



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

**TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS**

**Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 11 principales empresas del Ecuador periodo 2016.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR:** Mora Obaco, Fernando Ramiro

**DIRECTORA:** Altamirano Benítez, Verónica Paulina, PhD.

**LOJA -ECUADOR**

**2018**



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

2018

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Doctora.

Verónica Paulina Altamirano Benítez.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN.**

El presente trabajo de titulación: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 11 principales empresas del Ecuador periodo 2016, realizado por Fernando Ramiro Mora Obaco, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2018

f. \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Fernando Ramiro Mora Obaco, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 11 principales empresas privadas del Ecuador periodo 2016, de la Titulación de Relaciones Públicas, siendo la Ph.D. Verónica Altamirano directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f. \_\_\_\_\_

Autor: Fernando Ramiro Mora Obaco

Cédula: 1104579477

## DEDICATORIA

Este trabajo investigativo, dedico ante todo a Dios y a todas las personas que han formado parte en mi vida.

En especial a mis abuelitos paternos, que han sido pilar fundamental en mi vida, a mis padres y hermana que han estado a mi lado brindándome un apoyo incondicional para cumplir mis metas y aspiraciones planteadas, con este trabajo les demuestro mi agradecimiento por la confianza brindada y el amor incondicional que siempre me han mostrado.

Además, a mis familiares y amigos que han caminado a mi lado en todos los momentos vividos y por vivir.

Y sobre todo a Dios que, sin la voluntad de él, nada de esto sería posible.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por la enseñanza brindada por medio de todo su personal, en especial a mi directora del proyecto de investigación, Ph.D. Verónica Altamirano, a la Ph.D. Jenny Yaguache y a todos los demás docentes que por medio de su conocimiento y enseñanza han permitido la culminación de este proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
TABLA DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I .....	4
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	4
1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y PRINCIPALES DEFINICIONES.....	5
1.2. GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. ....	6
1.3. FORMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	7
1.3.1. Comunicación descendente. ....	8
1.3.2. Comunicación horizontal. ....	9
1.3.3. Comunicación ascendente. ....	9

1.3.4. Comunicación formal.....	10
1.3.5. Comunicación Informal.....	11
1.4. PLANEAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	12
1.4.1. Modelo de planeamiento: RACE.....	14
1.5. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
CAPÍTULO II .....	19
COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES.....	19
2.1. CONVERGENCIA DIGITAL: UN PROCESO SIN FINAL. ....	20
2.2. COMUNICACIÓN 2.0 .....	21
2.3. ALGUNAS HERRAMIENTAS DIGITALES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA. ...	22
2.3.1. Medios Institucionales.....	23
2.3.1.1. Intranet.....	24
2.3.1.2. Correo electrónico. ....	25
2.3.1.3. Chat institucional.....	26
2.3.1.4. Blogs institucionales.....	27
2.3.2. Medios sociales. ....	28
2.3.2.1. Facebook/Messenger.....	29
2.3.2.2. Twitter.....	30
2.3.2.3. Google+.....	31
2.3.2.1. WhatsApp.....	31
2.4. NUEVOS PERFILES DE LOS PÚBLICOS INTERNOS.....	32



<b>2.5. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL COMMUNITY MANAGER.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6. MÉTRICAS.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO III: MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.</b>	
<b>.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. PRINCIPALES ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZATIVA.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. ESCUELA CLÁSICA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.1. Importancia de la comunicación.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2. Propósito de la comunicación.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.3. Dirección de los flujos de comunicación.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.4. Fortalezas y debilidades.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.1. Importancia de la comunicación.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4.2. Propósito de la comunicación.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4.3. Dirección de los flujos de comunicación.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4.4. Fortalezas y debilidades.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5. ESCUELA SISTÉMICA.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5.1. Importancia de la comunicación.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5.2. Propósito de la comunicación.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5.3. Dirección de los flujos de comunicación.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5.4. Fortalezas y debilidades.....</b>	<b>47</b>

<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>48</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>48</b>
<b>4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1.1. Objetivos específicos.</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1.2. Preguntas de investigación.</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2.1. Instrumento de investigación.</b> .....	<b>50</b>
<b>4.2.1.1. Acciones de comunicación digital interna.</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2.1.2. Diagnóstico de las herramientas de comunicación digital interna.</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2.1.3. Establecimiento de los distintos modelos de conducta organizacional.</b> .....	<b>52</b>
<b>4.3. PROCESO METODOLÓGICO.</b> .....	<b>54</b>
<b>4.4. SELECCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>60</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>60</b>
<b>5. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>61</b>
<b>5.1. ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA.</b> .....	<b>61</b>
<b>5.1.1. Departamento de comunicación interna.</b> .....	<b>61</b>
<b>5.1.2. Planeamiento de la comunicación interna.</b> .....	<b>64</b>
<b>5.1.3. Acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación interna.</b> .....	<b>65</b>
<b>5.1.3.1. En el ámbito de auditoria de clima laboral.</b> .....	<b>65</b>

5.1.3.2. En el ámbito de la socialización de código de ética y comportamiento. ....	67
5.1.3.3. Evaluaciones de desempeño (EDD). ....	68
5.1.3.4. En eventos internos. ....	69
5.1.3.5. Inducción.....	71
5.1.3.6. Rendición de cuentas para colaboradores. ....	71
5.1.4. Capacitaciones en el uso de las nuevas tecnologías.....	72
<b>5.2. HERRAMIENTAS DIGITALES DE COMUNICACIÓN INTERNA. ....</b>	<b>74</b>
5.2.1. Análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales. ...	74
5.2.2. Herramientas digitales para los flujos de comunicación interna. ....	76
5.2.3. Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna.....	78
5.2.4. Efectividad de las herramientas para comunicación interna.....	79
5.2.5. Proyectos digitales a futuro para la comunicación interna. ....	80
<b>5.3. MODELIZACIÓN DE LAS ESCUELAS DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>83</b>
5.3.1. Escuela Clásica.....	83
5.3.2. Escuela de Relaciones Humanas.....	83
5.3.3. Escuela Sistémica.....	84
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>86</b>
Planteamiento y acciones de comunicación interna.....	86
Herramientas de comunicación digital.....	86
Modelización. ....	87
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>

<b>Planeamiento y acciones de comunicación interna.....</b>	<b>88</b>
<b>Herramientas de comunicación digital.....</b>	<b>88</b>
<b>Modelización. ....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 1. Cuestionario de entrevista. ....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 2. Transcripción de entrevistas.....</b>	<b>100</b>

## **TABLA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1. PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE.....	<b>10</b>
GRÁFICO 2. DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	<b>62</b>
GRÁFICO 3. FLUJOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL INTERNA.....	<b>76</b>
GRÁFICO 4. HERRAMIENTAS DIGITALES DE LAS 5 EMPRESAS PARA FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	<b>77</b>
GRÁFICO 5. PRESENCIA DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES EN LAS EMPRESAS...	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TOP 11 RANKING EMPRESARIAL EKOS 2016 .....	56
TABLA 2. PERFIL DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	57
TABLA 3. NOMBRES DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN.....	63
TABLA 4. HERRAMIENTAS DIGITALES UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS.....	74
TABLA 5. PROYECTOS A FUTURO EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL INTERNA.....	82

## RESUMEN

El presente proyecto: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 11 principales empresas del Ecuador periodo 2016, tiene como objetivo conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia. La investigación partió con las 11 principales empresas, en base al listado de la Revista Ekos 2016 y se obtuvo respuesta de 5 de ellas.

Con la información recopilada a través de una entrevista con los responsables de comunicación, se analizaron los datos con la metodología cualitativa y se evidenció que la principal herramienta digital más utilizada es el correo electrónico, ya que permite la difusión de temas formales e informales. Pese que las acciones de comunicación internas son efectivas, no todos los miembros participan de un proceso comunicativo activo, debido a la extensa dispersión geográfica de las empresas. Asimismo, se evidenció que el flujo de comunicación es de forma circular y horizontal, lo que evidencia que estas se manejan bajo los modelos de conducta organizacional de las escuelas de relaciones humanas y sistémica.

**PALABRAS CLAVES:** herramientas de la comunicación digital, comunicación interna, comunicación digital, proceso comunicativo, flujos de comunicación.

## ABSTRACT

The present project: Management of internal digital communication in Ecuador. Analysis of the 11 main companies of Ecuador 2016, aims to know the inclusion of digital communication actions for internal audiences, their application and use, in order to determine the effectiveness and efficiency. The investigation started with the 11 main companies, based on the list of the 2016 Ekos Magazine and a response was obtained from 5 of them.

With the information gathered through an interview with the communication managers, the data was analyzed with the qualitative methodology and it was evidenced that the main digital tool most used is the electronic mail, since it allows the dissemination of formal and informal topics. Although internal communication actions are effective, not all members participate in an active communicative process, due to the extensive geographical dispersion of the companies. Likewise, it was evidenced that the flow of communication is circular and horizontal, which shows that these are managed under the organizational behavior models of human and systemic relations schools.

.

**KEYWORDS:** tools of digital communication, internal communication, digital communication, communicative process, communication flows.



## INTRODUCCIÓN

La comunicación es la base de toda la relación social del ser humano, este proceso depende directamente de la expresión en las relaciones de las personas para comunicarse. Dentro del ámbito interno de las organizaciones, la comunicación es el motor clave y primordial para el flujo y transmisión de la cultura e identidad organizacional. La comunicación digital interna es el proceso mediante el cual las organizaciones buscan desarrollar sus competencias digitales para alcanzar los objetivos corporativos y potenciar la cultura organizacional entre sus miembros mediante nuevas herramientas digitales; además, crea valor al activo humano para fortalecer la eficacia y eficiencia de la entidad. Por ello, este proceso garantiza que las organizaciones se desarrollen óptimamente, fomentando flujos de comunicación bidireccional, que permite la interactividad de todos sus miembros. Estas herramientas digitales facilitan el proceso comunicativo y la interacción entre empleados, además brinda oportunidades a las organizaciones para su mejoramiento y adecuación al entorno comunicativo, ya que los consumidores digitales van en aumento diariamente. Por ello en los siguientes capítulos, analizaremos el contexto de la comunicación organizacional y la comunicación digital, para conocer a profundidad los entornos digitales de las organizaciones, saber que herramientas y cuáles son los procesos de estos, para posteriormente categorizarlas en base a los modelos de las escuelas de conducta organizacional, que nos hablan de las distintas formas de organización y gestión de procesos corporativos y de comunicación de las empresas.

Por ello, esta investigación se centra en el análisis y estudio de la comunicación digital interna dentro de las principales organizaciones privadas del Ecuador del año 2016, para obtener datos que permitan conocer la situación de las empresas en el ámbito de la comunicación interna, los datos se obtuvieron a través de una entrevista telefónica, realizada a 5 de los 11 encargados de comunicación de las principales empresas, ya que no todas por decisión propia o por falta de interés participaron en el proyecto. Cuyo objetivo era conocer la eficiencia y eficacia de las acciones de comunicación interna y las herramientas digitales que estas usan. Para el análisis de los datos, se aplicó la metodología cualitativa y se separó en 3 bloques: Acciones de comunicación interna, herramientas de comunicación digital interna y modelización de las escuelas de conducta organizacional.

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

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

La comunicación empieza como un proceso social que abarca toda la forma de expresión e interacción de los actos, pensamientos y vivencias del ser humano. Con el propósito de producir respuestas entre los actores del proceso de comunicación de forma bilateral, para que la información o mensaje sea recibido de forma eficiente y efectiva para dar paso a un buen proceso comunicativo. Según David Berlo (1981, p. 10 -11) el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo, que influya y afecte intencionalmente en los demás, en su entorno y en sí mismo, para que se convierta en un agente determinante que pueda tomar decisiones y transmitir las.

Conociendo la función e importancia de la comunicación, en la actualidad se sabe que las organizaciones deben encontrarse a la vanguardia día a día para enfrentarse al mundo actual. Por ello es prioritario e indispensable que este proceso comunicativo este inmerso en todo el ser de la empresa. Ya que sin el proceso comunicativo no existiría la participación integra de toda la organización, ni permitiera que esta se desarrolle óptimamente para mantenerse en vigencia de la excelencia y competitividad. Para la incorporación de este proceso se requiere el compromiso de la organización para valorar los procesos comunicativos dentro de la empresa, la comunicación organizacional es una herramienta que permite el flujo de la información en las organizaciones para relacionar la cultura corporativa con su personal y con la sociedad, para Collado (1997) “estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. La comunicación se puede dividir en interna y externa” (p.27).

La comunicación en las organizaciones tiene su origen en los intereses y necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones. Goldhaber (1984) define la comunicación organizacional como algo “que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados... se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales” (p.16). Para Andrade (2005,15, p.16) la definición de la comunicación organizacional es planteada desde un diferente enfoque, él muestra tres formas diferentes para la interpretación de la comunicación organizacional:

Primero, como un proceso social: la comunicación es un proceso social fundamental, donde el conjunto de mensajes se intercambia entre los integrantes de la organización y con sus públicos externos.

Segundo, como una disciplina: esta se refiere a la forma del proceso comunicativo dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: La información recopilada de la investigación del proceso comunicativo de la organización permite el desarrollo de estrategias que optimicen el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y sus diferentes públicos que tiene en su entorno.

Con estos antecedentes, se establece que la comunicación es fundamental en las organizaciones, para el cumplimiento eficaz de sus objetivos, el desarrollo conjunto de los miembros de la organización y para afrontar las necesidades que requieran la empresa o la sociedad. Además, permite conocer el recurso humano en todos los niveles de la organización para que en conjunto exista un cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

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

La comunicación interna en la actualidad tiene un papel esencial en las organizaciones, donde las empresas forjan calidad y eficiencia en el talento humano mediante la gestión de competencias, conocimiento y de comunicación. Lo que resulta un factor primordial para el funcionamiento interno de la organización.

Cuando hablamos de comunicación interna nos referimos a los procesos comunicativos del sistema de organización, donde se fijan los fines, las metas, los valores y las creencias que forman parte de la cultura corporativa en los miembros de la organización. La comunicación en las organizaciones no debe depender explícitamente del departamento de comunicación, por el contrario, debe utilizar los canales comunicativos para llegar a todos los miembros sin jerarquizar el proceso. Es por ello, que el estudio de la comunicación interna se centra en los procesos y subprocesos con el fin de que los empleados desempeñen su labor y, además, gestiona los medios y canales que permitan la fluidez de la información para cumplir los objetivos de la empresa. Como aclara Andrade (2005) la comunicación interna:

“Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

(p.17)

La comunicación interna no es un proceso con un objetivo fijo, si no es una herramienta y medio que permite el desarrollo de competencias que conglomeran a los miembros de la organización; por medio de la flexibilidad, la apertura, la participación, el compañerismo, el sentido de pertenencia, el trabajo en grupo, etc. Las estrategias y las herramientas facilitan el proceso comunicativo y la interacción entre miembros, además brindan oportunidades a las organizaciones para su mejoramiento y adecuación al entorno comunicativo interno, ya que las empresas hoy en día son más exigentes en la gestión de calidad, no solo de su producto sino también de sus trabajadores. Por ello, la gestión de la comunicación interna da un valor añadido al talento humano, para que el desempeño de este sea más eficiente y cumpla los objetivos empresariales.

En la actualidad, la gestión de calidad influye de forma permanente en las organizaciones, por medio de la comunicación interna, la misma que permite mejorar el producto o servicio brindado por medio del personal. El autor Jiménez cita (1998,15, p.16) que la calidad de la gestión atraviesa por 3 requisitos o parámetros:

1. Calidad: La que certifique las actividades organizacionales productivas que realiza la organización.
2. Racionalidad: La gestión de calidad no se obtiene a cualquier precio, por ello los recursos deben administrarse de forma racional para optimizar el rendimiento.
3. Convergencia: Las nuevas tecnologías cambian el mercado, por ello las empresas deben adecuarse a modelos de calidad tanto dentro de la empresa como fuera.

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

La comunicación en las organizaciones facilita el flujo de la información, para ello, es necesario la aplicación de herramientas y de canales que permitan la apropiada transmisión del mensaje. Como menciona Ongallo (2007) "La función de la comunicación interna surge como consecuencia de varios factores, y se caracteriza por estar de algún modo sistematizada, estructurada y diferenciada del resto de acciones comunicativas de la empresa o institución" (p.3).

Para el desarrollo de este proceso es importante partir principalmente por el personal, el mismo que es el encargado de realizar su uso responsable de la información, para que esta fluya de forma eficaz, además, este proceso debe ir acompañado de la capacitación para formar una identidad corporativa en el personal, para que se desempeñe óptimamente y tenga su propio desarrollo personal y profesional.

Los flujos de la comunicación interna actúan sobre las conductas de tarea o redes de actividades y sobre las conductas de relación o redes de comunicación en los miembros de la organización. La comunicación efectiva se caracteriza por los siguientes flujos: Flujos de información, flujos de materiales y flujos de dinero. Todos los flujos relacionan al personal para crear un ciclo comunicativo, en el cual todos son entes participantes para las diferentes acciones o actividades que realicen individualmente o por departamentos. (Jiménez, 1998,20, p.23)

En la comunicación interna, la información que fluye a través de la organización tiene una dirección específica por que los mensajes dependerán del destinatario o receptor. Para ello, existen dos formas de comunicación formal (mensajes oficiales desde la alta dirección) e informal (mensajes sin importar orden jerárquico), además, la dirección del mensaje depende del tipo de comunicación que puede ser horizontal, ascendente y descendente. Estas formas de comunicación sirven de mecanismo para que los miembros de la organización puedan comunicarse y relacionarse entre todos sus miembros de forma adecuada y pertinente.

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

Este tipo de comunicación parte desde los niveles jerárquicos más altos de una empresa hasta los más bajos o subordinados. Martínez de Velasco & Nosnik (2003) mencionan que “Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué” (p.23). Esta comunicación da preferencia a los intereses de la organización y deja de lado a los niveles más bajos de la organización, la decadencia de este tipo de comunicación parte por la ambigüedad e imprecisión de los mensajes, debido a que la información va en un solo sentido y no permite una retroalimentación. Este tipo de comunicación se divide en cinco tipos:

1. Instrucciones de trabajo.
2. Explicación razonada del trabajo
3. Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.
4. Retroalimentación al subordinado respecto al desempeño de su labor.
5. Instruir en el carácter ideológico de la organización para desempeñar los objetivos propuestos. (Extraído de la Plataforma de Capacitación Virtual de la Secretaría de Educación de Honduras)

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

La comunicación horizontal o comúnmente conocida como la comunicación entre miembros de la misma jerarquía, es un tipo de comunicación que fluye de forma horizontal dentro de la organización. Para que esta sea efectiva se necesita un nivel de entendimiento mutuo entre los miembros de la organización, para que su rendimiento sea más eficiente y se encuentre soluciones a los problemas de la organización en forma conjunta. Este tipo de comunicación puede darse entre miembros de un mismo grupo, de diferentes grupos, miembros de diferentes áreas, siempre y cuando se mantengan en un mismo lineamiento jerárquico, El fin principal es “Proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo” (Martínez de Velasco & Nosnik, 1998, p.56).

Las funciones más importantes de este tipo de comunicación es que permite a los miembros de una misma línea jerárquica compartir información, crear vínculos profesionales y de amistad además a los departamentos o grupos de trabajo les permite coordinar actividades y buscar soluciones a los problemas de forma grupal. Esto motiva al personal, mejora las relaciones y contribuye a la eficiencia empresarial. Pese a sus puntos fuertes la comunicación horizontal tiene ciertas barreras que impiden su desarrollo ideal.

Una barrera para este proceso es la competencia desleal, este tipo de comportamiento inadecuado se da cuando un miembro del mismo nivel jerárquico esconde información hacia otro miembro de su mismo nivel con el objetivo de evidenciar la ineficiencia de su par para quedar bien con sus superiores. Otra barrera es la especialización del personal, debido a que esto en algunas ocasiones crea un ambiente de competitividad perjudicial y la toma de decisiones se hace en forma personal sin medir en algunas ocasiones las consecuencias que puede atraer a los demás o a la organización.

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

Comunicación ascendente es la que parte desde los subordinados hacia la más alta dirección gerencial. Para que este tipo de comunicación tenga validez los altos cargos deben asegurarse de que los subordinados cuentan con las herramientas y los mecanismos, para poder informarse de la situación de la organización desde esos niveles. Este tipo de

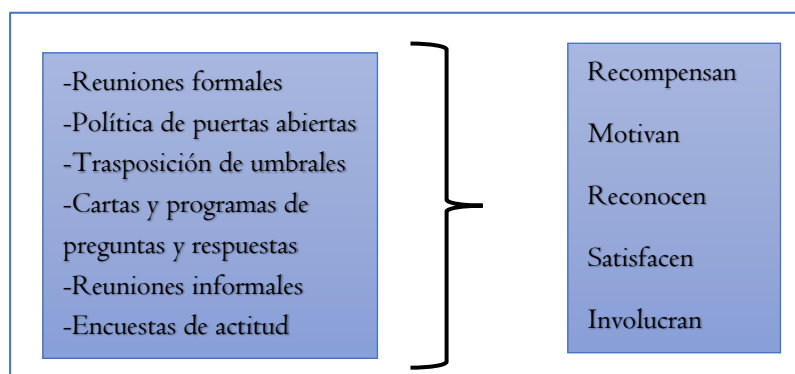
comunicación es de vital importancia en la organización, debido a que es la fuente principal de información para conocer el estado de la empresa, para ello es necesario aplicar una retroalimentación para evitar la deficiencia de este tipo de comunicación. Para que la retroalimentación sea efectiva los altos cargos deben facilitar y motivar a su talento humano para que estos se sientan incluidos como parte de la empresa y no solo como parte de un proceso de producción, de esta forma se mejora las tensiones laborales e interpersonales.

Martínez de Velasco & Nosnik (1998) mencionan que la comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- “De sí misma, su desempeño y sus problemas
- Acerca de otras personas y sus problemas
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales, y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho” (p.42).

En otras palabras, la comunicación ascendente permite ver, resumir y presentar un panorama más general de lo que está sucediendo en los cimientos de la organización.

Para obtener resultados óptimos con este tipo de comunicación es necesario manejar diversas prácticas y técnicas que faciliten el flujo ascendente.



**Gráfico1. Prácticas de la comunicación ascendente.**

Fuente: (Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial de Alberto Martínez de Velasco & Abraham Nosnik, 1998, p.49).

Elaboración: Alberto Martínez de Velasco & Abraham Nosnik.

#### 1.3.4. Comunicación formal.

La comunicación formal son los mensajes oficiales dictados por los altos miembros de la organización y los demás miembros, dependiendo su propósito y los objetivos que la organización desea alcanzar, estos mensajes fluyen de manera ascendente, descendente,



horizontal o circular. La comunicación formal fluye a través de canales establecidos donde se da paso a la información relativa de la empresa, entre los diversos miembros, departamentos y áreas, para lograr coordinación eficiente en las actividades de la empresa. Las organizaciones formales son “Las organizaciones que, cumpliendo con las características que les son propias, distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de una forma precisa, explícita y relativamente permanente” (Cortagerena & Freijedo, 1999, p.17).

Estos canales establecidos además sirven de constancia de la información difundida para la organización, de tal modo que se puede monitorear la actividad formal de la empresa. Túñez (2012, p.83) nos menciona que los canales formales y su contenido reflejan los roles de las jerarquías organizacionales. Además, las organizaciones exigen a sus miembros que reconozcan y sigan los lineamientos formales, establecidos por la empresa ejerciendo funciones de control y regulación de la información.

### **1.3.5. Comunicación Informal.**

Este tipo de comunicación consiste en el intercambio de información de los miembros de la organización, sin importar su orden jerárquico, el canal que se transmita o los procedimientos establecidos por la organización. Es decir, la comunicación informal tiene un flujo abierto para la circulación de información, pero también proporciona a los gerentes una retroalimentación con respecto al desempeño de los empleados para poder tomar parte o traducir los mensajes formales a un lenguaje más adecuado para los empleados. Para ello las empresas deben comprender que este tipo de comunicación es normal y un derecho de los miembros, para poder expresarse tanto personalmente como profesionalmente.

Las redes informales regularmente transmiten la socialización de los empleados como; las noticias, los comentarios, pero también muchas veces arrastra rumores. Estos rumores descontrolan las estrategias de la organización y propagan información inexacta o inconclusa, que atrae problemas posteriores. Por ello, estos rumores deben ser rápidamente solucionados, porque, en general suelen tener mayor veracidad que los contenidos difundidos de forma formal por la organización. Sin embargo, puede resultar un factor positivo debido a que puede evidenciar que la información formal impartida por la organización no es la suficiente o es la inadecuada para posteriormente tomar parte en el asunto. Martínez de Velasco & Nosnik (1998, p.58) mencionan que para el control de un rumor las organizaciones deben tener previsto estrategias para afrontarlas como: reducción de las causas del rumor (ir al fondo de rumor), manejar los hechos (conocer los hechos

reales de fuentes oficiales), Mejorar otras formas de comunicación (mejorar la comunicación formal) y atención a rumores (se debe prestar atención a los rumores que siempre llevan algo de por medio).

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

La gestión de la comunicación interna no es un sistema al azar. Se debe fundamentar con un conocimiento profundo de la situación de la organización, para ello es fundamental la aplicación inicial de un diagnóstico general de la empresa. Para emprender se aplica el método del enfoque sistemático; el mismo que implica en la elaboración, la aplicación de un diagnóstico de comunicación, su ejecución y finalmente la evaluación. Pero cabe recalcar que como primera instancia para este proceso es fundamental partir por una escucha activa, esto significa que el conocimiento de la empresa debe ser muy riguroso.

El proceso del diagnóstico tiene como punto fundamental “controlar y planear”, la gestión de las estructuras organizacionales, debido a que esta facilitará la implementación de estrategias y fortalecimiento de la cultura organizacional, de acuerdo con las necesidades y falencias de la organización. Sus cuatro funciones esenciales:

- a) Planear. Prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- b) Organizar. Definir las funciones, tareas y decisiones.
- c) Dirigir. Selección, capacitación, comunicación, motivación, liderazgo.
- d) Controlar. Fijar resultados, políticas sobre los procesos a desarrollarse, guiar al personal y enmendar fallas del proceso.

Jiménez (1998, p.131) muestra que el diagnóstico de la comunicación interna se lleva a cabo de acuerdo con un plan operativo que contiene 4 fases, donde se establece las acciones a realizar con su determinado tiempo.

1. Fase inicial. Recolección de información y elaboración del plan operativo.

- Recolección de información institucional y logística del plan (seis semanas como mínimo).
- Lectura Selectiva para la determinación del análisis (dos semanas).
- Elaboración del plan operativo (tres semanas como mínimo).

2. Fase operativa. Aplicación de técnicas.

- Análisis del contenido seleccionado (seis semanas como mínimo).
- Análisis de los sistemas de comunicación corporativa (tres semanas).
- En cuestación (seis semanas).

-Reuniones de grupo con el público interno (tres semanas).

3. Fase de procesamiento y evaluación. Tratamiento de la información y evaluación provisional

-Procesamiento de datos (cuatro semanas).

-Tratamiento estadístico de la información (dos semanas).

-Evaluación de resultados y conclusiones provisionales (dos semanas).

4. Fase Final. Validación de la información e informe final.

- Contrastación de los resultados.

-Validación de las conclusiones.

-Evaluación de todo el proceso.

Obteniendo la información de la situación de las organizaciones es conveniente proceder a la parte de la planificación, que consiste en tomar acciones a lo que el diagnóstico de comunicación evidencio sobre la empresa. Las acciones comunicativas dentro de la línea de planeación deben ser de carácter global, aunque, responden a sus propios objetivos dependientemente de cada área de la organización. Las estrategias y acciones de comunicación deben alinearse al plan de comunicación, Andrade (2005,23, p.31) propone el "Modelo de las 5 i" para implementar de forma eficiente la comunicación organizacional interna dentro de la organización.

Este Modelo abarca 5 pasos que son:

-Investigación.

-Identificación.

-Información.

-Integración.

- Imagen.

El plan estratégico debe ser ejecutado en canales verticales para poder permitir una retroalimentación adecuada. Túñez (2012, p.87-88) nos presenta un boceto de plan esquematizado denominado decálogo de la comunicación interna, en el que abarca los procesos que debería poseer un plan de comunicación. Estos puntos son:

1. Conocimiento y análisis de la organización interrelacionada a su entorno y la competencia.

2. Fijación de objetivos.

3. Definición del tipo de comunicación a establecer (discursiva o dialógica).

4. Distribución de tareas y competencias.

5. Presupuesto económico y catalogación del recurso humano y material.

6. Identificación y segmentación de públicos internos.

7. Identificación de canales y flujos informativos.

8. Diseño de las acciones fijas y continuas de la comunicación interna.

9. Diseño de acciones discontinuas o nuevas acciones.

10. Evaluación de las acciones.

Es esencial que el plan de comunicación este bien estructurado y dimensionado de acuerdo con el tamaño y a la actividad que ejerza la organización.

#### **1.4.1. Modelo de planeamiento: RACE.**

Este modelo de planificación creado por el autor John Marston, es uno de los más utilizados debido a su factibilidad y a su potencial, conocido por su acrónimo en inglés RACE: Reserch, Action, Communication y Evaluation (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación), es el modelo que estudia la gestión por objetivos, para programar actuaciones, campañas y acciones puntuales detalladas a profundidad por cada una de sus etapas (Tuñez,2012, p.60).

Las cuatro etapas del RACE son:

##### **La Investigación (Reserch).**

Esta etapa es de gran importancia para la planificación, debido a que permite conocer a profundidad la organización, para identificar aspectos beneficiosos y sobre todo las falencias que afectan el éxito de las acciones. Además, permite comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, ayuda en las posteriores tomas de decisiones y conecta con el entorno. Para este proceso investigativo, el comúnmente conocido análisis FODA o DAFO, es muy pertinente debido a que permite de forma generalizada conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, asimismo, es aconsejable captar la información y delimitar las tendencias mediante documentos especializados en el tema, mediante seminarios, concursos, jornadas puertas abiertas, indagación de las investigaciones de las demás áreas, con el fin de recolectar datos e información variada de diferente índole para fortalecer la etapa de investigación para así, posteriormente tomar las acciones necesarias para mejorar la institución. (Matilla,2008, p.80).

##### **La Acción (Action).**

Con la información obtenida en la etapa de investigación, el siguiente paso es planificar las actuaciones basándonos en las necesidades y objetivos que necesite la empresa para ello se debe; conocer el público, el mensaje a transmitir, las técnicas, tácticas, recursos y la periodicidad de las acciones a implementar en la organización.

Los objetivos por establecer deben estar acorde a los intereses estratégicos de la organización, estos determinaran el camino de las acciones a implementar, por ello es

importante focalizar bien los objetivos en relación con los públicos tanto internos como externos.

### **La Comunicación (Communication).**

Esta tercera etapa comprende, establecer los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto interno como externo. Es la etapa de realización de todos los medios, para el desarrollo de las acciones previstas de acuerdo con los tiempos establecidos para cada una de ellas. El mensaje debe entenderse en función a los niveles socioculturales y las necesidades de los públicos objetivos. Hay que tener en cuenta que el mensaje tendrá una evolución secuencial en el transcurso del tiempo, por ello debe realizarse un seguimiento continuo para conocer la situación y reacción del mensaje.

Los cronogramas permiten establecer los tiempos y dar seguimiento de las acciones, son indicadores que se reajustan de acuerdo con el progreso de las acciones y en función a los resultados de estas. (Xifra,2005, p.86)

### **La Evaluación (Evaluación).**

La etapa final del método RACE concluye con la evaluación, la misma que debe ser ejecutada durante el desarrollo de las acciones, debido a que da el seguimiento de cada una de ellas para medir su efectividad y viabilidad en la organización. Este diagnóstico permite conocer los resultados y consecuencias de las acciones ejecutadas, para determinar el logro de los objetivos y además servirá como base para las próximas planificaciones estratégicas de la organización (Túñez, 2012, p. 60-65).

## **1.5. Herramientas de comunicación interna.**

Primeramente, definimos el concepto de herramienta, la misma que según la Real Academia de la Lengua Española parte de sus vocablos lat. ferramenta, pl. n. de ferramentum y que es un instrumento que permite realizar ciertos trabajos. La comunicación interna desempeña una labor fundamental para el desarrollo continuo de la empresa, es por ello, que esta debe considerarse como un eje primordial y su comunicación debe ser adecuada, para poder llegar de forma objetiva a todos los públicos internos. Para una comunicación interna eficaz es importante considerarla en tres fases de empleo:

1. Primeramente, partiendo por un correcto proceso inductivo, el mismo que permitirá comunicar la cultura corporativa de la organización.

2. Durante los años de servicio, donde la comunicación debe ser participativa con todos los miembros de la organización, para que se encuentre al tanto de la situación y cambios que atraviese la empresa.

3. Al finalizar o interrumpir el trabajo, donde sea cual sea el motivo, el empleado debe llevar una buena imagen del trato comunicacional que le brinda la empresa. (Black, 2001, p. 154). Todo este proceso comunicativo va acompañado de diferentes estrategias y tácticas, que permiten a los encargados del área de comunicación, crear un ambiente de interacción por medio de acciones y herramientas que facilitan la transmisión y retroalimentación del mensaje.

Estas herramientas de comunicación interna son instrumentos que permiten la efectividad de las acciones de planificación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El autor Túnñez (2012, p. 89-94) nos cita en su libro las herramientas básicas para la gestión de la comunicación interna entre ellas se encuentran:

- Balance social, resumen de la proyección y actuaciones de la organización.
- Boletín Electrónico, herramienta digital que refleja las noticias de la organización.
- Boletín interno, o conocido popularmente como newsletter, esta herramienta es de fácil uso y permite mantener una relación continua con los empleados, es de fácil edición y permite de forma oportuna dar información relevante y personalizada a los diferentes segmentos de públicos internos (Rojas, 2012, p. 130).
- Buzón de sugerencias, espacio de recolección de aportaciones de los miembros para mejorar la organización.
- Campaña de reclamaciones, se realizan periódicamente y es una alternativa al buzón de sugerencias para recolectar críticas.
- Cartas, se usan para comunicar a los miembros nuevas acciones, invitaciones, etc.
- Carteleros o pizarras internas, esta herramienta es ideal para publicar información en periodos frecuentes y de forma dinámica, Su propósito es hacer circular información de forma inmediata, es importante denotar que la información debe tener una buena presentación y que sea atractiva, de forma que incentive la lectura del empleado (Génova, 2016, p. 113).
- Capacitaciones internas, estas trabajan sobre los niveles de conocimientos, actitudes y desprecios de los empleados, esta herramienta permite complementar el conocimiento o la adquisición de nuevas destrezas o conocimiento sobre determinados temas. Es importante mantenerse comunicados con sus públicos para

poder gestionar las correspondientes capacitaciones en base a las necesidades de los empleados (Génova,2016, p.113).

- Circulares, es un modelo de comunicación formal, con ordenes o avisos administrativos.
- Círculos de calidad, reuniones para tratar sobre el balance, problemas organizativos y plantear soluciones entre operarios de la misma línea o función.
- Comidas de trabajo, es una convocatoria formal que fomenta las relaciones interpersonales y la comunicación informal.
- Correo electrónico, herramienta digital, rápida y económica para transmitir información interna.
- Encuestas, es una herramienta que permite medir los niveles de satisfacción, evaluar el clima laboral y detectar posibles problemas.
- Folleto de prestación, breve presentación impresa de lo más significativo de la organización.
- Intranet, la red interna que permite la comunicación horizontal instantánea y el intercambio de información de los miembros.
- Línea telefónica, se usa como soporte de consulta.
- Libro blanco, es un manual con la filosofía, misión y visión de la organización, este documento sirve como guía sobre algún inconveniente que se presente y muestra cómo enfrentarlo, estos libros son utilizados para educar al personal y ayudarlo en el proceso de toma de decisiones (Génova,2016, p.115).
- Manual de acogida, documento que presenta, la historia, la estructura, el funcionamiento, valores, misión, visión, acciones organizativas, en si la cultura organizativa.
- Manual de funciones, es la guía que especifica tareas y funciones de las áreas o departamentos y las desglosa según la estructura de la empresa.
- Megafonía, sistema de avisos internos sobre asuntos del día a día.
- Mentaran y coaching (Tutor personalizado en el proceso de integración organizacional).
- Folleto, en un medio impreso de producción propia con distribución masiva tanto para públicos internos como externos. Esta herramienta facilitara la distribución de información con una periodicidad limitada dentro de la organización, para la efectividad de esta herramienta se debe considerar varios aspectos como; la precisión del mensaje, el tono del mensaje, el papel utilizado, el formato, el contenido, estos aspectos crearán atracción y transmitirá fácilmente el mensaje a los públicos internos como externos (Rojas,2012, p.128).

- Proyecto de empresa, es el detalle del modo de vida de la empresa, sus valores, sus intenciones, todo el ser y lo que quiere alcanzar la empresa.
- Radio y televisión, exclusivo para grandes organizaciones, medio de transmisión informativa para públicos internos y externos.
- Reuniones de trabajo, encuentros de planificación o revisión de proyectos.
- Revistas internas, esta herramienta ayuda a promover la cultura organizacional, además ayuda a crear y reforzar el sentido de pertenencia de los empleados y mantenerlos informados sobre las acciones que ejecuta la empresa. Esta herramienta no solo debe considerarse como una herramienta que informa y existe, sino un valor agregado de por medio, por el contrario esta debe ser el medio por el cual los empleados compartan de forma equitativa su trabajo y experiencias, por este motivo su presentación debe ser atractiva y dinámica, pero sobre todo enfocada a todos los diferentes públicos internos (Rojas,2012, p.124).
- Seminarios, son actos internos de comunicación activa con participación numerosa pero limitada por la organización: formativas, motivadoras, etc.
- Tablón de anuncios, es un espacio para notificar o informar hechos concretos de la organización.
- Video conferencias, son formas de participación activas para participar en reuniones o actos sin la necesidad de desplazarse.
- Videos, es un soporte audiovisual, cuyo fin es la promoción de las acciones y los productos de la organización.
- Visitas a las instalaciones, es una forma de conocer la organización y sus instalaciones.

Todas estas herramientas y muchas más facilitan el flujo de comunicación dentro de las organizaciones y desarrollan las capacidades, mejoran el dialogo, fomentan la discusión, debate y la interacción de los miembros de la empresa.



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

## **2.1. Convergencia digital: un proceso sin final.**

Las nuevas tecnologías se encuentran en un proceso evolutivo constante, siempre a la par con el ser humano, para mejorar la forma de convivencia de este. En la actualidad estas han impactado con la aparición de tecnologías digitales que permiten una interconectividad global, esto ha provocado que las empresas, las mismas que se orientan a la maximización de la productividad, tomen parte, en un proceso de convergencia digital. Este proceso de convergencia es definido por Salaverría, García, & Masip (2010) como:

un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen desde múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una (p.41:63).

La convergencia digital brinda nuevas oportunidades al usuario para mantenerse conectado y al tanto del mundo en tiempo real, esto se debe, gracias a la digitalización y fusión de medios tan diversos como la televisión, el teléfono, los videos, la música, la transmisión de datos y la información. Esto ha provocado notables cambios en la comunicación, los que se han evidenciado mediante nuevos lenguajes, nuevos soportes, nuevas formas de interactuar, etc. Estos cambios han modificado el comportamiento del usuario, convirtiéndolo en un ser más activo y participativo gracias a la interactividad de calidad, facilidad y eficiencia que las nuevas herramientas y soportes ofrecen (Pérez & Acosta, 2003, p.1).

En este proceso de cambio, los medios de información y comunicación están transformando los hábitos tecnológicos de los usuarios y de su personal, debido a que están modificando el comportamiento, preparación y desarrollo de sus contenidos y servicios. Por ello la importancia de la convergencia digital es fundamental en los medios de información y comunicación, porque brinda nuevas oportunidades que ofrecen:

Apoyar, enriquecer procesos culturales y de educación y ayuda a disminuir o eliminar la brecha digital (Castañeda, 2012, p.1).

## 2.2. Comunicación 2.0

La comunicación 2.0 o web 2.0 es una nueva forma de comunicación producto de la evolución de la web. Donde la web se ha convertido en un entorno social y participativo, es decir es una “Web de las personas” que permite una interacción bidireccional entre los usuarios y facilita la creación de contenidos, convirtiendo al usuario de receptor pasivo a un usuario activo, Túnñez (2012) define la web 2.0 como” el soporte para proyectarse socialmente y para entablar relación de todo tipo con los públicos y con otras organizaciones” (p.148). Esta Web social se caracteriza por encontrarse en un proceso constante de evolución, por la nueva actitud participativa de los usuarios, por el posicionamiento estratégico de las plataformas y usuarios, por la gran experiencia que brinda, entre otros. En cambio, para Tim O’Reilly la web social se basa en 7 características:

- La Web como plataforma. Es el vínculo dinámico entre páginas y personas.
- Aprovechar la inteligencia colectiva. El trabajo colectivo crea nuevo conocimiento.
- Gestores de bases de datos como componente básico.
- Nueva forma de actualizar el software. Donde el software es un servicio no un producto.
- Modelos de programación ligeros y simples.
- El software no limitado a un solo dispositivo.
- Experiencias enriquecedoras con el usuario (Arenas, 2013, p.12-14).

Las organizaciones se han visto en la necesidad de incorporarse a la web 2.0, por ello han adaptado medios sociales que le permiten aprovechar al máximo el intercambio de información con sus públicos, para que, por medio de ellos construir espacios de información colectiva, mediante la interacción.

Las nuevas tecnologías y la convergencia digital también han dado paso a la creación de nuevos tipos de narrativas, que permiten contar historias a través de diferentes plataformas y medios para que el mensaje sea más interactivo y llamativo para los usuarios. Expresiones como multiplataforma, crossmedia o transmedia se utilizan para designar a estos proyectos narrativos, para que el usuario tenga acceso al contenido desde cualquier dispositivo y con un lenguaje adecuado.

La narrativa multiplataforma, es la narrativa más básica de la narrativa multimedia, consiste en la narración de una misma historia en diferentes plataformas, adaptando el lenguaje y forma. Un claro ejemplo para entender la narrativa multiplataforma sería el de Harry Potter, debido a que trata de la misma historia en plataformas como el libro, películas y videojuegos (Mas:2014). Todo este enfoque mediático transmedia, se a potencializado con la

introducción de las nuevas tecnologías que han promovido las estrategias de producción multiplataforma, obedeciendo a una lógica de respuesta del nuevo entorno mediático. En el universo multiplataforma, cada medio se desempeña en el ámbito que le fuera mejor, de modo que una historia puede expandirse, a comics, films, videojuegos, novelas, historietas, libros, etc, explorando y expandiendo un concepto (Duran & Sánchez, 2008, p.63).

La narrativa transmedia, consiste en aquella narración interrelacionada, desarrollada en múltiples plataformas, pero que guardan independencia narrativa para formar parte de una historia global, teniendo en cuenta que cada relato debe contener contenido propio, capaz de producir un consumo autónomo.

La narrativa crossmedia. Es la que cuenta la misma historia en diferentes realidades, es una narración integrada contada a través de diferentes medios. Como cita Costa & Piñero (2012, p.111) "Cross-media se refiere a experiencias integradas a través de múltiples medios que incluyen Internet, vídeos, televisión, dispositivos móviles, DVD, prensa y radio".

En fin, las narrativas crossmedia, que se consideran bajo el nombre de transficción, es la narración de una única historia explicada a través de múltiples medios, por esa razón, estas narrativas deben tener una relación amplia con sus medios y modos de contarlas para que se relacionen con el mundo de la historia. Estas narrativas son fundamentales, ya que crean una experiencia única y diferente sin desvincularse del mundo de la historia (Felices, 2011, p.140).

La incorporación de nuevos medios en la "experiencia crossmedia" implica niveles más altos de interactividad en la audiencia. La narración crossmedia contribuirá información para la construcción de un relato unitario, y para que el receptor entienda la historia deberá interactuar de forma íntegra en cada uno de los diferentes medios.

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

La comunicación interna 2.0, permite la integración de los miembros de la organización para cumplir los objetivos corporativos, respondiendo a las necesidades de los empleados, para crear lazos de confianza entre empleado y empresa, apoyándose de las nuevas tecnologías. Este tipo de comunicación resulta un reto organizacional, debido a que se debe establecer una nueva cultura con prácticas y formas diferentes a las establecidas. La comunicación 2.0 se caracteriza por una comunicación estratégica, información libre, compromiso laboral, lealtad a la cultura organizacional, trabajo en equipo, y participación en la toma de decisiones, estas acciones van acompañadas de las nuevas tecnologías u herramientas

digitales, que facilitan el flujo y la interacción con los públicos internos (Fajardo & Nivia,2016, p.85).

Las herramientas digitales son aquellos softwares o programas intangibles, que se encuentran disponibles en computadoras, Smartphones o algún dispositivo digital. Estas facilitan las actividades del usuario, además de brindar una infinidad de usos entre ellos: como medio de comunicación, en la educación, en la investigación, en la elaboración de base de datos, en la economía, como entretenimiento, etc. La importancia de las herramientas digitales radica en mejorar la calidad de vida de los usuarios, mediante la información, permite y facilita, canales de comunicación e interrelación entre las personas. Por ello las organizaciones han optado por utilizar estas herramientas digitales en el ámbito de la comunicación externa e interna para mejorar la relación con sus públicos objetivos y la imagen de la organización. Túñez (2012) nos cita algunas de estas herramientas digitales online que utilizan las organizaciones en la comunicación interna entre ellas:

- Aplicaciones corporativas. Aplicaciones que faciliten las actividades de los empleados en la organización.
- Base de datos.
- Blogs y Migro blogs Corporativos.
- Buzón de sugerencias.
- Chats o mensajería instantánea corporativa.
- Correo electrónico institucional.
- Enlaces de web organizacionales.
- Foros corporativos.
- Podcasts institucionales.
- Wikis empresariales. (p.163:166)

### **2.3.1. Medios Institucionales.**

Los medios institucionales son fundamentales en la empresa, pues son los encargados de presentar la imagen de la organización hacia sus diferentes públicos. En lo particular estos medios institucionales son los encargados de manejar la información, por lo que suelen utilizar filtros informativos, ocultando cierta información y destacando la idónea en conveniencia de las organizaciones. Pero pese a ello las organizaciones utilizan estos medios con el fin de vincular al público, al fin de crear espacios para la información e interacción. Una ventaja de los medios institucionales como cita Escalona (2002) es que:

“Los medios de comunicación institucionales abren un interesante espacio para la opinión de los investigadores, para el debate sobre financiación de la actividad

científico-tecnológica, sobre la ética de estos quehaceres; para la crónica divulgativa, para la publicación de documentos que por competencia de espacio no caben en la noticia del diario” (p.77-79).

La web 2.0 ha permitido evolucionar los medios institucionales convencionales como el gabinete de prensa empresarial, y ha surgido nuevos espacios de interacción en la red con sus públicos, mediante blogs de noticias, radio, revistas digitales, espacios informativos, etc. Lo que ha conseguido que el público se encuentre más ligado a la organización.

#### **2.3.1.1. Intranet.**

La intranet es una herramienta digital con un gran potencial para mejorar la comunicación interna, considerada como un sitio web interno privado, diseñada en función de los objetivos organizacionales, para la gestión de la información empresarial y la comunicación interna de forma ágil y dinámica. La intranet es un potente canal de información, que brinda a las organizaciones una gran cantidad de aplicaciones y permite realizar múltiples acciones. Su acceso es rápido y la gestión de la información permite ahorro en costes. Una intranet ofrece tres grandes ventajas; incrementa la productividad, fomenta la participación colectiva y constituye un sistema de gestión de información efectivo, ya que jerarquiza la información, permite la segmentación y es un canal de información segura para las empresas (Frade,2015, p.170-171).

La intranet posee cuatro características básicas:

- 1) las intranets son hipertextuales —los hiperenlaces posibilitan que sean una tecnología con una orientación pull y user-driven.
- 2) las intranets están diseñadas para el trabajo en red permitiendo acceso distribuido tanto a nivel geográfico como a la hora de determinar los accesos permitidos.
- 3) las intranets son abiertas —al igual que Internet son una tecnología basada mayoritariamente en códigos de software y estándares abiertos.
- 4) Las intranets pueden delimitarse en la organización, pues permiten restringir el acceso a sus miembros. (Ugarte, 2004, p.26).

La información es el soporte vital de las organizaciones y de la intranet, este soporte permite determinar la competitividad empresarial, progreso social y económico de la organización. Por ello no solo basta tener la información, sino que esta debe estar organizada, sintetizada y actualizada para que el personal pueda sacar el máximo potencial de la información que se puede obtener por medio de la intranet. Las organizaciones deben considerar que el

desarrollo de la intranet debe estar orientado a los primordiales procesos y actividades de las organizaciones para mejorar la interacción entre departamentos y personal, para construir una fuente de información accesible a todos los miembros de la organización.

Por lo tanto, en una intranet se pueden reproducir los dos grandes bloques de servicios o aplicaciones de Internet como:

1er Bloque. Los que permiten la comunicación:

-El correo electrónico con las listas de distribución...

-Los grupos de noticias con la creación de grupos de debate internos con o sin moderador, que facilitan una forma de comunicarse rápidamente, con la creación de grupos de discusión, de intercambio de mensajes, de noticias internas, de proyectos.

-Las charlas online (IRC Internet Relay Chat) a pesar de que son limitadas en una organización, pueden ofrecer ventajas en lo que respecta a las conferencias múltiples y a mantener discusiones en tiempo real.

-Mbone o la transmisión de imágenes y sonido en tiempo real, todo esto entre los miembros de una misma empresa u organismo y de estos con el exterior.

2do Bloque. Los que permiten investigar y encontrar información:

-FTP (File Transfer Protocol) o transferencias de ficheros.

-Telnet o acceso y consulta de computadoras remotas, bases de datos, etc., todo esto en el ámbito interno de la propia empresa u organización, con empresas del mismo grupo, con empresas afines, o con cualquier otra que pueda interesarle (Rodríguez,2007, p.1).

Sin embargo, pese a todas sus cualidades, posee ciertas desventajas en su implementación, ya que requiere una alta inversión inicial, debido a la adquisición de infraestructura tecnológica, requiere de una capacitación al personal, para que conozcan su uso y aplicación y posibles problemas de seguridad (Frade,2015, p.171).

### **2.3.1.2. Correo electrónico.**

El correo electrónico tiene sus antecedentes al internet y fue una herramienta crucial para su creación. La palabra "correo electrónico", tiene su analogía en el correo postal, ya que ambos cumplen la misma función de enviar y recibir mensajes por medio de un buzón (Benbunan,2011, p.12).

Esta herramienta, también conocida como e-mail, ha sustituido notablemente el envío de correo tradicional o físico, debido a su rapidez al enviar y recibir mensajes. Es la herramienta de comunicación digital más conocida y usada por las organizaciones, esta herramienta

consiste en un servicio de red que permite enviar y recibir mensajes mediante un sistema de comunicación digital, su factibilidad se basa en no solo el envío de texto, sino también en envíos de documentos de todo formato, envío de archivos, fotos, música, audios, etc. Pero también debido a su popularidad, esta herramienta ha sido utilizada por personas como medio de transmisión de virus informáticos, ocasionando problemas a los usuarios. Por ellos se debe tener en cuenta y ser precavido al momento de revisar la bandeja de entrada (Lackerbauer,2000, p.153).

Esta herramienta se encuentra presente en la mayor parte de las organizaciones, debido a que facilita el flujo de la información en el entorno interno de la empresa, ya sea mediante un correo electrónico institucional o mediante un correo electrónico tradicional. Pese a la implementación de nuevas herramientas digitales de comunicación en las empresas, el correo electrónico sigue teniendo un puesto primordial y de relevancia en las organizaciones debido su bajo coste, amplia difusión, facilidad de uso, diversidad de contenido que permite compartir (Cerdán,2005, p.74-75). El correo electrónico contribuye de forma significativa a la comunicación interna de la organización, además, brinda a la empresa ciertas ventajas, entre ellas:

- Rapidez, en comparación a una herramienta tradicional impresa.
- Es económica.
- Necesita una conexión a internet básica.
- Envío masivo de información.
- Evita costos impresos del papel.

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

El chat proviene de la voz inglesa que significa charla o plática, supone un intercambio comunicativo entre varios miembros, por medio de un dispositivo digital entre personas que se encuentran separadas físicamente. El chat se trata de una comunicación escrita digital instantánea, que se desarrolla a través de internet. Esta herramienta puede usarse con fines corporativos, en forma de canal privado para facilitar el tiempo y el contacto directo con los clientes o con los miembros de la organización (Sánchez,2012, p.319).

En la actualidad las nuevas tecnologías facilitan a cada instante la comunicación informal y formal, es por ello, que estas herramientas digitales han sido aplicadas a las organizaciones para mejorar y facilitar el proceso comunicativo. Entre estas el chat institucional o conocida como mensajería instantánea institucional, es una de las más eficaces para la comunicación formal e informal. Esta permite una comunicación escrita en tiempo real a través de internet



entre dos o más personas. el chat institucional no necesariamente es una conversación oral común escrita, en la cual se utilizan, emoticones, acortamientos y cierto lenguaje, más bien, se trata de una comunicación planificada con rasgos de la comunicación espontánea, pero centrada en la discusión, orientación y planificación de temas de la organización. Aunque existen diferentes plataformas de los chats que se complementan con audio, video y recursos multimedia.

Esta herramienta es utilizada debido:

Los actos de comunicación laborales se realizan fundamentalmente por medio de textos escritos; lo cual, por supuesto, no excluye el uso de recursos audiovisuales.

El chat como diálogo intelectual y organizacional.

El chat escrito permite fijar los aportes de los miembros.

Cuando una sesión de chat finaliza, permite fortalecer las competencias comunicativas y relaciones laborales.

Tiene la posibilidad de crear espacios de interacción formales, para desarrollar perspectivas propias en los miembros en base a la argumentación, lo que condescenderá la base fundamental para las actividades de planeación grupal (Sánchez, 2012, p.211-217).

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

Los weblogs, blogs o bitácoras es señalada por actores como:

Orihuela & Santos (2004, p.1)

son un formato de publicación en línea que se caracteriza por la configuración cronológica inversa de las entradas y en el que se recogen, a modo de diario, enlaces, noticias y opiniones de autoría mayoritariamente individual con un estilo informal y subjetivo.

Es decir, los blogs son una especie de diario o cuadernos de bitácoras web, donde periódicamente se va incluyendo contenido de diferente índole por parte de los autores. En cambio los blogs corporativos, son herramientas de difusión de información empresarial, cuyo fin es crear un acercamiento con los clientes u empleados de forma flexible, cómoda, informal y rápida. Esta herramienta permite a las organizaciones poder debatir de temas empresariales o defenderse de ciertos ataques, por lo que se diría que es una gran herramienta para el manejo de la imagen corporativa (Sánchez,2012, p.319)

Esta herramienta permite una retroalimentación del conocimiento, es por ello, que las organizaciones han visto las ventajas de esta herramienta y la han aplicado al entorno empresarial, de tal forma que las organizaciones usan este medio para la comunicación

interna y externa, transmitiendo noticias, información, otorgando recursos para debates sobre las políticas y actividades que realizan, para medir y evaluar su participación. Aunque la incorporación de blogs internos es menos eficaz y evidente que un blog externo, pero pese a ello, los blogs internos aplicados de manera correcta permiten sacar a la superficie diálogos, ideas y aprendizajes de los miembros, por lo tanto, los blogs internos se convierten en una red de aprendizaje y colaboración espontánea. Según Fernández Dutto autor del blog Relaciones Públicas, señala que los blogs internos tienen un papel esencial en la gestión de las conversaciones de la empresa:

- a) Los blogs internos crean un espacio de confianza y compromiso para el personal.
- b) Las personas no son “recursos” en una organización. El personal es la organización, por ello su identidad corporativa es primordial.
- c) Las relaciones y competencias de comunicación de la organización dependerán del éxito al relacionarse con sus stakeholders y así cumplir los objetivos empresariales. (Como se citó en Grupo BPMO, 2007, p.127).

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

Los medios sociales o social media según Aced (2013) son “medios en los que los contenidos son creados por los usuarios” (p.75-76), es la combinación del offline y online para una comunicación masiva, estos se han convertido en el eje de la Web 2.0, este fenómeno de masas cada vez adquiere más importancia tanto en el ámbito social, como en el ámbito empresarial. Su éxito se debe a la convergencia de las demás herramientas digitales en una sola interfaz. Los principales usos de los social media son: navegación, conocimiento, creación de contenido, compartir experiencias o ideas, mantenimiento de amistades, integración de nuevas amistades, entretenimiento y gestión interna de las empresas.

Un estudio sobre redes sociales publicado por la empresa We Are Social (2016) demuestra que:

De los más de 7.395 millones de habitantes del planeta, 3.419 millones tienen acceso a internet (un incremento del 10% en un año) y 2.307.000.000 usan regularmente las redes sociales (+ 10% desde enero de 2015). 3.790.000.000 personas utilizan un teléfono móvil (+ 4% en un año) y 1.968 millones de personas acceden a las redes sociales a través de estos. (p.7)

Es por ello, que las organizaciones adoptan esta herramienta, debido a su auge y facilidad de interacción con sus públicos internos y externos. En la gestión interna de las organizaciones en las redes sociales, no cabe duda de que estas la utilizan para agilizar

trámites, mejorar la comunicación laboral, conferencias, informes o simplemente para mantenerse en contacto con su personal, siempre y cuando esta sea a nivel laboral. (Domínguez,2010, p.51-53)

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

Esta red social sin duda es una de las más populares a nivel mundial, nace en el 2004 y a casi finales de 2012, ya contaba con más de mil millones de usuarios activos, según datos de la propia empresa. Esta red social permite comunicarte y compartir fotos, mensajes, afinidades e intereses comunes: musicales, literarias, deportivas, artísticas y cualquier otro tipo de aplicaciones como juegos, videos, clips de audio, test, horóscopos, etc. La clave de esta red social es el perfil personal, donde a partir de este se pueden crear grupos, páginas y perfiles empresariales o sociales. Una ventaja de esta red es la de brindar datos estadísticos que permiten medir el tránsito de la página, además, de su gran cantidad de usuarios que permite interactuar con una mayor cantidad de personas. La interacción en Facebook se basa actualmente en las reacciones, entre ellas; me gusta, me encanta, me divierte, me asombra y me enfada. Donde mediante estas reacciones, el usuario expresa su apoyo u opinión respecto al contenido. Cabe destacar que el contenido que reciba cada usuario dependerá, de su círculo social, es decir de las personas y páginas que siga.

Por ello, las empresas han integrado esta red social a su vida corporativa, porque mediante esta red, pueden conocer, acercarse e interactuar directamente con sus públicos, esto permite que las empresas obtengan un feedback de esta interacción. Por lo tanto, estas deben saber controlar y manejar un contenido adecuado en sus posts y respuestas, para evitar trolls de internet y desprestigio de la marca (Aced,2013, p.84:88).

En el ámbito de la comunicación interna, esta red permite a los miembros de la organización crear grupos privados y cerrados, donde, ellos pueden interactuar y compartir contenido. La ventaja competitiva de esta red reside en la segmentación de públicos que se puede dar. Desde el punto de vista de comunicación y relaciones públicas, las posibilidades que brinda esta herramienta a las empresas en ámbitos de comunicación externa e interna son varias, entre ellas:

Página, la que permite conocer con gran precisión el perfil y la actividad de la organización, es decir es la imagen de la empresa en las redes sociales.

Eventos, esta aplicación de Facebook, resulta idónea para potenciar la comunicación de eventos empresariales e informar de forma rápida y directa a los empleados.

Grupo, en el ámbito interno cumple un gran rol esta aplicación, debido a que da paso a los grupos de empleados, para que interactúen entre sí, resulta ser una alternativa dinámica para el trato con los empleados (Rojas,2012,p.268).

### 2.3.2.2. Twitter.

Twitter es una red social de microblogging, creada en el año 2006, cuenta con 313 millones de usuarios activos (2016), esta red social se basa en la inmediatez de la información, se caracteriza por la publicación de posts denominados “tweets” donde se comparten mensajes breves de hasta 140 caracteres. Los usuarios son libres de seguir los temas y las personas que desee, a diferencia de otras redes sociales que se necesita de una aceptación mutua. Twitter tiene su propio lenguaje, donde se utilizan abreviaturas como:

RT: “re tuit”, que consiste en la publicación del tuit de otro usuario, para compartirlo con tu círculo de seguidores.

TT: “Trending topic” o “Temas del Momento”, son los temas más populares actuales hablados por los tuiteros.

DM: “Direct message” o “mensaje directo”, son mensajes privados entre usuarios.

@: La arroba delante del nombre del usuario, sirve para mencionar al otro usuario en algún tweet.

#: “Etiqueta” o “hashtag”, es el hipervínculo que enlaza y facilita el seguimiento de los temas que se hablan en los tweets.

Las empresas usan Twitter con distintos objetivos de comunicación. Entre las acciones de comunicación externa de algunas organizaciones en Twitter se encuentran : La creación de perfiles corporativos, para el anuncio de novedades de la compañía, perfiles corporativos dedicados a un producto específico, perfiles dedicados a la difusión de sus notas de prensa, perfiles dedicados a la información corporativa y atención al cliente, también, para la retransmisión de eventos, ruedas de prensa y organización de tweet chats o tweet cams, donde varias personas debaten y comparten conocimiento sobre algún tema en específico. (Aced, 2013, p.88-92).

Pese a que en general esta herramienta es utilizada para gestionar temas dentro del ámbito externo, se puede también utilizar para la gestión de la comunicación interna. Esta actúa con el objetivo de incrementar el sentido de pertenencia, estimular el conocimiento y la participación de los miembros de la organización, es una forma muy original de generar un feedback entre empleados y empresa, debido a que por medio de esta herramienta se puede publicar horarios o fechas de vacaciones, mostrar nuevos productos, compartir imágenes laborales, con el fin de inspirar estabilidad y confianza en los empleados, pero cabe tener en cuenta que el contenido debe ser manejado cuidadosamente ya que son temas de carácter corporativo, además es un medio rápido para la transmisión de mensajes instantáneos y un medio de comunicación informal entre los empleados para temas de

trabajo. De igual forma puede utilizarse para crear un perfil empresarial, que fomente el dialogo con la comunidad empresarial, ofreciendo un trato cercano y amable, fomentando temas de interés en donde todos los miembros sean participes con su opinión (Muñiz & Polo,2014, p.110).

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

Google+ es la red social de la compañía Google, lanza en el año 2011, la característica de esta red social reside, en que los usuarios pueden seguir las páginas que le interesan y añadirlas a sus círculos, su peculiaridad denota en que los perfiles de las empresas, no permite que estas sigan a sus miembros al menos que estas hayan seguido a este perfil o mencionado, lo que facilita evitar el spam. Además, cuenta con las características básicas actuales de las redes sociales que permiten, compartir fotos, videos, enlaces, etc., de forma de interactuar con sus usuarios. Pese a que no es una red social muy usada con fines corporativos, estas la usan con el fin de mantenerse conectados con sus clientes. (Aced,2013, p.93-94).

Google + cuenta con una amplia gama de herramientas de gran interés corporativo, que no solo permiten gestionar la comunicación externa, sino también la interna; mediante aplicaciones como la denominada “Hangouts o Quedadas”, la misma que permite realizar video chats hasta con 9 personas a la vez, esta herramienta permite a las organizaciones facilitar el flujo de comunicación tanto interno como externo, mediante reuniones de trabajo, reuniones con los stakeholders, etc. Otra aplicación que ofrece el servicio de Google+, es la de Círculos, cuya función es la privacidad de información mediante Círculos de personas, donde solo ellas pueden mirar y conocer la información, es propicia para departamentos. Cabe destacar que también al igual que Facebook, permite la administración de eventos, para la planificación de eventos internos tanto formales como informales. Y por último las Comunidades, las que permiten crear entornos de discusión, perfecta para discutir temas empresariales o simplemente como un buzón practico de sugerencias (Muñiz & Polo,2014,p.138-142).

### **2.3.2.1. WhatsApp.**

WhatsApp es una aplicación para smartphones de última generación. Esta peculiar aplicación se ha convertido en una de las aplicaciones de mensajería instantánea más importante del mundo actual, con miles de millones de descargas y usuarios, esta aplicación se caracteriza debido a la facilidad de uso y a la interactividad que permite, compartiendo fotos, videos, imágenes, sonidos, documentos, enlaces, etc., en la última versión 2.17.79

(febrero 2017) ha incorporado una opción muy similar a la de la aplicación de Snapchat, la misma que permite compartir momentos durante 24 horas.

Estas herramientas que se han incorporado a la vida cotidiana de las personas han llamado la atención de las organizaciones, debido a que mediante estas pueden captar nuevos clientes o tener un acercamiento a los mismos de forma más rápida, eficaz y económica. En el ámbito de la comunicación interna, es una buena opción para comunicarse entre miembros de la organización ya sea para temas formales e informales. Pero pese a todos estos beneficios que puede brindarle a una organización, cabe recalcar como menciona Aced en su blog (2014) que esta aplicación presenta ciertos problemas de privacidad, que pese a que no son relevantes para un uso particular lo son para un uso corporativo confidencial. Este problema se refiere al cumplimiento de la ley de protección de datos (LOPD), donde, la aplicación identifica al usuario por su número de teléfono y les permite el acceso a los datos de la agenda, además, el cifrado de WhatsApp tiene ciertas vulnerabilidades. Como escribía hace unas semanas Enrique Dans: (Citado en Aced, 2014) “podemos pensar que ‘no necesitamos mucha seguridad porque en realidad, lo usamos para conversaciones intrascendentes con nuestros amigos’, pero esto no es cierto: pensemos simplemente en los posibles problemas que nos podría causar alguien que se hiciese pasar por nosotros.”

En definitiva, WhatsApp como medio de comunicación corporativa puede resultar muy eficiente, dependiendo del objetivo de uso, en las organizaciones y del tipo de organización. Su uso en la organización se ha estandarizado debido a la gran cantidad de usuarios que posee, sin mencionar las múltiples ventajas que ofrece como: que no requiere formación para su uso, es rápida y permite el envío de archivos adjuntos y queda registro de la comunicación facilitando la búsqueda en caso de necesitarlo. Es una herramienta efectiva para la coordinación de trabajo o para mantener al día a los colaboradores, además, legalmente las conversaciones realizadas por medio de esta herramienta tienen la misma validez que una conversación verbal u escrita por que facilita la acción de miembros de la organización para difundir o notificar información; por ejemplo, un empleado puede notificar a su jefe de RR. HH, su baja voluntaria hasta su embarazo y estas tendrán su validez oficial. Por ello esta herramienta puede agilizar la comunicación interna y hacerla más personal, rápida y efectiva en las empresas. Pero siempre hay que considerar precauciones y normas de empleo, para evitar convertir esta herramienta en algo informal y perjudicial (BBVA,2017).

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

La aparición de las nuevas tecnologías ha generado un cambio social importante en la sociedad actual, Prensky evidencia que estos cambios que han generado las nuevas tecnologías han sido trascendentales, en todos los ámbitos, tanto en la cultura, educación, entretenimiento, etc. Este cambio social muestra dos tipos de personas los denominados “Nativos digitales” y los “Inmigrantes digitales”. Los Nativos Digitales son individuos nacidos durante la tecnología digital, es decir personas que se han formado utilizando la particular “Lengua Digital” estas personas han desarrollado y han adquirido todo un conocimiento sociocultural y cognitivo, vinculado con la web y las tecnologías digitales. A diferencia de los Inmigrantes Digitales que son aquellos que se han o se relacionan tardíamente con las nuevas tecnologías y no llegan a explotar su potencial al máximo como los nativos digitales, debido a que los inmigrantes digitales miran y utilizan estas nuevas herramientas y tecnologías usando un conocimiento e información general sobre las mismas (Prensky,2010, p.5). Este cambio social ha afectado directamente en las organizaciones, las mismas que se han adaptado a estas nuevas herramientas y plataformas 2.0, partiendo desde su personal, hasta su proceso de producción, el mismo que ha tenido que ser capacitado y orientado en el entorno digital, para no desviarse del nuevo rumbo de las organizaciones.

En el ámbito profesional de la comunicación, las tecnologías 2.0 han brindado espacio a nuevas ramas y perfiles profesionales, encaminados a la aplicación de estas tecnologías en entornos empresariales. Lo que ha generado una demanda de nuevos especialistas orientados a la gestión de la comunicación en nuevos entornos, nuevas plataformas, nuevos soportes y nuevas relaciones que estas brindan. Entre estos nuevos perfiles, de forma global Túñez (2012) afirma que existen:

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

Además, las nuevas tecnologías han creado una gran cantidad de comunidades virtuales, las mismas que se han segmentado por consumir determinado tipo de información; estas comunidades se dividen en, comunidades de consumo tipo, dungeons o calabozos, romos o cuartos, rings o anillos y boards o tableros. Cada una de estas se relaciona de forma diferente e intercambiar información en función de la estructura social y la forma en que estas interactúan.

Las comunidades calabozos son comunidades virtuales donde habitan algunos insidies, los calabozos son sitios donde se encuentra información importante o valiosa filtrada y valorada por expertos de la comunidad, un ejemplo de este tipo son las comunidades X-box.

Las comunidades cuartos, son aquellas donde los grupos sociales poseen una interacción pasiva y sin ningún tipo de control en las opiniones y percepciones de las marcas o productos, un ejemplo de esta comunidad es Taringa.

Las comunidades tipo anillos, son comunidades de carácter privado y se reservan a menudo a una solicitud de admisión, se caracterizan por poseer información organizada y en secuencia partiendo de temas en concreto, un ejemplo Ted.com.

Y por último las comunidades tableros, estas se caracterizan por la participación conjunta de insiders y devotos, tratando temas específicos, un ejemplo de esto son las comunidades Spotify (Roldán,2016, p.20-21).

## **2.5. La gestión estratégica del Community Manager.**

Tras la aparición de la internet, han surgido diferentes oportunidades laborales, en el ámbito comunicativo ha surgido el Community manager, un profesional capacitado en el contexto digital que debe formarse continuamente para estar a la par con las nuevas herramientas tecnológicas, es el vínculo entre la organización y sus públicos en la web. Como lo define Túñez (2012):

Es un experto en gestionar las relaciones de las comunidades vinculadas a la organización, integradas por individuos unidos por intereses comunes que crean una identidad propia, comparten vínculos y generan formas de influir o de ser influidos por las organizaciones, además, son. Una pieza clave, porque al encargarse de las relaciones con los públicos en entornos online, se responsabiliza de gestionar la reputación de la entidad y de sus portavoces o dirigentes en internet. (p.154)

El Community manager debe contar con ciertos conocimientos, habilidades y destrezas para poder desempeñarse en su labor. Según la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales del Social Media (AERCO –PSM) las funciones que desempeña el Community manager son:

- Definición de objetivos y estrategias online de las organizaciones.
- Monitorizar, navegar, escuchar e interactuar, las conversaciones de los usuarios con respecto a la empresa en las diferentes plataformas web (blogs, redes sociales, intranet, etc.).
- Participación y atención a los usuarios.
- Creación y distribución de contenido para la web.
- Relación y contacto con usuarios, de forma prudente, sincera, honesta e interactiva.
- Moderación y dinamización, incentivar a la participación de los usuarios.



- Posicionar a la empresa en la red (Aced, 2013, p.53-55).

El Community manager debe encaminarse por los tres pilares de la web 2.0, que son la visibilidad, conectividad y herramientas, estas bases permiten al profesional desempeñarse en los medios sociales en la red, para generar lazos estrechos con los usuarios activos, para ello, se debe aplicar estrategias como:

- Orientación empresarial hacia el cliente. Se busca fidelización y participación constante del cliente con la organización.
- Segmentación. La web permite identificar los diferentes grupos de interés de la empresa, para fortalecer y optimizar las diferentes acciones comunicativas con los diferentes públicos.
- Viralidad. El usuario es considerado fundamental en esta etapa, debido a que es el encargado de dar vida y correr la voz del contenido empresarial hacia sus círculos sociales.
- Branding. La comunicación personalizada e interactiva con el usuario, permite un acercamiento más profundo e íntimo con la organización y genera branding social (Martínez, 2010, p.82-83).

Dentro de la estructura funcional del Community manager, se establece la siguiente clasificación: el Community manager como gestor de comunidades online, y el Community manager como gestor de la comunidad alrededor de la marca. El primero es el que posee habilidades más específicas en el manejo de redes sociales que el segundo. Por ellos es de gran importancia que las organizaciones tanto medianas como grandes, se planten la integración de este perfil, ya que este perfil, se convierte en el abogado de la comunidad, en el gestor y promotor de la marca online y además permite una retroalimentación entre usuarios y marca (Roldán, 2016, p.2-8).

## **2.6. Métricas.**

La medición permite una adecuada gestión, de las actividades de comunicación de las organizaciones, donde se debe atribuir valor y justificar las acciones de comunicación para medir su desempeño acorde a los objetivos planteados por la organización. La medición además permite evidenciar los resultados de las acciones intangibles que genera la comunicación y aportar el valor que esta genera, ese valor se debe demostrar mediante informes de resultados que contengan apartados de la situación de los objetivos, acciones, la medición (KPI), resultados, conclusiones; estos informes deben cuantificarse y tener un seguimiento continuo. Las organizaciones deben conocer, aplicar y dominar las métricas y los conocimientos para su implantación, los KPIs o Indicadores Clave de Desempeño,

proveen información sobre el desempeño estratégico de la empresa, mediante; porcentajes de abandono, porcentajes de visitas de usuarios con tiempo inferior a un minuto, porcentaje de usuarios recurrentes y porcentaje de conversión, con el fin de medir el progreso, hacia el logro de los objetivos organizacionales, para así obtener los resultados pertinentes del impacto de las acciones de comunicación para evidenciar el ROI (Retorno de Inversión) en la organización. (Casasnovas,2012, p.5)

En la sociedad actual, el papel del social media es cada vez más relevante, por ello las organizaciones que interactúan en estos medios digitales se encuentran cada vez más en aumento. Las empresas para desempeñarse en este entorno deben tener en cuenta 4 aspectos: Escuchar, Identificar, Comunicar y Analizar, lo que les permitirá interactuar, analizar y medir las acciones comunicativas en este entorno. Las redes sociales ofrecen a las organizaciones, infinidad de herramientas de medición, estas métricas ofrecidas por las diversas redes sociales son generalmente distintas entre ellas, pero se simplifican en 5 indicadores generales que son:

Actividad.

Tamaño de la audiencia.

Visibilidad.

Interacción y reacciones.

Difusión e impacto.

Estos puntos de evaluación que otorgan estas herramientas, pese a su diversidad, cumplen con un objetivo específico, medir. Analizar y presentar resultados (Cámara, 2013, p.1).

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

### **3.1. Estructuras organizacionales.**

Las organizaciones viven determinadas por la existencia de objetivos comunes entre sus miembros, manifestados en por una cultura organizacional. Por otra parte, las empresas distribuyen el trabajo, cargos, tareas entre sus miembros para alcanzar las distintas metas. Como organización, la empresa está formada por un conjunto de personas que interactúan y laboran de forma continua y duradera para cumplir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes o servicios. En cambio, como institución, la empresa es la encargada de crear distintos roles o papeles sociales en torno a la satisfacción de las necesidades básicas de la sociedad. La administración nos plantea dos tipos de organizaciones. Las organizaciones formales son de carácter flexibles, organizadas y poseen una estructura intencional de roles dentro de la empresa. En cambio, las organizaciones informales, son una red de relaciones interpersonales que no aparecen en el cuadro de la organización (Koontz, Weihrich & Cannice,2008, p.205-206).

Los fines propuestos en las instituciones están determinados con gran precisión. Esto significa la primacía de los objetivos racionalmente propuestos y socialmente aceptados, para determinar las diferentes jerarquías y funciones para acaparar las metas de la organización. Cabe considerar que el desarrollo de las organizaciones se encuentra inmerso y condicionado al entorno, en el que no pueden plantearse actuar por si solas al margen de los sistemas medioambientales, sociales y económicos en los que se desarrolla su entorno. Para interactuar de forma eficaz con sus entornos, necesita establecer flujos de comunicación bidireccionales que generen retroalimentación con sus públicos internos y externos (Marín,1997, p.15).

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

Apartar del siglo XX, a raíz de la Revolución Industrial, empiezan a efectuarse investigaciones en base a la diversidad y complejidad de las organizaciones existentes en aquella época, por lo que, a partir de esos estudios, se empiezan a cimentar las características más importantes dentro del área administrativa y comunicativa. Por ello es importante conocer las principales escuelas, con sus respectivas teorías, para conocer cómo organizar el trabajo de forma eficiente y efectiva (Collado,2002, p.19).

En la actualidad las sociedades modernas forman parte conjunta de la vida de las organizaciones. Las mismas que han formado un entorno de estudio que comenzó a

explorarse como ámbito multidisciplinario desde diferentes áreas hasta la aparición de la Teoría de la Organización que encaminó su estudio. Las teorías organizacionales permiten mostrar la evolución de los modelos de organización y de los modelos productivos. El campo es muy amplio, pero convergen en tres escuelas referenciales que muestran las organizaciones como entidades: La Escuela Clásica, La Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica. Estas tres escuelas o modelos son referentes para conocer la estructura y la gestión de las organizaciones, para determinar las relaciones entre sus miembros internos y externos, los flujos y los canales de comunicación que emplean (Tuñez,2012, p.19-20).

Estas han permitido mejorar la forma de mirar y tratar la comunicación organizacional, por ello Carlos Sotelo diferencia cinco momentos de las escuelas desde su nacimiento hasta su desarrollo (2004, p.36-37):

1. El reconocimiento del derecho universal a la información.
2. La consolidación del entorno de la comunicación pública como medio promotor de la construcción social.
3. La democratización y la participación social de los ciudadanos.
4. El progreso de la economía del mercado, dando auge a la comunicación.
5. La aceptación de la responsabilidad pública de las empresas.

### **3.3. Escuela Clásica.**

La escuela clásica se desarrolla en el primer tercio del siglo XX, como respuesta a las necesidades de adaptación de las organizaciones al nuevo modelo industrial, este modelo comprende a la organización como un sistema rígido y jerárquico, donde las tomas de decisiones son encargadas por parte del alto nivel jerárquico y el trabajador, se constituye en un individuo mecánico, donde su función va encaminada a los objetivos globales de la organización, sin dar margen a ideas o propuestas personales para aportar con la empresa. La base de la escuela clásica se sustenta en las teorías de Frederick Wilson Taylor, Max Weber y Henry Fayol, que miran al individuo o trabajador como un ingrediente esencial de la organización, pero que la misma es la encargada del sistema de planeación, control y supervisión de cada empleado para acatar con las metas de la empresa (Túñez,2012, p.20).

La Teoría de la Organización Científica de Taylor, estudia las operaciones necesarias para desempeñar una tarea, para determinar los principios que optimicen el desempeño del empleado. De forma general se enfatiza en el trabajo realizado por el empleado, más que en consideraciones individuales, además de separar las tareas mentales y manuales. Taylor considera cuatro principios importantes que son:

1. El personal debe ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en un puesto de trabajo que corresponda con sus habilidades.
2. El trabajo debe ser analizado de forma científica no intuitiva.
3. Debe existir una relación entre los operarios y los directivos.
4. Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, sin importar las tareas que desempeñen.

Otra característica que denota de este modelo es la consideración de la investigación como única postura segura y sólida para controlar y lograr una mayor productividad entre los empleados. (Collado,2002, p.22)

La Teoría de la Burocracia de Weber, aborda el comportamiento de las organizaciones con el planeamiento estructural, funcional y planificado, con normas y acciones rutinarias que permitan el control y garanticen su funcionamiento. Weber a considerado este modelo burocrático como el más puro de dominación legal- racional que se caracteriza por los siguientes puntos:

1. Personas libres, comprometidas con los derechos objetivos de su cargo.
2. Jerarquía administrativa estricta.
3. Competencias rigurosamente fijadas.
4. Contrato después de una elección libre.
5. Calificación profesional demostrada.
6. Retribución dineraria fija y permanente.
7. Se ejerce el cargo como profesión única o principal.
8. Carrera profesional definida.
9. Separación de medios personales y administrativos.
10. Sometidos a una rigurosa disciplina y a una vigilancia administrativa.

(Marín,1997, p.48)

La Teoría de la Organización Formal de Fayol, se basa en el análisis del comportamiento gerencial y en el establecimiento de los lineamientos que permitan administrar a las organizaciones, para que primen los intereses comunes de la organización sobre los intereses individuales, fomentando el trabajo en equipo para alcanzar las metas organizacionales.

La actividad de la organización y de sus miembros está establecida en normas y acuerdos, que deben cumplir a cabalidad y que estarán remuneradas de forma equitativa. El funcionamiento del modelo se basa en que cada trabajador debe ocupar la posición más

adecuada y en que el material y los trabajadores han y deben de estar siempre en el lugar y el momento pertinente.

Marín nos presenta una síntesis de los principios de eficacia, expuestos por Fayol:

1. El principio de Jerarquía estricta, según el cual la autoridad y la responsabilidad debe distribuirse por medio de toda la organización.
2. El principio de unidad de mando, que indica que las ordenes deben acatarse siempre desde un superior distinguiendo las diferentes cadenas de mando.
3. El principio de excepción, que señala a cada individuo los límites de su cargo y acentuando que el jefe es el encargado de decisiones más complejas.
4. El principio de la superficie de control, según el cual nadie tiene la capacidad de mandar directamente sobre un número ilimitado de subordinados, limitando a un máximo de 5 o 6 subordinados directos (Marín,1997, p.51).

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

En el modelo de la escuela clásica, la comunicación cumple un rol poco relevante en la organización, debido al estructuralismo riguroso y restrictivo del proceso con el que se rigen las organizaciones de este modelo. Donde el proceso comunicativo y decisorio parte de los altos cargos (flujo descendente) hacia los subordinados, con el objetivo de cumplir las metas empresariales, restando cabida a las acciones personales del trabajador, el mismo que es considerado como herramienta de la cadena de producción, dejando de lado la identidad corporativa del empleado, que es eje primordial de la comunicación interna en las organizaciones (Fajardo & Nivia,2016, p.63).

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

El propósito del modelo consiste en la retransmisión de ordenes e información sobre tareas laborales desde los altos directivos hacia sus subordinados, con el fin de lograr disciplina y obediencia para coordinar un trabajo conjunto en base a los objetivos organizacionales. Estos fines u objetivos. La comunicación en este modelo se da de forma unidireccional con el objetivo de establecer de forma rápida y precisa órdenes y tareas a los subordinados, para alcanzar la máxima producción, eficiencia y beneficio para los directivos o dueños (Marín,1997, p.66).

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

El flujo comunicacional fluye de forma vertical descendente permitiendo que los altos niveles jerárquicos, conozcan que tipo y que información llega hacia sus subordinados, para persuadirlos o convencerlos de acaparar las tareas u obligaciones establecidas. Pero este flujo desencante no permite conocer posibles disfunciones en la organización debido a la unidireccionalidad del mensaje, que se da por medio de canales de comunicación escritos, formales y mensajes impersonales que se distribuyen en forma de cadena en la organización (Marín,1997, p.66).

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

La fortaleza de la escuela clásica es la productividad empresarial, que genera altos ingresos a los dueños o directivos, al encaminar al empleado ha acciones específicas y controladas. Este tipo de modelo es factible en organizaciones de servicios públicos y firmas industriales (Marín, 1997, p.61).

La debilidad de este modelo radica en la unidireccionalidad del mensaje y la rigidez del flujo comunicativo, que no permite realizar una retroalimentación continua, lo que puede ocasionar disfunciones dentro de la organización, debido a que se crean canales de comunicación informales dentro de la organización, que pueden dar apertura a rumores corporativos. (Túñez, 2012, p.22).

Además, el modelo se dictamina sobre un control excesivo y un sistema rígido y formal dentro de la organización, lo que provoca una comunicación lenta e incluso escasa, orientada a temas de interés de los altos cargos, restándole importancia a las necesidades reales del empleado. (Collado,2002, p.23)

## **3.4. Escuela de Relaciones Humanas.**

La escuela de relaciones humanas nace como consecuencias del excesivo racionalismo de la escuela clásica, su promotor George Elton Mayo defiende que la productividad del trabajador aumenta cuando el empleado se siente reconocido y estimulado en su entorno laboral, para ello, la importancia de las relaciones sociales en la organizaciones en lugar de las relaciones económicas de la teoría de la máquina, considerando a los empleados como entes sociales que buscan su realizarse en su entorno y su trabajo.



La realización de la persona como tal viene asociada a las necesidades de las personas, Maslow jerarquiza funcionalmente estas necesidades en la conocida Pirámide de Maslow, determinando que no todas las necesidades tienen la misma relevancia y a las clasifica como necesidades Fisiológicas, seguridad, afiliación o sociales, personales o de reconocimiento y por ultimo las necesidades de autorrealización.

Mc Gregor contrapone la visión tradicional del control jerárquico de las organizaciones, cuestiona la necesidad de una autoridad constante en el proceso de control de la organización, en cambio reconoce la necesidad del esfuerzo y descanso del trabajador, el desempeño del modelo de la escuela relaciones humanas, varía de acuerdo con la diversidad de organizaciones existentes, lo que muestra Mc Gregor a través de sus tres teorías X, Y, y Z (Tuñez,2012, p.23).

La teoría X o punto de vista tradicional sobre la dirección y control, define organizaciones autocráticas, que parten que por naturaleza los empleados son perezosos y no están dispuestos a asumir responsabilidades dentro de la organización, por lo tanto, estos laboraran de forma óptima y efectiva siendo supervisados y controlando sus acciones y tareas.

La teoría Y o planteamiento progresista, muestra una organización participativa, donde el eje primordial es la motivación a los empleados, los mismos que en un entorno más adecuado pueden auto dirigirse en las tareas organizativas y aceptan el trabajo como parte natural del proceso. Esta teoría procura integrar los intereses de los individuos con los de la organización y se resume en 6 principios:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental del trabajador es tan natural como el juego o descanso.
2. El control externo y las sanciones no son el único medio para encaminarse hacia los objetivos empresariales.
3. El trabajador se compromete con la organización en base a la compensación por sus logros.
4. El ser humano se habitúa en su rol y busca nuevas responsabilidades.
5. Desarrollar la capacidad creadora para solucionar de forma ingeniosa los problemas de la organización.
6. La vida industrial limita el potencial intelectual humano. (Marín,1997, p.56).

La teoría Z, es el punto intermedio entre las dos teorías, que plantea que, por naturaleza del ser humano, este busca ser reconocido por su trabajo y esfuerzo siempre y cuando este

esté encaminado a la idea de una comunidad organizativa frente a la individualidad del trabajo. (Marín,1997, p.57)

Dentro de esta escuela también existe otro autor; Rensis Linkert, el mismo que basado en los estudios de Mayo y Lewin, desarrollo cuatro modelos organizacionales, que incluyen variables como; liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones. Estas variables se rigen a los modelos;

Autoritario, donde existe poca o nula confianza hacia los subordinados, son amenazados, existe poco dialogo y su participación es delimitada.

Benevolente – autoritario, donde pese a prestar la confianza al subordinado, el administrador o directivo es el encargado del proceso de toma de decisiones.

Consultivo, donde el subordinado empieza a ser escuchado, pero pese a ello, aún mantiene la distancia jerárquica con su jefe, el mismo que es encargado de tomar las decisiones.

Participativo, este modelo, es el ideal, ya que no existe barreras tanto comunicativas como jerárquicas entre empleado y directivo, donde se busca el bienestar para satisfacer las necesidades de ambos, siempre y cuando vayan acorde a los objetivos empresariales. (Collado, 2002, p.25-26)

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

La valorización del empleado como parte de la organización, permite que la comunicación desempeñe un papel importante en la empresa, en comparación a la escuela clásica. La importancia de esta permite la formación de grupos formales e informales, motiva el liderazgo y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de los altos cargos hacia sus subordinados. Convirtiéndolos en entes participes dentro de la organización, aunque esta se encuentra limitada al flujo horizontal, la retroalimentación es limitada, pero permite dar paso a la comunicación de necesidades de los trabajadores, mejorando su situación. (Collado,2002, p.28)

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

El propósito de la comunicación radica en la satisfacción de las necesidades de los empleados, para alcanzar interacción lateral entre iguales grupos de trabajo y facilitar la participación permanente de los miembros en las tomas de decisiones y en acciones de la organización, flexibilizando la retroalimentación entre directivos y subordinados. (Fajardo &

Nivia,2016, p.63). Este valor otorgado al proceso comunicativo, permite a la organización, convertirse en una empresa complexiva y comunicativa, que vela por sus empleados. Como Gruning Y Hunt afirman que la comunicación organizacional acertiva es “la ciencia social del comportamiento, que trata de guiar la conducta de las entidades en relación a su entorno social” (2003, p.37).

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

La comunicación es limitada y se da horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales; y de forma vertical o descendente entre los altos niveles jerárquicos y sus subordinados, integrando al empleado en el proceso de tomas de decisiones, la comunicación se da informal y formal, como énfasis en los canales interpersonales entre iguales (Marín,1997, p.66).

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

Las relaciones posicionales planificadas, constituyen el núcleo de la organización, donde las relaciones sociales afectivas y de intereses vitales comunes son la estabilidad de la organización, esto permite al empleado sentirse no como un medio de trabajo, si no como la pieza u herramienta clave para el funcionamiento óptimo de la organización. Además, crea un cierto sentido de pertenencia con la organización, lo que permite involucrar al empleado en las tomas de decisiones y en el planteamiento de soluciones conjuntas para la empresa. Este modelo es aplicable a empresas manufactureras (de cadenas de producción) (Marín,1997, p.61).

Una debilidad de este modelo reside en la estructura comunicacional formal, que es parcialmente inefectiva, debido a las limitaciones que produce el flujo de comunicación descendente y horizontal, lo que crea canales de comunicación informales y estos a su vez pueden atraer rumores, sin mencionar que no siempre hay una solución satisfactoria para todas las necesidades de los miembros de la organización, por ello pese la importancia del talento humano en esta escuela, esta no podría desempeñarse por sí sola de forma efectiva o eficiente. (Collado,2002, p.27)

## **3.5. Escuela Sistémica.**

La teoría de sistemas está en contra del mecanicismo que divide las organizaciones, su enfoque se encuentra encarrilado a una serie de actividades y procesos que forman parte de

un sistema más grande, cuya visión unificadora del proceso productivo requiere la participación e integración de todos los miembros para conformar un solo subsistema que se interrelacione entre sí. (Chivenato,2006,p.410-411)

La teoría de la escuela sistémica pretende ir más allá de los conceptos de las anteriores escuelas, como el hombre maquina o el hombre social en busca de realización, para plantear al trabajador como un ente complejo que actúa en una organización compleja. La complejidad de las organizaciones radica en que estas son, un conjunto organizado de partes que interactúan entre sí, compuesto por departamentos o áreas, interrelacionadas de forma equilibrada para el funcionamiento de la empresa.

Este modelo, considera a los sistemas sociales como entes cambiantes y complejos que no pueden ser estudiados desde la concepción mecanicista de las ciencias exactas ni que pueden ser abordadas por una ciencia. Propone teorías interdisciplinarias de modo que los análisis no sean apartados por secciones o áreas. El enfoque sistémico defiende que todo fenómeno forma parte de uno mayor y que es un proceso evolutivo y cambiante.

El modelo sistémico parte como un sistema integrador de la escuela clásica y de relaciones humanas, considerando que las acciones de las organizaciones influyen en su entorno y este a su vez en las organizaciones, como una red de interacciones informativas con flujos y contenidos que dependen del entorno en que se dan las relaciones sociales y del modelo de la organización (Tuñez,2012, p.24-25).

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

En este modelo, la comunicación es la base de la organización, debido a que permite mantener la unión de los diferentes miembros y departamentos que conforman la empresa, es considerada como una red interconectada con toda la organización para la transmisión de información y tareas. Este modelo es un sistema más abierto que mantiene una continua interacción con su entorno, para fidelizar al empleado con una cultura corporativa (Marín,1997, p.61-66).

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

La información es importante como eje fundamental para el sistema, lo que proporciona un entorno abierto y factible para el flujo de la comunicación circular, la retroalimentación constante del sistema determina el control y coordinación del proceso organizativo. Esto implica que la organización deberá mantenerse al tanto de la información recibida del

entorno social, ya que la información transmitida a los mismos creará una buena imagen corporativa. (Collado,2002, p.31)

Por ello es importante el proceso comunicativo, ya que no solo permite el flujo de información y retroalimentación, sino, que fomenta y crea una cultura organizativa, que transmitirá a los entornos sociales, sus acciones, beneficios y valores. Esta cultura organizativa, determinara las metas a alcanzar y la forma de cumplirlas. (Dalton, Hoyle, & Watts: 2006, p.14)

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

La comunicación es multidireccional, es decir en todas las direcciones del sistema organizativo, incluyendo ascendentes y descendentes a través de los niveles jerárquicos y a través de los límites de la organización con el entorno. La comunicación es crucial en este modelo, por que sostiene la organización e interrelaciona los demás departamentos o áreas, además abarca la acción los hechos y se expresa y difunde a través de la acción comunicacional (mensajes, relaciones, cultura corporativa y valores). (Fajardo & Nivia,2016, p.63)

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

La fortaleza de la escuela sistémica es que considera al empleado o trabajador como un ente complejo, parte de la organización y no como parte del proceso de producción. Es un sistema abierto que permite al empleado sentirse involucrado y comprometido en el proceso organizativo, la comunicación multidireccional del proceso permite a los directivos tener un feedback del proceso y las relaciones de los entornos organizativos. Este modelo es aplicable a varias organizaciones entre las principales; hospitales, organizaciones industriales, instituciones educativas, etc.

Una de las falencias de este modelo, es el exceso de personal involucrado en los diferentes procesos organizativos, lo que ocasionaría dificultades en acuerdos entre los miembros y un feedback negativo, debido a las distorsiones del mensaje o la postura del otro. (Marín,1997, p.61-66)

**CAPITULO IV**  
**DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **4. Objetivos de la investigación.**

El presente trabajo se establece como un estudio referencial en el campo de la gestión comunicación digital interna y el empleo de las nuevas tecnologías como nuevas herramientas digitales de comunicación. El público en investigación lo comprenden las 11 empresas privadas del Ecuador en el año 2016.

##### **4.1. Objetivo general.**

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

###### **4.1.1. Objetivos específicos.**

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

###### **4.1.2. Preguntas de investigación.**

¿Las empresas ecuatorianas realizan acciones de comunicación interna desde las herramientas digitales? ¿O la comunicación digital se utiliza solamente para la comunicación externa?

¿Cuáles son las principales herramientas de comunicación digital que utilizan las empresas para fortalecer su comunicación interna?

¿Cuáles son los modelos de comunicación interna que ejecutan las empresas de Ecuador, analizados bajos los tipos de comunicación ascendente, descendente, circular...?

#### **4.2. Estructura metodológica.**

El objetivo del estudio es analizar la realidad de la gestión de la comunicación digital interna de las once principales empresas que lideran el Ranking de las 1000 empresas del Ecuador, según la Revista EKOS, de las cuales se obtuvo una respuesta efectiva de cinco de ellas.

En un análisis profundo se pretende diagnosticar la gestión, acciones y herramientas digitales que utilizan para facilitar el flujo comunicacional al nivel interno.

Siendo consecuentes con los objetivos de la investigación, se ha optado por el método cualitativo que permite recabar información de valor. Como instrumento se ha escogido a la entrevista telefónica la que estuvo dirigida a los encargados de la gestión de la comunicación interna de las once empresas objeto de estudio. El método se lo ha escogido porque a través de los datos recolectados, permite analizar, observar y crear interpretaciones inductivas para establecer generalizaciones a partir de las características y variables que posean la muestra en base a los modelos de la conducta organizacional. Como aclara Krause (1995):

La metodología cualitativa se refiere, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico. (p. 21)

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

El instrumento de investigación que se ejecutó fue una entrevista semiestructurada vía telefónica, la misma como afirma Báez y Pérez de Tudela (2007): “Trabaja con ciertos contenidos y un orden preestablecido, dejando abierta la gama de posiciones que desee manifestar el entrevistado” (p.99). Por ello, la misma se aplicó a los directivos o responsables de las áreas de recursos humanos y/o comunicación interna de cinco principales empresas del Ecuador del 2016 que accedieron a dar las respuestas.

El instrumento utilizado para la entrevista está organizado como menciona Montañés (2009) por diferentes temas con sus correspondientes preguntas, donde cada pregunta será redactada, en base a las características de las organizaciones, teniendo en mente que no solo se busca conocer el posicionamiento de estas, sino de buscar la mayor información posible sobre el tema (p. 136). En esta investigación la entrevista fue semiestructurada y se realizó a partir de un cuestionario de 14 preguntas agrupadas en tres bloques que responde a cada uno de los objetivos de la investigación. En los siguientes apartados:



#### **4.2.1.1. Acciones de comunicación digital interna.**

Este apartado responde al primer objetivo específico de la investigación en el cual se procura conocer las acciones de comunicación que se establecen a favor de mantener adecuadamente informados al público interno de cada organización.

Para ello se aplicó seis preguntas específicas:

1. ¿En la institución existe un departamento de comunicación?
2. ¿Quién es el responsable de gestionar la comunicación interna?
3. ¿Qué acciones se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales? ¿Y qué tan efectivas son?

En el ámbito de:

- Auditoria de clima laboral
  - Socialización de código de ética y comportamiento
  - Evaluaciones de desempeño
  - Eventos internos
  - Inducción
  - Rendición de cuentas para colaboradores
4. ¿Existe un plan de comunicación interna?
  5. ¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitación de nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna? ¿Y de qué tipo? ¿Periodicidad? ¿Le ha servido?
  6. ¿Usted ha gestionado capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para su público interno? ¿De qué tipo?

#### **4.2.1.2. Diagnóstico de las herramientas de comunicación digital interna.**

Este bloque permite conocer qué herramientas digitales son utilizadas en cada una de las organizaciones, comprender sus usos y aplicaciones en el ámbito de la comunicación interna y su periodicidad y efectividad. Por esa razón, se aplicó cinco preguntas fundamentales:

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

Determinar herramientas, periodicidad y efectividad entre:

- Comunicación entre directivos.

- Comunicación jefe empleado.
  - Comunicación entre departamentos.
  - Comunicación empleado – empleado.
  - Comunicación empleado – jefe.
2. ¿Identifique las herramientas digitales que utiliza para la ejecución de acciones de comunicación interna?
  3. ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas digitales para la comunicación interna de su empresa?  
 Correos electrónicos  
 Facebook/Messenger  
 WhatsApp  
 Blogs  
 Hangouts  
 Intranet  
 Twitter  
 Skype  
 Google+  
 Redes de mensajería desarrolladas para la empresa  
 Otras
  4. En relación con su conocimiento, valore la efectividad de las siguientes herramientas a la hora de gestionar la comunicación interna:  
 Correos electrónicos  
 Facebook/Messenger  
 WhatsApp  
 Twitter  
 Skype  
 Blogs  
 Hangouts  
 Intranet  
 Google+  
 Redes de Mensajería propias/institucionales
  5. ¿Poseen algún proyecto a futuro para la implementación de nuevas herramientas digitales internas? ¿En qué consiste? ¿Qué esperan del proyecto?

#### **4.2.1.3. Establecimiento de los distintos modelos de conducta organizacional.**

Este segmento facilita la identificación de las características, cualidades y estructura organizacional que poseen cada una de las empresas en estudio. Con el fin de cumplir el tercer objetivo establecido, donde se examina los datos recopilados en base a los modelos de las tres escuelas de conducta organizacional (Lucas Marín, 1997 y Miguel Túnuez ,2012) que permiten la determinar el tipo de escuela que adoptan las organizaciones en estudio.

Las escuelas de forma general se caracterizan por:

- **Modelo de la Escuela Clásica:**
  - ✓ La comunicación es descendente.
  - ✓ Un sistema operativo rígido y jerárquico.
  - ✓ No hay retroalimentación.
  - ✓ No permite el desempeño de propuestas personales
- **Modelo de la Escuela de Relaciones Humanas:**
  - ✓ La comunicación es horizontal.
  - ✓ Un sistema de comunicación más flexible.
  - ✓ Estímulos a los empleados para mejorar su productividad.
  - ✓ Se reconoce el trabajo del obrero.
- **Modelo de la Escuela Sistemática:**
  - ✓ La comunicación es circular.
  - ✓ Participación del personal en el proceso de comunicación.
  - ✓ Participación del obrero en la toma de decisiones.
  - ✓ Un sistema de comunicación abierto.

Dadas las características de las escuelas, se plantea cuatro preguntas básicas que permiten obtener esta información:

1. Para usted, como comunicador institucional, la gestión de comunicación interna en su institución es: ¿Fundamente, que hechos comunicativos han beneficiado a su empresa y cómo?
2. 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 trabajadores.
  - Circular: entre todas las direcciones de la organización.
3. ¿Todos los miembros de la organización son partícipes del proceso comunicativo? ¿Mediante que herramientas ellos son escuchados?
4. ¿Poseen algún proyecto a futuro para la implementación de nuevas herramientas digitales internas? ¿En qué consiste? ¿Qué esperan del proyecto?

### **4.3. Proceso metodológico.**

El proceso de la investigación se fundamenta en cuatro fases específicas:

#### **Fase 1.**

En esta fase se partió con un sondeo de las empresas que tuvo su inicio en el mes de abril de 2017, donde se buscó la información básica (números de teléfono o correos electrónicos de información pública) para entablar el primer contacto.

Se intentó entablar diálogo con las empresas para explicar la finalidad del proyecto de investigación y, de esta manera, conseguir el contacto del encargado de la gestión de la comunicación interna de cada empresa, y si en este caso la empresa no contara con dicho puesto, accederíamos a realizar la entrevista con el encargado del departamento de Recursos Humanos.

Es significativo denotar que el muestreo corresponde a empresas con un elevado valor de ingresos económicos, por lo tanto, estas organizaciones poseen sus códigos u normas de restricción de información. En consecuencia, la coordinación y obtención de información del muestreo inicial de once empresas resultó complejo y por ello, la investigación fue realizada a cinco empresas de diversos sectores, las mismas que fueron contactadas vía telefónica, vía email e incluso en una vía correo postal. Seis organizaciones de las once planteadas no participaron en la investigación, algunas por tener políticas corporativas que no permiten dar información sobre el manejo interno acerca de sus distintas áreas; mientras que otras carecieron de interés y no contestaron los correos u oficios enviados desde la titulación de Relaciones Públicas; cuyo objetivo era invitar y promover la respuesta de estas en el proyecto.

#### **Fase 2.**

En esta fase, luego de hacer el primer acercamiento se procedió a elaborar una base de datos más detallada con números de teléfonos, nombres de los encargados de las áreas de comunicación o recursos humanos, la misma que se adquirió mediante la información de sus páginas web y en sitios como la Superintendencia de Compañías, valores y seguros (SUPERCIAS).

### **Fase 3.**

En esta fase se realizó llamadas telefónicas a fin contrastar la segunda base de datos obtenida y en algunos casos cambiar el contacto de la persona que respondería a la entrevista planteada en la investigación.

A fin de obtener una mayor formalidad con las empresas contactadas se procedió con el envío de un oficio por parte de la titulación de Relaciones Públicas a las once empresas seleccionadas para la investigación, en este documento se hacía constar que la información recolectada corresponde a un proceso netamente académico.

Luego, se procedió en el mes de mayo a realizar llamadas telefónicas para conocer la respuesta de las organizaciones ante el oficio.

En esta fase se tuvieron algunos inconvenientes en virtud de la respuesta poca efectiva de algunas empresas en estudio, quienes indicaron que debido a sus políticas no permiten brindar el tipo de información solicitada y algunas no respondieron al oficio o alargaron el proceso sin ninguna respuesta. Pese a ello se dio la facilidad a las empresas a realizar entrevistas personales, telefónicas u mediante herramientas de video (Skype) que permitan la obtención de la información con el objetivo de que contribuyan a la investigación.

### **Fase 4.**

Finalmente se obtuvo una respuesta efectiva de cinco empresas entre ellas: Pronaca C.A., Tía S.A., Difare S.A., Dinadec S.A., Grupo Fybeca S.A., las mismas que debido al tiempo y distancia, nos brindaron un espacio mediante vía telefónica.

A parte de la entrevista semiestructurada basada en el cuestionario establecido, se añadieron algunas preguntas más para conocer detalles específicos sobre el proceso comunicativo digital interno realizado por las organizaciones.

#### **4.4. Selección del objeto de estudio.**

El proyecto de investigación partió inicialmente con una muestra de 11 empresas, las mismas que se encuentran en el top 11 de las mejores empresas con relación a ingresos del Ecuador, de acuerdo con el estudio realizado por la Revista Ekos del año 2016. Dentro de la muestra inicial se encuentran las siguientes empresas, como **registra la tabla 1.**

**Tabla 1: Top 11 Ranking empresarial Ekos 2016**

Empresa	Sector	Ubicación	Ranking	Ingresos	Utilidad	Encargado de Comunicación u RR.HH.
Corporación Favorita C.A.	Comercio al por menor/Supermercados	Sangolquí - Quito	1	1,989,012,100	221,494,932	Andrea López
Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. Conecel –Claro	Servicios/Telecomunicaciones	Guayaquil	2	1,540,225,902	278,590,000	Luisa Caviedes
Banco Pichincha C.A.	Financiero/Bancos	Quito	3	1,132,450,487	58,450,690	Gabriela Carrillo
Corporación El Rosado S.A.	Comercio al por menor/Supermercados	Guayaquil	4	1,051,620,924	39,121,961	Andrea Leonhardt
Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA	Agricultura ganadería y pesca/Ganadería	Quito	5	995,818,210	65,593,561	Xavier Tobar Mauri
General Motors del Ecuador S.A.	Automotor/Manufactura automotriz	Quito	6	908,280,448	78,639,878	Cristina Ordoñez
DINADEC S.A.	Comercio al por mayor/Bebidas	Guayaquil	7	799,453,248	56,927,700	Leyla Torres Carla Reyes
Otecel S.A - Telefónica Movistar	Servicios/Telecomunicaciones	Quito	8	680,470,000	87,660,000	Andrea Berutti
Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE) S.A.	Salud/Comercio al mayor de productos farmacéuticos y medicinales	Guayaquil	9	641,138,066	15,867,601	Ximena Guzmán
Corporación Grupo Fybeca S.A. GPF	Salud/ Farmacias	Guayaquil	10	634,900,000	19,100,000	Alex Ontaneda
Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.	Comercio al por menor/Supermercados	Guayaquil	11	623,962,317	54,071,099	Daniel Ortega

Fuente: Revista Ekos Vol. 281, Ranking empresarial 1000 - 2016. Recuperado de:



<http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>

Elaboración: Propia.


De aquel muestreo inicial, tal como consta en líneas anteriores se obtuvo una respuesta efectiva de cinco empresas (**tabla 2**). A quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada.

**Tabla 2: Perfil del Objeto de estudio**

Perfil del objeto de estudio		
<b>DIFARE S.A.</b>	Logo	
	Historia	Grupo DIFARE.S.A. nace en 1983 gracias a Carlos Cueva González y su esposa Galicia Mejía Zevallos, que abrieron una farmacia llamada "Marina" en la ciudad de Guayaquil. Las oportunidades que el mercado de la distribución de las medicinas dio la oportunidad que la empresa crezca y capte la atención de pequeñas y medianas farmacias. El 1ro de julio de 1984 se funda la Distribuidora Farmacéutica René. Tres años después, con el objetivo de darle una proyección nacional, la compañía cambia de nombre, convirtiéndose en Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A.
	Actividad	Es un conjunto de empresas del sector farmacéutico cuyo fin es la venta al por mayor de productos farmacéuticos en el país a través de sus divisiones de negocio: Distribución, Desarrollo de Farmacias y Representaciones de Productos.
	Marcas/ Productos	-Pharmacy's. - Cruz Azul. -Farmacias Comunitarias.
	Número de empleados	3214 Aproximado.
<b>GRUPO FYBECA S.A.</b>	Logo	
	Historia	La Corporación GPF inició en 1930 con una pequeña farmacia en centro de Quito. Años más tarde adquiere otras boticas y farmacias, que más adelante se convertirían en la cadena de farmacias Fybeca. En 2000 creó farmacias SanaSana para servir a otro sector de la población.
	Actividad	Corporación GPF, es un grupo empresarial ecuatoriano enfocado en el ámbito farmacéutico y en el ámbito de la venta de snacks, bebidas y productos de primera necesidad, a través de su franquicia OkiDoki. Tiene presencia en las 24 provincias y cuenta con más de 600 puntos de venta.
	Marcas/ Productos	-Farmacias Fybeca. -Farmacias SanaSana. -OkiDoki. -Provefarma. -Abefarm.

	Número de empleados	5000 Aproximado.	
<b>DINADEC S.A.</b>	Logo		
	Historia	Dinadec S.A es una empresa ecuatoriana constituida en agosto de 2007 y ubicada en la ciudad de Guayaquil. Puesto que su principal accionista es AbInBev y SABMiller Southern Investments Limited, la empresa forma parte del Grupo AbInBev y SabMiller.	
	Actividad	Dinadec. S.A. es la encargada de la comercialización y distribución de cervezas y otras bebidas como refrescos o aguas, adquiridos a su compañía relacionada Cervecería Nacional CN S.A., de acuerdo con un contrato de distribución exclusiva. Actualmente cuenta con 16 centros de distribución en todo el Ecuador y 46 socios distribuidores.	
	Marcas/Productos	Pilsener. Pilsener Light. Pilsener Cero. CLUB Premium. CLUB Negra. CLUB Roja.	CLUB Cacao. Pony Malta. Manantial. Budweiser Corona. Stella Artois.
	Número de empleados	2000 aproximado.	
	<b>TÍA S.A.</b>	Logo	
Historia		La empresa multinacional sur americana Tía S.A. es de origen checoslovaco (Te-ta) fundada en Praga por Federico Deutsch y Kerel Steuer en la década de 1920. quienes en 1940. Estos dos visionarios llegaron a América procedentes de Europa debido a los conflictos de la Segunda Guerra Mundial, y se establecen primero en Colombia en 1940, para posteriormente expandirse a Argentina, Uruguay y Perú, visitando Ecuador entre los 1958 y1959, para que en noviembre de 1960 inaugurar el primer almacén en Guayaquil.	
Actividad		TIA S.A es una cadena de tiendas que ofrece más de 8000 artículos diferentes, entre ellos textiles, artículos de aseo personal y artículos de consumo hogareño. Algunas de sus secciones son: Alimentos, hogar, limpieza, perfumería, ropa de dama, caballero y niños y electrodomésticos. Los principales proveedores son: Coca Cola, Nestlé, Unilever, P&G, entre otros.	



	Marcas/ Productos	Magda Supermercados. Tía Express. Super Tía. Plaza Tía.	
	Número de empleados	7,527 empleados.	
<b>PRONACA C.A.</b>	Logo	 <p>Te alimenta bien</p>	
	Historia	<p>La empresa Pronaca C.A. nace con el holandés Sr. Lodewijk Jan Bakker, con la compra de la Hacienda “La Estancia” con la visión de incursionar el mercado agrícola. Posteriormente en el año 1957 funda la Empresa INDIA dedicada a la importación y distribución de insumos agropecuarios y de artículos para la industria textil. En 1965 crea INCA (Incubadora Nacional C.A.) que fue la primera incubadora que utilizaba procesos tecnológicos. En 1979 funda la empresa procesadora de aves, Pronaca, que en 1999 cambió su denominación a Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Además, se crea Senaca, bajo el paraguas de la firma y se dedica a la producción y a la comercialización de maíz. Hoy la firma tiene 53 años y 8000 productos que se comercializan bajo 26 marcas.</p>	
	Actividad	<p>Pronaca C.A. es una empresa dedicada al sector agrícola y alimenticio, se encarga de la explotación de mataderos que realizan actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empaqueo de carne fresca: bovino, porcino, ovino, caprino, refrigerada o congelada en canales o piezas o porciones individuales.</p>	
	Marcas/Productos	<p>Mr. Pollo. Mr. Pavo. Mr. Chancho. Mr. Cook. Mr. Fish. Pro-Can. Compa. Pro-Cat. Chiki. Plumrose. La Danesa. Fritz. Indaves. Rendidor. La Estancia.</p>	<p>Rubino. Gustadina. India. InaExpo. ProAves. ProCerdos. ProGanado. ProTilapia. ProCamarón. ProCuyes y Conejos. India Ganasal. Corralero Aves. Corralero Cerdo. Derby.</p>
	Número de empleados	7700 aproximado.	

Fuente: Páginas web de las diferentes empresas.

Elaboración: Propia.

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

## 5. Análisis de resultados.

El análisis corresponde a los datos arrojados por las entrevistas ejecutadas a cinco empresas. Analizando su naturaleza y gestión, se puede dilucidar que dichas empresas tienen poderío económico y un capital humano extenso tomando como referencia las distintas sucursales dispersas dentro del territorio ecuatoriano. Estos antecedentes permiten determinar que, acorde a su extensión territorial, la gestión de la comunicación digital al nivel interno es amplia y consecuente con sus respectivos objetivos empresariales.

A continuación, se presenta un análisis de la comunicación digital interna de cada empresa, en diferentes parámetros como: estructura del departamento, acción, planificación y auditorías.

### 5.1. Acciones de Comunicación interna.

#### 5.1.1. Departamento de comunicación interna.

De la información recabada se puede constatar que las empresas objeto de estudio tienen dentro de su estructura un departamento de comunicación, cuya finalidad es encargarse de los procesos comunicativos al nivel interno. Además, su gestión no es independiente, es decir tiene sinergia con otras áreas no tan ajenas a sus objetivos (recursos humanos, marketing, entre otras). Sobre este aspecto, se les pregunto a las empresas investigadas, si contaban con un departamento de comunicación, las opiniones recogidas son las siguientes:

**M (Manifestación):** “Si poseemos un departamento de comunicación denominado área de Continuity y este departamento está a cargo de algunas áreas entre esas Talento, Desarrollo, Learning y Comunicaciones internas.”

**RG (Respuesta generada):** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación. DINADEC S.A – (Guayaquil).

**M:** “La empresa posee un departamento de comunicación interna, llamado Asuntos Corporativos”.

**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.- (Guayaquil).

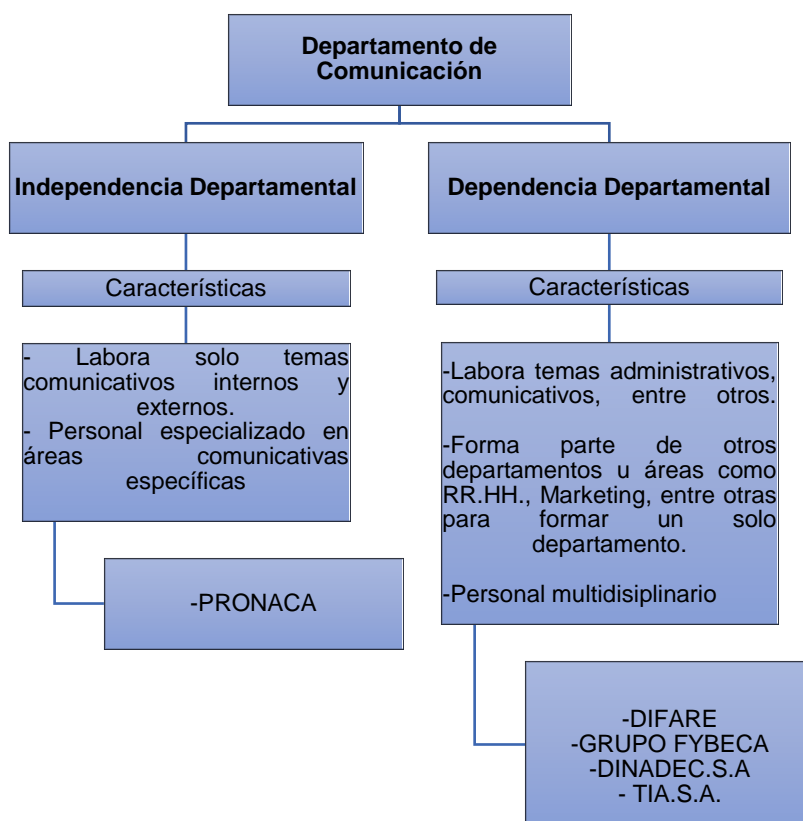
**M:** “Actualmente existe el departamento de comunicación interno, este lleva ya dos años y está bajo mando del departamento de Recursos Humanos”.

**RG:** Daniel Ortega gestor de comunicación. TÍA S.A. – (Guayaquil).

Tal como se evidencia en las respuestas anteriores las cinco empresas cuentan con departamentos de comunicación y en ellos están insertas funciones encaminadas a la

gestión de la productividad del personal y de la comunicación al nivel interno. Según refiere la teoría, la existencia de un departamento de comunicación en una organización permite gestionar de manera eficaz y positiva la información a través de los diferentes canales de comunicación, así mismo, es el encargado de promover la visión, misión, valores y objetivos empresariales tanto para los públicos internos como externos (EAE Business School Retos Directivos, 2015).

En virtud de las respuestas, se ha clasificado a las empresas en dos grupos; con independencia departamental comunicativa y dependencia departamental comunicativa. Ambas clasificaciones; la de independencia y dependencia están alineadas a los objetivos organizacionales, aunque un departamento de comunicación independiente funciona y labora bajo objetivos y metas comunicacionales propias, las mismas que buscan transmitir la imagen corporativa, fomentar la visión, misión, valores y objetivos en la empresa. En cambio, las empresas con dependencia departamental involucran diversas funciones, existen diversos encargados de áreas, con roles independientes de cada disciplina para conformar un departamento íntegro.



**Gráfico 2. Departamentos de comunicación en las empresas**

Fuente: Entrevistas realizadas a las cinco empresas del muestreo, del proyecto de investigación.

Elaboración: Propia.

Según la tabla siguiente (**tabla 3**) se puede observar que tres de las cinco empresas estudiadas poseen una dependencia departamental en donde cada una de ellas existen diferentes áreas, con diversas disciplinas, pero todas apoyan los objetivos comunicacionales que persigue la organización.

**Tabla 3. Nombres de los departamentos de comunicación**

<b>Dependencia Departamental Comunicativa</b>			
<b>Empresas</b>	<b>Áreas dentro del departamento.</b>	<b>Nombre del departamento.</b>	<b>Número de personal de comunicación interna.</b>
<b>DIFARE S.A.</b>	Asuntos Corporativos.	Departamento de Asuntos Corporativos.	N/A
<b>DINADEC S.A.</b>	Talento y Desarrollo, Comunicación Corporativa, Learning.	Departamento de Continuity.	2 personas.
<b>TIA S.A.</b>	Recursos humanos Departamento de comunicación interna	Departamento de RR. HH	4 personas
<b>Independencia Departamental Comunicativa</b>			
<b>PRONACA C.A.</b>	Departamento de comunicación interna.	Departamento de Comunicación.	6 personas
<b>GRUPO FYBECA S.A.</b>			2 personas + Agencia externa.

Fuente: Entrevistas realizadas a las cinco empresas, del muestro del proyecto de investigación.  
Elaboración: Propia

Se puede observar, que la comunicación interna, es gestionada por su respectivo departamento de comunicación, independientemente de si estos son dependientes o independientes. Sus acciones están encaminadas en mantener y potenciar el flujo comunicacional para lograr los objetivos de cada empresa. Estos datos son consecuentes con Enrique, Madroñero, Morales, & Soler (2008), al mencionar que la comunicación interna

es importante en las organizaciones porque permite contar a los públicos internos lo que la organización hace, logrando una implicación de todos sus miembros con el fin de incrementar motivación y productividad, todo ello para alcanzar la maximización de los recursos de la empresa.

### **5.1.2. Planeamiento de la comunicación interna.**

En las organizaciones un plan de comunicación direccionado al nivel interno de la empresa permite planificar las actividades con el fin de mejorar la identidad corporativa en el público interno y ser proyectada al nivel externo. Según Barroco (2008), la importancia del plan de comunicación es tal que, se constituye en el instrumento que marca los criterios, políticas y estrategias de comunicación de la institución y que, de ser incorrecta su elaboración, provocará una pérdida de imagen y como consecuencia, una disminución de las ventas o un deterioro de su reputación. Ante este aspecto, los entrevistados mencionan poseer un plan de comunicación, pero no se especifica de comunicación interna con excepción de TÍA S.A. y de PRONACA C.A.

Plan de comunicación:

**M:** “Si poseemos un plan de comunicación y lo elaboramos anualmente, donde se tiene una estrategia de comunicación planteada con las acciones planificadas para el año, pero si se van surgiendo necesidades se lo modifica”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Si poseen un plan de comunicación, lo realizan anualmente y ha cumplido todos los objetivos propuestos”.

**RG:** Alex Ontaneda gestor de comunicación de GRUPO FYBECA S.A.-(Guayaquil).

**M:** “Si poseemos un plan de comunicación, lo elaboramos anualmente”.

**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.-(Guayaquil).

Plan de comunicación interna:

**M:** “Si existe un plan de comunicación interna, se lo plantea al inicio de año, y al final del mismo se plantea las actividades para el siguiente año, durante

el transcurso del año se realiza un proceso de evaluación del plan y si surgieran algunas nuevas actividades, se replantea el plan y se lo presenta a los directivos del departamento”.

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Poseemos varios planes de comunicación interna y los objetivos a veces se cumplen, otras no”

**RG:** Gestor de comunicación de PRONACA.C.A.- (Quito).

Según las manifestaciones, la planificación en el área de comunicación es muy importante para las cinco organizaciones, ya que cada una de ellas conoce el valor de la misma. Por tal motivo lo realizan anualmente y lo modifican en caso de ser necesario, con el fin de cumplir sus objetivos planteados. Pero como se observa las organizaciones gestionan planes de comunicación enfocados en su mayoría hacia la comunicación externa, pero son pocas las empresas que afirman si hacer constar la comunicación interna en sus planes de comunicación, aunque en algunos casos los objetivos de estos planes no se cumplen a cabalidad , como la empresa PRONACA C.A., la cual afirmó que no siempre se cumplen todos los objetivos planteados, lo que demuestra que en la vida laboral existen ciertos obstáculos que no permitirán el desarrollo y cumplimiento de todas las acciones de comunicación.

### **5.1.3. Acciones que se ejecutan en el marco de la comunicación interna.**

La comunicación interna es la herramienta clave en las empresas, puesto que permite la transmisión de los objetivos y valores corporativos a los empleados. El talento humano es el verdadero motor de la organización, el que produce los resultados y valor de la empresa. Por ello para no perder la competitividad de los empleados, estos deben ser motivados mediante acciones de comunicación interna, que les permitan forjar una cultura organizativa, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la misma.

Cuando la comunicación interna es eficaz, mejora el desempeño, promueve la satisfacción y los empleados conocen mejor su función laboral y se sienten más comprometidos (Vértice, 2008). Según lo referido, las empresas en estudio han realizado ciertas acciones de comunicación interna como se muestra a continuación:

#### **5.1.3.1. En el ámbito de auditoria de clima laboral.**

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, es un conjunto de cualidades, atributos o propiedades de aspectos tangibles e intangibles que están presentes

en una organización y afectan a los comportamientos, actitudes, motivación de sus miembros y por defecto al de la empresa. Este reflejo del público interno de la organización puede cambiar por los propios miembros, pero en especial por los miembros encargados ya sean estos del área de comunicación interna o RRHH (Bordas, 2016). De ahí radica a importancia de este tema en las organizaciones, ya que, si el personal se encuentra satisfecho, es consecuente que éste rinda dentro de su trabajo. Para el manejo y evaluación del clima laboral existen diversos enfoques o estrategias a la hora de intervenir, ya que cada una de las empresas posee un clima laboral diferente al de las demás. Como nos manifiestan los gestores de comunicación de las empresas.

**M:** “Más que el clima, vemos un poco de tema de compromiso con la compañía, nosotros tenemos encuesta de compromiso que la hacemos en el mes de noviembre, que es una encuesta que tiene 70 preguntas donde preguntamos cómo te sientes con tus inmediatos, aparte de esas hay dos cursos que lo hacemos, justo ahora hicimos un curso en el mes de junio y hacemos otro curso en el mes de septiembre que son como una mini-encuesta de compromiso”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Si realizamos auditorias de clima laboral, nosotros les decimos “Compromiso”, que es una nueva herramienta en la cual nosotros medimos cuan comprometido esta la gente al trabajar”.

**RG:** Alex Ontaneda gestor de comunicación de GRUPO FYBECA S.A.-(Guayaquil).

**M:** “Si se audita el tema de clima laboral y se utilizan todas las herramientas de comunicación que poseemos, para comunicar este ámbito a los empleados.

**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.-(Guayaquil).

**M:** “Si realizamos auditorias de clima laboral por medio de encuestas”.

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

Sin embargo, ajeno a las anteriores manifestaciones el gestor de PRONACA C.A.

**M:** “Nosotros no hacemos auditoría de clima laboral, lo hace un proveedor comercial externo”



**RG:** Gestor de comunicación de PRONACA.C.A.- (Quito).

Como se evidencia las empresas TÍA S.A, DINADEC. S.A Y FYBECA S.A. auditan clima laboral por medio de encuestas para medir la satisfacción y compromiso de los empleados. La aplicación de estas encuestas como menciona el autor Cervera (2008) les ayudará a conocer los temas de preocupación de sus empleados y además conocer cuáles son los canales más frecuentes por los que reciben la información.

Sin embargo, en la empresa PRONACA S.A. se inserta en los procesos de comunicación la contratación de auditores externos que permitan medir la satisfacción y compromiso de los empleados. Lo que resulta beneficioso para la organización, ya que le permite tener una perspectiva externa de su personal, situación de la empresa y el clima laboral. Pero es importante recordar como menciona el autor, Tessi (2013) si se detectaran problemas en las comunicaciones laborales, realizar una métrica de comunicación interna para complementar los resultados obtenidos en la auditoria de clima laboral, con el fin de encontrar los puntos neurálgicos que se trabajarán en dicha área.

#### **5.1.3.2. En el ámbito de la socialización de código de ética y comportamiento.**

Los códigos de ética y comportamiento son reglamentos instituidos en las empresas con el propósito de direccionar el comportamiento de los empleados, buscan hacer efectivos los valores y principios éticos de las instituciones, mediante el cumplimiento y respeto. La creación de un código de ética facilita el proceso de toma de decisiones ya que reduce la ambigüedad y protege la reputación de las compañías. Las organizaciones de estudio manifiestan respecto a la comunicación y uso de los códigos de ética lo siguiente:

Al respecto, el público entrevistado refiere que:

**M:** “Hay el código obviamente, es el código corporativo, el que lo pasamos por medio del correo electrónico, de forma trimestralmente a los empleados, es un recordatorio que les hacemos”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Si realizamos la socialización de nuestro código de ética que lo lanzamos hace 3 años atrás, este código fue socializado con toda la gente

que ya estaba dentro de la empresa e hicimos una plataforma de certificación para que la gente se pueda certificar dentro del reglamento interno y código de ética a partir de eso. Las nuevas personas que ingresan a nuestra empresa revisan el código de ética en el proceso inducción y firman la adhesión al código de ética”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

**M:** Ximena Guzmán de la empresa Grupo DIFARE S.A. destacó que si poseen un código de ética y que utilizan todas las herramientas de comunicación que poseen, para comunicar este ámbito a los empleados.

**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.- (Guayaquil).

Como se evidencia las empresas DINADEC.S.A, GRUPO FYBECA S.A y DIFARE S.A., conocen el valor e importancia de los códigos de ética, por ello su socialización es fundamental en las empresas, las mismas que utilizan el correo electrónico y la socialización verbal para transmitir a su público interno estas normas a las que se sujetaran en su vida laboral. En este aspecto, se visualiza que el código es un elemento inherente de las empresas que magnifica el actuar de los empleados tanto al nivel interno como externo de la empresa.

En relación a la socialización de los códigos, las tres empresas cumplen a cabalidad lo mencionado por Robbins & Coulter (2005, p116), que aclara que los códigos de ética deben comunicarse de forma periódica, la segunda es que en todos los niveles jerárquicos debe reafirmarse continuamente y si alguien lo infringe debe disciplinarse congruentemente y por último el código de ética debe tener una correcta estructuración.

#### **5.1.3.3. Evaluaciones de desempeño (EDD).**

Este proceso es indispensable dentro de una organización, debido a que permite una revisión formal de los resultados de trabajo y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta información facilita el proceso de toma de decisiones e identifica falencias en las diferentes áreas. En la comunicación interna es importante evaluar al personal interno, con el fin de conocer la situación de cada trabajador y de cada área o departamento.

Sobre este apartado se refieren:

**M:** “Nosotros utilizamos para evaluar el desempeño una herramienta que se llama Cornestone, en la cual nosotros ingresamos cada trimestre nuestros objetivos y al final de cada año nosotros evaluamos las competencias de cada uno de nuestros empleados por medio de esta plataforma”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

Sin embargo, se pude dilucidar que la siguiente manifestación no corresponde con las mismas acciones generadas por la empresa anterior.

**M:** “No, somos del departamento de comunicación interna, no manejamos este tema”

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

En este apartado se obtuvo respuestas de dos empresas. En TÍA S.A. las evaluaciones de desempeño se realizan a partir del área de Recursos Humanos y se evidencia que el departamento de comunicación como se mencionó anteriormente es independiente del área de recursos humanos, por lo tanto, se encarga solo de aspectos comunicativos. En cambio en la empresa GRUPO FYBECA S.A. la evaluación de desempeño la realiza el departamento de comunicación por medio de una herramienta digital, la cual les brinda los resultados de desempeño de todos sus empleados. Es interesante conocer que esta organización ha digitalizado el proceso por medio de una herramienta digital, rompiendo el proceso tradicional de ejecutar una entrevista donde interviene el evaluado y el evaluador que en general suele ser su jefe superior directo, en el cual se pretende de igual forma conocer las acciones individuales del personal para pretender integrarlas con los objetivos de las organizaciones (Puchol, 2007).

#### **5.1.3.4. En eventos internos.**

Los eventos internos son un canal de comunicación muy efectivo, que generan experiencias en el público interno, ayudando a la fidelización e interacción de los empleados.

Según los criterios de los encargados de cada departamento de comunicación, las empresas dentro de su accionar al nivel interno, contemplan la realización de eventos internos para fortalecer la transparencia y la vinculación del empleado.

**M:** “Hay una planificación de eventos que tiene la compañía dependiendo de la fecha temática o fecha en particular de las cuales se hace un

despliegue que puede ser un evento grande como puede ser un evento pequeño, cada evento tiene su particularidad diferente”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

**M:** “El invento interno lo organiza la jefa de recursos humanos ella es la encargada d realizar los eventos como convenciones escolares, navideños y algún evento también social”

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

Por otra parte, existen manifestaciones (DIFARE S.A, GRUPO FYBECA Y PRONACA), que aclaran los canales que se utilizan para informar sobre estos eventos:

**M:** “Si vamos hacer un evento interno en la empresa, utilizamos el mail, también utilizamos las pantallas, bajamos la información, dependiendo del evento”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Si se realizan eventos internos y se utilizan todas las herramientas de comunicación que poseemos, para comunicar este ámbito a los empleados”.

**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Se utiliza el correo electrónico para la promoción de los eventos”.

**RG:** Gestor de comunicación de PRONACA.C.A.- (Quito).

Como resultado, los eventos internos constituyen un instrumento de comunicación de gran eficacia motivadora en el personal de las cinco empresas ya sea que estos se desarrollen por RR.HH. como aclara la empresa TÍA S.A., pero su difusión está estrechamente vinculada con el departamento de comunicación interna de las cinco organizaciones, el mismo que utiliza el correo electrónico y en el GRUPO FYBECA S.A. también pantallas digitales.

Acorde a la información recopilada se establece que la gestión de los eventos internos en las organizaciones cumple con la teoría de Díaz (2013) quien menciona que el correcto control y estructuración de esta herramienta, crea un clima dinámico y permite dar respuestas a las necesidades de información de los empleados y generar identidad corporativa.

#### **5.1.3.5. Inducción.**

Sobre la inducción del personal dentro del departamento de comunicación, se mencionan los distintos procedimientos para poner al conocimiento del nuevo personal cómo se labora y cuál es el rol dentro del departamento.

**M:** “La inducción es presencial, se la brinda dependiendo del área al que se ingrese, y se la brinda una persona de People o de algún experto temático encargado del tema”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

A esta mención, también se agrega que:

**M:** “Cuando se hacen inducciones en el área de comunicación, el personal de Recursos Humanos conversa con el nuevo integrante y conversamos las 4 personas del departamento les explicamos las campañas, que es lo que se hace, cuáles son los medios que se utiliza, la paleta organizacional, los días que se envían los comunicados”.

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

Como se demuestra la inducción tiene su rol protagónico en las empresas, ya que es el medio principal de vinculación de los nuevos empleados. En las empresas TÍA S.A y DINADEC. S.A. la inducción es realizada de forma verbal con un tono formal e informal, con el fin de crear un vínculo con los nuevos integrantes. Esta acción concuerda con lo que declara Robbins & Coulter (2005)

“Una inducción exitosa, ya sea formal o informal, da como resultado una transición, de fuera hacia dentro de la organización, que hace que el nuevo miembro se sienta cómodo y bien adaptado, disminuye la posibilidad de un desempeño deficiente y reduce la probabilidad de una renuncia repentina”. (p.293)

#### **5.1.3.6. Rendición de cuentas para colaboradores.**

La rendición de cuentas es un tema de gran importancia en las organizaciones, es el acto administrativo mediante el cual los responsables de la organización tienen la obligación de informar y justificar las actividades económicas, financieras y comunicacionales de la empresa que se ha realizado durante un año. Las organizaciones realizan diferentes acciones en el ámbito de rendición de cuentas, entre ellas:

**M:** “La Rendición de cuentas la hacemos una vez al mes, nosotras lo hacemos, como una reunión de discusión de los resultados, que es donde el director hace la presentación de los resultados del mes anterior y convoca a los equipos y presenta los resultados de venta, los resultados financieros, los resultados minístrales, los resultados logística los resultados de People, también hablamos de cultura”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

Sin embargo, en este aspecto, existen diferentes acciones de difusión de resultados de la empresa a su público interno:

**M:** “Nosotros tenemos unas charlas en cada una de las unidades de negocio, en el caso del corporativo hacemos charlas grupales donde cada gerente director de área se encarga de bajar la información y él es quien cuenta a los colaboradores sobre la rendición de cuentas”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

Como se evidencia las empresas DINADEC S.A y FYBECA S.A, utilizan el dialogo con los empleados y directivos para conocer los resultados de rendición de cuentas. Lo que les permite un acercamiento más profundo con los diferentes empleados.

#### **5.1.4. Capacitaciones en el uso de las nuevas tecnologías.**

En el ámbito formativo sobre las nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna, en las cinco empresas se evidencia que todas efectúan capacitaciones, pero no de forma continua. Sin embargo, se aclara que, en el área de nuevas tecnologías no han sido impartidas, como mencionan a continuación:

**M:** “Si hemos recibido capacitaciones, pero no en el área de nuevas tecnologías, hemos recibido las capacitaciones de manera general sobre los procesos de People manager, o sea capacitaciones sobre el área de trabajo. Las capacitaciones son buenas y se dan de acuerdo con la necesidad que exista”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Últimamente no hemos recibido capacitaciones en ese tema, porque hemos estado manejando este último año las mismas del año anterior y bueno no ha requerido”.

**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Mis compañeros si han recibido capacitaciones, la jefa y el coordinador han asistido a un encuentro de comunicación interna en Argentina”.

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

**M:** “No eh recibido puntualmente capacitaciones en ese tema, pero si en otros como mensajería interna atraves de una herramienta de audios que viene con Microsoft, donde incluso se realizan videoconferencias”.

**RG:** Gestor de comunicación de PRONACA.C.A.- (Quito).

Sin embargo, se visualiza que las capacitaciones sobre nuevas tecnologías se han manejado con el objetivo de fortalecer la comunicación interna:

**M:** “Si hemos recibido capacitaciones y han sido de nuevas herramientas digitales que se pueden utilizar como también de efectividad de la comunicación interna de cómo mejorar la comunicación interna. Se ejecutan por lo menos una vez al año y me han ayudado a crecer profesionalmente”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

Como se observó, las capacitaciones son impartidas en las cinco organizaciones, pero en el ámbito tecnológico estas son muy limitadas debido a que se brindan en caso de que los empleados lo necesiten, pero si se ejecutan en distintos ámbitos como; procesos de área y People manager en DIFARE. S.A y mensajería interna en el caso de PRONACA C.A. Cabe denotar que en TÍA S.A respecto a las capacitaciones no tienen limitantes, ya que su personal participa de congresos o encuentros fuera del país.

Las capacitaciones ejecutadas han sido valoradas como efectivas en las cinco empresas y la formación del personal en el área tecnológica y digital es aplicable cuando existe la falencia en el tema. Pero las empresas como DIFARE S.A y GRUPO FYBECA S.A, que efectúan capacitaciones en nuevas tecnologías de forma más periódica, lo hacen por lo general de forma anual o cuando el personal lo requiera, y se efectúan con la finalidad de instruir el uso o manejo de alguna nueva herramienta digital o simplemente son realizadas con el objetivo de fortalecer los procesos y acciones de comunicación en el personal

encargado. Cabe destacar que ninguno de los cinco gestores de comunicación ha gestionado capacitaciones en torno al uso de tecnologías para su público interno.

Apolo, Murillo & García (2014), recomiendan que las organizaciones deben mantener técnicas de capacitación de forma continua, para mantener entusiasmados a los participantes, brindar un certificado al culminar la misma y aprovechar esta herramienta para vincular colaboradores en planes de motivación y compromiso.

## 5.2. Herramientas digitales de comunicación interna.

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

La comunicación interna dentro de las organizaciones evidencia ser bastante efectiva, debido a que cada una de ellas, ha optado por implementar diferentes herramientas digitales que han facilitado el flujo de la información formal e informal, lo que ha permitido que pese a la gran cantidad de empleados que poseen, estos se mantengan informados de las acciones y procesos de la empresa, sin importar su cargo. De tal forma que cada una de estas herramientas contribuye al proceso de comunicación interna. A continuación, se observa las diferentes herramientas digitales de comunicación interna, utilizadas por las cinco empresas analizadas.

Tabla 4. Herramientas digitales utilizadas por las empresas.

		Herramientas digitales										
		Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Blogs	Hangouts	Intranet	Twitter	Skype	Google+	Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	Otras
Empresas	PRONACA C.A.	✓	X	✓	X	X	✓	X	X	X	✓	✓
	TÍA S.A.	✓	X	✓	X	X	✓	X	X	X	X	✓
	DIFARE S.A.	✓	X	✓	X	X	✓	X	✓	X	✓	X
	DINADEC S.A.	✓	X	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X
	GRUPO FYBECA S.A.	✓	X	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	X	✓

Fuente: Entrevistas realizadas a las cinco empresas, del muestro del proyecto de investigación.  
Elaboración: Propia



Como se evidencia en la **tabla 4**, las empresas utilizan estas diferentes herramientas en su proceso comunicativo interno. Además de utilizar algunas más no mencionadas en la tabla.

**M:** “Se utilizan videos en la plataforma YouTube para comunicar a los públicos internos y una herramienta de Microsoft que permite realizar videoconferencias”.

**RG:** Gestor de comunicación de PRONACA.C.A.- (Quito).

En cambio.

**M:** “La empresa utiliza un buzón de sugerencias interno, denominado TÍAComunica, que ha permitido mejorar la relación con sus empleados”.

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

A diferencia de las empresas anteriores.

**M:** “La empresa ha incorporado varias herramientas como; una radio virtual, campañas informativas por medio de SMS y además ha implementado plasmas digitales en lugares adecuados de la empresa para reforzar la comunicación con los empleados”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

En la herramienta de WhatsApp se evidencia que es de uso global en todas las cinco organizaciones, pero no todas ellas la utilizan como herramienta de comunicación formal, su uso formal se evidencia.

**M:** “Se utiliza esta herramienta para realizar campañas informativas de difusión”.

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

Por el contrario.

**M:** “Se utiliza la herramienta de forma más sectorizada para trabajar en grupos formales de trabajo para los diferentes equipos u departamentos”.

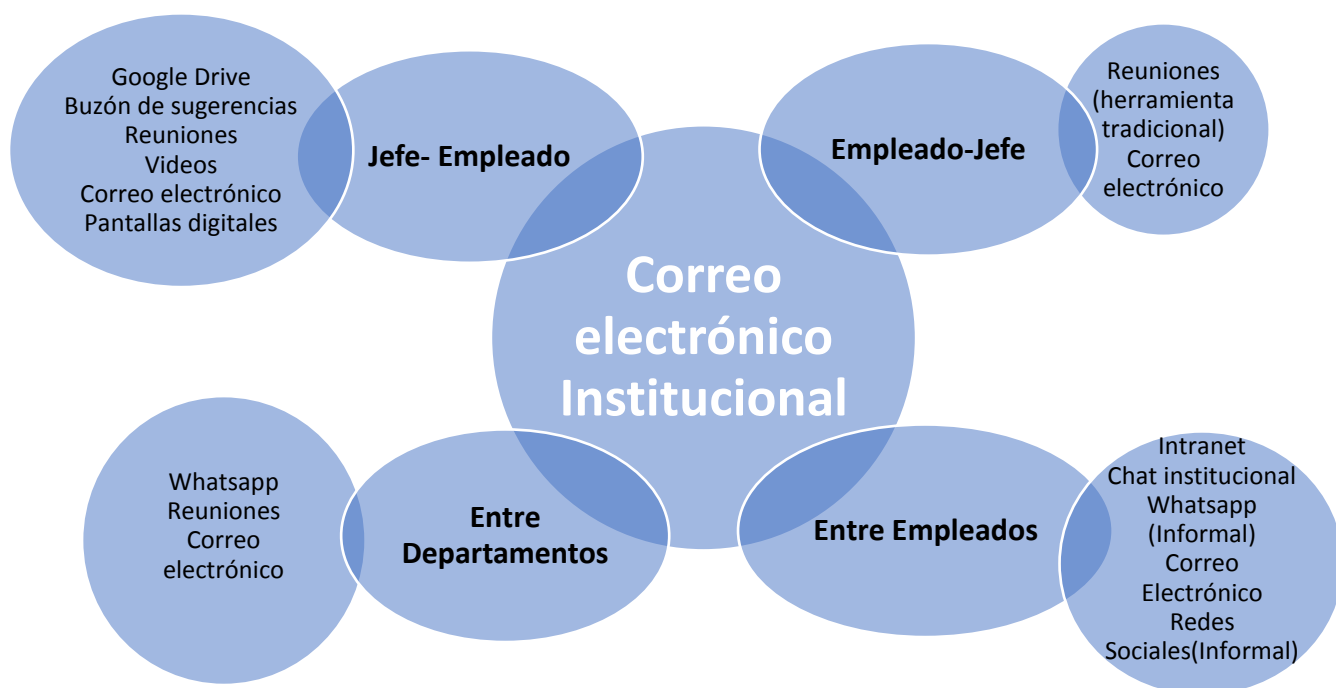
**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.- (Guayaquil).

Todas las herramientas empleadas por las empresas, Ongallo (2007) “son elementos instrumentales que persiguen: poner en contacto los niveles internos de la organización, mejorar la interacción entre dos o más grupos o individuos de dicha organización y recabar o transmitir información en cualesquiera niveles organizativos” (p.159).

### 5.2.2. Herramientas digitales para los flujos de comunicación interna.

En las organizaciones existen diferentes niveles jerárquicos, y para cada uno de estos, existen diferentes herramientas y flujos para comunicarse entre niveles. De esta manera se ha categorizado cuatro niveles comunicacionales que existen dentro de las organizaciones entre estos se encuentran: comunicación jefe empleado, entre empleados, entre departamentos y entre empleado jefe.

En la presente investigación se encuentra que el correo electrónico institucional resulta ser la herramienta más usada y más concurrida para la comunicación entre estos cuatro niveles comunicativos (**Gráfico 3 y tabla 4**), las empresas han catalogado esta herramienta como muy efectiva debido a la inmediatez del mensaje, y a que mediante este medio mantienen comunicados a todos sus miembros. Además, esta herramienta les permite no solo elaborar mensajes o comunicados simples, por el contrario, les permite agregar enlaces de contenido externos para que el mensaje transmitido tenga un valor adicional, que permita al empleado profundizar los temas transmitidos.



**Gráfico 3. Flujos de comunicación digital interna**

Fuente: Entrevistas realizadas a las cinco empresas, del muestro del proyecto de investigación.  
Elaboración: Propia.

Pero como se observa en el **gráfico 3 y 4**, el correo electrónico institucional no solo es la única herramienta utilizada para estos niveles comunicativos, también se utiliza otras herramientas entre estos cuatro niveles, pero no con la misma efectividad, debido a la magnitud de estas empresas y su dispersión geográfica.

**M:** “Se utiliza televisores o pantallas digitales que permite, notificar y mantener a los operarios informados de situaciones internas de la organización”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

Lo que evidencia como en el caso de DINADEC S.A. que utiliza pantallas digitales y en empresas como; PRONACA S.A. que utiliza videos por medio de la plataforma de YouTube, GRUPO FYBECA S.A, con videos corporativos y TÍA S.A. que utiliza un buzón de sugerencias. Todas estas herramientas se han implementado para reforzar y complementar la comunicación interna entre jefe – empleado de las diferentes organizaciones.

	<b>JEFE -EMPLEADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Videos Youtube</li> </ul>	<b>EMPLEADO - EMPLEADO</b> WhatsApp (Informal) Correo electrónico	<b>ENTRE DEPARTAMENTOS</b> WhatsApp (Informal) Correo electrónico	<b>EMPLEADO - JEFE</b> Correo electrónico
	<b>JEFE -EMPLEADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Google Drive</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> </ul>	<b>EMPLEADO - EMPLEADO</b> Correo electrónico	<b>ENTRE DEPARTAMENTOS</b> Correo electrónico Buzón de sugerencias	<b>EMPLEADO - JEFE</b> Correo electrónico
	<b>JEFE -EMPLEADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> </ul>	<b>EMPLEADO - EMPLEADO</b> Correo electrónico Chat institucional	<b>ENTRE DEPARTAMENTOS</b> Correo electrónico Chat institucional	<b>EMPLEADO - JEFE</b> Correo electrónico Chat institucional
	<b>JEFE -EMPLEADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Pantallas digitales</li> </ul>	<b>EMPLEADO - EMPLEADO</b> Correo electrónico	<b>ENTRE DEPARTAMENTOS</b> Correo electrónico	<b>EMPLEADO - JEFE</b> Correo electrónico
	<b>JEFE -EMPLEADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Videos corporativos</li> </ul>	<b>EMPLEADO - EMPLEADO</b> Correo electrónico	<b>ENTRE DEPARTAMENTOS</b> Correo electrónico	<b>EMPLEADO - JEFE</b> Correo electrónico

**Gráfico 4. Herramientas digitales de las 5 empresas para flujos de Comunicación Interna.**

Fuente: Entrevistas realizadas a las cinco empresas, del muestro del proyecto de investigación.

Elaboración: Propia

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

En el área digital se evidencia que las organizaciones utilizan diferentes herramientas digitales para mantener a su público interno comunicado, algunas de estas herramientas son utilizadas de manera formal e informal dentro de la organización.

El correo institucional, es considerado uno de los pilares básicos para la comunicación en las organizaciones (**Gráfico 3 y tabla 4**), esto se debe a las grandes ventajas que esta otorga, el tiempo y la inmediatez del mensaje, no requiere de conexión simultánea en la red de interlocutores y la posibilidad de remitir cualquier tipo de documento multimedia. (Almenara, Romeo, & Roca , 2005)

En las cinco organizaciones esta es utilizada para enviar información específica, memorandos, comunicar eventos, comunicar aspectos internos, notificaciones, rendiciones de cuentas, información. Es decir, esta herramienta permite la distribución clasificada de información hacia su público interno. Los contenidos de los emails en particular son constituidos por mensajes simples, pero también se utilizan como medio de difusión de contenido multimedia como: hipervínculos que direccionan a la Intranet, videos, imágenes, audios, etc. Que facilitan a los empleados a profundizar de temas corporativos.

El Facebook/Messenger, los cinco gestores de la comunicación de las diferentes empresas señalan que no utilizan esta herramienta, debido a que las organizaciones consideran como como un medio informal, y además de no brindar la posibilidad a los empleados de mantener una comunicación formal efectiva en el proceso interno.

El WhatsApp es valorado por DINADEC S.A, GRUPO FYBECA S.A Y PRONACA C.A como un medio informal que permite la comunicación entre empleados o directivos:

**M:** “Si se usa de manera rutinaria en la empresa, porque no tenemos controles sobre eso, nosotros sabemos que existe y a veces lo usamos, pero no es un canal sobre el que tenemos contacto”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Muy poco se la usa, no es una herramienta estandarizada en la empresa”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

Pero a diferencia de TÍA S.A. y DIFARE S.A., como se mencionó en párrafos anteriores su uso es de carácter forma formal para actividades laborales o informativas.

El bajo empleo de los Hangouts, por parte de las empresas estudiadas como se observa en la **tabla 4**, es debido a que las cuatro empresas utilizan diferentes herramientas para realizar videoconferencias, pese a ser una gran herramienta en el ámbito de video conferencia. Esta herramienta solo la utiliza la empresa, Alex Ontaneda, encargado del departamento de comunicación de Grupo FYBECA S.A. declaró que el uso de esta herramienta es para realizar video conferencias entre miembros directivos, tanto internos como externos.

La Intranet es un medio que permite a las empresas transmitir y compartir información, recursos multimedia de toda índole, el manejo de sistemas operativos y de computación a todos los públicos internos sin restricción alguna. Ante este aspecto, la Intranet podría considerarse la segunda herramienta más importante de las organizaciones, ya que su uso es ejercido por cuatro de las cinco organizaciones. Solamente la empresa DINADEC.S.A., no cuenta por el momento, sin embargo, el departamento de comunicación se está trabajando en ello.

Twitter es una herramienta excelente para la comunicación externa de las organizaciones, pero en el ámbito interno esta “No se usa” declararon los cinco gestores de comunicación.

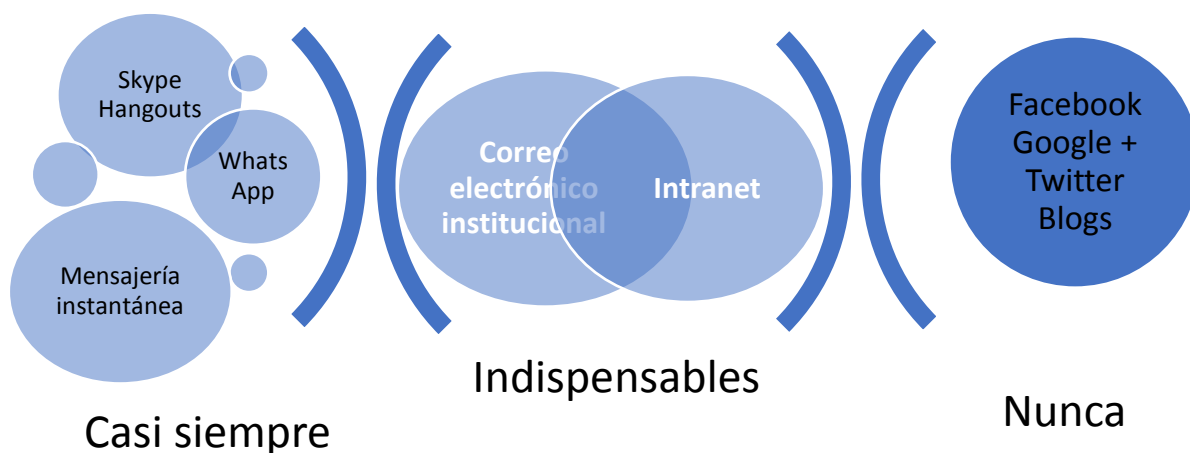
De igual manera, Skype, se ha convertido en una herramienta básica para la elaboración de videoconferencias, pero pese a ser una herramienta bastante conocida y eficaz, varias organizaciones optan por otras plataformas que brindan el mismo servicio, como los Hangsouts de GRUPO FYBECA S.A.

Google + y el Blog son una de las herramientas más decadentes para ejecutar acciones de la comunicación interna, debido a que los cinco gestores manifestaron “Que no es necesaria y que no la usan”.

#### **5.2.4. Efectividad de las herramientas para comunicación interna.**

Conforme a los resultados obtenidos en el uso de las herramientas digitales internas, se agrupo en este apartado a las herramientas indispensables para las organizaciones, se las asocio de tal forma debido a que estas herramientas son los principales medios para la comunicación interna en las empresas, las herramientas utilizadas casi siempre, son de apoyo a la comunicación interna debido a que son usadas en ocasiones específicas por el personal, y algunas de ellas son consideradas como un medio informal para comunicarse. Y

las que nunca se utilizan son herramientas digitales cuyos fines no satisfacen o no son necesarias para realizar acciones internas.



**Gráfico 5. Presencia de las Herramientas digitales en las empresas.**

Fuente: Entrevistas realizadas a las cinco empresas, del muestro del proyecto de investigación.  
Elaboración: Propia

Las herramientas digitales son empleadas por las cinco empresas en estudio, para gestionar la comunicación digital al nivel interno, utilizando como herramienta principal y constante al correo electrónico institucional. Esta herramienta en conjunto con la Intranet, han permitido a las organizaciones mantener sus públicos internos netamente informados. Como herramientas de uso media concurrencia, se utiliza WhatsApp, a pesar de su inconsistencia e informalidad, se plantea como una herramienta que brinda resultados positivos. Por otro lado, según las cinco organizaciones por medio de sus gestores de comunicación consideran a los Blogs, Facebook y Twitter, como plataformas inadecuadas para la gestión de la comunicación interna., debido a que algunas generan distracción, además de que su plataforma no es netamente para el manejo de temas internos.

En el caso de Google +, FYBECA manifiesta:

**M:** “Se usa esta herramienta para compartir documentos mediante Google Drive y para utilizar el chat de la plataforma”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

Como se evidencia el uso de esta plataforma solo es efectuado por la empresa FYBECA S.A, ya que las demás empresas alegaron no usar este medio para la comunicación interna.

### **5.2.5. Proyectos digitales a futuro para la comunicación interna.**

Las herramientas digitales facilitan la comunicación bidireccional, mejoran la relación entre

departamentos y permiten una relación e interacción asertiva y eficaz. Las cinco organizaciones estudiadas realizan acciones para llegar a sus públicos internos, aunque las herramientas no son explotadas a su máximo potencial y no aprovechan todo lo que ofrece la web 2.0 para crear vínculos con sus empleados. Las empresas deben luchar día a día por ir de la mano con los avances tecnológicos y adaptarse a ellos, con el fin de acelerar sus procesos y por supuesto mantener su prestigio y competitividad en el mercado. Por ese motivo, que cuatro de las cinco organizaciones estudiadas han optado encaminarse en el camino de investigar nuevas herramientas que mejoren sus procesos internos.

**M:** “Uno de nuestros mayores retos es cómo hago que mi comunicación, especialmente este llegando a todo el mundo, aunque hoy tengo todos los medios, aunque sabemos que un mail les llega a muchas personas, no tenemos la certeza de si lo recibieron, no hay una retroalimentación netamente efectiva, por eso se está buscando herramientas que nos permitan un canal de doble vía, para mejorar el tema de retroalimentación de la información”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Estamos con un proyecto de instalar un Workflow”.

**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Se está implementando una nueva plataforma que es para el clima laboral y se está gestionando también una red social interna”.

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

**M:** “La implementación de una aplicación móvil y una red social”.

**RG:** Gestor de comunicación de PRONACA.C.A.- (Quito).

Por otra parte, se refiere que la implementación de herramientas comunicacionales en el aspecto digital es un tema que seguirá en deuda dentro de la empresa:

**M:** Por el momento no estamos en planes de implementar una nueva herramienta digital, por el momento lo que posiblemente nos planteamos es quizá volverlo un poco más interactivo a nuestro portal web”.

**RG:** Alex Ontaneda de GRUPO FYBECA S.A.- (Guayaquil).

Como se evidencia TÍA S.A, DIFARE S.A, PRONACA C.A y DINADEC S.A, están en busca de nuevas herramientas digitales internas que les permita mayor vinculación con sus empleados, en cambio la empresa GRUPO FYBECA S.A, por el momento no tiene planes a un futuro próximo de incorporar nuevas herramientas digitales internas, pero sí de buscar nuevos métodos que le permitan mejorar de forma visual e interactiva su página web.

**Tabla 5. Proyectos a futuro en el ámbito de la comunicación digital interna.**

Nuevos Proyectos de C.I. digitales a futuro	
Empresa	Herramienta u función por Implementar
PRONACA C.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App Móvil</li> <li>• Red Social Interna</li> </ul>
TIA S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma para conocer de forma continua la situación del Clima Laboral.</li> <li>• Red Social Interna</li> </ul>
DIFARE S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma para medir el Workflow</li> </ul>
DINADEC S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma que permita una retroalimentación continua entre empleado y empresa</li> </ul>
GRUPO FYBECA S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>

**Fuente:** Entrevistas realizadas a las cinco empresas, del muestro del proyecto de investigación.

**Elaboración:** Propia

Estas nuevas herramientas permitirán a las organizaciones crecer y fomentar un estilo diferente de relación con sus públicos interno. Además, que les ofrecerá nuevas ventajas competitivas con las cuales podrán perfilar su imagen corporativa y conseguir un proceso de retroalimentación continúa con sus públicos internos.

Sin embargo, un trabajo arduo y duro, debido a que estas organizaciones manejan miles de empleados en todo el territorio nacional, desempeñando diferentes cargos y no todos estos cargos dan la posibilidad de que los empleados, mantengan una interacción continua con la organización. Un claro ejemplo es la posición de TÍA. S.A, la misma que posee una gran cantidad de empleados en todo el país, entre ellos, cajeros o asistentes de venta y su labor no les permite el uso o atención requerida de las herramientas digitales de la empresa, como intranet y además estos no poseen un correo electrónico institucional. Por ello, la comunicación interna con estos empleados depende directamente con el gerente de la sucursal correspondiente. Lo que les imposibilita ser entes participes del proceso comunicativo.



Por ese motivo, las organizaciones deben enfocarse a buscar nuevas herramientas digitales que permitan la interacción de todos sus miembros de forma unánime y eficaz.

### **5.3. Modelización de las escuelas de conducta organizacional.**

Partiendo de los datos recolectados de las cinco empresas, se analizará la situación y a qué modelo organizativo pertenece cada una de ellas, en base a las tres modelos de escuelas de conducta organizacional; Escuela Clásica, Escuela de Relaciones Humanas y Escuela Sistemática. Con el fin de conocer qué modelo de conducta organizativa es el que rige a las principales empresas del Ecuador.

#### **5.3.1. Escuela Clásica.**

Este modelo de conducta es casi inexistente en las principales empresas del Ecuador, puesto que como menciona Yopo (1970) este modelo no se reconoce ningún tipo de conflicto entre empleado y organización, contempla el manejo de la organización desde la alta gerencia la misma que se caracteriza por una clara y definida división de trabajo donde la única retribución del empleado es por su trabajo y es considerado como parte del proceso de producción más que como miembro de la empresa. Por ello las organizaciones estudiadas no entran en este modelo, debido a que cada empresa considera la comunicación como un factor importante para la organización, dándole paso mediante un departamento o sub departamento específico, para gestionar esta área con el fin de conocer la situación de sus públicos internos y de transmitir información a los mismos.

#### **5.3.2. Escuela de Relaciones Humanas.**

Este modelo se puede justificar en empresas con flujos direccionales horizontales.

**M:** "Pose un flujo comunicacional horizontal".

**RG:** Daniel Ortega de Tía S.A.- (Guayaquil).

Como se evidencia esta afirmación ya cataloga a la empresa en esta escuela de conducta, además otras características de la escuela la clasifican en este modelo, debido a que en esta empresa pese a que la comunicación es considerada como un factor esencial, se ejecuta de forma horizontal entre miembros iguales, donde los directivos de área o jefes son los encargados de comunicar las acciones o inquietudes de sus subordinados hacia los altos directivos, mientras que los empleados son encargados de comunicar a sus directivos de área. La gran extensión geográfica de trabajadores y los roles que desempeñan dificulta el

proceso de una comunicación interna 100% efectiva. Pero pese a este obstáculo, como menciona Díez (2006), la comunicación en este nivel ha permitido entablar relaciones entre los miembros de los equipos, los mismos que aportan un sentimiento de identificación con el mismo y con los objetivos de la empresa, lo que ha aportado en los miembros internos mayor satisfacción y rendimiento en su trabajo. Cabe mencionar que estas empresas están buscando a futuro herramientas digitales que les permitan una relación e interacción más amplia con todos los miembros de la organización.

### **5.3.3. Escuela Sistémica.**

En este modelo de conducta organizativa, se encuentran las empresas; DIFARE S.A., PRONACA C.A, GRUPO FYBECA S.A, Y DINADEC. S.A., debido a que estas organizaciones

no son muy burocráticas y restrictivas en el ámbito de la comunicación, lo que facilita el flujo de comunicación circular o multidireccional, el mismo que abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el fin de denotar a las organizaciones con un lenguaje común, involucrar a toda la cultura organizativa e intentar una gestión participativa (Díez, 2006). Esto permite una interacción abierta entre empleados y directivos; como el caso de DINADEC. S.A., la misma que realiza acciones de interacción con los directivos y parte de los empleados en un evento llamado “Una cerveza con el presidente” el mismo que permite a los empleados conocer aspectos internos de la organización y conocer como es la situación en cada departamento, además permiten mejorar la futura toma de decisiones.

Este modelo ha permitido una comunicación muy efectiva entre las empresas y es evidenciado a través de sus gestores de comunicación los que manifiestan:

**M:** “Uno de los beneficios de una comunicación multidireccional, es que a la gente le gusta informarse cada vez más, cuando tú le comunicas la cosas y mantienes el canal abierto para que la gente se pueda enterar de las cosas de una manera rápida, frecuente, fácil, dinámica para mí, es lo mejor”.

**RG:** Leyla Torres y Karla Reyes gestoras de comunicación de DINADEC S.A.- (Guayaquil).

**M:** “Las personas, por ejemplo, poseen mayor auto confianza y autosuficiencia, porque ya no depende de las personas, sino que ellos

solos se pueden manejar y pueden sacar temas adelante, hay logros y resultados”

**RG:** Ximena Guzmán de DIFARE S.A.-(Guayaquil).

**M:** “La gente está mucho más informada de lo que pasa en la empresa, la gente conoce mucho más cual son los objetivos de la empresa, también se ha convertido en una parte de unión entre los colaboradores.

**RG:** Alex Ontaneda gestor de comunicación de GRUPO FYBECA S.A.-(Guayaquil).

Pero pese a ello, aún persisten situaciones que denotan una comunicación vertical, direccionada hacia abajo, en miembros como los operarios, los que por su trabajo se encuentran un poco limitados a mantenerse en interacción continua, pero estos son escuchados por medio de los buzones de sugerencias o por medio de su inmediato superior.

## CONCLUSIONES

### **Planteamiento y acciones de comunicación interna.**

- Las cinco empresas estudiadas poseen un departamento o sub departamento de comunicación.
- Las acciones de comunicación interna digitales han permitido que un mayor número de empleados se mantenga enterado de las situaciones de las empresas mencionaron los cinco gestores de comunicación, además mencionaron que las diferentes acciones les han permitido generar una retroalimentación con sus públicos internos.
- El correo electrónico institucional es utilizado como principal herramienta digital en las organizaciones, permite el flujo de información formal e informal, además genera una comunicación más interactiva ya que permite enlazar gran contenido multimedia, para fortalecer los contenidos.

### **Herramientas de comunicación digital.**

- El correo electrónico institucional, en conjunto con la Intranet, son ejes fundamentales e imprescindibles en las organizaciones, debido a su efectividad y usabilidad, que permiten la circulación de información a todos los niveles jerárquicos de las empresas.
- La intranet va enlazada directamente con el correo electrónico, ya que mediante esta herramienta se permite adjuntar el contenido de la intranet, ofreciendo al usuario una mayor cantidad de información sobre los temas internos.
- El WhatsApp es considerado, una herramienta digital de carácter informal en las instituciones y su uso formal es exclusivo para crear grupos interdepartamentales, que permitan participar de forma activa en decisiones o acciones a ejecutar en la empresa.
- El Twitter, Facebook y los Blogs son herramientas que no se usan dentro de las organizaciones en el ámbito de comunicación interna, esto se debe, a que sus plataformas generan distracción y no son las adecuadas para la circulación de mensajes internos.
- Casi todas las empresas, tienen proyectos a futuro para la implementación de nuevas herramientas de comunicación interna, que les permita fortalecer las carencias o necesidades que requiere la organización.

- Las capacitaciones se realizan por lo general de forma anual, pero en diferentes áreas. Las capacitaciones en nuevas tecnologías solo se efectúan, cuando el personal lo requiere o cuando los responsables de la gestión, que son los encargados de comunicación o el departamento de RR. HH, vean pertinente.

#### **Modelización.**

- La empresa Tía S.A. se gestiona a través del modelo de la escuela de Relaciones Humanas y las empresas DINADEC.S. A, GRUPO FYBECA S.A, PRONACA C.A y DIFARE S.A. en la escuela Sistémica, debido a que consideran que la comunicación es un intangible de gran valor para las empresas.
- El flujo comunicativo de las principales empresas se gestiona de forma horizontal y circular, ya que la comunicación en estos entornos no es muy restrictiva y da paso a la interacción entre los miembros.
- Pese a que la comunicación juega un papel importante en las empresas, estas se limitan solo a la transmisión de información, en los niveles más bajos de la organización, lo que no permite una retroalimentación efectiva, pese a que estos pueden comunicarse, no son entes activos y participes del proceso comunicativo de la empresa.

## RECOMENDACIONES

### **Planeamiento y acciones de comunicación interna.**

Si bien todas las empresas consideran a la comunicación como un factor esencial para la vida de las organizaciones y poseen su propio departamento o subdepartamento de comunicación, estas se encuentran conformadas por un número bajo de personal, para gestionar toda la comunicación interna a todo el nivel geográfico que las mismas se extienden. Por ello, como autor de la presente investigación sugiero, que el personal para el área de comunicación interna sea superior al número establecido en las empresas, como indica Rojas (2005, p.66) un departamento de comunicación interna por lo general cuenta con varios miembros:

- Más de 10 miembros: 22 por 100.
- De 6 a 10 miembros: 10 por 100.
- De 2 a 5 miembros: 46 por 100.
- Unipersonal: 10 por 100.

Pese a ello el número de personal que forme un equipo de comunicación interna, es variable de empresa a empresa, debido a que independientemente poseen objetivos y metas distintas. Como recomendación personal el incremento de personal en el área de comunicación interna favorecería a las empresas, ya que ellas cuentan con nuevos proyectos de comunicación interna a futuro y una gran cantidad de empleados en casi todo el territorio nacional, por lo tanto, sería adecuado incrementar personal en esta área.

Además, es importante, que se implementen nuevas herramientas tecnológicas que permitan la inclusión de los niveles más bajos de la organización que debido a su labor, no pueden estar pendientes o informados a cabalidad de la situación de la organización.

### **Herramientas de comunicación digital.**

Las nuevas tecnologías en conjunto con la Web 2.0, permiten a las empresas una mayor interactividad e interacción con los empleados, para la transmisión de información y recursos, generando una retroalimentación, que permita conocer el clima laboral y socio laboral de la empresa. Pese a que la Intranet y el correo electrónico son herramientas base en las instituciones, existen una gran cantidad de plataformas o herramientas digitales que

permiten al usuario mantenerse informado constantemente. Entre estas herramientas se encuentra una aplicación móvil interna llamada Asana.

Pero no solo se trata de implementar nuevas herramientas, si no de sacar el máximo provecho de cada una de ellas, como ejemplo:

Los servicios gratuitos que ofrece Google, no solo permite el almacenamiento y transmisión de información, si no también agendar información, crear documentos compartidos, crear grupos de debate, crear sitios web, marcar ubicación física de las organizaciones con sus descripciones y perfiles, entre más opciones.

Además, se debe enseñar a los empleados a otorgar un valor agregado a ciertas Apps poco convencionales o informales, que son consideradas de ocio o distracción en las organizaciones, como el caso de WhatsApp, la misma que brinda gran cantidad de servicios que pueden ser aprovechados por las empresas.

Es por ello, que las capacitaciones en temas digitales deberían realizarse de forma periódica, debido a que las nuevas tecnologías, son evolutivas y cambiantes.

### **Modelización.**

Las cinco empresas estudiadas, no caen en el modelo de escuela clásica, el mismo que es un modelo rígido y sin cabida a la comunicación, aún existe una empresas que se encuentran dentro del modelo de escuela de relaciones humanas, que aunque la comunicación juega un papel importante en la empresa, la comunicación aún es restringida a un flujo horizontal y esto se debe a que no existen herramientas o acciones, que permiten a los niveles más bajos a desempeñarse en el proceso comunicativo interno. Como investigador se analizó que las acciones realizadas por las empresas no son ineficaces, pero si sugiere que se deba encontrar formas u herramientas más factibles que permitan fortalecer ciertas debilidades comunicativas que se encuentran en los niveles inferiores de las empresas, con el fin de que se forje lazos fuertes con los empleados, ya que al fin y al cabo todos los niveles de la organización son importantes y cada uno de ellos debe tener una cultura corporativa.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0 Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aced, C. (01 de 04 de 2014). *BLOG-O-CORP*. Obtenido de <http://cristinaaced.com/blog/2014/04/01/whatsapp-en-entornos-corporativos-una-buena-herramienta-de-comunicacion-interna/>
- Alejandro Álvarez Nobell, L. L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica. *Palabra Clave*, 14(1), 13-15. Obtenido de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870/2444>
- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblio,S.L.
- Apolo, D., Hernán, M., & García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: FCSC.
- Arenas, J. M. (2013). *Plan Social Media y Community Manager*. Barcelona: UOC.
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Barranco, J. (22 de Mayo de 2008). *Tendencias21*. Obtenido de Blog sobre mercados de Tendencias21: [https://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion\\_a31.html](https://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html)
- BBVA. (14 de Marzo de 2017). *BBVA/Empresas*. Obtenido de El uso de WhatsApp en la empresa, un arma de doble filo: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/el-uso-whatsapp-la-empresa-arma-doble-filo>
- Benbunan, A. (2011). *Correo electrónico En una semana*. Barcelona: Gestión 2000.
- Berlo, D. (1981). *El proceso de la COMUNICACIÓN Introducción a la Teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Black, S. (2001). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estatégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cli>



ma+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj7mKXGjrZAhUOHqwKHHROMC5sQ6AEIJjAA#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false

- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Cámara, J. (19 de Julio de 2013). *DIRCOM SOCIAL*. Obtenido de 5 métricas de Social Media para evaluar gestión de comunicación: <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/5-m-tricas-de-social-media-para-evaluar-gesti-n-de-comunicaci-n>
- Casasnovas, R. (2012). Metodología para medir. *RedInside*, 5. Obtenido de <http://www.redinside.com.ar/red-inside/redinside-39/05-metodologia-para-medir/>
- Castañeda, G. O. (2012). *Ministerio de Educación y Ciencia de España*. Obtenido de INFORME DE INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE TECNOLOGÍAS CONVERGENTES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO: <http://ares.cnice.mec.es/informes/09/documentos/51.htm>
- Ceja, G. D. (2005). *UDLAP Bibliotecas*. Obtenido de Colección de Tesis Digitales: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/martinez\\_c\\_gd/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/martinez_c_gd/)
- Cerdán, Á. L. (2005). El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento. *UNIVERSIA*, 74-76.
- Cervera, Á. (2008). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC.
- Chivenato, I. (2006). *Introducción ala teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Collado, C. F. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Collado, C. F. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Cortagerena, A., & Freijedo, C. (1999). *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Costa, C., & Piñeiro, T. (2012). Nuevas narrativas audiovisuales: multiplataforma, crossmedia y transmedia. *Icono14*, X(2), 102-125. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/156-2195-2-PB.pdf>
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

- Díaz, S. (23 de mayo de 2013). *Estudio de Comunicación*. Obtenido de Eventos internos: información, formación y motivación: <https://www.estudiodecomunicacion.com/eventos-internos-informacion-formacion-y-motivacion/>
- Díez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa*. Vigo: Ideaspropias.
- Domínguez, D. C. (2010). Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. *ProQuest*, 51-53.
- Duran, J., & Sánchez, L. (2008). *Industrias de la comunicación audiovisual*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- EAE Business School Retos Directivos. (17 de Enero de 2015). *EAE Business School Harvard Deusto*. Obtenido de El blog de retos para ser directivo: <https://retos-directivos.eae.es/el-departamento-de-comunicacion-la-pieza-clave-en-tu-empresa/>
- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Escalona, A. F. (19 de octubre de 2002). ¿Para qué son útiles los medios institucionales? *Comunicar*(19), 77-79. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15801914>
- Española, R. A. (2017). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=KErLk81>
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Felices, F. Á. (2011). *Los Subgéneros Novelescos (Téorias y modalidades narrativas)*. Almería: Universidad de Almería.
- Ferrari, M., & Franca, F. (2011). *Relaciones Públicas Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporaneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Frade, A. T. (2015). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pirámide(Grupo Anaya, S.A.).
- Génova, A. E. (2016). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales: Estrategias y tácticas relacionales y de comunicación*. Buenos Aires: UGERMAN EDITOR.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México D.F.: Diana.
- Gruning, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestion 2000.

- Grupo BPMO. (2007). *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Madrid: Grupo BPMO Ediciones. Obtenido de <http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/162/8/978-84-611-9437-7.pdf>
- Jiménez, J. G. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Krause, M. (1995). La Investigación Cualitativa: Un campo de Posibilidades y Desafíos. *Temas de Educación*, 21.
- Lackerbauer, I. (2000). *Todo sobre Internet*. Zaragoza: MARCOMBO S.A.
- López, A., Parada, A., & Simonetti, F. (1995). Introducción a la psicología de la comunicación. *Ediciones Universidad Católica de Chile*. Obtenido de <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/U5.1-04+Modelo+de+la+comunicaci%C3%B3n+de+Berlo.pdf>
- Marín, A. L. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial,S.A.
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (1998). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PRÁCTICA : Manual gerencial*. México D.F.: México : Trillas.
- Martínez, D. A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea*, 82-83. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/UTPL/Dialnet-UnaNuevaFiguraProfesionalElCommunityManager-3405401.pdf>
- Mas, H. (13 de febrero de 2014). *Universidad Oberta de Catalunya*. Obtenido de Narrativa Interactiva: <http://multimedia.uoc.edu/blogs/narrativa/es/tema/uncategorized/>
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa*. Barcelona: UOC.
- Morera, J. L. (s.f.). La comunicación en las organizaciones. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España*.
- Muñiz, J., & Polo, J. (2014). *Community manager Estrategias de gestión de redes sociales*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.

- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información, y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Orihuela, J., & Santos, M. (2004). Los weblogs como herramienta educativa: experiencias con bitácoras de alumnos. *Quaderns Digitals*, 1.
- Pérez, A., & Acosta, H. (2003). La convergencia mediática: un nuevo escenario para la gestión de información. *Acimed*, 1.
- Prensky, M. (2010). *Nativos e Inmigrantes Digitales*. Institución educativa SEK.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz De Santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, I. M. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *Acimed*, 1.
- Rojas, O. (2012). *Relaciones Públicas La eficiencia de la influencia*. Madrid: ESIC.
- Roldán, S. (2016). *Community Management 2.0 Gestión de comunidades virtuales*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Salaverría, R., García, J., & Masip, P. (2010). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela.
- Sánchez, A. A. (2012). El chat: un encuentro sincrónico para actividades. *Estrategias para la interacción virtual en contextos educativos y de teletrabajo*, 211-217.
- Sánchez, P. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: EDITEX.
- Secretaría de Educación de Honduras. (s.f.). *Plataforma Virtual de Capacitación Virtual*. Obtenido de [https://capacitacion.se.gob.hn/media/files/content/PDC-CCC-58/hbhjgbhj/21\\_comunicacin\\_interna\\_y\\_externa.html#\\_ftn1](https://capacitacion.se.gob.hn/media/files/content/PDC-CCC-58/hbhjgbhj/21_comunicacin_interna_y_externa.html#_ftn1)
- Sotelo, C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social S.C.
- Ugarte, J. L. (2004). Gestión del conocimiento en intranets corporativas: desarrollo de un modelo de diseño. *SCIRE*, 25-39.

- Vértice S.L., Publicaciones;. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Editorial Vértice. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&dq=la+comunicacion+interna&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjx282r47jZAhUMR6wKHTnwBAMQ6AEILDAB#v=onepage&q=la%20comunicacion%20interna&f=false>
- We Are Social. (2016). *Digital in 2016*. Reino Unido: We Are Social. Obtenido de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Yopo, B. (1970). *Organización y Administración Universitarias*. Buenos Aires: Biblioteca Central FAVBA.

## **ANEXOS**

Anexo 1. **Cuestionario de entrevista.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**Proyecto de Investigación de fin de titulación**

---

**Cuestionario de entrevista para el proyecto de investigación " Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador de las 10 principales empresas del Ecuador, periodo 2016"**

---

Estimado/a.

Le habla el estudiante e investigador junior Fernando Mora de la *Universidad Técnica Particular de Loja* de la titulación de Relaciones Públicas. A continuación le indico el cuestionario de preguntas que se aplicara en la entrevista a realizar, cuyo fin es obtener información sobre los procesos comunicativos de la empresa, para complementar la información del Proyecto de investigación denominado " Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador de las 10 principales empresas del Ecuador, periodo 2016" , el mismo que tendrá fines Académicos y permitirá conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia de la empresa.

A continuación, le presentamos las preguntas correspondientes a tratar:

**Preguntas:**

**Bloque 1: Acciones de comunicación interna.**

- 1. ¿En la institución existe un departamento de comunicación?**
- 2. ¿Quién es el responsable de gestionar la comunicación interna?**
- 3. ¿Qué acciones se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales? ¿Y qué tan efectivas son?**

En el ámbito de:

- Auditoria de clima laboral.
- Socialización de código de ética y comportamiento.
- Evaluaciones de desempeño.
- Eventos internos.

- Inducción.
- Rendición de cuentas para colaboradores
- 4. **¿Existe un plan de comunicación interna?**
- 5. **¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitación de nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna? ¿Y de qué tipo? ¿Periodicidad? ¿Le ha servido?**
- 6. **¿Usted ha gestionado capacitaciones en torno al uso de las tecnologías para su público interno? ¿De qué tipo?**

**Bloque 2: Herramientas de comunicación digital interna.**

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

**Determinar herramientas, periodicidad y efectividad entre:**

- Comunicación entre directivos.  
Comunicación jefe empleado.
  - Comunicación entre departamentos.
  - Comunicación empleado – empleado.
  - Comunicación empleado – jefe.
8. **¿Identifique las herramientas digitales que utiliza para la ejecución de acciones de comunicación interna?**
9. **¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas digitales para la comunicación interna de su empresa?**
- Correos electrónicos.
  - Facebook/Messenger.
  - WhatsApp.
  - Blogs.
  - Hagouts.
  - Intranet.
  - Twitter.
  - Skype.
  - Google+.
  - Redes de mensajería desarrolladas para la empresa.
  - Otras.
10. **En relación con su conocimiento, valore la efectividad de las siguientes herramientas a la hora de gestionar la comunicación interna**



- Correos electrónicos.
- Facebook/Messenger.
- WhatsApp.
- Twitter.
- Skype.
- Blogs.
- Hangouts.
- Intranet.
- Google+.
- Redes de Mensajería propias/institucionales.

**11. ¿Poseen algún proyecto a futuro para la implementación de nuevas herramientas digitales internas? ¿En qué consiste? ¿Qué esperan del proyecto?**

**Bloque 3: Modelización de las escuelas de conducta organizacional.**

**12. Para usted, como comunicador institucional, la gestión de comunicación interna en su institución es: ¿Fundamente, que hechos comunicativos han beneficiado a su empresa y cómo?**

**13. 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 trabajadores.

Circular: entre todas las direcciones de la organización.

**14. ¿Todos los miembros de la organización son participes del proceso comunicativo? ¿Mediante que herramientas ellos son escuchados?**

---

**AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN CON LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

---

## Anexo 2. Transcripción de entrevistas.

**Empresa: DINADEC.S.A.**

**Entrevistadas: Gestoras de comunicación Leyla Torres y Karla Reyes.**

- **Estimada. Leyla Torres directora de comunicaciones interna de cervecería nacional. Estamos aquí aplicando una entrevista para la investigación de gestión- comunicación digital interna del Ecuador con las 11 principales empresas del Ecuador dentro de estas se encuentra Cervecería Nacional. Para ello queremos conocer un poco lo que es comunicación organizacional dentro de la empresa.**

- Fernando, Yo estoy a cargo del área Continuity, Continuity está a cargo de algunas áreas entre esas talento, desarrollo y comunicaciones internas.

Conmigo se encuentra Karla Reyes ella trabaja en conjunto conmigo enfocada netamente en el área de comunicación interna, nosotros obviamente buscamos si nos enfocamos, obviamente te dio mi contacto el área de asuntos corporativos, ellos ven todo lo que es el tema de comunicación para afuera y nuestra área se encarga todo lo que es ya la comunicación para adentro, lo que es comunicación para los empleados.

- **¿Entonces si cuenta con un departamento de comunicación?**

Así es.

- **¿Qué acciones se ejecuta en el marco de comunicación interna y que herramientas digitales y tradicionales utilizan?**

Tenemos algunas herramientas digitales, ósea nosotros tenemos como comunicados que tienen un objetivo, que tienen periodicidad y aparte tenemos cosas presenciales para como canal de comunicación, por ejemplo; en lo digital tenemos un comunicado que se llama entérate, que lo pasamos semana y media, tenemos otro que es como un boletín que se llama lo nuestro que lo pasamos cada quince días y tenemos otro que es un boletín mensual, aparte de eso tenemos espacio presenciales, por ejemplo una cerveza con el presidente que también nos sirve como canal para saber que está sintiendo la gente, comunicar cosas importantes, tenemos instituciones y resultados mensuales, tenemos como temas digitales y temas cara a cara, igual las zonas como zonas porque igual nosotras trabajamos como que dependiendo de una zona tiene también así mismo otros canales inclusive así mismo tipo digital, bueno tenemos aplicaciones una se llama HIR estamos buscando otro tipo de aplicaciones,

buscando otros medios para acercarnos más a la gente, ahorita estamos buscando algo que sea comunicación en doble vía, que la que tenemos CHIFS es una aplicación que si les permite a las personas publicar cosas pero no tan abierta, ósea estamos buscando que sea super flexible que pueda subir, comentar, ETC.

- **¿Y si realizan actividades de auditoría de clima laboral?**

Más que clima vemos un poco de tema de compromiso con la compañía, nosotros tenemos encuesta de compromiso que la hacemos en el mes de noviembre, que es una encuesta que tiene 70 preguntas donde preguntamos cómo te sientes con tus inmediatos, como te sientes trabajando aquí en la compañía, si te sientes bien con los servicios actualmente que te da la compañía, si te sientes motivado para cumplir el sueño de salir en fin miles de preguntas pero la mayoría recae más que todo como que ciertos compromisos que tiene con la compañía , temas de seguridad en fin y aparte de esas hay dos cursos que lo hacemos, justo ahora hicimos un curso en el mes de junio y hacemos otro curso en el mes de septiembre que son como una mini-encuesta e compromiso para ver cómo estamos en el año y ver acciones q podamos hacer en el trayecto del todo el año para ir viendo y ver cómo nos está yendo en el año adicional en las encuestas obviamente hay temas internos de la compañía que no así medios probables como que también hay medio informales para ir viendo este tema de clima e ir prediciendo posibles contratiempos.

- **¿Si poseen un código de ética y comportamiento para los empleados? ¿Y si se los socializa estos códigos de ética?**

Hay el código obviamente es el código corporativo, es el código que nosotros lo tenemos que lo pasamos trimestralmente para empleados es un recordatorio que les pasamos trimestralmente a los empleados y hay veces q pasamos el comunicado completo, pero hay temas que queremos recalcar, como personales o si la zona ve de temas que debemos recalcar se recalca y cuando tú llegas a la compañía y eres funcionario nuevo te dan este código tú tienes que firmar.

- **¿En el tema de inducción y los eventos internos con que herramientas se difunden estos temas?**

Cuando una persona llega a la compañía es presencial te la da dependiendo de la ubicación donde esta esa persona te la da la persona tipo y si es la institucional

obviamente la inducción específica que está a cargo de esto, inmediato o de cualquier experto temático que esté a cargo de del tema que vaya dar dependiendo de su inducción, pero es presencial y con respecto a los eventos internos hay una planificación de eventos que tiene la compañía dependiendo de la fecha, temática o fecha en particular de las cuales, se hace un despliegue que puede ser un evento grande como puede ser un evento pequeño o puede ser un evento donde simplemente pasas por todas las áreas como un recordatorio, cada evento tiene particularidad su forma de tratarlo y así es como se hace el despliegue de cada evento.

- **¿La rendición de cuentas la hacen una vez al año, que mes la saben laborar?**

Lo hacemos una vez al mes. Nosotras lo hacemos y se llama como reunión de discusión de los resultados que es donde el director hace la presentación de los resultados del mes anterior y convoca a los equipos y presenta los resultados de venta, los resultados financieros, los resultados minístrales, los resultados logística los resultados de People, también hablamos de cultura.

- **En el tema de herramientas comunicativas digitales, entre directivos y empleados ¿Se utilizan herramientas tradicionales e informales?**

Los directivos y empleados todos la verdad aquí la mayoría de empleados se podría decir q tienen mail, si hay los operativos como ellos no tienen acceso al mail, hay una parte operativo que es la fuerza de venta ellos tienen para desarrollar su trabajo una Tablet como un sistema de ventas, donde por medio de ese sistema reciben la información, tenemos una cuenta de sistema, una cuenta de comunicación y por ahí replicamos la información a los demás por correo, para el personal que no tiene correo se le envía también papeletas y también tenemos televisores en los comedores donde colocamos la información en horarios de la comida para que ellos puedan también informarse de las noticias.

- **¿Y entre departamentos lo mismo o varía en algunas herramientas?**

no manejamos comunicación interdepartamental.

- **¿Poseen algún plan de comunicación interna? Así es.**

- **¿Lo elaboran año a año?**

Si, tenemos una estrategia de comunicación planteada con las cosas que están planificadas para el año, pero si se van surgiendo necesidades digitar, poner, cambiar.

- **Le voy a mencionar unas herramientas digitales y quisiera que usted me dé la valoración de cada una de ellas, con qué frecuencia se la usa y que tan factible son en la organización.**
- **Correos electrónicos.**
- Si, pero la escala es buena.
- **Facebook o Messenger.**
- No todavía no, y Messenger tampoco, pero tenemos un sistema, pero no lo usamos para argumentaciones.
- **Mensajería Instantánea institucional.**
- Sí.
- **WhatsApp.**
- Si, se usa de manera rutinaria porque no tenemos controles sobre eso, nosotros sabemos que existe y a veces lo usamos, pero no es un canal sobre el que tenemos contacto.
- **Blogs o Hangouts.**
- No tenemos Blogs y Hangouts hoy, porque la herramienta no está extendida al 100% el uso es bajo, pero como herramienta es buena.
- **Alguna intranet de la organización.**
- No, actualmente no.
- **Skype o Twitter o Google+.**
- No.
- **De todas esas herramientas que le mencione ¿Cuál cree que es la más usada en la organización?**
- La más usada el Mail.
- **Usted como gestora de la comunicación ¿Ha recibido capacitaciones en el área tecnológica?**
- No.
- **¿De qué otro tipo ha recibido las capacitaciones?**
- He recibido las capacitaciones de manera general sobre los procesos de People, ósea del área.
- **¿Cada que tiempo saben darse?**
- De acuerdo con la necesidad, la verdad no le podría dar una frecuencia.
- **¿La efectividad de las capacitaciones son buenas, medias o son malas?**
- Son buenas.

- **¿Usted cree que la comunicación interna es fundamental en la organización?**
- Sí, muy fundamental.
- **¿Qué aspectos beneficios han sucedido en el tema de comunicación interna en la organización?**
- La verdad es que la gente pide comunicación, cuando usualmente reúnes un grupo y tú les pides al inicio, les dices lo que más te gusta en general cuando tienes a cualquier grupo en general, tú les dices a mí me gustan que me mantengan comunicada, me gusta que me digan las cosas de manera transparente, entonces tú te das cuenta que la gente le gusta estar comunicada y yo creo que es uno de los beneficios que la gente le gusta informarse cuando tú le comunicas la cosas y mantienes el canal abierto para que la gente se pueda enterar de las cosas de una manera rápida, frecuente, fácil, dinámica para mí es lo mejor, más que todo es el aspecto más beneficioso es saber que la compañía frecuenta las cosas y se pueden informar de todo lo que está pasando.
- **Me gustaría conocer si los flujos comunicacionales siempre son ascendentes entre los directivos hasta los subordinados o es multidireccional ¿Puede un empleado comunicarse directamente con su jefe?**
- Sí.
- **¿Por lo general de carácter formal o informal?**
- En nuestra compañía se promueve el carácter informal, hay temas formales.
- **¿Desde su punto de vista como mide la comunicación interna en la organización?**
- La verdad es super practico mandamos un comunicado y de ahí vamos preguntado y viendo cuantos leyeron, o les preguntamos para saber cómo van respecto al comunicado.
- **¿Siempre existe una retroalimentación? ¿Sino le llegó el mensaje al empleado se intenta promover que le llegue el mensaje de alguna otra forma?**
- Si, también trabajamos mucho con el área de recursos humanos como tal quienes son los primeros que nos dicen que el público está recibiendo los mensajes, que está siendo bien recibido, son los primeros que alzan la mano y nos dicen si las cosas se están percibiendo bien o no se están percibiendo bien si está siendo claro, eso básicamente.

- **¿Algún proyecto a futuro aparte que me mencionaba que querían implementar una nueva herramienta?**
- Básicamente este es el proyecto principal en el tema de canal de doble vía que estamos como ahorita viéndolo porque queremos buscar llegar que haya esa comunicación de doble vía, si tú me preguntas algo más interno yo creería que unos de los proyectos que más tengo yo, aunque es una herramienta que si la pueden tener todos, pero yo creería que unos de mis más mayores retos es como hago que mi comunicación especialmente este llegando a todo el mundo, aunque hoy tengo todos los medios, aunque sé que un mail les llega a muchas persona, aunque sé que tengo gente en un canal, que sé que le llega pero no tengo la plena certeza de que el mensaje se retroalimente con ciertas personas, ese es el principal objetivo. Quisiera tener todos enganchados y todos como que leyendo las comunicaciones y enterándose de todo lo que está pasando en nuestra compañía.
- **¿Considera usted que todos los empleados están capacitados en el área tecnológica para manejar estas herramientas?**
- Lo que es mail si, ósea si la verdad para ver carteleras, en los televisores, en las aplicaciones puede que es más específico eso ya no porque requiere de otro, pero en lo básico que te conté al inicio eso sí.

**Empresa: Corporación Grupo Fybeca.**

**Entrevistado: Gestor de comunicación Alex Ontaneda**

- **¿Primeramente, en la institución existe algún departamento de comunicación?**
- Interna sí.
- **¿Cuántos miembros está conformado?**
- 2 personas, más una agencia que nos provee de soporte.
- **¿Cuál es la persona responsable de gestionar la comunicación interna?** Alex Ontaneda.
- **¿Qué acciones ejecuta en el marco de comunicación interna y q herramientas digitales y tradicionales usan?**
- Corporación GPF tiene 6 empresas prácticamente, Fybeca, Sana Sana, OkiDoki que es la tienda de conveniencia, centro de distribuciones Cela, y el corporativo que en donde estas las personas administrativas que damos el soporte a cada una de las unidades de negocio, cada una se maneja diferente, pero por lo general por ejemplo nosotros en digitales utilizamos el mail para informar a la gente, también utilizamos carteleras digitales que están ubicadas en cada una de los edificios administrativos y usamos mensajes de SMS también, bueno de tradicionales utilizamos una radio virtual que tenemos ubicada en los edificios.
- **¿Realizan auditorías del clima laboral?**
- Si realizamos auditorias del clima laboral, nosotros le decimos “Compromiso” que es una nueva herramienta en la cual nosotros medimos cuan comprometido esta la gente al trabajar, no solamente medimos clima, clima es una parte, nosotros lo que nos interesa más que todo que el clima es como está la gente y cuál es el compromiso para trabajar en nuestra empresa.
- **¿Utilizan una herramienta digital o una herramienta tradicional para medir?**
- Lo hacemos por medio de una empresa se llama CONSULTING GROUP, que ellos realizan una encuesta a nuestros casi 5 mil empleados y de esa encuesta nosotros sacamos los resultados.
- **¿Realizan socialización de los códigos de ética y comportamiento?**
- Si realizamos la socialización de nuestro código de ética que lo lanzamos hace 3 años atrás, este código fue socializado con toda la gente que ya estaba dentro de la empresa e hicimos una plataforma de certificación para que la gente se pueda certificar dentro del reglamento interno y código de ética a partir de eso a las nuevas personas que ingresan a nuestra empresa realizan el código de ética del proceso inducción firma la decisión al código de ética.



- **¿El código de ética se encuentra digital?**
- Si, se encuentra digitalmente en nuestro portal y también en nuestra página web.
- **¿Para evaluar el desempeño de los empleados?**
- Nosotros utilizamos para evaluar el desempeño una herramienta que se llama CORNESTONE, en la cual nosotros ingresamos cada trimestre nuestros objetivos al final de cada año nosotros evaluamos las competencias de cada uno de nuestros empleados por medio de esta plataforma.
- **¿Y qué tan efectiva es esa plataforma?**
- Es muy efectiva.
- **¿Para promulgar eventos internos que herramientas utilizan?**
- Por lo general nosotros, depende de lo que se necesitemos si vamos hacer un evento interno en la empresa, utilizamos el mail, también utilizamos las pantallas, en caso de la unidades negocio nosotros bajamos la información, hay algo que tienen que entender que nosotros tenemos una dispersión geográfica bastante grande, nosotros tenemos cerca de casi 500 puntos de venta a nivel nacional entre Fybeca y Sana Sana y OkiDoki, la dispersión geográfica si es un punto en contra para mantener informados a nuestros colaborados entonces tratamos de mantenerlos informados de la mejor manera, tenemos una revista que sale cada 4 meses, tenemos 3 ediciones anuales, en esta revista nosotros ponemos información de todas las unidades de negocio y es operativo para que la gente se sienta un poco más cercana hacia las oficinas centrales que están en Quito.
- **¿El mail es lo más efectivo para los eventos internos?**
- El mail lo es ya que podemos utilizar el hecho que nosotros informamos a la gente depende de la situación, ya te explicó que nosotros tenemos tanta dispersión geográfica que depende de nosotros, necesitemos hacer un evento deportivo en una oficina y lo vamos a utilizar al mail porque todos tienen.
- **¿Para la rendición de cuentas para los colaboradores?**
- Nosotros tenemos unas charlas en cada una de las unidades de negocio, en el caso del corporativo, hacemos charlas grupales donde cada gerente director de área se encarga de bajar la información y él es quien cuenta a los colaboradores sobre la rendición de cuentas.
- **¿Y el proceso si es efectivo para comunicar a los empleados?**
- Si, la gente se queda bastante tranquilo con los resultados.
- **Identifíqueme las herramientas digitales que utilizan en los flujos de comunicación interna entre directivo y empleados ¿Que herramientas utilizan?**

- El correo electrónico que vendrían hacer los mails, a veces videos también nosotros utilizamos.
- **¿Y la periodicidad?**
- Mails depende de lo que se necesite y los videos cuando queremos llegar masivamente desde nuestro presidente ejecutivo como 2 o 3 veces al año.
- **¿Y entre departamentos?**
- Los correos electrónicos son los que más utilizamos.
- **¿Y entre empleados y empleador?**
- Igual correo electrónico, ósea para comunicarnos para tener una comunicación formal utilizamos el correo electrónico de ahí obviamente que cada una de las áreas interactúan normalmente.
- **¿Qué otras herramientas digitales usan para la ejecución de acciones de comunicación interna?**
- Utilizamos el correo electrónico, utilizamos los plasmas digitales, utilizamos mensajes de texto, utilizamos la revista que es impresa y digital.
- **¿Cuenta con un plan de comunicación interna?**
- Si tenemos un plan de comunicación interna.
- **¿Lo elaboran año a año?**
- Lo elaboramos año a año.
- **¿Si cumple los objetivos q se plantean?**
- Si se cumplen los objetivos que se plantean.
- **Le voy a mencionar a continuación varias herramientas digitales y quisiera usted que me mencione con qué frecuencia las utilizan dentro de la empresa.**
- **Correos electrónicos.**
- Si.
- **Facebook y Messenger.**
- No utilizamos, utilizamos un chat interno que viene en nuestra herramienta de correo electrónico, nosotros utilizamos Google Drive y utilizamos un chat.
- **WhatsApp.**
- Muy poco se la usa, no es una herramienta estandarizada.
- **¿La utilizan de forma informal?**
- Si.
- **Blogs.**
- No.
- **Hangouts.**

- Si.
- **¿Con que frecuencia utilizan los Hangouts?**
- Depende de la reunión que vayamos a tener.
- **Intranet.**
- No, tenemos nuestro portal donde la gente pueda acceder.
- **Twitter.**
- De manera externa, interna no.
- **Skype.**
- En reuniones, Si.
- **¿Por lo general las reuniones siempre son por Skype?**
- Depende, no son siempre.
- **Google+.**
- Si, nuestra herramienta es el Google Drive, todas las herramientas digitales que tenemos en Google las utilizamos.
- **¿Alguna red de mensajería instantánea desarrollada por la empresa?**
- No ninguna.
- **¿Alguna otra herramienta digital que no mencione que utilicen?**
- Utilizamos protectores de pantalla siempre para informar y comunicar a la gente.
- **En relación con su conocimiento valore la efectividad de las siguientes herramientas a la hora de comunicar.**
- **¿Correos electrónicos?.**
- Buenos.
- **¿Facebook-Messenger?**
- Bueno.
- **¿WhatsApp?**
- Bueno informalmente.
- **¿Twitter?**
- No utilizamos internamente, pero externamente sí, pero es bueno.
- **¿Y Twitter internamente no funciona?**
- No, Twitter no hemos sacado nunca Twitter nosotros.
- **¿Skype?**
- Bueno.
- **¿Blogs?**
- No utilizamos
- **¿Hangouts?**

- Bueno.
- **¿El portal que tenían?**
- Bueno.
- **¿Google+?**
- Bueno.
- **¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitaciones en nuevas tecnologías para la gestión de comunicación interna?**
- Si.
- **¿De qué tipo han sido?**
- Han sido de nuevas herramientas digitales que se pueden utilizar como también de efectividad de la comunicación interna de cómo mejorar la comunicación interna.
- **¿Y cada que tiempo?**
- Por lo menos una vez al año.
- **¿Le ha servido profesionalmente?**
- Si y mucho.
- **¿Usted ha gestionado capacitaciones entorno al uso de tecnologías para su público interno?**
- No.
- **¿Para usted como comunicador institucional la gestión de la comunicación interna en su institución es fundamental?**
- Si.
- **¿En qué hechos ha beneficiado a su empresa?**
- En que la gente está mucho más informada de lo que pasa en la empresa, en que la gente conoce mucho más cual son los objetivos de la empresa también se ha convertido en una parte de unión entre los colaboradores.
- **¿En su criterio el flujo de comunicación en su empresa es descendente, horizontal o diagonal o circular en todas las direcciones de la organización?**
- Es circular en todas las direcciones de la empresa.
- **¿Qué los empleados pueden dirigirse a sus directivos?**
- Nosotros tenemos una política de puertas abiertas creamos un buzón de quejas y sugerencias también, entonces este buzón de quejas y sugerencias permite que la gente pueda dar su sugerencia sus quejas y dejar sus comentarios y de esta manera la gente de los puntos de venta puedan expresar lo que sienten, la gente aquí en la oficinas trabajamos con la política de puertas abiertas todos los colaboradores pueden hablar directamente con su jefes inmediato, y sino con sus jefes de áreas, y sino con sus direcciones respectivas.

- **La comunicación por lo general se maneja de forma informal o formal.**
- NO, todas las comunicaciones que salen de la parte corporativa son totalmente formal. Tampoco hay como evitar el huir del pasillo o los comentarios. Pero si se realiza cierta comunicación informal, informal en comunicarse con los empleados, un grupo en WhatsApp.
- **¿Pero no han creado rumores?**
- Crear rumor hay, yo creo que cuando uno está en la oficina igual se va a crear rumores.
- **¿Pero no habido algún rumor grande que afecte a la empresa?**
- No.
- **¿Desde su punto de vista como profesional como valorarían la comunicación que está realizando Fybeca, en el ámbito de la comunicación interna?**
- ¿En qué sentido?
- **En que si está realizando las acciones de comunicación interna digitales bien o le falta algo mejorar.**
- Nosotros tratamos de hacer la comunicación interna lo más asequible para nuestros colaboradores, aún nos queda muchas cosas por mejorar consideramos como en todos siempre hay un ámbito de mejora porque si no fuera aburrido, no poderlo ir mejorando cada día, como te dije nosotros Corporación GPS no solo es Fybeca nosotros somos más empresas entonces tratamos de que cada uno de las empresas se mantenga informadas de lo que sucede se mantenga al día de la noticias de los objetivos que tiene la empresa, nuestro presidente ejecutivo es una persona muy preocupada por el colaborador, entonces tratamos que los colaboradores se sientan de la mejor manera que siempre este comunicado que tenga toda la información que sepa a dónde va la empresa, que los objetivos de la empresa sean conocidos por todos, en cuanto los medios digitales si aún falta por mejorar la dispersión geográfica nos juega realmente en contra y eso hace que nosotros quizá no tengamos planeado la parte digital, nuestro colaboradores tampoco pueden estar en puntos de venta con los celulares, porque nosotros somos persona de atención al público nosotros necesitamos que la gente este dedicada al cliente entonces, nosotros no podemos tener, nos encantaría que nuestros colaboradores tenga celulares y puedan utilizar, el WhatsApp como en todo momento quita tiempo de una muy buena atención que nosotros podemos dar a nuestros clientes.
- **¿Algún plan a futuro para introducir una nueva herramienta digital o algún proyecto que tenga?**

- Por el momento no, ahorita lo que tenemos es la parte de nuestro portal quizá volverlo un poco más interactivo.
- **¿Usted cree que todos los empleados se sienten identificados con la institución?**
- Si.

**Empresa: Grupo DIFARE S.A.**

**Entrevistada: Gestora de comunicación Ximena Guzmán.**

- **Primeramente, queremos conocer si en la institución existe algún departamento de comunicación.**
- Si, lo que es Asuntos Corporativos.
- **¿Cuál es el responsable de gestionar este tipo comunicación?**
- Lo maneja generalmente asuntos corporativos acá y lo maneja la coordinadora o la analista.
- **¿Qué acciones se ejecutan en el marco de la comunicación interna, o sea que herramientas digitales y tradicionales utilizan para comunicarse internamente entre los empleados?**
- Utilizamos el correo corporativo, utilizamos nuestras redes sociales corporativas como LinkedIn, como Facebook, Twitter, tenemos otra red interna como Flickr y entre otras, esas son como las principales las más comunes sobre todo por el correo corporativo.
- **Para la rendición de cuentas para los colaboradores, temas de inducción, de eventos internos, evaluaciones desempeño ¿Qué herramientas utilizan?**
- Las mismas herramientas para poder comunicarse entre los empleados.
- **¿Qué herramientas digitales utilizan para el flujo de comunicación interna entre los jefes y los empleados?**
- Se hacen convocatorias de reuniones en grupo con el equipo para notificar y bajar la información y pues por correos estas son las herramientas más rápidas que se tiene.
- **¿La comunicación entre estos departamentos y entre los miembros directivos a los subordinados es de carácter informal o formal?**
- Dependiendo del comunicado.
- **¿Pero si se maneja de temas informales también dentro de la organización?**
- Si por su puesto, los temas informales que requiere de un acercamiento personal para dar un comunicado.
- **¿Mencione algunas acciones de comunicación interna que hayan propuesto para motivar a sus empleados?**
- No, así como comunicado no, más bien ese tipo depende mucho del líder o del tipo del líder en su momento, se evaluado que el líder le falta asesorar su habilidad comunicativa entonces, se hace un tipo refuerzo con él para que pueda cerrarlo con su equipo y se le acomode esa recomendación de forma personalizada pero algún

plan algún proyecto o alguna campaña que motive la comunicación no la hemos generado.

- **¿Existe un plan de comunicación interna?**
- Si.
- **¿Lo ejecutan año a año?**
- Si todos los años.
- **Con que frecuencia utiliza las diferentes herramientas digitales que le voy a mencionar a continuación.**
- **Correos electrónicos.**
- Todos los días.
- **¿Y qué tan efectivo es en los empleados?**
- Totalmente.
- **¿Utilizan alguna aplicación como Facebook o Messenger?**
- Un Messenger chat, pero un chat corporativo.
- **¿Y es más factible comunicarse ahí que en los correos?**
- No, mejor es por correo
- **¿Algún WhatsApp interno?**
- Tenemos grupos, por ejemplo, con mi equipo tengo un grupo de WhatsApp, con mis líderes, con otros líderes con el sistema de recurso humanos y tengo otro grupo y así sucesivamente dependiendo del carácter.
- **¿Algún tipo de blogs?**
- No tenemos.
- **¿Intranet o Hangouts?**
- Si intranet, si entre los diferentes subsistemas.
- **¿Utilizan Twitter o Google + para comunicarse internamente?**
- Twitter sí, pero no internamente es uno para las personas externas.
- **¿Skype lo utilizan?**
- También, pero para entrevistas, no internamente.
- **¿Alguna otra red social u otra herramienta digital que utilicen aparte de las que hemos mencionado?**
- No, esas son las principales.
- **¿Usted como gestora de la comunicación ha recibido capacitaciones ha recibido capacitaciones en tecnologías para la gestión de comunicación interna?**



- No últimamente no, porque hemos estado manejando este último año las misma del año anterior y bueno no ha requerido.
- **¿Y de que tipo saben ser en general las capacitaciones en áreas tecnológicas, tipo redes sociales o tipo manejo de alguna herramienta?**
- En manejo de herramientas que adquirimos.
- **¿Cada que tiempo saben hacer estas capacitaciones?**
- Dependiendo del lanzamiento de la herramienta o de la necesidad que se deba reforzarla.
- **¿Tiene efectividad dentro de los empleados?**
- Si total, sino se refuerza.
- **¿Usted ha gestionado capacitaciones entorno al uso de tecnologías para su público interno?**
- Si, también con mi equipo.
- **¿De qué tipo, solo tecnológicas o de algún otro tipo de capacitación?**
- Solo tecnológicas, si otro tipo de capacitación también por su puesto dependiendo de los temas que se requiere también reforzar en mi equipo en mi área, pruebas psicométricas o algún tema de procedimiento de proceso de selección, o de alguna herramienta tecnológica, de algún tema en particular, nosotros nos reunimos semanalmente para realizar los temas a reforzar.
- **¿Usted como comunicadora institucional y gestora de la interna cree que es fundamental los hechos comunicativos dentro de la organización?**
- Totalmente.
- **¿Y qué hechos han beneficiado a la empresa en el ámbito comunicativo?** Las personas, por ejemplo, mayor auto confianza ahorita en el cliente autosuficiencia también porque ya no depende de las personas sino de ellos solos se pueden manejar y pueden sacar temas adelante, hay logros y resultados, yo creo que este tema sigue siendo una comunicación asertiva con el cliente interno, con el equipo, con los subalternos puede ser una persona mucho más orientada a los resultados porque hacen que las cosas pagan.
- **¿Usted siente que todos sus miembros internos se sienten identificados con la empresa, comprometidos, identidad corporativa?**
- Si totalmente, yo tengo un equipo bastante comprometido en diferentes niveles, diferentes niveles, me refiero a que alguno tal vez se vistió en nuestro proyecto en otros sistemas de recursos humanos, pero todos bien puesto la camiseta de DIFARE, ósea este es el proyecto en toda la compañía igual.

- **¿Los empleados si son escuchados y colaboran con ideas dentro de la organización?**
- No puedo generalizar, pero si te hablo por mi equipo si, de repente hay equipos que van, hay líder y líderes depende del líder habrá el equipo como se siente.
- **En los flujos de comunicación, hablamos de flujos ascendentes, descendentes, diagonales o circulares, ¿Cómo podría decir que DIFARE se maneja dentro de estos flujos comunicativos?**
- Claro total, yo creo que es abierto bastante abierto no es tan burocrático en eso.
- **Quisiera una opinión suya de ¿Cómo cree que esta la situación dentro de la organización en la comunicación digital, si tal vez necesitasen mejorarla o creen que podrían implementarse nuevas herramientas?**
- No.
- **En su opinión ¿Cómo valora usted la comunicación interna digital y la comunicación interna en general?**
- Yo creo que es muy bueno.
- **¿Tienen algún proyecto a futuro de implementar nuevas herramientas digital?**
- Algún proyecto si, si hay estamos con un proyecto de instalar un Workflow.

**Empresa: TÍA S.A.**

**Entrevistado: Gestor de comunicación Daniel Ortega**

- **¿Queremos conocer si en la empresa existe un departamento de comunicación y cuál es el responsable de gestionar la comunicación interna dentro del mismo?**
- Actualmente, hoy en día existe el departamento de comunicación interno lleva ya 2 años está bajo mando del departamento de recursos humanos.
- **¿Cuál es el número de personal que elaboran en Recursos Humanos?**
- En todo Recursos Humanos hay alrededor con oficinas quito hay alrededor de 40 personas y de comunicación interna somos 4 personas.
- **¿Qué acciones se ejecutan en el marco de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales, tradicionales en auditoria de clima laboral?**
- Sobre clima laboral, se realizan encuestas, pero yo te puedo hablar más de lo comunicacional que de recursos humanos que es el bienestar de los empleados.
- **Para alguna inducción ¿Cómo hacen conocer a sus públicos internos?**
- Cuando se hacen inducciones en el área de comunicación, el personal de Recursos Humanos conversa con el nuevo integrante y conversamos las 4 personas del departamento les explicamos las campañas, que es lo que se hace, cuáles son los medios que se utiliza, la paleta organizacional, los días que se envían los comunicados.
- **¿Y para algún evento interno?**
- El invento interno lo organiza la jefa de Recursos Humanos, ella es la encargada de realizar los eventos como; convenciones escolares, navideñas y algún evento también social.
- **¿Para evaluar el desempeño de los empleados que herramientas digitales o tradicionales utilizan?**
- No, somos del departamento de comunicación interna, no manejamos este tema.
- **¿Identifique las herramientas digitales que utilizan en el flujo de la comunicación interna, entre jefe y empleado?**
- Las herramientas son el mail, también nos manejamos mucho con el Google Drive por ejemplo la jefa nos asigna las labores y tareas que se tienen que realizar y también está el coordinador de área que le da soporte a la jefa de seguir con las actividades que se tengan que realizar.
- **¿Y entre empleados?**

- Entre empleados el mail y entre departamentos también lo mismo o también el buzón de sugerencias.
- **¿Qué herramientas entre empleados, directivos y jefes?**
- El mail.
- **¿Existe algún plan de comunicación interna?**
- Si, si existe el plan de comunicación interna.
- **¿Lo plantean anualmente?**
- Al inicio de año como que al final se plantea las actividades para el siguiente año, pero igual se hacen evaluaciones mientras va pasando el año, si sale alguna nueva actividad, se la vuelve a replantear y se lo presenta a los directivos del departamento.
- **A continuación, le voy a mencionar un número de herramientas digitales me gustaría que me comente de cada una de ella. ¿Con qué frecuencia se las utiliza y cuál es la efectividad de estas en un rango de bueno, malo y medio?**
- **¿El correo electrónico con qué frecuencia lo utilizan?**
- Se lo utiliza en un promedio de 2 comunicados al día como comunicados a campaña, comunicados de información comerciales y aparte tenemos un correo del departamento que se llama Tía Comunica que ahí recibimos recomendaciones o pedidos o sugerencias del cliente interno.
- **¿Facebook o Messenger?**
- No.
- **¿WhatsApp?**
- Si, este año implementamos, contratamos sino me equivoco una empresa que es peruana no recuerdo el nombre que se ha utilizado lo del WhatsApp para comunicar, también hicimos una campaña de personas en estado de gestación y se les envía el comunicado.
- **¿Algún blog?**
- No.
- **¿Hangouts?**
- No.
- **¿Intranet?**
- Si, si hay intranet se dispone videos de capacitación, encuestas también se cuelgan los videos internos.
- **¿Cuál es la efectividad de este?**

- Todos nuestros videos los colgamos en Intranet y lo que hacemos es copiar el link y lo pegamos en el correo con una imagen y lo enviamos al Intranet todo debe ir al Intranet.
- **¿Twitter?**
- Interno no.
- **¿Skype?**
- No.
- **¿Google+?**
- No.
- **¿Alguna red de mensajería desarrollada por la empresa?**
- No.
- **¿Alguna otra herramienta?**
- A ver otra herramienta que tenemos es el buzón de sugerencias Tía Comunica.
- **¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitaciones en nuevas tecnologías para la gestión de comunicación interna?**
- Como le dije tengo aquí 9 meses, pero yo estoy por graduarme de comunicador social entonces puedo decir que tengo las bases para eso, pero mis compañeros si han asistido a un encuentro de comunicación interna en Argentina que asistieron la jefa y el coordinador.
- **¿Se dan capacitaciones anualmente?**
- Si.
- **¿Han gestionado capacitaciones internas para dar a conocer a su público interno las herramientas digitales?**
- Una encuesta interna a nivel de toda la compañía era requisito por ejemplo en algunas partes de la empresa, no tienen correo institucional entonces el jefe de esa área se encargaba de enseñarles el correo, de mostrarles cuáles son las herramientas; cuando nosotros vamos algún local les decimos que nos pueden escribir al buzón de sugerencias para cualquier inquietud.
- **Para usted como comunicador institucional ¿La gestión de la comunicación interna de la institución es eficaz o no eficaz?**
- Es eficaz, lo hemos sacado con resultados o estadísticas y es eficaz tenemos por ejemplo días y horas que hay mayor audiencia.
- **Todas estas herramientas mencionadas utilizan la organización para el tema de comunicación interna ¿Usted podría medir las que sí permiten a los empleados poder comunicarse más y poder tener una mayor conexión con sus directivos o jefes?**

- Si, si como que hay un dialogo nexa entre toda la compañía por medio de correo, nosotros y cuando enviamos un comunicado, una plataforma monitorea nuestros clics o cuantas descargas cuantas leídas tiene la foto o el video que enviamos entonces ahí nosotros podemos ver.
- **¿A su criterio el flujo de la comunicación de la empresa es horizontal, vertical o circular?**
- Es horizontal.
- **¿Poseen algún proyecto a futuro para la implementación de nuevas herramientas digitales internas?**
- Si, si se está implementando una nueva plataforma que es para lo del clima laboral, se está gestionando eso y también una red social interna (aún no hay fecha para realizarlo).

**Empresa: Pronaca C.A.**

**Entrevistado: Gestor de comunicación designado por Pronaca C.A.**

- **¿Nos gustaría saber si poseen algún departamento de comunicación?**
- Sí.
- **¿Quién está encargado de ese departamento, el número de personal que se encuentra en este departamento?**
- 6 personas
- **¿Todos son de comunicación o también trabajan de recursos humanos?**
- No, comunicación.
- **¿Nos gustaría conocer cuál es dentro del departamento de comunicación existe alguna persona específica que gestione la comunicación interna?**
- Sí, hay personas que están encargadas de cierto departamento
- **¿Nos gustaría conocer que acción ejecutan en el marco de la comunicación interna, que herramientas tradicionales y digitales utilizan para auditoría de clima laboral?**
- Nosotros no hacemos auditoría de clima laboral, contactamos con un proveedor comercial externo.
- **¿Y para eventos internos y eventos de inducción?**
- ¿Qué pasa con eso?
- **¿Qué herramientas tradicionales y digitales utilizan para comunicarse?**
- tenemos correo electrónico, tenemos Intranet, WhatsApp básicamente, tenemos carteleras físicas, carteleras digitales, tenemos impresos, folletos.
- **Le voy a mencionar ¿la comunicación entre directivos y empleados que herramientas digitales utilizan para comunicarse con ello. entre directivos y empleados?**
- Un video.
- **¿Mediante qué plataforma?**
- YouTube.
- **¿Qué herramientas digitales utilizan para la ejecución de acciones de comunicación interna?**
- WhatsApp, internet, correo electrónico, videos en YouTube.
- **Le voy a mencionar algunas herramientas digitales y me gustaría que me mencione ¿Con qué frecuencia lo utilizan en la organización y cuál es su efectividad?**
- Correo electrónico.

- ¿A qué se refiere con efectividad?
- **¿Qué tan efectivo es dentro de la comunicación para llegar el mensaje, si son efectivos para comunicarse con los empleados?**
- Nosotros tenemos algunos indicadores y la efectividad es un concepto ambiguo. A veces funciona mejor el correo electrónico y a veces funciona mejor una reunión, entonces lo que usted me está pidiendo es una calificación muy ambigua.
- **¿Con que frecuencia utilizan el correo electrónico?**
- A diario.
- **¿Utilizan Facebook o Messenger institucional?**
- No.
- **¿WhatsApp?**
- No como medio formal.
- **¿Blogs o algún blog institucional?**
- No.
- **¿Hangouts?**
- No.
- **¿Intranet?**
- Si.
- **¿Cuál es la frecuencia que utilizan estas herramientas?**
- Diario
- **¿Twitter?**
- No.
- **¿Google+?**
- No.
- **¿Skype?**
- No.
- **¿Alguna red de mensajería interna?**
- No.
- **¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitaciones de nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna?**
- Sobre la mensajería interna tenemos una herramienta de audios que viene con Microsoft ahí hacemos incluso videoconferencias, eso se utilizaría.
- **¿Ha recibido capacitación en nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna?**
- Puntualmente para eso no.



- **¿Usted ha gestionado capacitaciones en torno al uso de tecnologías para su público interno?**
- No.
- **¿Cómo es el flujo comunicacional ascendente, descendente, horizontal o es multidireccional?**
- Si ascendente se refiere con que los colaboradores se comunican con sus jefes, me imagino, claro ascendente debe de ser, pero en general es multidireccional.
- **¿Poseen algún proyecto a futuro en nuevas herramientas digitales para la comunicación interna?**
- Si.
- **¿Poseen algún plan de comunicación interna?**
- Varios.
- **¿Se cumplen a cabalidad de todos los objetivos propuestos en el plan?**
- A veces se cumplen, otras no.
- **Si pudiera comentarme un poco ¿Qué esperan de las nuevas herramientas que quieren implementar y si fuera posible mencionarme que herramientas?**
- Es una aplicación móvil, es una de las especialidades de una aplicación móvil.
- **¿Alguna otra más?**
- Una red social.
- **¿Institucional?**
- Si.
- **¿Esta red social que me menciona solo sería para empleados directivos o todo el personal de la empresa?**
- Lo idea es que sea para todos.