero” (p. 19).

Anteriormente los altos directivos creían que la comunicación interna se asociaba únicamente con la utilización de los medios masivos para difusión de mensajes, pero pronto se dieron cuenta que este tipo de comunicación presentaba un serio inconveniente; no había manera de darle un seguimiento que garantizara su eficacia.

Y fue así como encaminaron sus esfuerzos no solo al hecho de informar sino más bien a la acción de comunicar de manera inmediata cualquier información relevante y esperar propuestas, sugerencias o soluciones, dicho de otra manera, se enfocaron en la retroalimentación que se producía luego de la emisión de un comunicado y cuyo fin era despejar las dudas de los empleados y recibir sus aportes.

Actualmente la comunicación es personalizada, lo que permite controlar los mensajes emitidos a los empleados y verificar si fueron recibidos por los destinatarios o no. A esta acción se la denomina comunicación interna 2.0, que significa comunicación interactiva, en donde los receptores abandonan su papel pasivo para convertirse en sujetos activos que tienen acceso a la información de la organización, y al mismo tiempo se transforman en generadores de propuestas y contenidos que ayuden a la empresa a tener un valor agregado (Enríquez , 2010).

“La comunicación 2.0 apareció con las nuevas tecnologías las cuales ofrecen el beneficio de una comunicación más interactiva, el uso de intranet, correos electrónicos, boletines electrónicos, chats interactivos, etc. fueron los que dieron un papel protagónico al receptor” (Ruiz, 2017). Ahora los empleados pueden comunicarse de manera eficaz con los altos directivos, rompiendo así con el modelo clásico de comunicación organizacional, el cual era unidireccional.

En la actualidad disponemos de un sin número de instrumentos que facilitan la gestión de la comunicación interna, pero estos a su vez dependen de la cultura organizacional de la empresa.

Los medios de comunicación que se usan en determinada empresa no necesariamente funcionan en otra, por ello antes de implementar algún instrumento, los altos directivos deben tener noción de las capacidades del personal de la empresa y del tipo de comunicación que resulte atractivo para el empleado, teniendo la precaución de no entorpecer la fluidez de la comunicación (Vives & Peinado, 2011).

Estos instrumentos también son utilizados como una estrategia para motivar al personal. Los mensajes, las imágenes, gifs, los videos etc., ayudan a crear un equipo humano eficaz y responsable, que se siente identificado y respaldado por la organización.

León & Mejía (2011) describe que:

Trabajar con un plan estratégico de comunicación interna es vital dentro de una empresa, puesto que de esta manera se puede ejecutar y controlar todas las actividades propuestas, logrando así tener una respuesta por parte del público interno con el fin de mejorar (p. 63).

La comunicación interna en las organizaciones, son la pieza que pone en marcha las funciones que la conforman. Por otra parte, la idea que expone León & Mejía, basa su interés a trabajar mediante un plan estratégico, para ejecutar y controlar las metas propuestas al inicio y así obtener respuesta por parte externa, es decir, por parte de la gente. De esta manera se logra verificar el alcance y el impacto que se ocasione.

### **1.3. Formas de comunicación interna**

Existe diversidad de formas de comunicación interna, acoplar cualquiera de ellas a una organización logra que se mantenga una constante interacción positiva entre directivos con el equipo de trabajo.

La siguiente referencia, cita una idea clara de lo que tiene una forma de comunicación “La comunicación interna es un proceso de suma importancia usado para convertir a una empresa en un ente comunicativo” (Muñoz, 2017, p. 52). Este proceso pretende mantener informados, motivados e integrados a todos los empleados con la finalidad de comprometerlos con la consecución de los objetivos empresariales.

#### **1.3.1. Comunicación descendente.**

Es el primer modelo básico y formal que existió. La información que se genera va de arriba hacia abajo, es decir desde los altos directivos hasta los subordinados. Rett (2009) menciona que “este tipo de comunicación es empleado para realizar diversas actividades como tareas, proporcionar órdenes, comunicar planes y procesos y en general aspectos que requieren de una retroalimentación”

### **1.3.2. Comunicación horizontal.**

En cuanto a la comunicación horizontal, es la que funciona a un mismo nivel de jerarquía. Dicho en otras palabras “Es una comunicación directa y multilateral que busca transmitir mensajes bajo situaciones de igualdad, circularidad, informalidad, apertura, etc.” (Rodríguez, 2012). Este proceso comunicacional, como lo dice Rodríguez, se va creando día a día según las exigencias de los trabajadores y con el objetivo de convertir al receptor en un personaje activo que reciba y genere información.

A pesar que los resultados no son del todo buenos, ya que sólo se implementa y se establece a ciertos grupos o departamentos administrativos, limitando de esta forma al resto del personal de la empresa, mismos que pueden ser un factor importante en una crisis, este modelo brinda su información en línea horizontal.

### **1.3.3. Comunicación ascendente.**

La comunicación ascendente, se refiere en cambio a la información que los empleados lo hacen a sus directivos o administradores. Es decir va en línea ascendente, desde el rango inferior del trabajador, hasta el más alto.

Asimismo Badajoz (2017) manifiesta que “Es la comunicación que se genera entre los subordinados y la alta directiva con la finalidad de comunicar informes de trabajo, de productividad, procesos, quejas, peticiones, reacciones de las órdenes, entre otros”. Este proceso es utilizado por la alta directiva con la finalidad de controlar a sus empleados.

### **1.3.4. Comunicación formal.**

De otro modo, la comunicación formal según Ocampo (2007) relata que “Es aquella que tiene establecidas vías formales de comunicación, las mismas que se determinan en función del rango jerárquico, comúnmente este tipo de comunicado tiene el fin de dar órdenes, suministrar datos, informes, etc.” Para que una información sea comunicable en este tipo de proceso, primeramente debe cumplir con el protocolo establecido por la organización el mismo que contiene el estilo del lenguaje a utilizar, los canales por los cuales difundir la información, la hora de emisión entre otros factores de gran importancia que le daran peso al mensaje.

### **1.3.5. Comunicación informal.**

La comunicación informal es una corriente dentro del plano de la comunicación. Es la información que se establece entre los integrantes de la organización, la idea que se forman o la información que circula entre los pasillos de cada departamento.

“Funciona como complemento esencial en la comunicación formal, ya que se desarrolla dentro de un espacio espontaneo creado por los trabajados, puesto que la curiosidad de los mismos los lleva a comunicarse con otros individuos para saciar su necesidad de comunicación” (Duk & Murillo, 2012, p. 12).

La comunicación informal crea su propia estructura, lenguaje y vías de comunicación, es un sistema flexible que se amolda a las necesidades del trabajador. Esta comunicación se forma sea por lazos de empatía o afectividad. En ocasiones surge de manera colaborativa y positiva a través del intercambio de experiencias.

## **1.4. Planeamiento de comunicación interna**

Para alcanzar sus objetivos comunicaciones las empresas deben apoyarse en el método de la planificación, ya que este “es una técnica de organización que garantiza la eficacia de las actividades que se van a emplear, al igual que puede controlar su ejecución e inclusive puede evaluar que efecto tuvo el mismo en el público objetivo” (Díaz, Loaiza, & Zambrano, 2009).

Antes de planificar las acciones que se van a desarrollar para mejorar o incrementar la comunicación interna, se debe realizar un diagnóstico, el mismo que permitirá conocer cuál es el perfil del público objetivo, las herramientas más factibles para ellos, el mensaje que puede alcanzar su interés, los canales más atractivos, el estilo del lenguaje, los simbolos entre otros.

Dicho diagnóstico es de vital importancia, ya que brinda una visión panorámica de la organización.

### **1.4.1 Método RACE.**

El Método Race, es un método muy antiguo y data de la década de los 60. Su creador lo ingenió con propósitos planificativos. Al respecto, la siguiente idea manifiesta: “Fue creado

por John Marston en 1963, con el propósito de gestionar los objetivos, ya sean de planificaciones a largo plazo o de proyectos puntuales de relaciones públicas. RACE es el acrónimo de: *Research, Action, Communication y Evaluation*, las mismas que traducidas en español son: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación” (Xifra, 2008). A continuación se expondrá la definición de cada una:

### **Investigación:**

Esta es la primera etapa del método RACE y la más importante, puesto que en esta fase se puede conocer a los públicos, los canales de comunicación, los mensajes, el entorno, la cultura organizacional, las posibles amenazas, las acciones empleadas con la finalidad de ahorrar tiempo y dinero. El análisis FODA es un instrumento que da la facilidad de obtener información esencial, ya que permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.

### **Acción:**

En esta fase se planifica las acciones que se van a emplear, así mismo se determina a qué público van dirigidas, bajo qué canales se enviará el mensaje, qué tipo de mensaje se enviará formal o informal, masivo o personalizado. Estas estrategias son diseñadas según la información que se ha obtenido en el ítem anterior.

### **Comunicación:**

En este paso se intenta comunicar a los distintos públicos internos, todas las acciones a realizarse, las mismas que deben ser presentadas en un cronograma o diagrama temporal con el propósito de dar seguimiento a las acciones, además, es importante validar o verificar que el planeamiento propuesto se cumpla paso a paso.

### **Evaluación:**

Fase final del método RACE. El error más común en la evaluación es aplicarla luego de haber empleado las acciones propuestas, haciendo de esta manera que el trabajo se duplique, puesto que sí en esta etapa se determina que las estrategias no llegaron con éxito al público objetivo, se debe regresar al punto de acción para volver a planificar, por tal razón

la evaluación es una acción que se desarrolla cuando se empieza a emplear las estrategias con el propósito de corregir errores a tiempo.

#### **1.4.2 Modelo de planeamiento: Gruning.**

Gruning propone cuatro modelos formales de relaciones públicas, como lo describe Piña (2013), aseverando que se “basan en la experiencia, valores y comportamientos observados en diferentes organizaciones. Dichos modelos son el resultado de la combinación de dos dimensiones dicotómicas: la dirección (unidireccional- bidireccional) y el equilibrio de los efectos perseguidos (asimétricos-simétricos)”.

- **Modelo de agente de prensa / publicity**

Es una comunicación unidireccional, persuasiva y propagandista que trata de obtener espacios gratis en medios de comunicación, para ello utilizan el publicity que es dar información incompleta que favorece ya sea a una persona, producto o organización. Varios estudiosos resaltan que esta técnica es antiética.

- **Modelo de información pública**

Se trata de una comunicación formal y unidireccional que tiene el propósito de suministrar información al público interno, para que este a su vez pueda tomar decisiones correctas. En este modelo no se controla si el mensaje llega con efectividad a su público y tampoco pretende comprobar si se generan respuestas del mismo.

- **Modelo asimétrico bidireccional**

Es una investigación de carácter formativo que busca a partir del estudio de las actitudes, comportamientos y valores del público interno, modificar su conducta según los intereses de la empresa. Para ello emplea una comunicación persuasiva y bidireccional con la finalidad de dar respuesta a sus interrogantes. Lo asimétrico hace énfasis en que el público interno debe modificar su conducta más no la organización.

- **Modelo simétrico bidireccional**

Este modelo en particular centra su atención en el público interno y en la organización con la finalidad de encontrar un entendimiento mutuo entre ambos actores. En otras palabras se trata que los dos implicados modifiquen sus actitudes y comportamientos para el bienestar de todos.

### 1.5. Herramientas de comunicación interna

Las herramientas son medios que permiten la eficacia de la comunicación interna en una empresa. Para garantizar su efectividad es necesario que en la planificación existan puntos concretos bajo los cuales se van a utilizar ciertos instrumentos, ya que la aplicación de los mismos depende de la situación por la que esté atravesando la empresa, de la relación comunicación propia de la organización e inclusive del tipo de comunicación que desean emplear.

A continuación se expondrán las herramientas de comunicación interna que menciona Túnez (2012) basado en la recopilación de varios autores.

- **Balance social:** Es aquel documento que contiene el resumen de la organización en cuestión de: actividades empresariales, acciones comunicacionales, cronogramas de trabajo, número de empleados, proyectos ejecutados, entre otros.
- **Boletín electrónico:** Es un comunicado que refleja las noticias relevantes para una organización, con el fin de mantener a su público interno informado sobre ciertos acontecimientos que pueden mal interpretarse por otros medios.
- **Boletín interno:** Es una revista que tiene periodicidad, es decir puede ser semanal, quincenal o mensual, su fin es brindar al público interno información divulgativa acerca de la empresa. Sus contenidos se basan en logros alcanzados, reconocimientos, investigaciones, servicios, iniciativas, etc.
- **Buzón de sugerencias:** Lugar físico en donde se recoge las aportaciones, recomendaciones, quejas o críticas de los miembros de la organización.

- **Buzón virtual:** Tiene el mismo propósito que el buzón físico, la única diferencia es que esta se recepta por medio de correos electrónicos.
- **Campaña de reclamaciones:** Es un espacio en donde se incentiva al público interno a comentar aspectos negativos que encuentran en la empresa con la finalidad de mejorar el lugar de trabajo.
- **Cartas:** Comúnmente se las utiliza a modo de felicitación o reconocimiento individual, sin embargo su empleo es mínima en comparación con el valor que genera.
- **Circulares o memorando:** Es una comunicación formal que tiene como fin dar órdenes o avisos de recortes administrativos, actualmente se está realizando esta acción de manera virtual.
- **Correo electrónico:** Es un medio virtual que tiene la posibilidad de enviar comunicados de manera masiva y gratuita.
- **Encuestas:** Se utilizan con la finalidad de conocer la satisfacción de los empleados, medir el clima laboral y detectar posibles crisis que podrían afectar en el futuro a la empresa.
- **Intranet:** Es una red virtual a la que solo pueden acceder los miembros de la organización a través de una clave personal y solo desde los ordenadores de la compañía.
- **Línea telefónica:** A pesar de su costo, se puede decir que solo se lo utiliza como medio de consulta.
- **Manual de acogida:** Es un documento que se entrega solo a los nuevos miembros, puesto que en dicho manual existen las normas que rigen el día a día de la empresa, sus objetivos, misión, visión, cultura organizacional, servicios, departamentos, entre otros.
- **Manual de funcionamiento:** Es aquel que describe la tarea y funciones que debe cumplir cada departamento y bajo que parámetros debe hacerlo.

- **Radio y Televisión:** Solo las grandes empresas pueden costear este servicio que tiene como propósito el transmitir información que estimule al sentido de pertenencia de los miembros y a la construcción de la reputación empresarial.
- **Reuniones de trabajo:** Buscan con ello fomentar la participación y creatividad de los miembros de la organización por medio del *brainstorming* (Tormenta de ideas). Además dichas reuniones cumplen la función de planificar futuras actividades empresariales o revisión de proyectos en ejecución.
- **Tablón de anuncios:** Son soportes de información que brindan información divulgativa acerca de la empresa, actividades, cronogramas, entre otros.

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



La importancia del desarrollo de la tecnología radica en hacer la vida del hombre más fácil y eficiente, ahorrándole tiempo y recursos en la planeación y ejecución de las actividades, facilitándole el acceso a cualquier plataforma virtual desde cualquier pantalla inteligente como la de un celular, televisor, consola, tablet, etc.

Las empresas han encontrado en esta media mucha utilidad. Actualmente los ejecutivos mediante un clic pueden enviar un comunicado masivo, obtener estadísticas de venta, realizar un brainstorming o algo más sencillo como coordinar el trabajo o mantener reuniones, sin necesidad de salir de su oficina, optimizado de esta manera el tiempo y ahorrando egresos de caja a los empresarios (Jimeno, 2014).

A pesar de que la convergencia digital es un proceso óptimo para mejorar el clima y la eficiencia laboral, en nuestro medio las empresas aún siguen apostando por procedimientos y acciones tradicionales poco eficientes, esto se debe a que la mayoría de los gerentes o empresarios no comprenden el valor de innovar e invertir en el mejoramiento de la comunicación interna, carecen de este conocimiento o a su vez conocen muy poco sobre este tema. “Por tal razón el reto del *Dircom* es romper los paradigmas tradicionales y encontrar estrategias de comunicación interactivas de elaboración y difusión de contenidos” (Formanchuk, 2010).

“La empresa de comunicación, la tradicional y la nueva o renovada, se ubica en el centro de la convergencia digital, de la sociedad, de la comunicación y los contenidos, y de la sociedad de la información y el conocimiento. La concepción de convergencia es tributaria de la revolución tecnológica de la información y afecta, sin duda, a la aplicación y desarrollo de la sociedad del conocimiento. En ese concepto ambiguo que es la convergencia se encuentran aspectos técnicos concretos como la digitalización, que marcan y aceleran su proceso, y otros de mucho mayor calado geoestratégico y político, como la globalización, que caracterizan sus consecuencias” (Yaguache, Rivera, & Campos, 2016).

## **2.2. Comunicación 2.0**

La comunicación 2.0, de acuerdo al modo de pensar de Carneiro, Toscano & Díaz (2016) “es una nueva forma de comunicar, que involucra a las nuevas tecnologías diseñadas para romper la barrera de la distancia, permitiendo crear relaciones laborales fuertes y sólidas que pueden ser pilares fundamentales de grandes negociaciones” (p. 35).

En algunos casos la comunicación 2.0 forma parte de los objetivos empresariales, pues han considerado estratégico el uso de la información y la interacción de la misma dentro de las organizaciones.

Las empresas que han acogido este nuevo estilo de comunicar también han adoptado el compromiso de verter información esencial en las diversas plataformas virtuales, con la finalidad de que el equipo de trabajo pueda acceder a las mismas e interactuar de forma sincrónica con el emisor del mensaje y con el resto de sus compañeros de manera interactiva; cabe mencionar que estos espacios son acciones colaborativas que permiten al usuario, votar, compartir, sugerir, etiquetar, enlazar o publicar todo aquello que crea relevante para la empresa.

### **2.2.1. Narrativa digital.**

“La narrativa digital es posible gracias al hipertexto, a los recursos multimedia e hipermedia que permiten estructurar, hiperconectar e integrar la información” (Tuñez, Altamirano y Valarezo, 2016). Son historias, anécdotas o sugerencias emitidas por cierto usuario que por medio de productos audiovisuales como imágenes y videos puede esparcir un mensaje concreto con la finalidad de obtener un alcance masivo en diversas plataformas digitales

#### **2.2.1.1 Transmedia.**

“Es un proceso comunicativo que busca expandir historias por medio de diversos medios o plataformas digitales” (Pico & Rodríguez, 2012), es decir busca difundir una historia en varias plataformas digitales, tomando en cuenta las reglas que rige en cada uno de ellos, como por ejemplo: YouTube es una red solo para publicar videos, Facebook es una plataforma digital informal que permite publicar fotos y videos, Twitter es una red social formal que tiene un límite de caracteres por eso es necesario decir toda la historia en una frase, Instagram es una cuenta digital para decir todo por medio de fotografías o infogramas, en general a partir de la publicación de una historia los usuarios pueden hacer un comentario en una red social, una reseña en el periódico o contar la historia en una entrevista; este tipo de interacción con los usuarios hará que la historia no termine, puesto que al trabajar en conjunto los usuarios unos con otros a manera de comunidad, lograrán

expandir la historia por varias plataformas digitales y análogas, creando un universo que gira bajo un mismo interés.

### **2.2.1.2 Crossmedia.**

La crossmedia es una herramienta utilizado por el departamento de marketing para hacer que el usuario visite un sitio web y este a su vez lo redireccione a otra plataforma digital, logrando de esta forma que el consumidor visualice varios productos y en cada uno obtenga información nueva que el anterior no le ofrecía, al contrario de la *Transmedia* que vende narrativas iguales en un mismo universo, la crossmedia se ha convertido en una estrategia llamativa que proyecta en diferentes canales o medios electrónicos diversos mensajes al mismo tiempo.

“Se la denomina como *Historia contada en diversos medios* los mismos que pueden ser analógicos o digitales” (Sánchez, 2011). La crossmedia es un proceso productivo con un alto grado de convergencia tecnológica, que permite a los usuarios o prosumidores, llamado también consumidores inteligentes 2.0, tener una experiencia amplia y compleja por medio del uso de multimedias y diversas plataformas, las mismas que usan diferentes lenguajes tecnológicos.

### **2.2.1.3 Plataformas digitales y servicios 2.0.**

Las plataformas digitales y servicios 2.0 son conocidas, según Rueda (2011) sugiere:

Son sitios digitales que almacenan diferentes tipos de información que son de acceso público; sin embargo, para acceder a muchos de ellos se requiere del registro de un usuario. Para la creación del mismo se coloca datos personales como nombres completos, apellido paterno y materno, ciudad, país, correo electrónico, género, edad, sexo, entre otros.

Las plataformas digitales también son conocidas como redes sociales, las cuales pueden ser laborales o de entretenimiento, tienen la finalidad de exponer información del usuario como: intereses, estudios, trabajos, curiosidades, gustos, etc., dejando así que la persona sea visible para el resto del mundo.

Actualmente las empresas han visualizado las plataformas digitales como grandes escaparates que les permiten posicionarse en la mente del consumidor, por medio de estrategias publicitarias dirigidas a un público objetivo, haciendo de esta manera que los servicios que ofrecían físicamente pasen a un formato 2.0 (Caro & Pacheco, 2016).

Es decir los prosumidores son los protagonistas, deciden qué servicio tener, al igual que pueden solicitar el mismo con un solo clic, terminando de esta manera con el pasado, en dónde se tenía que llamar a la empresa para pedir información como: costos, tiempo de demora, forma de pago, facturación, etc. Ahora todo ello se puede hacer desde la comodidad de la casa. La importancia que tiene el consumidor inteligente para la empresa es que con las nuevas tecnologías el consumidor tiene el poder de opinar, sugerir, presentar quejas o felicitar a su marca favorita en las redes sociales, por ello las empresas están alertas pues un comentario puede acabar con ellos.

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

“La comunicación interna es importante dentro de toda organización, pues la misma ayuda a fomentar la lealtad entre los empleados, detectar futuras crisis, mejorar el ambiente laboral, e inclusive construir una cultura organizacional sólida” (Cristiancho, 2013, p. 89).

El hecho de comunicar es significativo, puesto que para alcanzar al público interno es necesario diseñar estrategias para llegar a cada uno de ellos, lo importante es escoger el canal o el medio de comunicación que marque el interés del empleado, puesto que si es un público joven su atención se centrará en la mensajería instantánea antes que en un medio asincrónico como el correo electrónico.

#### **2.3.1. Medios institucionales.**

Son aquellos canales formales e informales; sincrónicos y asincrónicos; que usan las empresas con el fin de mantener informados a sus empleados. Son empleados con una misión, en su mayoría, son de carácter de administrar y vigilar que ve el trabajador en sus momentos de laborar. En definitiva, los medios institucionales actúan a manera de administrar aquellos procesos de comunicación con la finalidad de dar a conocer información y actividades de la organización.

### **2.3.1.1. Intranet.**

Intranet es un medio institucional y una red electrónica que facilita compartir información o servicios computacionales a nivel interno de cualquier organización. Siendo así “Conocido también como internet privado o red local, el mismo se usa en fines corporativos, pues solo permite el acceso de los empleados, quienes pueden ingresar solamente desde las oficinas de la empresa” (Duk & Murillo, 2012). Tal cual lo explica su etimología *intra* significa “dentro de” y *net* “red”.

La Intranet tiene la finalidad de dar respuesta a necesidades de trabajo en grupo, por ello esta plataforma permite crear espacios colaborativos para la construcción de información, al igual que participación en foros, acceso a documentos confidenciales e inclusive estrategias comerciales, entre otras.

### **2.3.1.2. Correo electrónico.**

Son servicios gratuitos electrónicos, conocidos como email que permite el intercambio de mensajes a través de una cuenta personal por usuario. Aguilar (2004) sustenta que el correo electrónico es:

El sustituto de la mensajería tradicional, pues permite enviar y recibir mensajes, la diferencia que se marca entre estos dos es el tiempo y el precio, puesto que en épocas pasadas la mensajería física tardaba y costaba demasiado.

Actualmente el correo electrónico permite enviar un mensaje o documento a cualquier parte del mundo en cuestión de segundos y de manera gratuita. Significativamente el correo electrónico en un inicio, como lo asegura Aguilar, fue el más usado en aquellos tiempos y reemplazó a lo que se llamaba el correo físico que demoraba días hasta llegar a su destinatario y sus costos eran altos para quienes optaban por este servicio.

### **2.3.1.3. Chat institucional.**

Por otra parte, el chat institucional se emplea a niveles de organizaciones sujetas a un control interno y con necesidad de compartir información importante. “Es una herramienta interactiva que establece una comunicación sincrónica entre todos los miembros de la organización, los mismos pueden realizar conversaciones múltiples o personales con un miembro determinado de la organización” (Meneses, 2007).

Los chats institucionales son supervisados por un administrador, quien es el encargado de velar por el cumplimiento de las normas o reglas que tiene dicho chat, en caso del cumplimiento de los mismos, se procederá a realizar una amonestación al usuario.

#### **2.3.1.4. Blogs institucionales.**

Los Blogs a diferencia de los medios institucionales son de carácter más documental informativo. Revisemos brevemente el siguiente aporte dado por un autor: “Un blog institucional son una especie de documentos de carácter electrónico sujeto a artículos, pequeños resúmenes de opiniones o reflexiones de orden cronológico, entre otras” (Flamingo, 2015).

Destinados a formar parte de la intranet, es decir su acceso es restringido, puesto que son espacios que sirven para canalizar debates o controversias sobre asuntos en concreto que son de vital importancia para la empresa.

#### **2.3.2. Medios sociales.**

Son redes sociales que permiten crear contenido, compartirlo e interactuar con los usuarios. Hoy en día los medios sociales son los más tomados en cuenta a la hora de compartir momentos con la familia y en el plano organizacional, son usados por la gran mayoría de empleados para organizarse e intercambiar información relevante.

##### **2.3.2.1. Facebook/Messenger.**

Facebook es una de las herramientas en boga para muchas personas, entre niños de mediana edad, jóvenes y adultos. Como lo manifiesta Pesantez (2010) da la siguiente definición “Es una mensajería instantánea a la cual se accede luego de crear una cuenta en la plataforma de Facebook, para la misma se debe registrar con los datos personales”.

Para crear un perfil de una empresa, es necesario tener un perfil con datos personales con el fin de que el perfil empresarial o fan page tenga un administrador que lo surtirá de información, comúnmente en este tipo de perfiles se puede pre-grabar los mensajes para responder a los usuarios en cuestión de segundos.

### **2.3.2.2. Twitter.**

Es una red social que permite publicar 140 caracteres entre letras y puntos. Los post son conocidos como tweets, cada una de los nombres de las opciones corresponden a una adaptación del nombre original Twitter.

“Esta es una plataforma que tiene como objetivo principal conocer que está pasando en el mundo en tiempo real” (Dorsey, 2016). Por lo tanto, twitter se ha convertido en un escenario propicio para saber qué esta pasando en el mundo actual, acompañado de pocos caracteres, es una herramienta precisa y concisa de adaptacion de letras y puntos.

Como lo explica Gámez (2012) en su libro Twitter, cómo 140 caracteres pueden ayudarle a mejorar su presencia online:

No es una plataforma de periodismo ciudadano, puesto que con el pasar del tiempo las personas que comenzaron hacerlo, perdieron el entusiasmo con el que comenzaron y vieron la posibilidad de ser usuarios pasivos que se dedicaron a observar las publicaciones de los noticieros (p. 14).

De esta manera van formando así parte del proceso de difusión de la noticia, más no creadora ni relatadora de la misma. Y tal como lo asevera Gámez en su libro, twitter pasó de ser usada con mucha frecuencia, debido a que a mi criterio no existió la posibilidad de que las personas formen parte de difundir ciertas noticias a través de sus twitts. Hoy en día, twitter netamente se usa para hacer famosas ciertas frases acompañadas del hashtag.

### **2.3.2.3. Google+.**

Igualmente, Google+ es otra más de las herramientas usadas por los navegadores de información y entretenimiento en varios aspectos. Si bien es cierto, Rubira (2014) conceptualiza a Google+ como:

Es una red social de Google que se lanzó en el 2011, alcanzó en menos de un mes 25 millones de usuarios. Antes de finalizar el año modificó su plataforma con el fin de añadir páginas empresariales, las cuales pueden ser agregadas a los círculos de los usuarios. Esta es una opción para clasificar en categorías a ciertas empresas o personas. Las empresas no tienen habilitada esta opción al menos que el usuario lo haya agregado.

El botón + es una opción que permite a los usuarios calificar a los demás perfiles, al igual este sistema permite generar estadísticas acerca de cuál usuario es el más influyente, la publicación con mayor comentarios, entre otros.

#### **2.4.2.1. WhatsApp.**

Es un chat instantáneo que permite enviar fotos, videos o documentos a cualquier persona que se tenga registrado en el teléfono móvil. Tal es el caso de Garzón (2013) nos guía acerca de:

Para acceder a esta plataforma es necesario registrarse con el número de celular, al contrario de lo que pasa en el Messenger de Facebook en donde se debe registrar con datos personales y aceptar o enviar solicitudes de personas para poder ponerse en contacto con ellas.

Muchas empresas usan este chat con fines laborales para comunicarse de manera masiva, convocar a reuniones, recordatorios o informes en PDF; es una manera de optimizar tiempo y de verificar si todos los miembros lo recibieron gracias al color azul del doble check.

### **2.5. Nuevos perfiles de los públicos internos**

Años atrás los mensajes enviados a nivel interno de la empresa tenían una procedencia unidireccional, es decir, estaban dirigidos a los empleados cuya única obligación era receptar mensajes de la alta directiva, no podían apelar o sugerir mejoras a los procesos, simplemente debían aceptar el mensaje como una verdad absoluta, logrando de esta manera formar seres pasivos, carentes de interacción.

“Actualmente con las nuevas tecnologías este paradigma cambió radicalmente, puesto que el uso de las mismas permite a los empleados estar hiperconectados” (Folegotto & Tambornino, 2005), es decir, por medio de una aplicación de mensajería pueden interactuar en tiempo sincrónico con cualquier persona de la empresa, ya sea con la alta gerencia o con los operarios, al igual los empleados pueden ser generadores de contenidos en espacios virtuales establecidos por la organización.

Las nuevas tecnologías marcaron una nueva era para la humanidad, antes de ellas y después de ellas, este proceso clasificó a las personas en nativos digitales y migrantes digitales, los primeros son seres que nacieron en los años 90 en adelante con el ingenio y la astucia de dominar y manejar el lenguaje de las nuevas tecnologías, mientras que los otros, son sujetos nacidos antes de los 90 (Gómez & Frías, 2012).

A lo anteriormente citado, se puede aportar que en la era pre-digital, saben escribir y comunicarse según las reglas ortográficas y gramáticas por ello su adaptación a la nueva era es compleja, ya que provienen de un mundo en donde la información es análoga.

## **2.6. La gestión estratégica del community manager**

Hablar de gestión estratégica significa propiciar una publicidad estratégica de una comunidad online perteneciente a una organización, y por otro lado, el Community Manager viene a ser la persona calificada y capacitada con conocimientos en manejo de redes sociales, la adecuada para manejar estratégicamente y de forma online la publicidad directa o indirecta de una empresa.

“En la actualidad, con la implementación de nuevas formas de comunicar, el surgimiento de nuevos soportes y la capacidad y necesidad de respuesta de los públicos, las empresas experimentan cambios orientados a que la comunicación cumpla con los objetivos acordes con su identidad, a establecer estrategias de vinculación estable, a fijar los canales y a desarrollar soportes comunicacionales más adecuados e integrados.” (Paladines, Valarezo, & Yaguache, 2013).



**Imagen 3.** Community Manager

**Fuente.** Bécares ( 2017)

**Elaboración.** Bécares

La gestión estratégica del community, dentro del marco de estudio de Mejía (2016) aduce que:

El community manager no descansa, puesto que internet tampoco lo hace, por ello, trabajar en un entorno 2.0 es postear a toda hora, compartir información, intercambiar mensajes y buscar comunidades de interés con el fin de darle vida a las diferentes redes sociales, se puede trabajar desde cualquier dispositivo móvil con acceso a internet.

En un inicio las redes sociales eran plataformas destinadas solo al ocio y entreteniendo pero con el pasar de los años las mismas fueron ganando espacio en campos laborables, por ello el community manager debe conocer las líneas comunicacionales de la empresa, tener capacidad de análisis, interpretación de resultados y toma de decisiones; al igual debe monitorear constantemente las redes sociales de la empresa y de la competencia con el fin de conocer las estrategias que están implementando no con el fin de copiarlas sino de mejorarlas.

## **2.7. Métricas**

Entendidas como mecanismos de medición del grado de efectividad tanto de la organización como del marketing y sus directivos. Mencionemos brevemente, la siguiente definición; “Son indicadores que permiten medir la efectividad de las herramientas digitales aplicadas a nivel interno y externo de las empresas” (Armijos, 2011).

Las mismas se miden en niveles por medio de las acciones ejecutadas por los usuarios dentro de cada medio institucional. De manera general, la métrica empleada por cualquier directivo para evaluar la credibilidad de la organización va a lograr demostrar en su mayoría resultados sean buenos o malos.

### **2.7.1 Engagement.**

Es el compromiso que los usuarios tienen con los diferentes canales de Social Media, los mismos se miden en diferentes niveles por medio de las acciones que los usuarios realizan. Siendo de esta manera que Elósegui (2015) describe los siguientes niveles:

- ✓ **Primer Nivel:** El usuario coloca un marcador de favoritos en la página o redes institucionales con el fin de poderlo revisar cuando desee.
- ✓ **Segundo Nivel:** El usuario se suscribe a la plataforma o redes institucionales, demostrando así sus intereses por conocer la empresa.
- ✓ **Tercer Nivel:** El usuario comparte el contenido que encuentra en las plataformas digitales, puesto que comparte la misma ideología.
- ✓ **Cuarto Nivel:** El usuario se siente identificado con la plataforma por ello es capaz de defender el honor de la misma en la web (p. 85).

El engagement se mide por herramientas digitales que se encuentran disponibles en la web, los mismos pueden dar a conocer cuántos suscriptores tiene cierta página, cuánto tráfico genera en el día, comentarios, likes, entre muchas otras variables que dan muestra el nivel de compromiso de los empleados con la empresa.

### **2.7.2 Visibilidad.**

Es como se proyecta la empresa hacia sus empleados, por tal razón para medir esta variable se utilizan dos métricas, como lo señala Martínez (2006) a continuación:

- ✓ **Protagonismo:** Es como se presenta la empresa en cada publicación, noticia, comentario.
- ✓ **Posición:** Como se presenta la información a los usuarios, la misma es amplia y clara para ellos.

### 2.7.3 Sentimiento.

Es indispensable porque es aquí donde las marcas deben poseer presencia y estilo en las redes sociales. Por tal motivo, Núñez (2012) numera a continuación:

- ✓ **Tono informativo:** El mensaje es positivo, negativo o neutro.
- ✓ **Presentación de información:** Tiene información cuantitativa o cualitativa.
- ✓ **Quejas y sugerencias:** Los usuarios sienten confianza para decir lo que piensan acerca de cierta publicación.

### 2.7.4 Mensajes claves.

Se entiende por mensajes claves a las frases cortas que contienen una esencia de algo que se quiere comunicar y actúa de manera repetitiva. A nivel organizacional, son usadas con frecuencia para dar a conocer la misión, visión y objetivos que brinda y trata de conseguir cualquier empresa. En este sentido, se lanza la siguiente narración:

“Se mide de manera cuantitativa, consiste de la composición de frase cortas que en su esencia tiene una estrategia comunicativa” (Barzola, 2012). Es decir, se cuentan los mensajes publicados de manera concreta y concisa, puesto que de esta forma se puede garantizar que el mensaje fue receptado sin distorsión alguna. También vale destacar, que a diario se presentan y se usan mensajes claves, estos, entre otras cosas, son generados mayormente por la directiva de la organización, a través de una correcta sistematización y luego de haber revisado algunos boletines.

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

### **3.1 Estructuras organizacionales**

Las estructuras organizacionales para Carrión (2015) sugiere que “es un mecanismo principal para la cultura empresarial, dado que permite desarrollar a la empresa”. A manera de esqueleto sirve de guía a los administradores de la empresa con el fin de conocer el lineamiento comunicacional que ha de llevar cada una de ellas.

Este apartado tratará sobre el comienzo de la comunicación dentro de las empresas y de su evolución en las diferentes escuelas organizacionales.

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

Las diferentes escuelas que se exponen a continuación fueron creadas durante la primera guerra mundial, ante la necesidad de las empresas de mantener el control de su personal, por ello Cinar (2016) señala que “la primera escuela trata de una comunicación descendente que no permite la interacción con sus subordinados, solamente se dedicaban a acatar órdenes”, en otro panorama la siguiente escuela trata de enfocarse en el bienestar del trabajador con la finalidad de comprometerlos con su trabajo, la última escuela no se presenta como una alternativa más bien trata de una unión de las dos escuelas anteriores.

### **3.3 Escuela clásica**

La escuela clásica es la primera que aparece como una alternativa para la formación conductiva del empleado, puesto que aparte de ser simple de emplear y comprender para ambos públicos directivos y empleados, perdió con el pasar del tiempo el enfoque o la razón por la que la escuela se constituyó, dejó de ser una escuela formativa para llegar a ser una escuela prepotente y rígida que solo permitía el envío de mensajes a los empleados sin ninguna retroalimentación dejando a libre albedrío el pensamiento de su personal, lo cual se presentaba como una desventaja para la empresa, puesto que los empleados no comprendían los mensajes y no podían quejarse con nadie sobre ello.

La escuela clásica, protagoniza el pensamiento de Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol, siendo así que González, Barberena & Arrivillaga (2012) resalta de esta escuela: “En un inicio Weber señalaba que la manera de organización de la empresa mejoraba principalmente el funcionamiento de las sociedades industriales, llamada como *burocracia*,

debido que distinguía al trabajo de las funciones que cada persona iba a desempeñar” (p. 42).

Del punto de vista de González, Barberena & Arrivillaga, cada estudio de la escuela clásica según Weber, Taylor & Fayol se toma en cuenta a la comunicación organizacional de manera formal, desde el plano de oficial y vertical y descendente, dicho en otras palabras con varias limitaciones en la manipulación de contenidos y relaciones. Taylor por su parte precisa y centra toda su atención a los procedimientos que son indispensables para desarrollar el desempeño, y por último Fayol, se proyecta más a la planeación y predicción de la empresa.

### **3.3.1 Importancia de la comunicación.**

En esta escuela la comunicación se evidencia como poco importante, puesto que “es una comunicación unidireccional y formal que trata de tener un ambiente controlado en el ámbito de difusión de información” (Ceberio, 2006, p. 74). Sin embargo, esta escuela presenta muchas contras que impiden la realización del empleado como un pilar fundamental de la empresa, ya que es la parte operacional que sostiene a la misma, sin subordinados no hay producción, sin producción no hay dinero, sin dinero no existe una empresa.

“Durante las últimas décadas se han experimentado cambios radicales en la gestión de los negocios en todo el mundo. Las empresas de comunicación se enfrentan a nuevas tendencias en la organización de sus recursos y en la planificación de modelos diseñados para entornos cada vez más abiertos y de mayor complejidad. Estas y otras funciones como la financiación, el marketing o la distribución, le añaden valor a la empresa y le ayudan a generar mayores beneficios” (Yaguache, Rivera, & Campos, 2016).

### **3.3.2 Propósito de la comunicación.**

Con referencia al propósito de la comunicación, Aguado, Feijoó & Martínez (2014) aportan: “Trasmite órdenes y trata de crear un ambiente comunicacional controlado que convierta a los empleados en “hombres máquina” o “hombre económico”.

Del aporte dado por estos autores, se deduce que se dediquen a la producción masiva sin queja alguna, con el fin de generar ganancias a los dueños, logrando de esta manera

mano de obra barata gracias a los subordinados pasivos y mejores ganancias a la empresa. Durante este periodo no se pensaba en calidad sino más bien en cantidad.

### **3.3.3 Dirección de los flujos de comunicación.**

En la escuela clásica, la dirección de flujos funciona en la comunicación funciona de tipo vertical que no permite interactuar con ningún empleado y poder conocer las necesidades que tiene dentro de la organización.

“Es vertical o descendente, es decir los altos mandos transmiten información a los subordinados, creando una comunicación unidireccional que no permite un feed-back positivo que ayude a los empleados a comprender de mejor manera el mensaje recibido” (Fares, 2011).

En este sentido, esta situación poco ortodoxa de obtener información los lleva a construir un ambiente de desconfianza, malas interpretaciones y en dónde el empleado se siente limitado a expresarse, haciéndose de esta manera realidad la idea de un hombre máquina.

### **3.3.4 Fortalezas y debilidades.**

#### **Fortalezas:**

Mediante una justa y adecuados conocimientos, acompañado de la metodología, su resultado arroja excelentes índices. Entre algunos se puede citar como lo relata Cruz (2000):

- ✓ Relaciona funciones básicas que fortalecerán a la empresa
- ✓ Funciones técnicas, respecto a los bienes y servicios
- ✓ Funciones comerciales, relacionado a compra o venta de bienes
- ✓ Funciones financieras, se refiere al capital
- ✓ Funciones de seguridad, precautela de bienes de la empresa
- ✓ Funciones contables, todo lo que encierra a inventarios, registros, etc. de la empresa
- ✓ Funciones administrativas, todo lo que concierne al correcto funcionamiento de las funciones anteriormente mencionadas

### **Debilidades:**

Las debilidades de la escuela clásica se distinguen por tener una preferencia que es la organización y se restringe por completo el diálogo y comunicación entre sus trabajadores, lo que da paso a la generación de la comunicación informal. Entre las principales se destaca como lo sugiere Anderson (2005).

- La organización es la única prioridad, es decir el producir es ganar.
- Da apertura a la comunicación informal, esto debido a la falta de retroalimentación con el receptor.
- Se crea una comunicación unidireccional que va desde los altos mandos hasta los subordinados, se puede explicar a manera de una línea imaginaria que va de arriba hacia abajo, pero no regresa.
- El envío de mensajes por parte del emisor se reciben distorsionados, al no existir una retroalimentación, la duda está presente en cada mensaje transmitido a los empleados, generando de esta manera chismes, mal información, entre otros.
- Extensión de control demasiado amplia, es decir los altos mandos intentan controlar y restringir información pero esta acción es vana, puesto que al existir una gran cantidad de empleados es imposible poder manejar la información de manera concreta y concisa.
- El empleo del lenguaje es formal y rígido (p. 54).

### **3.4 Escuela de relaciones humanas**

Como antecedente y para conocer más a qué se refiere esta escuela, Reyes (2016) dispone que “nace y empieza a surgir después de la escuela clásica, supone debido a que el desarrollo de la producción de la empresa era cada vez mayor y se dedicaba más al desempeño del empleado”.

Ante la perspectiva de Reyes acerca de la escuela de Relaciones Humanas, ésta se direccionó más al campo psicológico del obrero, de ahí su nombre, de tratar y mejorar las relaciones humanas entre el empleador y trabajador, evidenciándose mediante estudios y aplicando el método científico para saber y conocer determinados fenómenos que les ocurre. De esta manera se trata de disminuir índices de deshumanización del trabajador.

### **3.4.1 Importancia de la comunicación.**

Anteriormente, en la escuela de Relaciones Humanas, la comunicación es parcialmente importante en el manejo de las relaciones sociales, puesto que busca impulsar al trabajador a la productividad como un todo, es decir trabajar en grupo es más efectivo que dividir las acciones. “Se logra esto por medio de incentivos para motivar a los subordinados, en este caso no se trata de crear una competitividad entre ellos, sino más bien brindarles beneficios por su aporte en la empresa” (Túñez, 2012).

En esta escuela se busca la realización del hombre en su entorno laboral, que trabaje de manera efectiva y se identifique con la empresa. Sin embargo la limitante es que los subordinados buscan no resaltar entre sus iguales, puesto que pueden ser rechazados.

### **3.4.2 Propósito de la comunicación.**

En este proceso se intenta, desde el punto de vista de Evans & Linsay (2005) “crear un vínculo de confianza entre iguales con el fin de identificarlos con la empresa, por otro lado los subordinados participan de una comunicación ascendente con sus superiores”.

En este ambiente se crea una comunicación franca y abierta que busca un ganar-ganar, es decir mejor mano de obra, gracias a un personal motivado es igual a ganancias para la empresa.

### **3.4.3 Dirección de los flujos de comunicación.**

En consecuencia, dentro de los flujos de comunicación, Puyal (2001), resalta que: “Se mantiene como una comunicación informal en sentido horizontal entre grupos de iguales y formal en ascendente entre subordinados y superiores” (p. 65). El fin es conocer las necesidades de los empleados y de crear una retroalimentación e inclusive se facilita la toma de decisiones.

A pesar de que se busca en esta escuela la realización del empleado como tal, se mantiene el control y la jerarquía del organigrama con la finalidad de mantener el orden en la empresa.

### **3.4.4 Fortalezas y debilidades.**

#### **Fortalezas:**

Las fortalezas de la escuela de relaciones humanas se centran en la preocupación por el desempeño del trabajador y de estado de interacción que tenga con los demás. Si bien es cierto, Castillo (2010) hace referencia a algunos valores favorables en la Escuela de RRHH:

- ❖ El bienestar del empleado es una prioridad.
- ❖ Busca la realización de la persona en su entorno laboral, esta frase se basa en la pirámide de las necesidades de Maslow.
- ❖ Intenta crear una comunicación franca y abierta con los trabajadores y para ello permite la comunicación ascendente.
- ❖ Logra que los trabajadores sean parte de los cambios que suceden en la empresa, gracias a la toma de decisiones entre iguales.
- ❖ Se enfoca en las relaciones sociales antes que el generar ganancias por medio de la transmisión de órdenes y de trabajos divididos.

#### **Debilidades:**

De la misma forma, López (2005) describe a “la escuela de relaciones humanas al mantener una comunicación formal dentro de los flujos comunicacionales horizontal y ascendente, da hincapié a los rumores, dando lugar a la comunicación informal que no puede ser controlada por los superiores”.

### **3.5 Escuela sistémica**

La escuela sistémica fusionó a la clásica y de Relaciones Humanas. Es una escuela que se preocupó más por el administrador y las relaciones de éste con los empleados de la organización. En conjunto, “la escuela Sistémica, forma parte de la cibernética o comúnmente conocida como la teoría matemática de las empresas” (Sánchez, 2017).

Es decir, esta escuela encaja en sí a una nueva y moderna forma de organización a nivel de todas las empresas, sobresaltando las relaciones principalmente entre las partes, alcanzando en definitiva metas y objetivos. Se complementó tan bien que la escuela

sistémica sirvió de base para que hoy en día muchas organizaciones se fusionen y emprendan cada vez más herramientas de comunicación a nivel interno.

### **3.5.1 Importancia de la comunicación.**

La importancia de la comunicación en la escuela sistémica predominó en casi la mayoría de organizaciones, y las convirtió en empresas con carácter comunicacional y de interés de beneficios y relaciones entre las partes que conforman toda la organización. Al mismo tiempo su importancia es “Importancia elevadamente alta, puesto que intenta interrelacionar a las dos escuelas: clásica y de relaciones humanas, no presentándose como una alternativa más, sino más bien tratar de unir” (Reyes, 2016).

Desde la perspectiva de Reyes, la escuela sistémica relaciona los inicios de la escuela clásica, ya que era donde preponderaban las órdenes de sus directivos y de la escuela de Relaciones Humanas, debido a que ya en las organizaciones se interesó conocer puntos de vista de sus empleados. En definitiva, trata de unir a ambas para crear un modelo efectivo que garantice la comunicación interna entre todo el personal que conforma una empresa.

### **3.5.2 Propósito de la comunicación.**

El propósito de la comunicación en la escuela sistémica, en fin, se ha convertido en la pieza principal para conectar lazos de hermandad como de información, que llegue a la gran cobertura en el caso de organizaciones grandes con una estructura compleja.

Rivas (2009) manifiesta que “El eje central de esta escuela es tener conectada a todos los departamentos de la empresa, puesto que la identifica como un sistema conformado por pequeños subsistemas que forman un todo, al fallar uno de estos el sistema colapsa” (p. 87).

El eje central de la comunicación que menciona Rivas en el modelo de escuela sistémica, está conformado por un sistema minuciosamente elaborado para tener una comunicación activa en todos los departamentos. Por ello es importante que funcionen a un mismo ritmo y en un mismo tiempo. Y finalmente con ello se consigue que todos los empleados estén conscientes del tipo de comunicación que desean que se tenga dentro y fuera del trabajo.

### **3.5.3 Dirección de los flujos de comunicación.**

La Dirección de flujos de comunicación en la escuela en un inicio tuvo sus dificultades, dado que se trataba de tomar un poco la base mediante la cual funcionaba la escuela Clásica, y por otro lado, se quería tomar parte de la escuela de Relaciones Humanas.

Atendiendo a las consideraciones de Badajoz ( 2017), el flujo de comunicación que actúa en esta escuela es meramente circular. En otras palabras, “El flujo de comunicación en esta escuela es circular” (p. 87); es decir traspasa todos los departamentos, haciendo que todos los empleados conozcan lo que dicen los altos directivos, al igual existe una retroalimentación o feed-back entre todos, la finalidad de ello es tener una comunicación en todas las direcciones que pueda tener a todos informados.

### **3.5.4 Fortalezas y debilidades.**

#### **Fortalezas:**

Las fortalezas que acompaña a la escuela sistémica, constituyen las bases para que avance progresivamente cualquier organización. Fusionan fortalezas de la primera escuela y de la segunda. Por otro lado, Carretón (2007) en el campo de la escuela Sistémica señala:

- El empleado es el conductor de la organización, es decir es importante lo que él piensa en la organización.
- Integra a toda la organización, haciendo que la misma sea parte de un todo.
- Libertad a los empleados de poder expresarse y comunicarse con cualquier empleado de la empresa.
- El ambiente laboral es cambiante y flexible
- Los empleados se identifican con la organización

#### **Debilidades:**

En relación con las implicaciones, las debilidades de la escuela sistémica numeradas a continuación reflejan el abuso al emplear una comunicación demasiado amplia. Por otro lado, Montenegro (2012) puntualizan las siguientes:

- Al ser una comunicación amplia se pierde el control de la misma y se puede caer como en las anteriores escuelas en los malos entendidos.
- Existe información que es necesaria manejarla entre iguales y restringirla a niveles inferiores con el fin de no ocasionar caos en el resto de empleados.
- La comunicación se maneja tanto formal como informal, lo cual puede dar apertura a muchas respuestas negativas para la empresa.

**SEGUNDA PARTE: MARCO METODOLÓGICO**

**CAPÍTULO IV:**

**DISEÑO METODOLÓGICO**

## **4.1 Objetivos de la investigación**

El presente estudio investigativo, se desarrolló con base al cumplimiento de los siguientes 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.

### **Específicos**

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

De manera general esta investigación está enfocada a conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia, para esto se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación, que arrojaron valiosa información para descubrir el manejo e inclusión de la comunicación digital.

## **4.2 Estructura metodológica**

La investigación realizada para el presente trabajo, se rigió bajo la aplicación del método cuantitativo, esto permitió recopilar información y descubrir como las principales empresas del Ecuador gestionan la comunicación digital, mediante el empleo de una encuesta se pudo conocer la aplicabilidad de la comunicación digital al interior de la organización, como parte de la política de comunicación interna.

Este instrumento de investigación fue aplicado a gestores de comunicación y/o gestores de recursos humanos de 100 empresas del Ecuador, referentes en sus sectores.

Recordemos que es importante, que la selección que se realiza es a partir del informe del Ranking de las 1.000 empresas privadas del 2016 (Revista Ekos, 2016, p. 140).

Según Xifra (2008, p. 150) la investigación cuantitativa abarca el análisis de contenidos para el estudio de manera fácil y sencilla. El método cuantitativo utiliza la recolección y en análisis de datos estadísticos de manera precisa y comprobable en el uso de la estadística para determinar con exactitud una población en el campo de estudio (Ficher & Espejo, 2009, p. 42).

#### **4.2.1 Instrumento de investigación.**

El instrumento de investigación aplicado para la recolección de información fue la encuesta, ya que es un método de recolección de datos que permite al investigador obtener información a partir de una serie de preguntas realizadas a la población en cuestión, el propósito de dicha técnica es conseguir datos objetivos de los sujetos en estudio, para así procesar, analizar y concluir un concepto lo más cercano a la realidad.

Münch & Ángeles (2009) la encuesta es una técnica que se aplica a un cierto número de sujetos que están involucrados en la investigación para la indagación de datos, basada en la interrogación que miden los diversos indicadores que se han determinado en las variables de la investigación. (p. 68)

La aplicación de las encuestas se realizó vía internet, ya que por medio de esta plataforma se pudo optimizar tiempo, ahorrar recursos y conseguir respuesta pronta a las encuestas.

Para el diseño de la presente encuesta se consideraron 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 planeamiento de comunicación interna, esta última variable se realizó 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 y descritas por Túñez (2012:33) en donde se indica que son tres las escuelas.

#### 4.2.2 Modelización de comunicación interna.

La finalidad principal de la selección de las principales 100 empresas en el Ecuador, es conocer el modelo de planeamiento de comunicación al interior de las organizaciones y proponer una guía de gestión de comunicación interna, el análisis de realizará a partir de las tres escuelas de la conducta organizativa: escuela clásica, escuela de relaciones humanas y escuela sistémica.

Las empresas seleccionadas deberán cumplir las siguientes características para ser agrupadas en las distintas escuelas.

**Tabla 1. Características de las Escuelas de Comunicación Organizacional.**

<b>Escuelas de Comunicación Organizacional</b>	<b>Características</b>
Escuela Clásica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación descendente: sistema de comunicación rígido y jerárquico.</li> <li>• No hay actividades bidireccionales de comunicación.</li> <li>• Usado simplemente para emitir órdenes.</li> <li>• Se busca generar mayor productividad.</li> <li>• El empleado no es importante.</li> </ul>
Escuela de Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de comunicación abierto: comunicación direccional permitiendo la socialización y cooperación</li> <li>• Comunicación horizontal.</li> <li>• Hay actividades de reconocimiento y estímulo al trabajador.</li> </ul>
Escuela sistémica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Circular.</li> <li>• Organización de trabajo en red.</li> <li>• Hay actividades de participación de ideas entre colaboradores (todos influyen en el funcionamiento de la organización, desde trabajadores a clientes, proveedores, entidades públicas, etc.).</li> </ul>

**Fuente:** Características de agrupación de escuelas de comunicación organizacional.

**Elaboración:** propia

### 4.2.3 Selección del objeto de estudio.

En el presente trabajo de investigación pretendía analizar la actual situación de la C.I.2.0 de cien empresas del Ecuador (Anexo 1: Muestra poblacional de 100 Empresas del Ecuador), distribuidas en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Portoviejo, las mismas que pertenecen a sectores financieros, de construcción e inmobiliaria, salud, industria, comercio al por mayor, sector automotor, servicios, agricultura, cultura, ganadería y pesca, comercio al por menor, transporte y logística, petróleo, combustible y minería, turismo, alojamiento y alimentación.

Durante el proceso investigativo se obtuvo la respuesta efectiva de 40 empresas. A continuación se detalla las empresas seleccionadas para la investigación.

**Tabla 2. Muestra poblacional Empresas del Ecuador.**

	Nombre de empresas	Nombre del propietario	Teléfono	Sector	Ciudad
1	SK ENGINEERING & CONSTRUCTION CO, LTD.	Lee Eun Seob; Ki No Kwon	0997455944 / 026004680	Petrolero, combustible y minerales	Quito
2	VEPAMIL S.A.	Parra Ramírez Marcos Alejandro	0980805078/ 04 2680666	Petróleo, combustible y minerales	Guayaquil
3	GRUPO TRANSBEL S.A.	Salcedo Ponce de León Luis Fernando	02 227-2089 / 02 223-5110	Salud/ belleza	Quito
4	INDUSTRIAS DEL TABACO ALIMENTOS Y BEBIDAS S.A. ITABSA	Molina Freire Ana María ; Lenín Jorge Omar	0998137473/ 02 3969600	Industrial	Quito
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.		07-4135000	Cooperativa	Loja
6	CASABACA S.A.	Silvermate S.A	0984583895/0 2 2223871	Sector Automotor	Quito
7	KLM CIA REAL HOLANDESA DE AVIACION SA	S.C.C. Interservices	0994203202 / 022550061	Transporte/ logística	Quito
8	AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA	Acosta Jácome Manuel Enrique	022370770 / 022372736	Agricultura, ganadería y pesca	Quito
9	NOVOPAN DEL ECUADOR SA	Álvarez Villota Cesar Pedro	0995406397 / 023966900	Industrial (Maderera y papel)	Quito
10	CORPORACION SUPERIOR CORSUPERIOR S.A.	Vergara Almeida Santiago José; Vergara Almeida Juan Andrés	0993201564/ 022468776	Alimenticio	Quito

11	TEOJAMA COMERCIAL SA	Malo Vidal Manuel Antonio	0998507757/ 022400500	Sector automotor	Quito
12	PRODUCTORA CARTONERA S.A.	Roldan Zuluaga Andrés ; Millán Abadía José Anuar	0991501821/0 43723800	Industrial	Guayaquil
13	PAPELERA NACIONAL SA	González Portes Mariano Víctor ; Velásquez Rodríguez Segundo Gonzalo	0995100548/0 42729008	Industria/Cartón	Guayaquil
14	PDV ECUADOR S.A.	Rodríguez León Luis Fernando	0998052616/ 04 2445345	Petróleo combustibles y minería	Guayaquil
15	SABROSTAR FRUIT COMPANY S.A.	Punínn Borja Ángel Douglas	0999424709/ 043709600	Automotriz / Agrícola	Guayaquil
16	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	Cuesta Vascones Xavier Hernán	0998338833/ 032998500	Industria Textil	Ambato
17	PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.	Faggioni Alzen Jaime Enrique	0999642507/ 042738810	Alimenticio/Mariscos	Guayaquil
18	INBALNOR S. A.	Vargas Elías Fabricio	984183081/ 6017890	Agricultura/ fertilizantes	Guayaquil
19	SEGUROS DEL PICHINCHA S. A. COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	Diego Jorge Mendizábal	02 2551800	Seguro	Quito
20	CORPETROLSA S.A.	Bustos Peñaherrera Oscar Vicente; Molina Bustos Jairo Ramiro	04 2097775 / 04 6015700	Petróleo combustibles y minería	Guayaquil
21	SERTECPET S. A.	Traversari De Bayle Bernardo Enrique	09941088217/ 02 3954900	Petróleo combustibles y minería	Quito
22	PRODUCTOS METALURGICOS S. A. PROMESA	Bustamante Illingworth Alberto Enrique; Bustamante Cháela Alberto Julio	0999890055/ 046001000	Ferretería	Guayaquil
23	DURAGAS S.A.	Solórzano Álava Jaime Alberto; Marchan Maldonado Juan Manuel;	04 3902800 / 1700737765	Petróleo combustibles y minería	Guayaquil
24	AMANCO PLASTIGAMA S.A.		04 2802020 / 04 2805100	Industria / Plásticos	Guayaquil
25	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM EXPLORATION AND PRODUCTION CORPORATION	Yang Long; Yaojiu Zuo; Duan Zhibin; Ding Jingjun; He Bin	0997297279/ 023230173	Petróleo, combustible y minería	Quito
26	MOLINOS CHAMPION S. A. MOCHASA	Vernaza Amador Mario Efraín	04 6002270 / 04 6002840	Petróleo, combustible y minería	Guayaquil
27	KRAFT FOODS ECUADOR CIA. LTDA.		02 2998200 / 02 2998233	Venta al por mayor de diversos productos sin especialización.	Quito
28	CONAUTO C.A. AUTOMOTRIZ	Frei Pérez Herbert Werner; Konanz Serrano Rene Roberto	2599900		Guayaquil

29	FERRERO DEL ECUADOR S.A.	Magan Carlos	0985509471/2 984500	Industria/Chocolate	Quito
30	E. MAULME C.A.	Nogales Y Platón Álvaro David; Sevilla Cobo Temistocles Patricio	0994117497/ 042291600	Automotor	Guayaquil
31	TECNOMEGA C.A.	Silva Viscarra Gilbert Johnson	02 2502209	Tecnología	Quito
32	AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS SA AUTOLASA	Villavicencio Galarza Geovanny Enrique; Galarza Solís Wilson Rafael	0992301830/ 043732060	Automotor	Guayaquil
33	TRECX CIA. LTDA.	Betancourt Rodríguez Silvio Walter	0996294594/ 022530912	Industria/Diversa	Quito
34	ENI ECUADOR S.A.	Galderisi Enrico	02 250-5058/ 022232603	Petróleo, combustible y minerales	Quito
35	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S. A.	Mancero Gallegos Jeannet Alexandra	02 2941400 / 04 3717600	Seguro/Medicina	Quito
36	AUTOMOTORES DE LA SIERRA SA	Sevilla Gortaire José Luis	0981086037/0 32840090	Automotor	Ambato
37	PROAUTO C.A.	Iturralde Hidalgo Luis Eduardo	02 381 5370/ 02 2262110	Automotor	Quito
38	PETROORIENTAL S.A.	Ding Jingjun; Xing Zhang; Zhao Xinjun	0994585453/ 02 2988500	Petróleo, combustible y minerales	Quito
39	TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A. TECOPECA	Herrera Miranda Ricardo Javier	0999758400/0 52389136	Industria/Alimentos	Portoviejo
40	TERMINAL AEROPORTUARIA DE GUAYAQUIL S.A. TAGSA	Córdova Carrera Ángel Gilberto	0995389438/2 169169	Transporte y logística	Guayaquil
41	AUDIOVISION ELECTRONICA AUDIOELEC S.A.	Haz Villagran Antonio Arturo	0986784838/3 728440	Industria/Electrodomé sticos	Guayaquil

**Fuente:** Encuestas aplicadas a 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

**TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**CAPÍTULO V:**

**PLANTEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

A continuación se analiza cada una de las variables que se describieron en la metodología, empleando la técnica cuantitativa en lo que se refiere a la recopilación de información, acompañado de una encuesta online a determinadas empresas del Ecuador

### 5.1 Existencia de un departamento de comunicación

De acuerdo a los datos obtenidos en la primera interrogante de la encuesta aplicada se logra identificar, que a pesar de que la investigación demuestra la existencia de departamentos de comunicación un porcentaje considerable asegura no tenerlo, situación que de alguna manera complica la gestión de comunicación interna. Es importante la existencia de un departamento de comunicación, que permita la difusión de contenidos, mensajes concretos, invitaciones, capacitaciones etc.; dentro de la empresa y que en la misma utilice canales de comunicación interactivos y directos con sus miembros con la finalidad de garantizar el buen desempeño en los trabajos.

El análisis de los resultados de las 41 encuestas aplicadas a los responsables de comunicación o de recursos humanos de las empresas del Ecuador (Quito, Guayaquil, Cuenca y Portoviejo), genera los siguientes datos:

**Tabla 3. Existencia de departamento de comunicación.**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Si	23	56,10%
No	18	43,90%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** Propia

Del total de las empresas estudiadas, solamente 23 de ellas encuentran relevante la comunicación interna por ello cuentan con un departamento de comunicación que se encarga de coordinar y ejecutar lo que se difundirá a los empleados en qué momento, por qué canal y con qué lenguaje, mientras que las 18 empresas restantes indican no tenerlo, ya que en este caso las labores de este departamento lo realizan otras áreas de la empresa como recursos humanos, sistemas, marketing o un empleado (trabajador) en específico. Por lo que se puede interpretar que quienes no poseen este departamento consideran a la comunicación en un segundo plano como pasa en la escuela clásica en dónde los medios de comunicación simplemente funcionan para transmitir órdenes a los subordinados más no para crear una retroalimentación que ayude a mejorar los procesos de trabajo.

“Las empresas de forma voluntaria en unos casos y bajo presión ciudadana, en otros retoman valores éticos y morales e incorporan gobiernos corporativos para garantizar la transparencia en las decisiones. Desde esta perspectiva, se deben tomar en cuenta algunas premisas importantes en la gestión de la comunicación de la nueva empresa en los ámbitos interno y externo” (Paladines, Valarezo, & Yaguache, 2013).

Se puede determinar que de las empresas del Ecuador estudiadas en el presente documento, la gestión de comunicación interna se lleva a cabo en diferentes departamentos relacionados a la comunicación y o relaciones públicas, es decir en su mayoría, cuentan con un departamento propio de comunicación, mientras que en una minoría prefieren contratar consultoras externas y estrategias de forma esporádica para la difusión de comunicación institucional.

Se debe mencionar que gran parte de las empresas estudiadas son simplemente sucursales dentro del Ecuador, por esta razón la comunicación interna se maneja directamente con el país o ciudad de origen por ello no cuentan con departamentos de comunicación.

**Tabla 4. Responsable de gestionar la comunicación interna.**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Departamento de comunicación</b>	20	48,78%
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>	22	53,66%
<b>Jefe de la organización</b>	4	9,76%
<b>Otro</b>	1	2,44%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

De las empresas encuestadas se puede mencionar que la comunicación interna depende en un 53,66% del Departamento de Recursos Humanos, el cual dentro de muchos estudios ha demostrado que es una área que busca el bienestar del trabajador e inclusive son los reclutadores de los nuevos trabajadores, pero no se involucran dentro de la difusión de mensajes internos a la organización, solo en caso de la inexistencia del departamento de comunicación ocuparían su lugar, sin embargo no cuentan con el conocimiento de cómo

crear mensajes estratégicos y concretos con la finalidad de que sean receptados de la mejor manera por parte de los empleados. El 48,78% que representa a 20 empresas de las estudiadas tienen como responsable al Departamento de Comunicación el mismo que tiene el conocimiento y capacidades específicas para difundir mensajes claros y con éxito a los subordinados; el 9,76% asigna la responsabilidad de comunicar al Jefe de la organización, una de las razones por la que se presta esta situación es porque se considera a la misma como una actividad simple que cualquiera puede manipular y 2,44% es decir 1 de las empresas evaluadas asume la responsabilidad de comunicar a otra persona en particular, es decir la empresa no considera relevante el hecho de tener a su personal informado, ni de contar con alguien capacitado para hacerlo.

“La comunicación organizacional integral abarca el conjunto de relaciones y mensajes que, como fruto de una política y estrategias de comunicación, se ponen de manifiesto dentro y fuera de las organizaciones, para alcanzar visibilidad, posicionamiento, creación de vínculos estables, legitimidad social, percepción, valoración, imagen y reputación positiva. Además, la comunicación integral ligada con un modelo de responsabilidad social contribuye al desarrollo sostenible de la empresa y del entorno” (Paladines, Valarezo, & Yaguache, 2013).

Por lo tanto, los presentes resultados reflejan que la comunicación interna es gestionada en una gran mayoría por el Departamento de Recursos Humanos, lo cual a pesar de ser una tradición entre muchas organizaciones, genera inconvenientes en la comunicación interna, puesto que la misma cumple con funciones totalmente distintas a la de un Departamento de comunicación, el cual busca viabilizar acciones, estrategias y técnicas funcionales para fomentar la comunicación interna y garantizar la misma.

## 5.2 Área de gestión de la comunicación interna

**Tabla 5. Área de gestión de la comunicación interna**

Variables	Herramientas digitales		Herramientas tradicionales	
	Frecuencia	Porcentajes	Frecuencia	Porcentajes
<b>Auditoría de clima laboral</b>	14	63,64%	9	40,91%
<b>Socialización de código de ética y comportamiento</b>	12	40,00%	23	76,67%
<b>Evaluaciones de desempeño</b>	14	48,28%	16	55,17%
<b>Eventos internos</b>	20	52,63%	27	71,05%
<b>Inducción</b>	4	16,00%	22	88,00%

<b>Rendición de cuentas para colaboradores</b>	7	43,75%	10	62,50%
<b>Socialización del manual de identidad</b>	9	32,14%	23	82,14%
<b>Programa de iniciativas y sugerencias</b>	14	43,75%	19	59,38%
<b>Programas de becas y capacitación</b>	17	56,67%	16	53,33%
<b>Campañas de Comunicación</b>	20	74,07%	19	70,37%

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que las acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de **herramientas digitales**, en un 74,07% de empresas utilizan las campañas de comunicación interna para difundir valores institucionales, misión, visión, trabajo en equipo, festividades, implementación de manuales, nuevos procedimientos, capacitaciones, entre otros; Un 63,64% corresponde a la auditoría del clima laboral, el cual es un informe que permite conocer cómo se encuentra el ambiente laboral dentro de la empresa, es decir si existe eficiencia en el desempeño laboral o no, el compañerismo en qué nivel se encuentra, entre otras situaciones internas que pueden perjudicar la eficacia de la empresa; El 56,67% se dedica para programas de becas y capacitación que se les ofrece a los empleados ya sea por su buen desempeño laboral o con la finalidad de incentivar a los subordinados a mejorar los procedimientos en la elaboración del producto o servicio final de la empresa, otro 52,63% es para comunicar eventos internos como se mencionó anteriormente pueden ser festividades de la empresa o la difusión de una campaña; el 48,28% es para evaluaciones de desempeño es una manera rápida y eficaz de conseguir información esencial a cerca del personal en cuestiones de desenvolvimiento laboral y un 43,75% es para programas de iniciativas y sugerencias, este apartado trata acerca del poder de decisión que se le brinda al empleado en donde puede sugerir a cerca de cuestiones de la empresa e inclusive comenzar iniciativas dentro de la misma.

Mientras que en lo que respecta a las **herramientas tradicionales** que se ejecutan en el marco de la comunicación interna, un 88% determina que se usa este instrumento en la inducción de personal nuevo en otras palabras se trata de folletos o manuales que tratan a cerca de cómo debe comportarse un empleado dentro de la empresa desde el uso correcto del uniforme, frases en particulares que facilitan el diálogo con el cliente entre otras cosas; un 82,14% pertenece a la socialización del manual de identidad el mismo habla acerca de la misión, visión, objetivos, valores, organigramas que dan la facilidad al empleado de entender cómo funciona la empresa a nivel interno; un 76,67% utiliza la presente técnica para la

socialización del código de ética y comportamiento al igual que las respuestas anteriores pueden utilizar folletos o manuales que contentan reglas para los empleados como la confidencialidad de archivos, plagio, prohibición de entrada a ciertos lugares, cápsulas específicas sobre las actitudes del subordinado, etc.

Dando respuesta a la siguiente pregunta se puede considerar que en **herramientas digitales** la frecuencia de uso en 71,05% de las empresas encuestadas ejecutan y dan a conocer con regularidad a los empleados a cerca de los eventos internos que realizan dentro de la institución esta repuesta se comparte con las herramientas tradicionales que también tiene un alto índice de respuesta, mientras se presenta en una baja frecuencia del 16,00% de las empresas analizadas referentes a la inducción muestra que es el punto que menos se usa en este apartado; **herramientas tradicionales** un 40,91% representa el nivel más bajo de frecuencia referente a auditoria laboral.

Consecuentemente los gestores o responsables de las acciones de comunicación, ejecutan las mismas, con ayuda de las herramientas tradicionales para gestionar, informar y comunicar eventos internos, socializar el código de ética y la socialización del manual de identidad. Mientras que en los medios digitales las acciones que se ejecutan son principalmente los eventos internos, las campañas de comunicación y, los programas de becas y capacitación. En consecuencia, se determina que de las 41 empresas estudiadas la mayoría aplica acciones de comunicación interna tradicionales como una estrategia que trae grandes beneficios y ventajas para las organizaciones y sus trabajadores.

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

Las herramientas digitales, se han convertido en la actualidad en elementos básicos y esenciales en las organizaciones y empresas, a fin de mantener una comunicación fluida con los directivos, departamentos y empleados; de tal modo que se cree un ambiente cordial, lleno de información y comunicación constante. Para (Paladines, Yaguache & Benitez, 2013), los procesos tecnológicos han modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, “intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales”.

**Tabla 6. Herramientas digitales que utiliza para el flujo de comunicación interna**

Variables	Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Skype	Blogs	Hangouts	Intranet institucional	Google+	Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	Otras	Ninguna	Total
<b>Boletines/ revistas electrónicas</b>	67%	3%	3%	0%	0%	0%	32%	0%	3,23%	0%	22%	31
<b>Reuniones (no la convocatoria a reunión)</b>	21%	3%	3%	18%	0%	3%	9%	0%	0,00%	9%	48%	33
<b>Mensajería para temas diarios institucionales</b>	54%	6%	9%	0%	0%	0%	18%	0%	0,00%	3%	36%	33
<b>Buzones de ideas</b>	31%	6%	3%	0%	0%	0%	24%	0%	0,00%	3%	51%	29
<b>Circulares</b>	83%	8%	2,7%	0%	0%	0%	16%	0%	2,70%	2%	10%	37
<b>Carteleras</b>	31%	2%	2%	0%	0%	0%	17%	0%	4,88%	46%	9%	41
<b>Audiovisuales</b>	29%	11%	11,7%	0%	0%	0%	26%	0%	8,82%	11%	41%	34

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

Al respecto de las herramientas digitales, el correo electrónico es la herramienta que más se utiliza para el flujo de comunicación interna en las empresas encuestadas, de ahí que un 67% las aplican para comunicar boletines/revistas electrónicas sobre temas importantes o relevantes para la organización, los mismos pueden ser diarios, semanales, mensuales, trimestrales, etc.; un 21% lo emplean para reuniones es decir por medio del uso de una herramienta digital sincrónica se puede obtener respuestas inmediatas a cerca de la asistencia de las personas a dicho acontecimiento, el mismo puede ser enviado de manera formal o informal; mientras un 54% lo utilizan para mensajería de temas diarios institucionales, los mismo pueden ser sobre noticias que perjudican o favorecen a la empresa o simplemente artículos que ayuden al personal a crecer en lo laboral por medio del uso de nuevas estrategias y otro 31% es para buzón de ideas, el cual permite a los empleados participar en decisiones de la empresa; un 83% para informar al personal sobre temas relevantes como un reconocimiento obtenido, despidos repentinos; un 31% para carteleras digitales que contienen calendarios con fechas importantes y, por último un 29% para audiovisuales son videos para motivar al personal y de igual manera dar a conocer al público interno los productos que realiza la empresa.

En consecuencia, la herramienta digital que más se utiliza para el flujo de comunicación interna es el correo electrónico, por medio de la encuesta aplicada se expuso varias herramientas y ha sido esta la que representa el mayor uso para la difusión de

boletines/revistas electrónicas, para reuniones, mensajería para temas diarios institucionales, buzón de ideas, circulares, carteleras (31%) y audiovisuales (29%). Mientras que las herramientas con menos uso representadas con un 0% en todas las variables son google + y blogs.

#### 5.4. Análisis de la comunicación interna de forma tradicional

**Tabla 7. Acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas tradicionales**

Acciones	Herramientas tradicionales	
Auditoría de clima laboral	40,91%	9
Socialización de código de ética y comportamiento	76,67%	23
Evaluaciones de desempeño	55,17%	16
Eventos internos	71,05%	27
Inducción	88,00%	22
Rendición de cuentas para colaboradores	62,50%	10
Socialización del manual de identidad	82,14%	23
Programa de iniciativas y sugerencias	59,38%	19
Programas de becas y capacitación	53,33%	16
Campañas de Comunicación	70,37%	19

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

En lo que respecta a la comunicación interna con uso de herramientas tradicionales, se puede determinar que esta es utilizada principalmente para la inducción, la socialización del manual de identidad, la socialización del código de ética y comportamiento, eventos internos, las campañas de comunicación y la rendición de cuentas para los colaboradores. Se determina que la comunicación interna tradicional aún es utilizada en las empresas encuestadas, realizando diferentes acciones, entre las principales están la inducción, la socialización del manual de identidad y la socialización del código de ética y compromiso.

En un porcentaje menor tenemos a la auditoría de clima laboral es posible esta respuesta ya que el informe que se presenta del mismo es extenso y por lo tanto puede resultar tedioso para el gerente o la persona interesada en conocer a cerca de la auditoría, ya que causa cansancio audiovisual y otras de sus desventajas es el desgaste de papel para imprimir y presentar dicho informe, el mismo tendrá una duración corta de vida puesto que con el pasar del tiempo se llevara a deteriorar.

## 5.5. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna

Tabla 8. Herramientas digitales que utiliza para el flujo de comunicación interna

Variables	Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Skype	Blogs	Hangouts	Intranet institucional	Google+	Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	Otras	Ninguna	Total
Comunicación entre directivos	100%	7%	34%	12%	0%	4%	31%	0%	4,8%	0%	0%	41
Comunicación jefe empleado	80%	5%	35%	5%	0%	2%	25%	0%	2%	5%	7%	40
Comunicación entre departamentos	85%	12%	45%	5%	0%	5%	25%	0%	2%	0%	2%	40
Comunicación empleado - empleado	37%	13%	68%	5%	0%	5%	13%	0%	2,6%	5%	5%	38
Comunicación empleado - jefe	76%	6%	9%	6%	0%	0%	18%	0%	0%	3%	24%	33

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

Siendo necesario mencionar que para la comunicación interna entre directivos la herramienta digitales más utilizada es el correo electrónico puesto que las 41 empresas encuestadas seleccionaron esta opción teniendo como frecuencia un 100%; mientras que whatsapp alcanza una frecuencia de tan sólo el 68% esta comunicación ocurre entre empleado-empleador, el uso de esta herramienta permite enviar y obtener una respuestas de manera rápida, otro 45% se emplea en la comunicación entre departamentos. De igual forma se señala que el internet institucional lo utilizan un 31% para la comunicación entre directivos y un 24% mencionan que no utilizan ninguna. Por consiguiente, se observa que en las empresas ecuatorianas investigadas, se utiliza como forma de comunicación interna, tanto entre directivos, departamentos, empleados y empleadores el correo electrónico y el whatsapp principalmente, ya que son medios de comunicación de fácil acceso puesto que se puede conectar desde cualquier medio electrónico o móvil, lo que permite un fluidez de comunicación permanente entre los diferentes sujetos empresariales. Las herramientas con menos porcentaje representadas con un 0% son google + y blogs, se puede determinar que estas herramientas para la mayoría de empresas son obsoletas.

**CAPÍTULO VI:**  
**HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL**

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

Tabla 9. Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna

Variables	Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Skype	Blogs	Hangouts	Intranet institucional	Google+	Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	Otras	Ninguna	Total
<b>Boletines/ revistas electrónicas</b>	67%	3%	3%	0%	0%	0%	32%	0%	3,23%	0%	22%	31
<b>Reuniones (no la convocatoria a reunión)</b>	21%	3%	3%	18%	0%	3%	9%	0%	0,00%	9%	48%	33
<b>Mensajería para temas diarios institucionales</b>	54%	6%	9%	0%	0%	0%	18%	0%	0,00%	3%	36%	33
<b>Buzones de ideas</b>	31%	6%	3%	0%	0%	0%	24%	0%	0,00%	3%	51%	29
<b>Circulares</b>	83%	8%	2,7%	0%	0%	0%	16%	0%	2,70%	2%	10%	37
<b>Carteleras</b>	31%	2%	2%	0%	0%	0%	17%	0%	4,88%	46%	9%	41
<b>Audiovisuales</b>	29%	11%	11,7%	0%	0%	0%	26%	0%	8,82%	11%	41%	34

Fuente: Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

Elaboración: propia

Luego del análisis de los resultados producto de la aplicación de la técnica de recolección de información (encuesta), se puede establecer lo siguiente:

El correo electrónico es una de las herramientas más utilizadas para la ejecución de acciones de comunicación interna como son: los boletines/revistas electrónicas, reuniones, mensajería para temas diarios institucionales, buzón de ideas, circulares, carteleras y audiovisuales. Mientras que el Facebook/Messenger, facilita la continua comunicación no solo de manera personal sino grupal, principalmente utilizado para comunicar audiovisuales, circulares, mensajería para temas diarios institucionales y buzón de ideas.

Por otro lado al ser el whatsapp un medio de comunicación no solo fijo sino también móvil, que permite una comunicación ya sea personal, como de manera general (grupos), facilita la comunicación principalmente de audiovisuales y mensajería para temas diarios institucionales, es uno de los más utilizados de forma diaria por los empleados, empleadores

y entre los diferentes departamentos empresariales. Cabe mencionar que Skype es utilizado únicamente para reuniones internas especialmente cuando la empresa tiene una sucursal que debe rendir cuentas constantemente a su país o ciudad de origen. Así mismo, el Internet Institucional es utilizado para boletines/revistas electrónicas, audiovisuales, mensajería, buzón de ideas, circulares y carteleras. Por último es necesario señalar que tanto los Blogs, Twitter y Google+ son herramientas digitales que no son utilizadas para ninguna acción de comunicación interna.

## 6.2. Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna

**Tabla 10. Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna**

	Siempre	A veces	Rara Vez	Nunca	Total
<b>Correos electrónicos</b>	34	6	0	0	40
<b>Facebook /Messenger</b>	3	2	3	18	26
<b>WhatsApp</b>	10	12	10	2	34
<b>Twitter</b>	0	0	2	22	24
<b>Skype</b>	3	4	5	16	28
<b>Blogs</b>	0	1	0	22	23
<b>Hangouts</b>	0	2	1	20	23
<b>Intranet</b>	10	5	1	14	30
<b>Google +</b>	0	0	0	23	23
<b>Redes de Mensajería propias/institucionales</b>	3	1	3	20	27
<b>Otras</b>	1	0	1	15	17

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

Al referirnos a la utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna, se determina que las herramientas más utilizadas son el correo electrónico, el WhatsApp. Mientras que las herramientas que a veces son utilizadas son el Facebook/Messenger y el intranet institucional. Además podemos señalar que el Google+, Blogs, Twitter, redes de mensajería desarrolladas por la empresa. No son nunca utilizadas como herramientas de comunicación interna.

### 6.3. Efectividad de las herramientas digitales

Para medir la efectividad de las herramientas digitales se sumaron la columna 2, 3 y 4, pudiendo este resultado ser ubicado en altamente efectivo, medianamente efectivo, sin resultados y, no contesta/no utiliza.

**Tabla 11. Efectividad de las herramientas digitales**

	Altamente efectivo	Medianamente efectivo	Sin resultados	No contesta /no la utiliza	Respuestas
<b>Correos electrónicos</b>	40	0	0	1	41
<b>Facebook /Messenger</b>	3	5	20	13	41
<b>WhatsApp</b>	32	8	0	1	41
<b>Twitter</b>	0	0	12	29	41
<b>Skype</b>	0	12	13	28	41
<b>Blogs</b>	0	0	1	40	41
<b>Hangouts</b>	0	0	3	38	41
<b>Intranet</b>	0	16	12	13	41
<b>Google +</b>	0	0	0	41	41
<b>Redes de Mensajería propia/institucionales</b>	0	7	19	15	41

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

El correo electrónico sigue siendo una de las herramientas digitales mayormente utilizada, a decir de las empresas analizadas, 40 de las 41, lo califican como altamente efectivo. Así mismo el WhatsApp, se ubica en el rango de las herramientas altamente efectivas con la calificación de 32 de las 41 empresas encuestadas. Mientras que Intranet se ubica como medianamente efectivo con la calificación de 16 de 41 empresas.

Al respecto, la comunicación interna puede ser decisiva para impulsar el crecimiento de la organización. Cualquier empresa sueña con tener un equipo motivado y con bajos índices de rotación de personal. El correo electrónico o e-mail se transforma en el principal sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red.

#### 6.4. Formación en el uso de las nuevas tecnologías

La capacitación constante del uso de las nuevas tecnologías, es una de las acciones empresariales de gran importancia en la actualidad, ya que en la época que nos encontramos (tecnológica) es necesario el mantener una adecuada fluidez de comunicación, y como tal es un deber la formación de los empleados sobre nuevas tecnologías con la finalidad de generar eficacia en la empresa.

**Tabla 12. Formación en el uso de las nuevas tecnologías**

Alternativas	Respuestas	
Siempre	23,08%	9
A veces	38,46%	15
Nunca	38,46%	15
<b>Total</b>		<b>39</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

En lo que respecta a la formación en el uso de nuevas tecnologías el 38,46% menciona que a veces capacita a su personal, otro 38,46% hace mención a que dan capacitaciones a cerca de las nuevas tecnologías pero si brindan en otras áreas y un 23,08% consideran que es relevante capacitar constantemente a sus empleados. Es decir que de las 41 empresas encuestadas, un porcentaje importante menciona que a veces y otro siempre se los capacita sobre nuevas tecnologías para la gestión de comunicación interna, siendo estos resultados positivos para las empresas, ya que refleja la preocupación e importancia que dan a este aspecto.

**Tabla 13. Gestión de capacitaciones en torno al uso de tecnologías para su público interno**

Alternativas	Respuestas	
Siempre	17,50%	7
A veces	35,00%	14
Nunca	47,50%	19
<b>Total</b>		<b>39</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

Mientras que en lo que respecta a la gestión de capacitaciones en torno al uso de tecnologías para su público interno un 47,50% menciona que nunca se realiza, un 35% que a veces y un 17,50% siempre. De tal manera que se puede observar la preocupación de las

empresas del Ecuador para la formación y capacitación de nuevas tecnologías de comunicación interna, siendo necesario el gestionar estas capacitaciones, las mismas que casi nunca se realizan. Por lo que se observa que no tiene conocimiento la cabeza empresarial, por lo tanto no hace acciones de capacitaciones para sus públicos, esto ya sea por desconocimiento, falta de tiempo o falta de presupuesto.

**CAPÍTULO VII:**  
**MODELIZACIÓN**

Se pretende, con la información recolectada, caracterizar a la empresa ecuatoriana según las formas de comunicación que desarrollan.

## 7.1. Escuela clásica

Tabla 14. Escuela Clásica

	Razones	Empresas
Importancia de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más importante la información y no la comunicación</li> <li>• Lo importante es que siguen instrucciones.</li> <li>• Relativamente poco importante, y bastante restringida a la comunicación descendente de los directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vepamil S.A.</li> <li>• Industrias del tabaco alimentos y bebidas S.A. itabsa</li> <li>• Novopan del ecuador SA</li> <li>• Corporación superior corsuperior S.A.</li> <li>• Papelera nacional SA</li> <li>• Inbalnor S. A.</li> <li>• Sertecpet S. A.</li> <li>• Productos metalurgicos S. A. Promesa</li> <li>• Duragas S.A.</li> <li>• Amanco plastigama S.A.</li> <li>• Sinopec international petroleum exploration and production corporation</li> <li>• Tecnomega C.A.</li> <li>• Automotores latinoamericanos sa autolasa</li> <li>• Técnica y comercio de la pesca C.A. tecopesca</li> <li>• Terminal aeroportuaria de Guayaquil S.A. tagsa</li> <li>• Audiovisión electrónica audioelec S.A.</li> <li>• Automotores de la sierra SA</li> <li>• Conauto C.A. automotriz</li> <li>• Ferrero del ecuador S.A.</li> <li>• Casabaca S.A.</li> <li>• Teojama comercial SA</li> <li>• Productora cartonera S.A.</li> </ul>
Propósito de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización en la toma de decisiones</li> <li>• Para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y para lograr obediencia y coordinación para llevar a cabo dicho trabajo.</li> <li>• Supervisión cercana y control</li> </ul>	
Dirección de los flujos de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia y enfoque de comunicación organizacional preponderantemente formal, oficial y vertical, sobre todo vertical</li> <li>• Comunicación organizacional es formal y existe poca libertad</li> <li>• Hacia abajo (vertical), de la dirección de los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos para seguir las instrucciones.</li> </ul>	
Principales problemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No toma en cuenta las necesidades de los empleados o trabajadores</li> <li>• Contenido básico de normas y procedimientos internos</li> <li>• Rupturas, en comunicaciones debidas a saltos de nivel jerárquico, y una extensión de control demasiado amplia.</li> </ul>	

Fuente: Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

Elaboración: propia

“La Comunicación en la organización se presenta aquí como una función de la administración del personal. Para los teóricos de la corriente, como Taylor, Fayol y Weber, la comunicación de la empresa es vista principalmente como información operativa y formal” (Félix, 2014). Es esto justamente lo que ocurre en las empresas del Ecuador investigadas, quienes presentan en un 69% razones para estar en este grupo; siendo su principal fin la información y no la comunicación; la misma que está bastante restringida y se maneja de forma descendente.

Se puede determinar que lo más importante es la información y no la comunicación, así mismo se siguen instrucciones; siendo poco importante, y bastante restringida a la comunicación descendente de los directivos. Por lo que su propósito es centralización en la

toma de decisiones, para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y para lograr obediencia y coordinación para llevar a cabo dicho trabajo. Cabe mencionar que la comunicación es hacia abajo (vertical), de la dirección de los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos para seguir las instrucciones. Así mismo se presentan problemas puesto que no toma en cuenta las necesidades de los empleados o trabajadores, el contenido básico de normas y procedimientos internos y existen rupturas, en comunicaciones debidas a saltos de nivel jerárquico, y una extensión de control demasiado amplia. Consecuentemente se observa que en la mayoría de las empresas investigadas presentan características o razones para pertenecer a la Escuela clásica.

## 7.2. Escuela de relaciones humanas

**Tabla 15. Escuela de Relaciones Humanas**

Razones		Empresas
Importancia de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación desempeña un papel fundamental, en aspectos como: los estilos del liderazgo, el análisis de estructura y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y desarrollo de habilidades comunicativas</li> <li>Es limitada a la comunicación entre iguales; alguna atención a la comunicación de necesidades de los trabajadores a la dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sk engineering &amp; construction co, LTD.</li> <li>Grupo transbel S.A.</li> <li>Cooperativa de ahorro y crédito juventud ecuatoriana progresista LTDA.</li> <li>Pdv ecuador S.A.</li> <li>Sabrostar fruit company S.A.</li> <li>Plasticaucho industrial S.A.</li> <li>Proexpo, procesadora y exportadora de mariscos S.A.</li> <li>Seguros del pichincha S. A. Compañía de seguros y reaseguros</li> <li>Corpetrolsa S.A.</li> <li>Proauto C.A.</li> <li>Petrooriental S.A.</li> </ul>
Propósito de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar habilidades comunicativas por parte de la gerencia como medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.</li> <li>Para satisfacer necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y para facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales.</li> </ul>	
Dirección de los flujos de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación formal e informal (Oral y escrita, Horizontal, vertical, ascendente y vertical descendente)</li> <li>Flexible. Contenido básico grupal</li> <li>Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales; vertical entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los trabajadores, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones.</li> </ul>	
Principales problemas de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desinformación</li> <li>Rumores, que son comunicados de manera informal; una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es de ese modo suplida por comunicación informal.</li> </ul>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

“El trabajo en equipo y el interés en las personas son privilegiados. La empresa debe tener en cuenta la dimensión humana con el propósito de mantener la cohesión. Los nuevos tipos de procesos organizativos propuestos aportan una nueva perspectiva para la comunicación organizacional” (Benoit, 1994). Por lo que las empresas objeto de estudio, en un 21% se identifican dentro de la

escuela de relaciones humanas, donde su propósito principalmente es el desarrollar habilidades comunicativas por parte de la gerencia como medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. Es utilizada para satisfacer necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y para facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales.

La dirección de los flujos de comunicación es formal e informal, la misma que puede ser oral, escrita, horizontal, vertical, ascendente, vertical o descendente; lo que genera problemas como la desinformación y como tal rumores, lo que conlleva a general incertidumbre dentro de la empresa que provoca diferentes problemáticas. Por lo que, la comunicación es restringida, no permite la interacción adecuada para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales. Por lo que en consecuencia, las empresas que presentan características claras de la escuela clásica, valora el trabajo, mediante el fomento de la creatividad y productividad, permitiendo que se fomente la cohesión empresarial, pero que también proyecta un sinnúmero de falencias como la desinformación principalmente

### 7.3. Escuela sistémica.

**Tabla 16. Escuela Sistémica**

Razones		Empresas
Importancia de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>La importancia que se le da a la comunicación internamente, es aprovechada y respetada por la escuela de sistemas, para después profundizarla y ampliarla.</li> <li>La comunicación está considerada como el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klm CIA real holandesa de aviacion SA</li> <li>Avicola vitaloa S.A. avitalsa</li> <li>Molinos champion S. A. Mochasa</li> <li>E. Maulme C.A.</li> <li>Trecx cia. LTDA.</li> <li>Eni ecuador S.A.</li> <li>Bmi iguales medicas del ecuador S. A.</li> <li>Proauto C.A.</li> <li>Petrooriental S.A.</li> </ul>
Propósito de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza la información como un sistema abierto, donde el proceso de comunicación es armónico.</li> <li>Permite una comunicación fluida.</li> <li>Para controlar y coordinar, y para dar información a los que toman decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno.</li> </ul>	
Dirección de los flujos de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas</li> <li>Regulación variable</li> <li>En todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y arriba a través de los niveles jerárquicos, y a través de los límites de la organización con el entorno.</li> </ul>	
Principales problemas de comunicación	Sobrecarga, distorsión y omisión; irresponsabilidad hacia el feedback negativo.	

**Fuente:** Encuesta aplicada a las 41 empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

“La comunicación se establece aquí como un elemento esencial de la vida organizacional. Ella es el proceso mediante el cual las personas expresan y comparten la cultura y por lo cual ella se crea continuamente” (Fisher, 1993). Es así que, un 10% de las empresas del Ecuador, poseen características que las ubican en la Escuela Sistémica, siendo necesario mencionar que es importante que se genere una comunicación interna fluida, la misma que debe ser aprovechada y respetada. Básicamente se centra en los cambios que ocurren dentro de una organización. Según esta teoría, abierta, democrática y participativa, las organizaciones deben prestar más atención a las personas que a las técnicas y a los recursos no humanos para lograr una mayor capacidad para hacer los cambios necesarios para el desarrollo organizacional.

Su propósito, es el de organizar la información como un sistema abierto, donde el proceso de comunicación es armónico, permitiendo una comunicación fluida, que permita el controlar y coordinar, y para dar información a los que toman decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno. La comunicación interna es en todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y arriba a través de los niveles jerárquicos, y a través de los límites de la organización con el entorno; lo que produce sobrecarga, distorsión y omisión; irresponsabilidad hacia el feedback negativo. Cabe mencionar que, cada organización tiene su propia cultura, que proporciona a sus miembros un sentido común de la experiencia personal organizativa. Esta cultura se entiende como un sistema de conocimientos, valores, creencias, ideas, leyes, discursos, actos y artefactos. Y como estos elementos interactúan, resulta la identidad de la organización.

**CUARTA PARTE**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

La investigación desarrollada en Ecuador, sobre la gestión de la comunicación interna 2.0, en 41 casos de empresas petroleras, bancarias, alimenticias, agrarias, pesqueras, textiles, industrias, automotores, seguros, farmacéuticas, aeropuertos, entre otros. El objeto de estudio, permite realizar las siguientes conclusiones, a fin de dar respuesta y entender la problemática inicial.

### **Conclusiones del planeamiento y acciones de comunicación interna**

En esta investigación de trato de conocer la inclusión de acciones de comunicación digital en las empresas ecuatorianas dirigidas a su público interno, su aplicación y uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia. En las empresas del Ecuador, la gestión de comunicación interna se lleva a cabo en los diferentes departamentos relacionados a la comunicación y relaciones públicas, es decir en su mayoría, cuentan con un departamento propio de comunicación, mientras que una minoría contrata consultoras, estrategias y técnicas de forma esporádica para la difusión de comunicación institucional.

La gestión de comunicación interna se encuentra bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, así como del Departamento de Comunicación, por lo que es necesario viabilizar las acciones únicamente al Departamento de Comunicación, para mejorar, optimizar y garantizar la comunicación interna de la empresa por medio del uso de estrategias que beneficien en un ganar- ganar al empleador como a los empleados .

Las acciones de comunicación que principalmente desarrollan las empresas tienen como base los medios tradicionales, de los cuales esencialmente los usan para promover eventos internos, la socialización del código de ética y comportamiento, la socialización del manual de identidad y la inducción; mientras que en los medios digitales las acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación interna al igual que los medios tradicionales son los eventos internos, por otro lado el fuerte de los medios digitales son las campañas de comunicación, programas de becas y capacitación. Con estos resultados se determina que las 41 empresas encuestadas del Ecuador desconocen los beneficios y ventajas de la comunicación y cómo implementarlos en sus empresas con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales.

## **Conclusiones de las herramientas de comunicación digital**

Las empresas investigadas del Ecuador utilizan como forma de comunicación esencial, tanto entre directivos, departamentos, empleados y empleadores el correo electrónico y el whatsapp, ya que comentan que son medios de comunicación que están en pleno apogeo; el primero es un medio formal asincrónico es decir se puede enviar mensajes individuales o masivos, los mismos pueden pertenecer semanas en la bandeja de entrada hasta que el destinatario decida abrirlo, mientras que el segundo es una aplicación informal y sincrónica que permite enviar mensajes en tiempo real al igual que el anterior pueden ser masivos o individuales con la diferencia que este es más simple de manejar e entretenido. En algunos casos el manejo de estas dos plataformas es uno de los requisitos para entrar a laborar a cualquier empresa. Se puede deducir que la mayoría de estas organizaciones cuenta con medios de comunicación interna, que faciliten la información constante y la fluidez de ideas y como tal la toma de decisiones, sin embargo, las mismas son utilizadas sin estrategias en cuestión de vocabulario, lenguaje, entre otras cosas.

El correo electrónico se utiliza para las acciones de boletines/revistas electrónicas, reuniones, mensajería para temas diarios institucionales, buzón de ideas, circulares, carteleras y audiovisuales.

El correo electrónico, intranet, whatsapp son redes de mensajería interna, el facebook/messenger y skype, son las herramientas digitales mayormente utilizadas, a decir de las empresas analizadas lo califican como altamente efectivo. Mientras que Intranet se ubica como medianamente efectivo.

## **Conclusiones de la modelización**

Un alto porcentaje de las empresas del Ecuador investigadas pertenecen en su mayoría a la escuela clásica, en donde es poco importante y bastante restringida la gestión de comunicación interna, por lo que la comunicación al interior de la empresa, se basa únicamente en retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales, siendo el flujo de la comunicación de la empresa bajo, limitando la comunicación interna de las empresas investigadas.

## RECOMENDACIONES

Ante las respectivas conclusiones encontradas en el desarrollo de la investigación, se consideran las siguientes recomendaciones:

Las empresas del Ecuador encuestadas deben contar con una estructura y organización comunicativa, ya que cuando de comunicación se trata se debe dar la importancia requerida al tema, puesto que el éxito de una empresa está basado en la comunicación bidireccional con todos los empleados que la conforman a manera de una red hiperconectada constantemente, se recomienda por ello crear espacios y/o departamentos específicos dedicados a la comunicación interna digital.

Desarrollar una presencia institucional sólida en las diferentes plataformas virtuales, partiendo de factores esenciales para el manejo de los medios de comunicación digitales es decir dependiendo del sector industrial al que pertenecen las empresas y a la ciudad en dónde se encuentren, se puede conocer que lenguaje utilizar y porque medio es mejor hacerlo, puesto que el lenguaje y las costumbres cambian de lugar en lugar, por ello se puede llegar a distorsionar los mensajes enviados para los empleados. Para los gestores de comunicación es un desafío lograr alcanzar el objetivo comunicacional que cada organización persigue, ya que debe conocer la estrategia correcta que le ayudará a llegar a sus públicos y conseguir generar interés sobre su trabajo y sobre la empresa en general.

Las empresas investigadas deben considerar la cantidad de audiencia que consume sus medios digitales para mantenerse informados y entender el uso que dan a cada canal de información e inclusive el interés que generan en sus consumidores de esta manera pueden planificar de manera eficiente estrategias, técnicas y acciones de comunicación digital para generar resultados positivos en ellos.

Los gestores de comunicación interna digital deben revisar, adaptar y actualizar sus perfiles profesionales a fin de que estén más involucrados y conozcan más competencias y potencialidades, lo que les permitirá vincularse con el proceso comunicativo actual, de manera que su trabajo trascienda y apoye la consecución de los objetivos de la institución a cuál pertenecen.

Las empresas internamente deben procurar mantener una comunicación saludable y continua, entre sus departamentos y personal, garantizando el fortalecimiento de las capacidades de todos y cada uno de sus trabajadores.

Las instituciones, departamentos de comunicación digital y gestores de comunicación digital no deben limitarse en el uso de redes sociales para transmitir información y comunicarse, deben considerar la diversidad de plataformas que las nuevas tecnologías brindan, abrirse hacia nuevas prácticas y apoderarse de plataformas digitales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J., Feijoó, C., & Martínez, I. (2014). *La comunicación móvil: hacia un nuevo sistema digital*. Chile: Editorial GEDISE.
- Aguilar, A. (2004). *Correo electrónico versus correo tradicional, dos redes conectadas*. barcelona.
- Anderson, J. (2005). *Las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza. Manual de Docente o cómo crear entornos de aprendizajes abierto por medio de las Tics*. Francia: Editorial Unesco.
- Armijos, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*.
- Badajoz, J. (2017). Comunicaciones.- La comunicación en las Organizaciones. *Investigación y Estrategia*.
- Barzola, E. (2012). Relaciones públicas: Una herramienta para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas. *Revista Flacso*.
- Bécares, B. (2017). *¿Cómo a de ser un Community Manager para hacer bien la labor?* Obtenido de WsiliconWeek: [http://www.siliconweek.com/e-marketing/socialmedia/hacommunity-manager-bien-labor-87188?inf\\_by=59e61877681db861638b4a34](http://www.siliconweek.com/e-marketing/socialmedia/hacommunity-manager-bien-labor-87188?inf_by=59e61877681db861638b4a34)
- Benoit, B. (1994). *Historia y Comunicación Social*. Universidad de Madrid.
- Bolaños, B. (2002). *Comunicación escrita*. San José Costa Rica: Editorial EUNED.
- Cambriade, J. (18 de 05 de 2012). *Convergencia digital*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/meirfinkel/convergencia-digital>
- Campos, F., Rivera, D., & Yaguache, J. (2011). Credibilidad de la prensa, misión y responsabilidad social corporativa. *Academia de Educación UTPL*.
- Carneiro, R., Toscano, J., & Díaz, T. (2016). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. Madrid España: Fundación Santillana.
- Caro, A., & Pacheco, M. (2016). *Libro de Actas del I Congreso Iberoamericano de Investigadores en Publicidad*. Quito: Editorial CIESPAL.
- Carretón, C. (2007). *Las Relaciones Públicas en la comunicación interna de Banca*. España. La Corula: Gesbiblo S.L.
- Carrión, G. (2015). *¿Qué es el comportamiento Organizacional y cuál es su importancia?* revista *Emprendices*.
- Castillo, A. (2010). *Instituto de Investigacion Públicas*. España: Editorial S.N.
- Ceberio, M. (2006). *La Buena Comunicación; las posibilidades de la comunicación humana*. Buenos Aires Argentina: Editorial Paidos.

- Cinar, B. (2016). Teorías del comportamiento organizacional. *Seguridad Minera*, 369.
- Cristiancho, F. (20 de 08 de 2013). Las importancia de la comunicación interna en las organizaciones. *revista Acsendo*.
- Cruz, E. (2000). *Teorías clásicas y neoclásicas de la Administración*. Bogotá: Corporación Universitaria Iberoamericana.
- Díaz, G., Loaiza, N., & Zambrano, L. (2009). *Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación*. Bogotá.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2017). *Definición de Comunicación*. España.
- Dorsey, J. (2016). *XL Semanal: Taller de Editores*. Obtenido de Voceto 15 años : <http://www.xlsemanal.com/personajes/20170709/exclusiva-entrevista-jack-dorsey-fundador-twitter-red-social.html>
- Duk, C., & Murillo, J. (2012). La colaboración como elemento definitorio de las escuelas inclusivas. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 12.
- Elósegui, t. (2015). ¿Qué es el engagement y para qué sirve? . *Estrategia de marketing* .
- Enríquez, A. (2007). *La Comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona: Editorial S.N.
- Enríquez, A. (2010). *Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación interna empresarial*. Quito: Universidad Andina.
- Evanz, J., & Lindsay, W. (2005). *Administración y Control de Calidad*. México: Sexta Edición.
- Fandos, M. (2003). *Formación basada en las Tecnologías de la Información y Comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Tarragona.
- Fares, G. (2011). Comunicación Unidireccional, bidireccional y multidireccional ( redes de comunicación). *Revista Clasevaq: Publicidad*.
- Félix, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica*. Madrid.
- Ficher, B., & Espejo, C. (2009). Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. *Revista RiuNet*, 42.
- Fisher, M. (1993). *Historia en la Comunicación Social*. Universidad de Madrid.
- Flamingo, S. (2015). *Tutorial para la creación de un blog institucional*. Obtenido de <http://blogs.ffyh.unc.edu.ar/wp-content/themes/home-blogs/tutorialwp.pdf>
- Folegotto, I., & Tambornino, R. (2005). *Las Tic y los nuevos comportamientos para la educación* . Ecuador.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0* . Buenos Aires Argentina: Editorial Formanchuk & Asociados.

- Gámez, D. (2012). *Twitter, cómo 140 caracteres pueden ayudarte a mejorar su presencia online*. barcelona España: Profit Editorial.
- Garzón, J. (2013). Guía de aplicaciones de mensajería para teléfonos móviles. *C/net en español*.
- Gómez, M., & Frías, A. (2012). Dominancia de los Nativos Digitales sobre las Nuevas tecnologías. *Comunicación en la Nueva Era Digital*.
- González, D., Barberena, D., & Arrivillaga, C. (2012). Escuelas del Comportamiento Organizacional. *Comunicación Organizacional*.
- Hidalgo, P. (2015). *Estrategias y tácticas comunicacionales*. Universidad Sn Francisco de Quito.
- Hinojosa, L. A. (2015). *Plan de Marketing y gestión de ventas para el almacén Carlitos Luis de la ciudad de Quevedo, provincia de los Ríos*. Ambato.
- Hormilosa, M. (25 de 08 de 2012). *Comunicación digital en la nueva era*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jorgerj23/medios-de-comunicacin-digital-49235452>
- Jimeno, J. (2014). *Metodología Scrum: Mejora la eficiencia de equipos de trabajo en proyectos y desarrollo de productos*. España: Grupo PDCA Home.
- León, A., & Mejía, S. (2011). *Propuestas de Comunicación interna para la unidad de comunicación social*. Cuenca.
- López, A. (2009). La dirección por objetivos según Drucker y Mintzberg. *Managersmagazine.com*, 45.
- López, F. (2005). *Metodología participativa en la enseñanza universitaria*. madrid españa: Editorial Narcea.
- Martínez, A. (2006). Indicadores cibernéticos ¿Nuevas propuestas para medir la información en el entorno digital? *Revista ACIMED*.
- Mejía, J. (11 de 07 de 2016). *Comunicación política 2.0: guía para una estrategia de marketing político online + Infografía*. Obtenido de Servicios de Marketing Digital y Social Media: <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/como-usar-las-redes-sociales-en-la-politica-guia-para-definir-una-estrategia-de-politica-2-0/>
- Meneses, G. (2007). *NTICs, comunicación y aprendizaje*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8929/4NTICcomunicacionyaprendizaje.pdf?sequence=10>
- Montenegro, A. (2012). *Diagnóstico y Plan de Comunicación interna en Ciespal*. Quito.
- Montenegro, A. (2012). *Diagnóstico y plan de comunicación interna en Ciespal*. Quito.
- Munch, B., & Angeles, M. (2009). Metodología. *Revista United*, 68.
- Muñoz, R. (2017). La comunicación interna. *CEF. Marketing XXI*.

- Núñez, V. (2012). El Tono de comunicaciones de las marcas en Internet y en redes sociales. *Revista VN*.
- Ocampo, V. (2007). *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Editorial ECOE.
- Paladines, F., Valarezo, K., & Yaguache, J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Revista SCielo*.
- Paladines, F., Yaguache, J., & Altamirano, V. (2013). Gestión de la Comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional . *Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación* .
- Paladines, N. (2013). *La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana* . Bogotá: Editorial Pensam.
- Pesantez, M. (04 de 2010). *Artículo 24: La red social Facebook*. Obtenido de Aula clic: <http://www.aula clic.es/articulos/facebook.html>
- Pico, L., & Rodríguez, C. (2012). *Trabajo colaborativo*. Argentina.
- Piña, J. (2013). Los cuatro modelos de Gruning. *Relaciones Públicas*.
- Puyal, E. (23 de 08 de 2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Obtenido de Lección. Sociología: <http://www.5campus.com/leccion/comui>
- Rett, E. (10 de 2009). *Tiempos Modernos. Web de Formación y Orientación Laboral* . Obtenido de Tipos de Comunicación : <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>
- Revista Ekos. (2016). Ranking 1.000 Ecuador 2016. *Revista Ekos*.
- Reyes, C. (2016). Escuela de Relaciones Humanas o Humano Relacionismo. *Organización y Administración Educativa* .
- Rivas, N. (2009). Sistemas Organizacional. *Diseño organizacional*.
- Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias de Marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas*. España: Getafe.
- Roar, K. (2016). Comunicación Organizacional. Evolución de la comunicación en las organizaciones desde 1940 hasta la actualidad . *Revista Line*.
- Rodríguez, J. (15 de 11 de 2012). *Tipos de Comunicación* . Obtenido de [http://jhony3416.blogspot.com/2012/11/comunicacion\\_15.html](http://jhony3416.blogspot.com/2012/11/comunicacion_15.html)
- Rubira, F. (2014). ¿Qué es Google Plus y para qué sirve? *ECD El Confidente Digital*, 20.
- Rueda, C. (29 de 11 de 2011). *Plataformas*. Obtenido de Plataformas Digitales: <http://plataformas-digitales.wikispaces.com/home>
- Ruiz, H. (22 de 08 de 2017). *Comunicación interna: las ventajas de las nuevas tecnologías*. Obtenido de Home. Software: [http://www.arearh.com/software/ventajas\\_tecnologias.htm](http://www.arearh.com/software/ventajas_tecnologias.htm)

- Sánchez, M. (2011). Convergencia e interacción en los nuevos medios: tipologías de prosumidores entre los estudiantes universitarios. *Communication & Society*.
- Sánchez, S. (23 de 08 de 2017). *La Administración MABM*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/misitiowebmabm/escuela-sistemica-de-la-administracion>
- Santos, J. (2013). Bases para investigar desde las Etnomatemáticas. *MESA Investigación* , 125.
- Trani, J. (2014). *La Comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones* . Barcelona España : Editorial Universitat.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla: España. Comunicación Social.
- Túñez, M. Altamirano, V. Valarezo, K. (2016) *Comunicación turística colaborativa 2.0 promoción, difusión e interactividad en las webs gubernamentales de Iberoamérica*” *Revista Latina de Comunicación Social*, 71pp 2499271
- Vives, A., & Peinado, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington. Mew York: Editorial Cumpetere.
- Xifra, J. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. España.
- Yaguache, J., Rivera, D., & Campos, F. (2016). Estrategias de las empresas periodísticas de Ecuador en el contexto de la crisis global de la prensa. *Revista Serbiluz*.

## **ANEXOS**

## 1. ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Características de las Escuelas de Comunicación Organizacional.....	45
<b>Tabla 2.</b> Muestra poblacional de 100 Empresas del Ecuador.....	46
<b>Tabla 3.</b> Existencia de departamento de comunicación.....	50
<b>Tabla 4.</b> Responsable de gestionar la comunicación interna.....	51
<b>Tabla 5.</b> Área de gestión de la comunicación interna.....	52
<b>Tabla 6.</b> Herramientas digitales que utiliza para el flujo de comunicación interna.....	53
<b>Tabla 7.</b> Acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas tradicionales.....	54
<b>Tabla 8.</b> Herramientas digitales que utiliza para el flujo de comunicación interna.....	55
<b>Tabla 9.</b> Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna	57
<b>Tabla10.</b> Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna	58
<b>Tabla 11.</b> Efectividad de las herramientas digitales.....	59
<b>Tabla 12.</b> Formación en el uso de las nuevas tecnologías.....	60
<b>Tabla 13.</b> Gestión de capacitaciones en torno al uso de tecnologías para su público interno.....	61
<b>Tabla 14.</b> Escuela Clásica.....	
<b>Tabla 15.</b> Escuela de Relaciones Humanas.....	62
<b>Tabla 16.</b> Escuela Sistémica.....	63

## 2. PRINCIPALES EMPRESAS DEL ECUADOR

Nombre de empresas		Nombre del propietario	Teléfono	Sector	Ciudad
1	REPSOL-YPF ECUADOR S. A.	Ramiro Oswaldo Paez Rivera/ Evandro Nacul Correa	0987667224 / 02 2976600	Petróleo, combustible y minerales	Quito
2	BAKER HUGHES SERVICES INTERNATIONAL INC	S.C.C. Interservice	0997941235/ 023950000	Petróleo, combustible y minerales	Quito
3	ACE SEGUROS S. A.	Edwin Javier Astudillo Calle	02 2920555 / 02 3731810	Seguro	Quito
4	CHINA CAMC ENGINEERING CO., LTD.	Yang Liang	0983880531/ 02 3324560	Construcción/ Inmobiliario	Quito
5	SALICA DEL ECUADOR S. A.	Muños Álvarez Francisco Javier	0992439990/ 04 6006990	Pesca	Guayaquil
6	SK ENGINEERING & CONSTRUCTION CO, LTD.	Lee Eun Seob; Ki No Kwon	0997455944 / 026004680	Petrolero, combustible y minerales	Quito
7	VEPAMIL S.A.	Parra Ramírez Marcos Alejandro	0980805078/ 04 2680666	Petróleo, combustible y minerales	Guayaquil
8	GRUPO TRANSBEL S.A.	Salcedo Ponce de León Luis Fernando	02 227-2089 / 02 223-5110	Salud/ belleza	Quito
8	COMPañIA AZUCARERA VALDEZ SI	Rivadeneira Dávalos Luis Ricardo	0993778674/ 04 2158111	Industrial/ Alimenticia	Guayaquil
10	INDUSTRIAS DEL TABACO ALIMENTOS Y BEBIDAS S.A. ITABSA	Molina Freire Ana María; Iezin Jorge Omar	0998137473/ 02 3969600	Industrial	Quito
11	TOYOTA DEL ECUADOR S.A.	Hideisa Inoue	0985837560/ 02 3962500	Automotor	Quito
12	IDEAL ALAMBREC SA	Samanez Alejandro Juan; Texeira Franco Welt	0981855426/ 02 2690674	Industrial/Alambre	Quito
13	CONSTRUCCIONES Y PRESTACIONES PETROLERAS S.A. CPP	Pbp Representaciones CIA. LTDA.;	0998384244/ 02 2978400	Petrolero, combustible y minerales	Quito
14	GALAPESCA S.A.	Morales Barreto Edwin; Sam Hwi Lee;	04 2115007	Industrial/ Alimenticia	Guayaquil
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.		07-4135000	Cooperativa	Loja
16	FERTISA, FERTILIZANTES, TERMINALES I SERVICIOS S.A.	Hidalgo Cárdenas Luis Fernando;	04 2801220 / 04 2484631	Agricultura/ semillas	Guayaquil

17	GRUPASA GRUPO PAPELERO SA	Bermúdez Intriago Carlos Arturo	04 2101780 / 04 2100962	Industrial (Maderera y papel)	Guayaquil
18	EMPACADORA GRUPO GRANMAR S.A. EMPAGRAN	Juez Jairala José Antonio; Guevara Baquerizzo Joffre Paúl	0997200868 / 042296150	Agricultura, ganadería y pesca	Guayaquil
19	ROCHE ECUADOR S.A.	Soto Monge Álvaro; Rivadeneira Ventuari Gonzalo Mauricio	0983305989 / 02 3997100	Salud	Quito
20	CASABACA S.A.	Silvermate S. A	0984583895/ 02 2223871	Sector Automotor	Quito
21	CHINA GEZHOUBA GROUP COMPANY LIMITED GRUPO CHINA GEZHOUBA COMPAÑIA LIMITADA	Chen Liu	07 2455953 / 04 2817882	Construcción/Agua	Guayaquil
22	TATASOLUTION CENTER S.A.	Pozo Crespo Gonzalo Xavier	02 2902888 / 02 3942300	Servicio / tecnología	Quito
23	KLM CIA REAL HOLANDESA DE AVIACION SA	S.C.C. Interservices	0994203202 / 022550061	Transporte/ logística	Quito
24	AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA	Acosta Jácome Manuel Enrique	022370770 / 022372736	Agricultura, ganadería y pesca	Quito
25	NOVOPAN DEL ECUADOR SA	Álvarez Villota Cesar Pedro	0995406397 / 023966900	Industrial (Maderera y papel)	Quito
26	AJECUADOR S.A.	Moya Medina Carlos ; Añaños Jeri Ángel Eduardo	072983570/ 042897627	Industria/ bebidas	Guayaquil
27	CORPORACION SUPERIOR CORSUPERIOR S.A.	Vergara Almeida Santiago José; Vergara Almeida Juan Andrés	0993201564/ 022468776	Alimenticio	Quito
28	ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	Eljuri Antón Juan Gabriel ; Eljuri Antón Gladys Mary	072862111 / 072862305 / 04 2220660 / 07 2804351	Ferretería	Cuenca
29	TEOJAMA COMERCIAL SA	Malo Vidal Manuel Antonio	0998507757/ 022400500	Sector automotor	Quito
30	PRODUCTORA CARTONERA S.A.	Roldan Zuluaga Andrés ; Millán Abadía José Anuar	0991501821/ 043723800	Industrial	Guayaquil
31	BAYER S.A.	Villajes Batallas Elsa Lily; Pinzón Forero Manuel Antonio	0994165460 / 023975200 / 02 2567581 / 02 3975200	Salud	Quito
32	PAPELERA NACIONAL SA	González Portes Mariano Víctor ; Velásquez Rodríguez Segundo Gonzalo	0995100548/ 042729008	Industria/Cartón	Guayaquil
33	MASGAS S.A.	Idrovo Murillo Carlos Hugo; Idrovo Orellana Ana Paola	02 3330729 / 02 2508587	Petróleo combustibles y minería	Quito
34	COMPAÑIA PANAMENA DE AVIACION S.A.	Reyes Garling Luis Miguel	0987223726/ 022270445	Transporte y logística	Quito

35	MABE ECUADOR S.A.	Icaza Legarda Otto Xavier	04 3722200	Comercio por mayor/ electrodomésticos	Guayaquil
36	PDV ECUADOR S.A.	Rodríguez León Luis Fernando	0998052616/ 04 2445345	Petróleo combustibles y minería	Guayaquil
37	VALLEJO ARAUJO S.A.	Amador Villalba Santiago Felipe ; Almeida Acosta Diego Fernando	02 3959060	Automotor	Quito
38	AEROLINEAS GALAPAGOS SA AEROGAL	Gamero Alfaro Julio Alejandro	0981937405/ 02 3960600	Transporte y logística	Quito
39	AYMESA S.A.	Neme Achi Mauricio Jesús	02 2674020	Sector automotor	Quito
40	METROCAR S.A	Coronel Molina Bolívar Renato Martín	02 2985555 / 02 2985503	Automotor	Cuenca
41	IN.CAR.PALM. INDUSTRIA CARTONERA PALMAR S.A.	Millán Abadía José Anuar	02 2248442 / 04 6011700		Guayaquil
42	SABROSTAR FRUIT COMPANY S.A.	Punínn Borja Ángel Douglas	0999424709/ 043709600	Automotriz / Agrícola	Guayaquil
43	ECUAJUGOS SA	Coba Ponce Jorge Antonio	02 2232657 / 02 3980500	Industria/ bebidas	Quito
44	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	Cuesta Vascones Xavier Hernán	0998338833/ 032998500	Industria Textil	Ambato
45	PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.	Faggioni Alzen Jaime Enrique	0999642507/ 042738810	Alimenticio/Mariscos	Guayaquil
46	INBALNOR S. A.	Vargas Elías Fabricio	984183081/ 6017890	Agricultura/ fertilizantes	Guayaquil
47	SEGUROS DEL PICHINCHA S. A. COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	Diego Jorge Mendizábal	02 2551800	Seguro	Quito
48	CORPETROLSA S.A.	Bustos Peñaherrera Oscar Vicente; Molina Bustos Jairo Ramiro	04 2097775 /04 6015700	Petróleo combustibles y minería	Guayaquil
49	COMERCIALIZADORA DE BANANO DEL SUR COMERSUR CIA LTDA.	Velásquez Castillo José Francisco	04 2982802		Guayaquil
50	SERTECPET S. A.	Traversari De Bayle Bernardo Enrique	09941088217 / 02 3954900	Petróleo combustibles y minería	Quito
51	EMPACRECI S.A.	Crespo Gomezcoello Ramón Aníbal; Martínez Espinoza Débora Alba	043707110 / 042344437	Agricultura ganadería y pesca	Guayaquil

52	PRODUCTOS METALURGICOS S. A. PROMESA	Bustamante Illingworth Alberto Enrique; Bustamante Chálela Alberto Julio	0999890055/046001000	Ferretería	Guayaquil
53	ENAP SIPETROL S. A.	Espinosa Córdova Juan José; Tapia Alva Eduardo Alejandro	0992739070/02 3968400	Petróleo combustibles y minería	Quito
54	EMPACADORA DEL PACIFICO SOCIEDAD ANONIMA (EDPACIF S.A.)	Vélez Velasco Rodrigo Elías	05 3700460 / 05 2691567	Alimenticio/ Mariscos	Portoviejo
55	FABRICA DE ENVASES S.A. FADESA	Frias Zuberbuhler Alex; Lam Pizarro Max Leonardo	0999485365Z / 042492929	Industria/metálica	Guayaquil
56	COMOHOGAR S.A. Su casa bosque	Uquillas Ordoñez Richard Edward	0999131617/022441215	Electrodomésticos	Quito
57	DURAGAS S.A.	Solórzano Álava Jaime Alberto; Marchan Maldonado Juan Manuel;	04 3902800 / 1700737765	Petróleo combustibles y minería	Guayaquil
58	AMANCO PLASTIGAMA S.A.		04 2802020 / 04 2805100	Industria / Plásticos	Guayaquil
59	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM EXPLORATION AND PRODUCTION CORPORATION	Yang Long; Yaojiu Zuo; Duan Zhibin; Ding Jingjun; He Bin	0997297279/023230173	Petróleo, combustible y minería	Quito
60	MOLINOS CHAMPION S. A. MOCHASA	Vernaza Amador Mario Efraín	04 6002270 / 04 6002840	Petróleo, combustible y minería	Guayaquil
61	KRAFT FOODS ECUADOR CIA. LTDA.		02 2998200 / 02 2998233	Venta al por mayor de diversos productos sin especialización.	Quito
62	E. MAULME C.A.	Nogales Y Platón Álvaro David; Sevilla Cobo Temistocles Patricio	0994117497/042291600	Automotor	Guayaquil
63	AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S. A.	Diana Pinila Roja	02 466 955	Seguro	Quito
64	BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC.	S.C.C. Interservices	0997941235/023950000	Petróleo, combustible y minería	Quito
65	EUROFISH S.A.	Zambrano Espinel Olmedo; Perotti Coello Gian Sandro	0983345375/052922950	Alimenticio/pescado	Portoviejo
66	CONAUTO C.A. AUTOMOTRIZ	Frei Pérez Herbert Werner; Konanz Serrano Rene Roberto	2599900		Guayaquil
67	GRAIMAN CIA. LTDA.	Jerves Ramírez Pedro David; Peña Payro Alfredo Miguel	022459010 / 022922918	Industria/cerámica	Quito

68	QUALA ECUADOR S.A.	Arévalo Hernández Edgar Iván; Muñoz Jaramillo Felipe	02 2327100 / 02 6001600 / 02 2020284	Agricultura ganadería y pesca	Quito
69	QUITO MOTORS SA COMERCIAL E INDUSTRIAL	Malo Acosta Marcos; Wheeler Henry Hyndman; Estrella Proaño Jaime Marcelo	02 3969800	Trasporte	Cuenca
70	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CIECOPALMA S.A	Bertini Chiriboga José Rafael	02 3801790	Alimentación	Quito
71	LACTEOS SAN ANTONIO C. A.	Moncayo Alvarado Alejandrino De Jesús	07 2862127	Alimentación	Cuenca
72	TECNOMEGA C.A.	Silva Viscarra Gilbert Johnson	02 2502209	Tecnología	Quito
73	RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.	Peña Chávez Osmany Francisco	0997445931/ 02 3332050	Construcción/Inmobiliario	Quito
74	AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS SA AUTOLASA	Villavicencio Galarza Geovanny Enrique; Galarza Solis Wilson Rafael	0992301830/ 043732060	Automotor	Guayaquil
75	CNPC CHUANQING DRILLING ENGINEERING COMPANY LIMITED	Zhang Zengnian; Shihe Yan; Zhang Yuerong	0997447430/ 023800980	Petróleo, combustible y minerales	Quito
76	TREX CIA. LTDA.	Betancourt Rodríguez Silvio Walter	0996294594/ 022530912	Industria/Diversa	Quito
77	COMERCIAL ETATEX C.A.	Megametro S.A.;	02 209-0056 / 02 294-5950	Industrial/ Textil	Quito
78	INTEROC S. A.	De La Puente Arbaiza Fernando José; Manchego Gómez Erick Alberto	042889397/ 042881662 / 04 5012051	Industria/ Insecticidas	Guayaquil
79	ENI ECUADOR S.A.	Galderisi Enrico	02 250-5058/ 022232603	Petróleo, combustible y minerales	Quito
80	SEAFMAN SOCIEDAD ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y FRIGORIFICOS MANTA C.A.	Sierra García Ramón José	0998406843/ 05 6055880	Industria/alimenticia	Portoviejo
81	ASIAUTO S. A	Andrade Russo Luis Fernando	0994336048/ 022557070	Automotor	quito
82	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.	Bergmann Bucheli Paul Albrecht	0984023853/ 023973000	Tecnología	Quito
83	CARTIMEX S.A.	Furoiani Zambrano José Luis	0999488476/ 043714240	Tecnología	Guayaquil
84	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR SA	Ponce Aray Hernán Enrique; Cruz Nathan Jaime Enrique	0994307339/ 042599570	Salud/belleza	Guayaquil
85	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S. A.	Mancero Gallegos Jeannet Alexandra	02 2941400 / 04 3717600	Seguro/Medicina	quito
86	AUTOMOTORES DE LA SIERRA SA	Sevilla Gortaire José Luis	0981086037/ 032840090	Automotor	Ambato

87	PYDACO PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES COMERCIALES C LTDA	Pinos Cordero Jorge Edmundo	0999468200/ 022484378	Industria/Diversa	quito
88	PROAUTO C.A.	Iturralde Hidalgo Luis Eduardo	02 381 5370/ 02 2262110	Automotor	Quito
89	PETROORIENTAL S.A.	Ding Jingjun; Xing Zhang; Zhao Xinjun	0994585453/ 02 2988500	Petróleo, combustible y minerales	Quito
90	PICA PLASTICOS INDUSTRIALES CA	Anton Bucaram Juan José; Cordero Campos Jorge Luis	042327950/ 2592001	Industria/Plástico	Guayaquil
91	BROADNET S.A.	Cadena Marín Vidal Enrique; Herrera Arias Alexandra Mercedes	04 2320776 / 042327207	Servicios	Guayaquil
92	LAN CARGO S. A.	Naranjo Iturralde Manuel Maximiliano;	42598500	Transporte y logística	Guayaquil
93	TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A. TECOPECA	Herrera Miranda Ricardo Javier	0999758400/ 052389136	Industria/Alimentos	Portoviejo
94	TERMINAL AEROPORTUARIA DE GUAYAQUIL S.A. TAGSA	Córdova Carrera Ángel Gilberto	0995389438/ 2169169	Transporte y logística	Guayaquil
95	INDUAUTO SA	Wiener Leimdorfer Thomas; Pries Caminer Sabine Selma; Wiener Gómez John Eugen	0999888430/ 042202600	Automotor	Guayaquil
96	FERRERO DEL ECUADOR S.A.	Magan Carlos	0985509471/ 2984500	Industria/Chocolate	Quito
97	BRENNTAG ECUADOR S.A.	Cunto Ycaza María Dolores; Baquerizo Cornejo Ricardo Alfredo	0995329415/ 046023200	Industria/Química	Guayaquil
98	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.		23971990	Banco	Quito
99	AUDIOVISION ELECTRONICA AUDIOELEC S.A.	Haz Villagran Antonio Arturo	0986784838/ 3728440	Industria/Electrodom ésticos	Guayaquil
100	AMERICAN AIRLINES INC.	Velásquez Moreira Eblyn Gioconda; Castro Valdez Sergio Iván	0984611300/ 02995032	Transporte/Logística	Quito

**Fuente:** Muestra poblacional de 100 Empresas del Ecuador.

**Elaboración:** propia

#### 4. ENCUESTAS APLICADAS

##### **Estimado/ a señor/ a, responsable de comunicación de 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 a 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?

Auditoría de clima laboral

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Socialización del código de ética y comportamiento

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Evaluación de desempeño

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Eventos internos

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Inducción

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Rendición de cuentas para colaboradores

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Socialización del manual de identidad

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Programa de iniciativas y sugerencias

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Programa de becas y capacitaciones

Herramienta digital

Herramienta tradicional

Campañas de Comunicación

Herramienta digital

Herramienta tradicional

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

Comunicación entre directivos

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

Ninguna

Comunicación jefe-empleado

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

ninguna

Comunicación entre departamentos

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

ninguna

Comunicación empleado-empleado

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

ninguna

Comunicación empleado-jefe

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

Ninguna

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

Boletines/ revistas electrónicas

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

Ninguna

Reuniones (no la convocatoria a reuniones)

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter  
Skype  
Blogs  
Hangouts  
Intranet institucional  
Google  
Redes de mensajería desarrolladas por la empresa  
Otros  
ninguna

Mensajería para temas diarios institucionales

Correo electrónico  
Facebook/ Messenger  
WhatsApp  
Twitter  
Skype  
Blogs  
Hangouts  
Intranet institucional  
Google  
Redes de mensajería desarrolladas por la empresa  
Otros  
Ninguna

Buzones de ideas

Correo electrónico  
Facebook/ Messenger  
WhatsApp  
Twitter  
Skype  
Blogs  
Hangouts  
Intranet institucional  
Google  
Redes de mensajería desarrolladas por la empresa  
Otros  
Ninguna

Circulares

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

Ninguna

Carteleras

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

ninguna

Audiovisuales

Correo electrónico

Facebook/ Messenger

WhatsApp

Twitter

Skype

Blogs

Hangouts

Intranet institucional

Google

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Otros

ninguna

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

Correo electrónico

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Facebook/ Messenger

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

WhatsApp

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Twitter

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Skype

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Blogs

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Hangouts

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Intranet institucional

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Google

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

Otros

Siempre

A veces

Rara vez

nunca

7. En relación a su conocimiento, valore la efectividad de las siguientes herramientas a la hora de gestionar la comunicación interna.

1. Efectividad con buenos resultados y 5 No afectiva sin resultados

Correo electrónico

1

2

3

4

5

Facebook/ Messenger

1

2

3

4

5

WhatsApp

1

2

3

4

5

Twitter

1

2

3

4

5

Skype

1

2

3

4

5

### Blogs

1

2

3

4

5

### Hangouts

1

2

3

4

5

### Intranet institucional

1

2

3

4

5

### Google

1

2

3

4

5

### Redes de mensajería desarrolladas por la empresa

1

2

3

4

5

8. ¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitaciones de nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna?
- Siempre
  - A veces
  - nunca
9. ¿Usted ha gestionado capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para su público interno?
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
10. Para usted, como comunicador institucional, la gestión de la comunicación interna en su institución es:
- Poco importante y bastante restringida
  - Relativamente importante. Limitada a la comunicación entre iguales
  - Muy importante permite la unión de las áreas de la empresa
11. La comunicación al interior de su empresa le permite
- Retrasmitir 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