



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS

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

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Solórzano Vidal, Janeth Ivanova

DIRECTORA: Valdiviezo Abad, Karen Cesibel, Msc.

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 DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Msc.

Karen Cesibel Valdiviezo Abad

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

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

Loja, septiembre de 2018

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Janeth Solórzano Vidal, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Gestión de la comunicación digital. Las 100 principales empresas de Ecuador periodo 2016, siendo Karen Cesibel Valdiviezo Abad directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f) _____

Autor: Janeth Ivanova Solórzano Vidal

Cédula: 1104126170

DEDICATORÍA

Para mi hermosa familia de 4, que con su amor me motivan a superarme.

A cada persona que marcó mi camino sabiendo alentarme.

Y al Ser más importante en mi vida, mi Dios.

Janeth Ivanova Solórzano Vidal

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia más cercana, por no dejar que me rinda y consiga una meta más en mi vida; gracias a sus consejos, anécdotas y lecciones me convertí en lo que soy.

A la persona que decidió acompañarme por todo este tiempo, con mucho cariño gracias.

A mis amigos de toda la vida, de la universidad y del trabajo, gracias sinceras a cada uno de ellos por los momentos divertidos que no dejaban que decaiga y continuara hasta cumplir mis propósitos.

A esta prestigiosa institución, Universidad Técnica Particular de Loja y sus docentes; con cariño a aquellos que forman parte de la preciosa titulación de Relaciones Públicas, mi titulación, porque supieron orientar mis esfuerzos y compartir su conocimiento conmigo. En especial agradezco a mi docente y amiga Cesibel Valdiviezo, quien tuvo la paciencia de esperar mi decisión a concluir este proyecto y me impulsó con su ejemplo.

Janeth Ivanova Solórzano Vidal

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÒN.....	3
CAPITULO I. 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.....	8
1.3.1. Comunicación descendente.....	8
1.3.2. Comunicación horizontal	8
1.3.3. Comunicación ascendente.....	8
1.3.4. Comunicación formal.....	9
1.3.5. Comunicación informal	9
1.4. Planteamiento de Comunicación Interna.....	10
1.4.1. Método de RACE.....	10
1.4.2. Modelo de planeamiento DÓLAR	12
1.5. Herramientas de Comunicación Interna	13
1.5.1. Medios formales	14
CAPITULO II. COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES.....	16
2.1. Comunicación 2.0.....	20
2.2. Plataformas de servicio 2.0.....	23

2.3. Algunas herramientas digitales para la comunicación interna	24
2.3.1. Medios institucionales.....	24
2.4. Nuevos perfiles de los públicos internos (la audiencia interna ha cambiado, nuevos perfiles, nativos y migrantes digitales)	27
2.5. La gestión estratégica del <i>Community Manager</i>	28
2.6. Métricas.....	29
CAPITULO III. MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA	
ORGANIZACIONAL	31
3.1. Estructuras organizacionales	32
3.2. Principales escuelas de la conducta organizativa	33
3.3. Escuela Clásica	33
3.3.1. Importancia de la comunicación.....	34
3.3.2. Propósito de la comunicación	35
3.3.3. Dirección de los flujos de comunicación	35
3.3.4. Fortalezas y debilidades	35
3.4. Escuela de Relaciones Humanas	35
3.4.1. Importancia de la comunicación.....	36
3.4.2. Propósito de la comunicación	36
3.4.3. Dirección de los flujos de comunicación	36
3.4.4. Fortalezas y Debilidades	37
3.5. Escuela Sistémica	37
3.5.1. Importancia de la comunicación.....	38
3.5.2. Propósito de la comunicación	38
3.5.3. Dirección de los flujos de comunicación	39
3.5.4. Fortalezas y Debilidades	39
CAPITULO IV. Diseño metodológico	40
4.1. Objetivos de la investigación.....	41
4.1.1. Objetivos General	41
4.1.2. Objetivos Específicos	41

4.2. Estructura metodológica.....	41
4.2.1. El método	41
4.2.2. Técnicas de investigación.....	42
4.2.3. Encuesta online	42
4.2.4. Modelización de comunicación interna	43
4.2.5. Población y muestra	43
CAPITULO V. Planeamiento y acciones de comunicación interna.....	46
5.1. Análisis y Resultados.....	47
5.2. Planeamiento de la comunicación interna.....	48
5.2.1. Departamento de comunicación en las empresas.	48
5.2.2. Encargado de comunicación interna.	49
5.2.3. Análisis de la comunicación interna con apoyo de herramientas digitales.	50
5.2.4. Análisis de la comunicación interna de forma tradicional	51
5.2.5. Herramientas digitales para el flujo de la comunicación interna	53
CAPITULO VI. Herramientas de Comunicación Digital	55
6.1. Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna.....	56
6.2. Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna	58
6.3. Efectividad de las herramientas digitales.....	59
6.4. Formación en el uso de las nuevas tecnologías	60
CAPITULO VII.....	62
7.1. Escuela Clásica	63
7.2. Escuela de Relaciones Humanas	64
7.3. Escuela Cistémica	65
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS	75
Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada.....	76

Anexo 2. Tabulaciones de encuestas aplicadas a gestores de comunicación	81
Anexo 3. Base de datos de empresas ecuatorianas	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna	53
Tabla 2: Herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna	56
Tabla 3: Uso de las herramientas digitales para la comunicación interna	58
Tabla 4: Escuela clásica: Uso de herramientas digitales para la comunicación interna	63
Tabla 5: Escuela Clásica: Comunicación al interior de la empresa	63
Tabla 6: Escuela Clásica: Flujo de comunicación en la empresa	63
Tabla 7: Escuela de Relaciones Humanas: Flujo de comunicación en la empresa	64
Tabla 8: Escuela de Relaciones Humanas: Comunicación al interior de la empresa ...	64
Tabla 9: Escuela de Relaciones Humanas: Flujo de comunicación en la empresa	64
Tabla 10: Escuela de sistémica: Flujo de comunicación en la empresa.....	65
Tabla 11: Escuela sistémica: Comunicación al interior de la empresa.....	65
Tabla 12: Escuela de Relaciones Humanas: Flujo de comunicación en la empresa	65
Tabla 13: Base de datos para contacto de empresas	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Existencia de departamento de comunicación en la empresa	48
Gráfico 2: Encargado de comunicación interna.....	49
Gráfico 3: Acciones de comunicación interna	50
Gráfico 4: Acciones de comunicación interna	51
Gráfico 5: Efectividad de herramientas de comunicación interna	59
Gráfico 6: Capacitación de nuevas tecnologías del gestor de comunicación	60
Gráfico 7: Gestión de capacitaciones de nuevas tecnologías al público interno.....	61
Gráfico 8: Existencia departamento de comunicación.....	81
Gráfico 9: Responsable de comunicación interna	81
Gráfico 10: Acciones de comunicación interna con herramientas digitales y tradicionales.....	82
Gráfico 11: Herramientas digitales para la comunicación interna.....	83
Gráfico 12: Herramientas digitales para ejecución de acciones de comunicación interna	84
Gráfico 13: Frecuencia de uso de herramientas digitales	85
Gráfico 14: Efectividad de herramientas digitales para comunicación interna	85
Gráfico 15: Capacitación en nuevas tecnologías al gestor de comunicación	86
Gráfico 16: Capacitación en nuevas tecnologías al público interno.....	86
Gráfico 17: Importancia de la gestión de comunicación interna	87
Gráfico 18: Qué permite la comunicación interna	87
Gráfico 19: Descripción del flujo de comunicación interna	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquemas de comunicación interna.....	9
Figura 2. Proceso Cíclico de la Comunicación. Modelo RACE	11
Figura 3. Características de la Web 2.0	21
Figura 4. Elementos de la estructura organizacional	33
Figura 5. Enfoque Clásico	34
Figura 6. Características del enfoque sistemático	38

RESUMEN

Las organizaciones están en proceso de adaptación y cambio al mundo digital. Los públicos presentan nuevas necesidades comunicacionales, obligando a las empresas a responder con acciones innovadoras. El principal público al que se debe prestar atención es el interno, pues de él depende el éxito de cada empresa.

Es así que se realiza el presente trabajo investigativo con el objetivo de conocer la inclusión de las acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación y uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia de la misma dentro las empresas privadas del Ecuador. Para dar cumplimiento al mismo se seleccionaron 112 empresas de todo el país, de las cuales 43 participaron con la encuesta digital presentada.

Cabe destacar que en su mayoría la comunicación es multidireccional y apreciada como “muy importante” para la organización. Los resultados revelan que el correo electrónico es el canal mejor calificado por usabilidad y efectividad en la comunicación interna. Asimismo, se constata el bajo uso de otros tipos de herramientas digitales y la falta de un responsable que se comprometa a la gestión de las mismas.

Palabras clave

Comunicación interna; comunicación digital; Ecuador; sector privado; organizaciones

ABSTRACT

The organizations are in process of adapting and changing to the digital world. The publics present new communication needs, forcing companies to respond with innovative actions. The main public to which attention must be paid is the internal one, because the success of each company depends on it.

The present investigative work is carried out with the objective of knowing the inclusion of digital communication actions for internal audiences, their application and use, to determine the effectiveness and efficiency inside the private companies of Ecuador. To comply it, 112 companies were selected from all over the country, of which 43 participated with the digital survey presented.

it should be pointed out that communication is mostly multidirectional and appreciated as "very important" for the organization. The results reveal that the mail is the best qualified channel for usability and effectiveness in internal communication. Likewise, the low use of other types of digital tools and the lack of a responsible person who commits to the management of the same ones is verified.

Key words

Internal communication; Digital communication; Ecuador; Private sector; Organization

INTRODUCCIÓN

Tras la llegada de las nuevas tecnologías a todos los aspectos de vida cotidiana, afecta directamente a la gestión empresarial. Las organizaciones enfrentan una nueva forma de competencia donde el que encabeza el juego es aquella la organización que sepa gestionar mejor estos recursos y sacar provecho de las herramientas que surgen.

A nivel interno, los miembros de la empresa comprenden que es necesario tomar iniciativa en cuestiones tecnológicas y poner en marcha un plan que fortalezca la interrelación con su empresa. Pero todo cambio inicia desde dentro, es así que comienzan a cuestionarse la forma correcta de aplicar el uso de las herramientas tecnológicas puertas adentro.

Fomentar la unidad como impulsor de trabajo es un objetivo que se generaliza en las empresas, pues de la unidad nace el compromiso. La mejor manera de conseguir este propósito es a través de la comunicación, pues las organizaciones no se conforman de elementos físicos, maquinaria, si no de componentes humanos, seres que comprenden, aprenden y sienten.

Ahora, la comunicación interna presenta muchas formas, según el número de integrantes, el tamaño de la organización, la situación geográfica y otros factores que influyen. Nace la duda sobre cómo conectar ambas ideas: las nuevas tecnologías y la comunicación interna, para que funcione.

En Ecuador, varias empresas se suman al cambio digital y apuestan por el uso de aplicaciones, herramientas y otras formas que son del momento para no perder a su público. Es aquí donde nace la pregunta, ¿las empresas ecuatorianas entienden de la importancia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna?

A lo largo de este proyecto investigativo, se trata de dar una respuesta oportuna a este interrogante y así mismo, comprender la situación real que viven las empresas con relación a la comunicación interna y nuevas tecnologías.

CAPITULO I.
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. Evolución del concepto y principales definiciones

Dentro de la naturaleza social del ser humano, la comunicación entabla una conexión que permite intercambiar información entre ellos. Esta transmisión, que puede ser de tipo verbal y no verbal, facilita la comprensión de significados entre dos partes. Para María del Socorro Fonseca (2000), comunicar es la acción de una cualidad racional y emocional que nace de la necesidad del hombre por contactar con los demás e intercambiar ideas. Es así como este proceso, en el que solo cambian emisores y receptores, mantiene la fluidez de conocimiento en la sociedad.

En las organizaciones, la comunicación está ligada al sistema vigente dentro de la misma, cumpliendo la función de herramienta de relación o de información. La estructura empresarial otorga las funciones a los encargados de comunicar, los cuales en principio se dedicaban únicamente a cuidar la imagen de los altos mandos, dejando a un lado a los demás miembros. No es hasta más tarde, que, a raíz de la actividad investigativa, se toma conciencia del papel de la comunicación en el ámbito interno y sus beneficios, dando paso a un nuevo término más categórico: comunicación organizacional.

Autores como Collado (2001), aluden a la definición de comunicación organizacional en base a las funciones de la comunicación tradicional:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Collado, 2001, p. 107).

Otro experto comunicacional, Horacio Andrade (2005), explica el concepto de comunicación organizacional desde tres aspectos: como un proceso social, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades, pues al ser una materia subjetiva, puede comprender actores y acciones ilimitados. En resumen, la definición básica que da el autor es la siguiente: “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización” (Horacio, 2005, p. 15-16).

En la misma línea están los investigadores Elton Mayo y Chester Bernard, quienes muestran su acuerdo en la importancia de la integración de los individuos al desarrollo informativo de la empresa. Que cada miembro tenga conciencia de los flujos de comunicación que existen, impulsando relaciones humanas y fortaleciendo el sentido de pertenencia en ellos.

Actualmente, el gurú de las relaciones públicas Joan Costa (2012), propone los ámbitos de la comunicación, en el que habla de la esfera organizacional. Un solo espacio que abarca todo lo relacionado a lo interno de la organización. De la misma forma, Costa (2012) menciona que todos han de compartir una misma cultura, misión, visión y valores, para crear motivación en los empleados a través del empoderamiento de intereses.

En consideración a lo anterior, durante la evolución de la comunicación organizacional se entiende que obedece principalmente a la estructura organizacional que exista y a los integrantes. La información constante que se emita de forma bidireccional, se considera vital para crear sentido de pertenencia en los miembros. Todos los autores coinciden en los beneficios que otorga el manejo correcto de la comunicación organizacional, en los sectores de productividad y ambiente laboral.

1.2. Gestión y estrategia de la comunicación interna

Para las organizaciones, es de suma importancia constituir el mejor grupo de personas que trabajen en conjunto para alcanzar un fin común. “La organización consiste en crear el diseño de puestos individuales, departamentos dentro de la organización y procesos para integrarlos y alcanzar las metas de las empresas” (Hellriegel, Solum y Woodman, 1999, p.23). Aunque se cumpla con la parte de segmentación, las organizaciones olvidan la esencia del trabajo en equipo: la comunicación. Dejar de lado la comunicación como concepto integrador, es descuidar al motor principal, los trabajadores.

Más allá de ganancias, el activo principal de las organizaciones es el recurso humano. Es por eso, que conocer los intereses de este grupo facilita el funcionamiento de la misma. Dentro de este gran grupo, se encuentran personas que comparten afinidades comunes, dando lugar a pequeños segmentos con participación diferente en el accionar de la empresa. La herramienta de mapa de públicos ayuda a su identificación.

El autor Jesús García (1998) expresa que: “la comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa” (p. 53). Teniendo en cuenta esta definición, los canales de comunicación que se elijan deberán comprender las necesidades y características de los segmentos, para llegar de forma clara.

En la gestión de la comunicación interna, Costa (2012) menciona que el primer propósito a cumplir es la difusión del ser de la organización. Se conoce que las organizaciones tienen una identidad propia que las ayuda a diferenciarse de otras. Esta identidad se comunica en el accionar diario en la sociedad, creando una imagen mental tangible. La imagen es el reflejo del ser de la organización. Los trabajadores, sin conciencia de que integran un todo, no pueden transmitir la identidad. Perder esta noción hace que las acciones que realicemos pierdan valor dentro de los negocios, pues no podemos dirigir esfuerzos estratégicamente si no se sabe el por qué.

El segundo propósito es implantar una cultura organizacional, lo que permitirá definir situaciones a una realidad próxima, puesto que el comportamiento arraigado permite tener una idea de la respuesta que tendrá público interno a distintas situaciones. Es más, la cultura parte de la identidad, lo que la convierte en un elemento diferenciador al interior y exterior de la empresa; por lo tanto, este componente se vuelve estratégico y se debe gestionar en favor a los objetivos de la empresa.

Por otro lado, gracias al avance tecnológico, los canales de comunicación interna han incrementado. Surgen nuevos soportes y plataformas digitales que otorgan a los comunicadores mayor posibilidad de interacción con los grupos y un alto nivel de respuesta. También les permiten controlar la información que circula en la organización, siendo una forma de prevención de crisis comunicacional.

Con la inserción de las plataformas digitales y su facilidad de uso, la comunicación adquiere una nueva responsabilidad compartida. La cual es liderada por los directivos, quienes deben saber enfocar la información hacia la creación de flujos internos dinámicos, y a su vez trazar líneas estratégicas empresariales a seguir mientras instauran la identidad empresarial.

1.3. Formas de comunicación interna

1.3.1. Comunicación descendente

La dirección del flujo de la comunicación descendente nace en los niveles bajos del organigrama de la organización hacia los altos mandos. La profesora Ana María Enrique (2008), explica aquello que permite a la institución la gestión adecuada de esta forma de comunicación: recoger la información desde cada parte, todo aquello que ingresen a la empresa. Al lograr que estos mensajes lleguen a la alta dirección, por medio de los canales de comunicación oportunos, facilita un diseño eficaz de las políticas empresariales.

1.3.2. Comunicación horizontal

Esta clase de comunicación facilita la construcción de equipos de trabajo eficaces. Al ser bidireccional, recoge todas las opiniones de los miembros involucrados, facilitando el funcionamiento de la organización pues permite la cohesión interna y la agilización en los procesos (Díez, 2010, p.15). Existen herramientas específicas para conseguir frutos a través de la comunicación horizontal. En el ámbito administrativo, el escrito Luis Puchol habla sobre los beneficios que se pueden obtener de la misma; de los más importantes cabe destacar:

- El facilitar el entendimiento entre departamentos y la búsqueda conjunta de soluciones ante los posibles obstáculos.
- El valor que cada departamento se otorga en relación a los logros empresariales obtenidos, conocido también como sociocentrismo departamental.
- La generación de confianza y relación de amistad entre los trabajadores. (Puchol, 2007, p.368)

1.3.3. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente nace en los bajos mandos de la jerarquía empresarial. Es todo aquel proceso de información en el que los emisores se remiten a sus superiores. Díez (2010) establece que: “hablamos de comunicación ascendente cuando nos referimos a datos, informes, resultados -situaciones conflictivas, reivindicaciones, etc.” (p. 15). Esto aporta en la verificación que llevan a

cabo los directivos sobre el rendimiento laboral de los empleados. Además, contribuye a identificar errores en las actividades internas, entre ellas comunicacionales.

1.3.4. Comunicación formal

La distribución jerárquica de las organizaciones demanda implantar una vía exclusiva para salida de información, la cual implica a los denominados voceros oficiales. Los autores Enrique, Madroño, Morales, & Soler (2008) explican que “la comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización” (p. 56). Otra definición que puede tomarse como referencia es la de Robbins & Coulter (2005), quienes puntualizan que la comunicación formal se refiere a “cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos” (p. 266). En definitiva, esta información es la materialización de la voz empresarial, una forma de evidenciar la identidad y postura que se toma frente a temas determinados.

1.3.5. Comunicación informal

Este tipo de comunicación crece en la relación social entre empleados, son aquellos mensajes que intercambian en los diferentes espacios de la empresa, fuera del canal oficial instaurado. En el manual de comunicación interna que propone la Dirección de Empresas (2008) de España, se encuentran los distintos esquemas de comunicación informal que pueden existir:

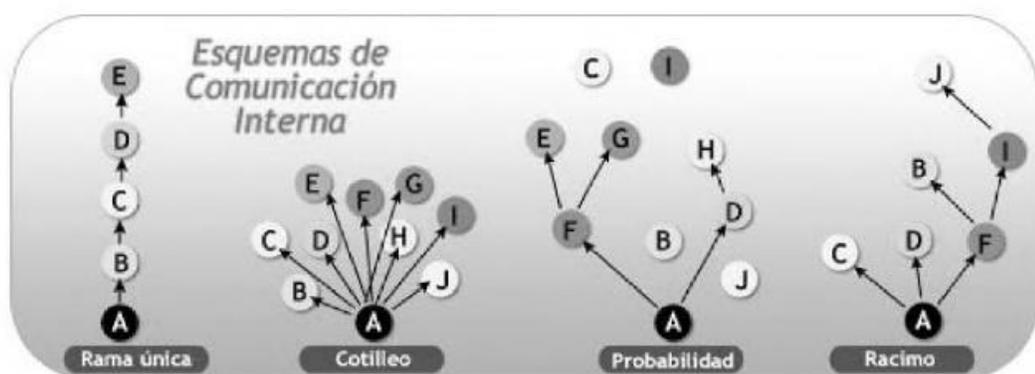


Figura 1. Esquemas de comunicación interna

Fuente: Dirección de Empresas. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Editorial Vértice

Elaboración: Dirección de empresas

Atendiendo a esta figura, la comunicación informal es común dentro de las organizaciones, a la cual se debe tomar atención por sus posibles efectos en el sistema empresarial. La información

constante y la escucha activa evita que todas estas formas se conviertan en amenazas directas a la imagen de la organización.

1.4. Planteamiento de Comunicación Interna

A la hora de hablar sobre las formas de planteamiento de la comunicación interna, cabe resaltar la definición de la planificación estratégica dentro de las organizaciones. El autor Fernández (2004) da un concepto muy acertado a través de las facilidades que brinda esta forma de planificación: “indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p.9). Pero, ¿por qué ayudaría en la gestión de comunicación interna si se habla del ámbito empresarial?

Dentro de las organizaciones se necesita fijar metas para el crecimiento económico, estos objetivos forman parte del diseño comunicacional que se desee plantear. A nivel interno, también se necesitan de acciones puntuales para dirigir los esfuerzos en una misma dirección. Entendido esto, a continuación se especifican uno de los modelos de planificación de la comunicación más conocido.

1.4.1. Método de RACE

El autor Jhon Marston (1963) propone este modelo en base a las palabras en inglés: *Reserch, Action, Communication, Evaluation*. Una estructura basada en cuatro pasos básicos que requiere repetirlos uno tras otro hasta formar un ciclo, como lo presentan los autores López, Fernández, & Vilar (2003) del libro Radio y Televisión en el Ámbito Local, mediante la siguiente figura:

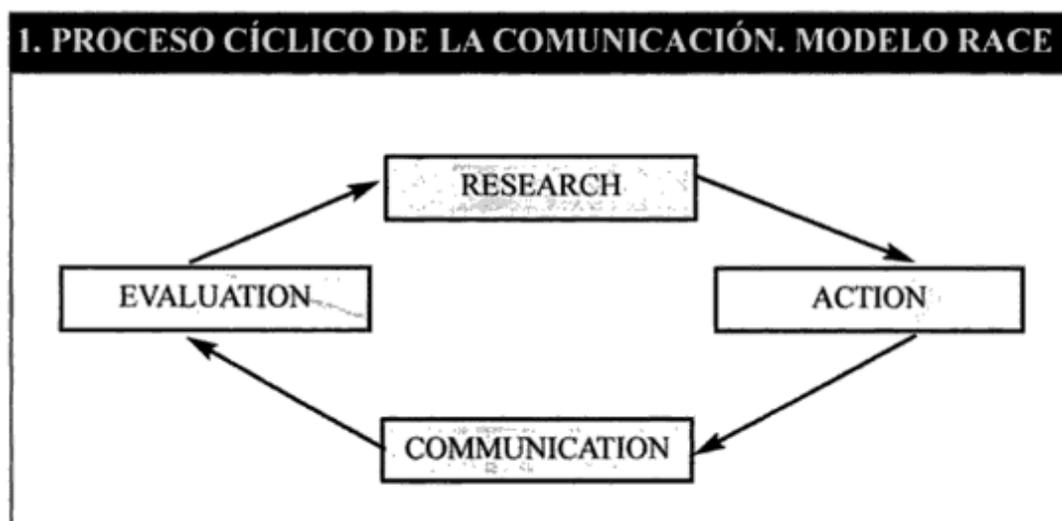


Figura 2. Proceso Cíclico de la Comunicación. Modelo RACE

Fuente: López, R & Fernández, F. & Vilar, F. (2003). *Radio y Televisión en el ámbito Local*. Castelló: Publicacions Uneversitat Jaume I

Elaboración: López, Fernández, & Vilar

Dentro de la primera etapa de investigación, se propone que este plan inicie con un sondeo previo sobre la situación. Para realizarlo con éxito, se mencionan algunos componentes a tener en cuenta en su ejecución:

Identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación (interna y externa), identificar el estado de opinión favorable de los públicos (internos y externos), asociar los aspectos negativos y positivos de la comunicación a las tareas y servicios de la empresa, y hacer de la comunicación y la imagen, recursos estratégicos. (Caldevilla, 2010, p.56)

Es así como también se reconocerán los objetivos que hay dentro de la organización, los cuales según Miquel Porret reúnen intereses, se establecen en negociaciones, se modifican según la experiencia, se cumplen de forma gradual, administran recursos y permiten organizarse (Porret, 2014, p. 30-31).

En referencia a la acción, es la forma de planificación de la comunicación. Este modelo cíclico plantea que en base a la información recolectada por el sondeo, se desarrolle una estrategia óptima con las acciones y recursos específicos para los públicos internos o externos que puedan existir. Durante este período de diseño a nivel interno de la organización, es importante tener claro los objetivos a alcanzar sin dejar de lado la identidad empresarial. Crear identidad en el

personal ayuda a una gestión de la comunicación más fácil, pues cada uno constituye la empresa y se le atribuye una responsabilidad en la instauración de la imagen. Al tener conciencia de que forman parte de un todo, los esfuerzos son direccionados a una meta común.

Continuando con la fase de comunicación, se necesita conocer todos los medios necesarios para conseguirlos y las acciones específicas a ejecutarse, teniendo en cuenta las características de los grupos de interés antes identificados. Es necesario realizar “la puesta en contacto permanente con todos y cada uno de los Departamentos o Jefaturas de la empresa o institución, para de este modo captar lo que se quiere informar en un momento determinado sobre la misma” (Martín, 1997, p.66)

Sobre la evaluación, uno de los pasos más importantes a tener en cuenta, facilitará la identificación de los errores cometidos y a través de ella se analizará la efectividad de las acciones ejecutadas. Es por eso que es imperante tener algún tipo de medidor en cada actividad, para ver resultados tangibles sobre el trabajo realizado. Los expertos en comunicación Cavaller, Carreras, Sánchez, & March (2013) hablan sobre esta fase: “La evaluación debe ser un proceso continuo que permitirá realizar los ajustes necesarios en la estrategia y plan de acción” (p.43). Cada técnica de medición debe ser adecuada a cada acción que se haya ejecutado. Conocer los resultados obtenidos permite también mostrar el trabajo realizado y la importancia de la gestión de la comunicación para el desarrollo de la organización.

1.4.2. Modelo de planeamiento DÓLAR

Los autores del artículo sobre Responsabilidad Social, Valarezo & Túñez (2009), mencionan este modelo de planeamiento: “ Una de las herramientas más utilizadas para la planificación es la del DÓLAR: diagnóstico, objetivos, logística, actuaciones y revisión” (p. 5).

Este plan es una de las formas más básicas que requiere iniciar con un sondeo previo sobre la situación que atraviesa la entidad. El uso de métodos de investigación informales, como la observación, propician el conocimiento de más cercano al real de lo que ocurre, recopilando información necesaria para tener claro actores internos, flujos de comunicación, públicos y estructura organizacional. Esto a su vez da pie al planteamiento de objetivos que señalen el final del camino a seguir.

Los objetivos de comunicación deben ser cuantificables y acorde a los de la organización, puesto que ambos parten de una misma base, contribuyen desde lo comunicacional a la consolidación del objetivo principal.

Su ejecución requiere medios acorde a las características de los grupos de interés antes identificados y a la actividad a desplegarse. En esta etapa se prevé los recursos que se utilizarán, tanto humano como material, para el correcto desarrollo de nuestras acciones de comunicación. El estimado que se obtenga puede evaluarse para comprobar la efectividad de toda la acción en conjunto.

Una vez revisada la logística, comenzamos a diseñar la estrategia que encamine el trabajo hacia el objetivo principal, desde esta línea se desplegarán todas las acciones y herramientas a implementarse.

Después de la ejecución del plan elaborado comienza la evaluación del mismo, constatar el éxito o fracaso de cada actividad, su impacto en los públicos objetivos, los recursos gastados, las condiciones y la calidad de los productos, pero sobre todo, el cumplimiento de los objetivos planteados, que como se mencionó, son cuantificables. Esta fase da a conocer el valor de la comunicación ante los altos mandos de la organización.

1.5. Herramientas de comunicación interna

Dentro de la planificación de la comunicación existe un paso fundamental que determina la acción y el trabajo del equipo, la identificación de la estrategia. Autores como Enrique, Madroñero, Morales, & Soler (2008) aportan a la definición de estrategia con lo siguiente: “Es la decisión sobre el dónde, el cuándo y el por qué” (p.8). En otras palabras es la orientación que se da a la empresa para tener éxito en los diferentes aspectos relevantes para ella mediante acciones y componentes adecuados. Ahí es dónde ingresan las tácticas; los escritores Wilcox, Cameron, & Xifra (2012) establecen su concepto: “Las tácticas al contrario de las estrategias, son los elementos prácticos del plan. Describen las actividades concretas que hacen que cada estrategia se ponga en marcha y ayude a conseguir los objetivos establecidos” (p.164). Mientras que la estrategia nos habla de la guía, las tácticas dicen con qué realizarla. Comprendiendo las diferencias de ambos términos, las tácticas necesitan de instrumentos para su ejecución.

Al momento de encontrar las herramientas adecuadas para las tácticas y estrategias del plan de comunicación, primero debe conocerse los tipos y funciones que desempeñan cada una y su pertinencia de uso para los públicos que se manejan.

En comunicación interna, se encuentran herramientas tradicionales que ayudan a la gestión de la misma, como reuniones de directivos o boletines informativos internos. Pero muchas veces los responsables de comunicación son los mismos encargados del departamento de talento humano, y no tienen conocimiento sobre los métodos de planificación de comunicación, las herramientas fallan sin obtener ningún resultado positivo tras su aplicación. Por ejemplo, las reuniones de directivos son una forma práctica de compartir ideas y analizar resultados para conocer la situación de la organización, pero con los participantes incorrectos se convierte en un monólogo del gerente a los directivos. Cada responsable de comunicación debe intervenir en las actividades comunicacionales de la empresa, para poder crear espacios de interacción dónde empleados, directivos y gerente se relacionen.

Los flujos de comunicación que existen en la organización son producto de las actividades que se realicen. Las herramientas de comunicación son un factor que inciden en el ambiente laboral de la empresa, como dice Fernández S. (2007, p. 87) “ningún boletín interno puede solucionar los problemas de comunicación derivados de un mal ambiente de trabajo”. Se necesita conocer cuáles son las necesidades comunicacionales de los trabajadores y la situación actual de la empresa para ver el instrumento apropiado que permitirá cumplir el objetivo principal.

Más adelante se profundizará en los tipos de herramientas de comunicación digitales que existen para la gestión interna de la misma y las situaciones adecuadas para su uso en las organizaciones.

1.5.1. Medios formales

Los medios formales de comunicación interna son aquellos son en su mayoría unidireccionales, que se dirigen a los empleados bajo un canal oficial y que respeta una estructura ya establecida. Entre los mismos se encuentran: el *mailing*, la difusión de la información por correo electrónico a todo el personal; manual del empleado, una guía con reglas de comportamiento y relación que facilita la convivencia entre trabajadores; buzón de sugerencias, un espacio donde los empleados pueden proponer cambios en la organización para su mejora.

A continuación, se detallan algunas herramientas de comunicación interna formal.

1.5.1.1.1. *Intranet*

Esta red informática solo “para el uso interno de una organización, diseñada y desarrollada siguiendo protocolos de comunicación propios” (Xifra, 2007, p.55). Como un medio formal e instantáneo, es la herramienta más usada en instituciones con un gran número de empleados.

1.5.1.1.2. *Boletín interno*

Este es un medio formal que se usa de forma frecuente en organizaciones con departamentos de comunicación estructurados, es decir, que cuentan con personal cualificado que conoce la función de un boletín. Xifra (2007, p. 32) indica que el boletín interno debe contener “noticias e información dirigidas especialmente a públicos internos”, lo que hace de esta herramienta indispensable en empresas conformadas por un número considerable de personal, para mantenerlo informado.

1.5.1.1.3. *Tablones de anuncios*

La cartelera puede convertirse en un medio indispensable de comunicación formal dentro de las empresas; (Capriotti, 1999) indica que “busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización” (p. 30-33). Con la actualización adecuada y la forma correcta de emisión del mensaje, tiene un efecto positivo en los receptores.

1.5.1.1.4. *Reuniones de personal*

Las reuniones de trabajo son un espacio participativo en la organización que permite conocer la comunicación directa con los empleados. En su libro, Xifra (2007) menciona que precisar los objetivos de la reunión ayuda a medir su éxito, además de tener claro los pasos a seguir antes, durante y después de realizada la reunión. (p. 47)

CAPITULO II.
COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES

2.1. Convergencia digital: un proceso sin final

Se habla de convergencia cuando existe un proceso de cambio en la forma de un método como adaptación al proceso de avance de la sociedad. El enriquecimiento de los procedimientos para hacerlos más eficientes y obtener los mejores resultados.

Este proceso afecta a distintas áreas e índice de forma directa en el funcionamiento de sus partes. Según el autor Ramón Salaverría (2009, p. 7-11) se distinguen 4 tipos de convergencia, los cuales se detallan a continuación:

- Convergencia tecnológica: a través de la evolución tecnológica los instrumentos de producción se vuelven más sofisticados y los dispositivos que usan los públicos son más portátiles.
- Convergencia empresarial: las organizaciones adoptan estructuras más ramificadas y el crecimiento de las mismas se dan en todas direcciones, es decir, extendiendo sus intereses empresariales.
- Convergencia profesional: la polivalencia del profesional en las organizaciones, el cual debe ser multifuncional y con capacidad de adaptación a los cambios inmediatos.
- Convergencia de contenidos: es la confluencia de los distintos tipos de lenguajes periodísticos, un mismo mensaje en varios códigos.

La comunicación como pilar fundamental en la sociedad actual, se adapta a los nuevos avances que surgen para todos los campos científicos. Los procesos de producción adquieren tecnología para su mejor rendimiento, haciendo posible cubrir mercados sin limitaciones como fronteras o cantidad.

La innovación en la salud, educación, gobernabilidad, producción, permitió la creación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), convirtiéndolas en una ventaja competitiva entre las grandes empresas. Incluso en Latinoamérica, donde aún no existe un total acceso a internet, las organizaciones buscan mejorar sus recursos digitales y lograr un espacio contra las industrias gigantes.

La globalización fomentó la creación de estos sistemas tecnológicos, y su incidencia en la comunicación permite que el proceso de intercambio de información sea dinámico, en tiempo real, con la participación de varios interlocutores, modernizando los esquemas tradicionales de comunicación. “La experiencia muestra que la digitalización de los flujos de información y comunicación tiene un efecto positivo en los procesos productivos y, por tanto, en el crecimiento económico” (Peres, W., & Hilbert, M. R. (Eds.), 2009, p. 342).

Con conocimiento de que las personas viven una realidad dónde la información llega desde todos los puntos, haciendo que la misma sea temporal y reemplazada por otra, se exige un mayor trabajo en la elaboración de mensajes, volcando esfuerzos a incrementar su nivel de impacto para fijarlos en la mente del receptor.

Actualmente se utiliza el término Sociedad de la Información como una forma de describir la relevancia que el mundo da a la información para adjetivarse con el mismo; también el hecho de hacer de la información un eje central para el proceso productivo y para la evolución de la sociedad (Salvat & Serrano, 2011, p. 14).

El proceso de convergencia digital no finaliza aún, pues el avance de las tecnologías no tiene un final establecido. Las empresas deberán trabajar en conjunto para seguir el ritmo de avance de la tecnología para no dejar de desaparecer, por que se dice lo que no esta en red no existe. Sin embargo, hay muchas que no abandonan su programa tradicional, quedando estancadas y con dos posibilidades: el desaparecer o ser absorbidas por una macroempresa, riesgos que no todas las organizaciones quieren correr.

Aquellas organizaciones que dieron el paso de supervivencia en el mercado, optando por la incorporación de las TIC en su modelo empresarial, compiten por integrarlas sin repercusiones en su producción o con el manejo de las mismas. Es común que las empresas adquieran equipo tecnológico sin tener conocimiento de su uso, como una forma de ir un paso delante de la competencia. La transformación digital se basa fundamentalmente en la hibridación de productos físicos y servicios virtuales o en la conexión de productos, servicios, cosas y personas de forma inteligente” (Lombardero, 2015, p.56).

En el ámbito comunicacional, la incidencia de las TIC facilitan la comunicación en todas sus formas. Al tener empleados adaptados a una sociedad digital, la empresa debe estar a la

vanguardia de nuevos métodos para informar. Hay que tener en cuenta que la comunicación es estratégica, y debe ser direccionada como una vía de desarrollo empresarial, dándole valor como componente imprescindible para cumplir con los objetivos institucionales.

Más allá del trabajo que se invierte en las técnicas de comunicación externa, el verdadero reto de la convergencia digital en las empresas radica en su forma interna, pues ahí se genera la identidad corporativa e imagen empresarial. En su libro, Nuria Saló comenta la incidencia de la comunicación en el día de las organizaciones y en todos los ámbitos:

La empresa es ante todo un sistema de comunicación: de comunicación a la sociedad, de comunicación a la economía, de comunicación al mercado financiero, donde, en último término, se decide su valor. Y, sobre todo, de comunicación con y entre las personas. (Saló, 2005, p. 5)

En efecto, el proceso de comunicación afirma el modelo de estructura organizacional de las empresas. Es un reflejo del entorno creado por la interacción de directivos, niveles medios y bajos, a lo largo de su existencia. La fortaleza de la misma es producto de tiempo, trabajo, participación y dinamismo invertido, para lograr implicación de los públicos internos. Tuñez menciona que la comunicación interna debe “dar a conocer lo que pasa en la organización y lo que la organización hace” (Tuñez, 2012, p. 74).

Para la gestión de la comunicación interna es recomendable que se realice desde el interior de la empresa, pues sus miembros conocen de primera mano lo que pasa en la organización. Se tiene que establecer una dirección que coordine los recursos humanos y físicos para una comunicación interna exitosa, bajo un responsable que entienda el carácter transversal del departamento de comunicación y plantee una estrategia que sea global (Aced, 2013, p. 51).

La tecnología como soporte, agiliza el intercambio de información entre miembros de la empresa, y fortalece su sentido de pertenencia. Sin embargo, los resultados no son siempre los mismos, debido a la importancia que se le da al equipamiento (compra de computadoras, instalación de softwares) sin pensar en el perfil del usuario. Tener en cuenta que la implementación de la tecnología para la comunicación interna tiene como principal objetivo lograr una visión común.

En resumen, el desafío de las organizaciones en un mundo digital es “hacer que nos atiendan y nos entiendan” (Tuñez, 2012, p. 11), para concebir al talento humano como una unidad integrada y funcional, que cumpla con sus actividades en coordinación a los objetivos institucionales y con una identidad fuerte, gracias a la buena gestión de la comunicación interna.

2.2. Comunicación 2.0

La interactividad es el requisito principal para cualquier medio de comunicación actual, la cual requiere que converjan las exigencias de las personas con la visión del medio, y de esta manera captar la atención del espectador. Las herramientas tecnológicas, muy eficientes en estos tiempos, incrementan el número de receptores de información, con mayor precisión en tiempo real.

En materia digital, el contenido web también cambió de enfoque, ajustándose a nuevos usuarios participativos. Jesús Niño define a la web 2.0 como “una nueva generación de Web basada en la creación de contenido producidos y compartidos por los propios usuarios” (Niño, 2010, p. 28); en otras palabras, ahora los internautas son los que generan la información en la web, participando del desarrollo social como gestores y consumidores.

“Internet, en conjunto con la Web 2.0 y la expansión de redes informáticas, se caracteriza por la multiplicidad de información que reciben los individuos desde diferentes medios” (Álvarez & Gallego, 2014, p. 75). Conocer cómo funciona este flujo es una ventaja en el control de su actividad. Al existir tanta variedad, los usuarios eligen lo que desean, lo usan, lo desechan, causando que la temporalidad de la información sea mínima y su reemplazo sea en el mismo tiempo de duración.



Figura 3. Características de la Web 2.0

Fuente: Mejía, J. (2013). *La Guía del Community Manager Estrategia, táctica y herramientas*. Ediciones Anaya Multimedia: Madrid.

Elaboración: El autor

En la Figura 3 se distinguen las características de la web 2.0, algunas constituyen como ventajas para las empresas en su uso productivo; también tiene la posibilidad de generar desventajas como la imagen negativa en las comunidades digitales. Al ser una plataforma, el número de individuos que intervienen no tienen límite, incluso pueden ser grupos que compartan información al unísono. Es ahí donde se encuentra la importancia de los datos como elemento representativo para dar relevancia al contenido que se difunde.

El cúmulo de todo el conocimiento generado, Mejía (2013) lo denomina como inteligencia compartida. Las personas leen en la red, comparten y opinan con su grupo sobre algún hecho relevante. A su vez, cada uno comparte la información con sus grupos creando una red de millones de individuos que conocen el mismo tema.

El peligro en este sistema es la deformación del contenido, pues al ser colaborativo, no existe la restricción de participantes. Cualquier persona puede comenzar una noticia, o incluir más datos

a algo que ya existe; con la difusión de la misma se pierden las fuentes y llega a muchas personas una versión distorsionada.

En el mundo mediático la incorporación de la tecnología genera nuevos conceptos de comunicación. Las narrativas *transmedia* hacen referencia a una nueva forma de mostrar información al espectador, a partir de multiplataformas de lenguaje, donde cada una ajusta el contenido a su público. Como por ejemplo el cine no cuenta lo mismo que un videojuego. La misma idea dirigida a una audiencia participativa, que cuando intercambian información crean un nuevo modelo narrativo, lo que se nombraba anteriormente como inteligencia colectiva. (Scolari, 2013).

El contenido que se maneja deber ser deseable, esto implica que tenga características como que sea interactivo, autónomo, con multilinguaje, acompañado de contenido relacionado y complementario, para de esta manera lograr que los receptores empiecen a hacerlo circular mediante a través de los distintos recursos que usan causando un impacto mayor.

En relación a *transmedia* se define el *crossmedia* como una historia expansible y fragmentada, concepto sobre el cual Scolari (2013) menciona lo siguiente:

Según el experto en medios digitales Jak Boumans, el cross-media se define a partir de cuatro criterios:

- La producción comprende más de un medio y todos se apoyan entre sí a partir de sus potencialidades específicas.
- Es una producción integrada.
- Los contenidos se distribuyen y son accesibles a través de una gama de dispositivos como ordenadores personales, teléfonos móviles, televisión, etc.
- El uso de más de un medio debe servir de soporte a las necesidades de un tema/historia/objetivo/mensaje, dependiendo del tipo de proyecto. (Scolari, 2013, p. 25)

En concreto, el crossmedia es la elaboración de contenido a partir del trabajo transversal de todos los medios, con el objetivo de crear contenido accesible y usable para una nueva audiencia caracterizada por la necesidad de interacción.

2.3. Plataformas de servicio 2.0

La presencia de la red es tan fuerte que es imposible estar apartado de ella, llegando a posicionarse como un nuevo medio para agilizar la comunicación, concepto que no varía porque continúa siendo un proceso de intercambio de información o mensajes entre un emisor y un receptor.

En el ámbito empresarial, la inserción de la comunicación 2.0 abre un universo de posibilidades para el desarrollo productivo de la organización, con la implementación de una realidad participativa y global. Como una de las características principales de la web 2.0 (Figura 3) se reitera la importancia de que es una plataforma colaborativa, lo que se traduce en la facilidad de establecer equipos de trabajo con funciones específicas.

La capacitación del manejo de la web a los empleados, mejorará la eficiencia de su desempeño, pues encuentran la mejor opción para uso. En especial, los directores son los principales beneficiarios de esta herramienta por permitirles coordinar actividades en tiempo real y dar seguimiento al avance de la labor. Sus empleados también encuentran ventajas, porque la comunicación deja de ser unidireccional y crea un espacio de diálogo bidireccional, reforzando su sentido de pertenencia.

“En esta sociedad altamente competitiva y en proceso de cambio constante, es imprescindible estar actualizado y desarrollar todas las competencias necesarias para enfrentar y adaptarse a los cambios” (Álvarez & Gallego, 2014, p. 71). Como Joan Costa (2012) mencionaba las organizaciones estarán destinadas a desaparecer si no se adaptan al mundo digital, esto implica el cambio de la forma de relación entre sus empleados.

Las ventajas del uso de plataformas 2.0, a parte de la comunicación eficaz y la reciprocidad, es la creación de productos y servicios que sean gratuitos pero que los consumidores aún necesiten de alguien para aprender sobre su uso (Lombardero, 2015). Es lo que se conoce como la economía digital, una nueva forma de negocio aplicado a un mundo interconectado, dónde cada individuo es cada vez más autodidacta y prescinde de un instructor para sus actividades.

En efecto, más allá del reto que se presenta a las organizaciones en la reinención de sus actividades a partir del inicio de la era digital, es una necesidad de persistencia en un mundo

empresarial. Como clave del éxito de las mismas, es la gestión de la comunicación desde su interior, adaptando las nuevas plataformas tecnológicas para su mejora y así pasar a la consolidación de una empresa integrada.

2.4. Algunas herramientas digitales para la comunicación interna

2.4.1. Medios institucionales

1.1.1.1 *Intranet*

Este esta red informática solo “para el uso interno de una organización, diseñada y desarrollada siguiendo protocolos de comunicación propios” (Xifra, 2007, p.55). Como un medio formal e instantáneo, es la herramienta más usada en instituciones con un gran número de empleados.

2.1.1.1 *Correo electrónico / e-mail*

La red ofrece un servicio de envío y recepción de mensajes entre personas, sin necesidad de uso de papel, solo con conexión a Internet. A dichos mensajes se pueden adjuntar archivos multimedia lo que hace que esta forma de comunicación sea más completa. Usada en el ámbito formal, en las instituciones es el principal recurso de interacción que permite almacenar y registrar documentación llegando incluso a formar parte de un proceso administrativo o financiero como requerimientos, solicitudes o agradecimientos.

3.1.1.1 *Chat institucional*

Este espacio de comunicación formal incentiva una el trabajo colaborativo de una forma rápida y menos invasiva que el teléfono. Brinda la oportunidad de incrementar la producción pues mientras usas el chat puedes realizar otra actividad a la vez. Sin embargo, es imperante que la organización establezca una serie de normas y fomente las buenas prácticas para el uso de mensajería.

4.1.1.1 *Blog institucional*

Los *blogs* son espacios web diseñados para compartir información, generalmente aspectos personales, en base a una línea temporal, proporcionando interacción, contenido multimedia y entretenimiento. En el ámbito empresarial, esta herramienta se adapta a los intereses de la misma, pudiendo definirse como: “todo documento externo escrito por una persona que bloguea de forma oficial para la compañía, que cuenta con el reconocimiento de esta y cuya vinculación se expresa de forma explícita en el blog” (Villanueva, Aced, & Armelini, 2007, p. 9). De esta forma se gana posicionamiento y difusión de una marca en un público cibernauta.

5.1.1.1 Medios sociales

El uso de la red impulsa la comunicación a través de la creación de plataformas digitales de interacción que incluyen video, fotografía, audio, imagen y texto. Cada herramienta ha sido creada con funciones específicas en relación a las características de grupos sociales, es así que la popularidad de las mismas depende totalmente del perfil del usuario. El auge de estas plataformas web, conlleva a que las organizaciones también se lancen al nuevo entorno, conociendo la importancia que tiene al constituirse como uno de los puntos de acceso a contenido más utilizado a nivel mundial. Queda implícito un contexto nuevo “donde las personas quieren participar cada vez más, y acuden a la Red porque ésta les ofrece nuevos mecanismos de acción, colaboración o reivindicación con los que compartir información” (Pérez, y otros, 2013, p. 678). Para las empresas, una forma más barata y efectiva de llegar a su público idóneo, logrando un espacio en el mercado a través de la conexión directa y la creación de relaciones de valor que permitirán a futuro fortificar su imagen.

A continuación, se puntualizan algunas de las herramientas digitales más usadas hoy en día entre los usuarios activos de internet.

6.1.1.1 Facebook / Messenger

Estas aplicaciones sociales son de acceso gratuito, con mucha popularidad entre los usuarios adultos. *Facebook* “permite crear grupos y páginas, compartir contenidos e informaciones de diversa índole, publicar fotografías y participar en juegos sociales” (Valls, 2016, p. 32).

7.1.1.1 Twitter

Por otro lado, *Twitter* es una red que permite compartir contenido multimedia y seguir a otros usuarios, sin ser necesaria una interacción. Su característica diferenciadora sería la instantaneidad de contenido, se usa para informar en tiempo real sobre lo que está pasando, (Valls, 2016, p. 44)

8.1.1.1 LinkedIn

La autora Cristina Aced (2013) indica que la plataforma *LinkedIn* es “una red social profesional con más de 175 millones de usuarios a finales del 2012” (p. 98). Usada para entornos laborales ayuda a socializar el perfil profesional de cada usuario permitiendo darse a conocer, y a las empresas promocionar ofertas de empleo.

9.1.1.1 Google +

Una de las herramientas que ofrece la compañía Google Incorporated, la cual brinda una suscripción gratuita a los usuarios por medio de un registro de cuenta, para poder realizar video llamadas o Hangouts, sin costo alguno, a cualquier parte del mundo, garantizando la comunicación instantánea entre dos o más usuarios. Esta herramienta es uno de los recursos más usados en empresas privadas, pues las publicaciones que se realizan en la cuenta se agregan a los resultados en las búsquedas de Google, y también permite enlazar con las actividades de las cuentas de otros medios sociales, como Twitter y Facebook. las herramientas que ofrece la compañía *Google Incorporated*, la cual ofrece una suscripción gratuita a los usuarios por medio de un registro de cuenta, para poder realizar video llamadas sin costo alguno

10.1.1.1 WhatsApp

Esta es una herramienta de mensajería que en la actualidad tiene popularidad en todas las generaciones. Su uso se extiende a las empresas facilitando en gran medida la comunicación entre empleados. Uno de las ventajas que ofrece es la instantaneidad de mensajes, los mismos que pueden ser documentos, fotos, videos, audios, y varios tipos de archivos que se generan. Otra ventaja es la opción de crear grupos con contactos, lo que ayuda a segmentar los públicos

internos y favorece la asignación de tareas, el seguimiento de las actividades y logro de resultados.

2.5. Nuevos perfiles de los públicos internos (la audiencia interna ha cambiado, nuevos perfiles, nativos y migrantes digitales)

Los miembros de las organizaciones se pueden segmentar en dos tipos de públicos según sus características: público interno y público externo. El público interno, se puede definir como aquellos individuos que conforman la organización desde todos los niveles: estratégico, funcional y operativo. Las relaciones creadas a partir del intercambio de información entre departamentos se conocen como comunicación interna.

Como indica el autor García (1998) “La comunicación interna ha de ser la energía que impulsa la calidad del funcionamiento del sistema” (p. 267). Para su buena función se necesita la mejora del proceso comunicativo, buscando apoyo en la tecnología del mundo actual. Es así que muchas instituciones decidieron enfrentar el reto de inserción en el mundo tecnológico, y la adaptación del mismo a la comunicación interna de las organizaciones, pues conocen las retribuciones positivas que se conseguirá en los aspectos económico, laboral y social.

La llegada del internet marcó un antes y un después en los ecosistemas de las empresas; se encuentran a los que se denominaron nativos digitales, “aquellas personas que conocen y utilizan las nuevas tecnologías, especialmente Internet, incorporándolas a su vida diaria, no por obligación sino por interés personal” (Andonaegui, 2008, p.34). Un nuevo grupo que está más involucrado con las nuevas tecnologías y tienen mayor facilidad de manejo por su experiencia y temprano uso, lo que en la empresa se refleja con más eficacia realizando tareas, minimizando tiempo de realización. El otro grupo que se identifica son los migrantes digitales, personas que como la mayoría de nacidos antes de los años 90, no tuvieron acceso a la tecnología de forma directa si no que la implementaron en su desarrollo, haciéndoles el manejo forzado y creando rechazo en alguno de ellos. Sin embargo, la necesidad de crecimiento empresarial, exige que los empleados presenten habilidades en herramientas básicas de ofimática.

2.6. La gestión estratégica del *Community Manager*

Al surgir nuevas herramientas adaptadas a los distintos sistemas de comunicación que existen, los sistemas unidireccionales evolucionan a multidireccionales, se habla de la capacidad tecnológica de gestionar las tecnologías de la información (TIC) y la comunicación.

Nace la necesidad de crear planes de comunicación para los medios digitales como parte de la estrategia de negocio, poniendo el reto empresarial de crear una cultura digital en sus empleados en donde sea indispensable que la gestión de la comunicación digital cuente con los responsables aptos para su desempeño. Se adquiere nuevos conocimientos, competencias y habilidades, a fin de optimizar sus estrategias, recursos y lograr buenos resultados.

Como necesidad, surge el rol del *Community Manager* para enfrentar nuevos retos digitales como las nuevas plataformas digitales y su impacto en la comunicación interna; sí sus acciones en verdad están generando efectividad y eficiencia en las organizaciones, pasando desde la parte comercial hasta la reputación digital e imagen de las mismas.

Frente a esta situación, se presenta un problema latente en las organizaciones, en donde la cultura digital debe ser integrada a su estrategia de negocio y su reputación, siendo este un intangible valioso que debe ser estratégicamente diseñado, mantenido y difundido en una empresa.

El potencial de un gestor de comunicación es “establecer una relación de confianza con la comunidad de usuarios o simpatizantes de la marca, recoger el *feedback* de los mismos y utilizarlo para proponer mejoras internas”. (Gallego, Polo, Ríos, Orejón, & García-Albertos, 2009, p. 7). También se encarga de la gestión de las redes digitales dirigidas al público interno, como vías de comunicación de fácil accesibilidad y una forma de comunicación transversal y eficaz.

Hoy en día, dada la importancia de los medios digitales en las empresas, el *Community Manager* tiene la responsabilidad de direccionar los planes de comunicación hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, con estrategias digitales que capten la atención del público objetivo.

2.7. Métricas

Las organizaciones cambian ante escenarios económicos, políticos, sociales, medioambientales y comunicacionales. Reconocen que la comunicación se convierte en un elemento de dirección en un entorno voluble, donde los públicos no son estáticos y tienen el poder de elección, haciendo a las organizaciones dependientes de ellos.

Cuando la comunicación es estratégica se establecen etapas de desarrollo que varían de número según el gestor, pero existe una etapa indispensable: la evaluación. Se debe conocer a fondo la contribución que realiza el proceso comunicativo en relación a la organización y sus metas. Investigar permite saber si la inversión realizada ha sido correcta, el cumplimiento de los objetivos institucionales y aprender de los procesos realizados. Como valor intangible de la evaluación destaca la credibilidad del trabajo comunicativo y además se rinde cuentas a la alta dirección.

No existe un concepto único para la definición de la evaluación. Según Villafañe (1998) es: “un procedimiento para la identificación, análisis y recursos de la comunicación para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para conocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales” (p.44). Bowling (citado por Wilcox, Cameron, & Xifra (2006), explica el proceso como: “la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes, y así mismo” (p.245).

El proceso de medición requiere programar objetivos y metas, qué resultados se desea obtener de la investigación para así definir técnicas adecuadas a cada foco de información. Wilcox, Cameron, & Xifra (2006) define dos tipos de objetivos: los informativos y los emocionales. Los primeros se enfocan al éxito de la comunicación de la información, recabando información en aspectos como difusión del mensaje y exposición del mensaje. Medimos las actitudes o los comportamientos y acciones, tratando de reflejar los esfuerzos de las distintas acciones comunicacionales en función de los objetivos.

El autor Capriotti (2013) plantea tres tipos de evaluaciones para el programa de comunicación: “Cumplimiento o Progreso hacia los Objetivos previstos, Análisis de las Actividades y Medios y por último, influencias en los Públicos” (p. 18). Estos enfoques de evaluación son aplicables para comunicación interna porque encontramos:

- Objetivos: esenciales en cualquier investigación y mediante los cuales se establece una ruta en la investigación.
- Actividades y medios: las acciones y la forma de cómo se ejecutaron.
- Públicos: si fueron o no identificados correctamente, para medir el impacto y la aceptación a los medios utilizados para llegar a ellos.

Los parámetros de la evaluación se someten a estudios de las dos grandes vertientes de la comunicación organizacional: comunicación interna y externa. Según Andrade (citado por Túnuez, 2012) la forma de comunicación interna corresponde al conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación de mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Es necesario tener en cuenta que para evaluar es necesario investigar, es decir, no deja de ser un diagnóstico que requiere de las técnicas adecuadas para obtener información lo más real posible sobre la situación de la organización: relaciones, prioridades, debilidades y fortalezas.

En este sentido, la medición de los flujos de comunicación que se forman en la empresa es esencial para comprender el funcionamiento de la misma y poder plantear una estructura comunicacional que englobe a cada segmento. Del mismo modo ayuda a los altos mandos a concebir la trascendencia de una buena comunicación interna en resultados numéricos, incrementando a su vez el valor del trabajo del comunicador.

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

3.1. Estructuras organizacionales

Aunque no resulte sencillo formalizar la estructura de una organización, es uno de los puntos de partida hacia el desarrollo de la misma. Para la eficacia del rendimiento en una empresa es imperante un organigrama que designe a cada miembro responsabilidades de trabajo, y así cada segmento entienda la relación de su accionar con el de otros compañeros. Los autores Dess, Lumpkin, & Eisner (2011) definen a la estructura organizacional como “las pautas formalizadas de las interacciones que relacionan las tareas, las tecnologías y el personal de una empresa” (p. 341). Se puede destacar en base a este concepto que el orden de los componentes de una empresa ayuda a consolidarse como un organismo que se mueve en conjunto hacia un mismo objetivo, motivados por un pensamiento común.

Cada estructura es diferente, con probabilidad de similitudes en varios aspectos pero nunca podrán ser idénticas, esto se debe a que cada organización se encarga de realizar el diseño de su estructura teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados.

Una forma de diseño estructural es la que depende de las decisiones de los altos mandos sobre “cuatro atributos: la división de la mano de obra, las bases para la división de la misma en departamentos, las dimensiones de dichos departamentos y la delegación de la autoridad” (Gibson, Ivancevich, & Jr., 1996, p. 528). En otras, los factores externos son los que toman importancia, como cultura local o entorno empresarial; independiente de la forma de implementación, la estructura organizacional determina autoridades, establece las conexiones de comunicación y niveles de relación.



Figura 4. Elementos de la estructura organizacional

Fuente: Correa, F. (2009). Administración. Córdoba: Editorial El Cid Editor

Elaboración: El autor

Independiente de la forma de estructura que incorpore una organización, coincide que el éxito de la misma es la interrelación de las divisiones, que la comunicación entre ellas sea fluida, clara y concisa, lo que influye de forma directa en el comportamiento de los individuos. La forma de dividir el trabajo y delegar responsabilidades debe ser el adecuado para obtener un empleado con un grado alto de satisfacción por ser elegido para una actividad especial, dejando de lado las rutinas y proponiendo retos que atraigan al empleado.

3.2. Principales escuelas de la conducta organizativa

A partir del estudio de la conducta organizativa, se plantean tres modelos: Escuela Clásica, Escuela de Relaciones Humanas y Escuela Sistémica.

3.3. Escuela Clásica

La escuela clásica tiene como base el enfoque clásico de la administración, el cual se desarrolla a partir de la revolución industrial por la necesidad de aumentar la eficiencia en el rendimiento de las empresas, y la competencia entre ellas, enfocándose en la producción y dejando de lado el

talento humano (Pelayo. 2009, p. 15). El mismo propone una forma de estructura estática jerarquizada, la cual tiene como cabeza a los directivos y desciende a los empleados, siendo esta la única línea de comunicación.

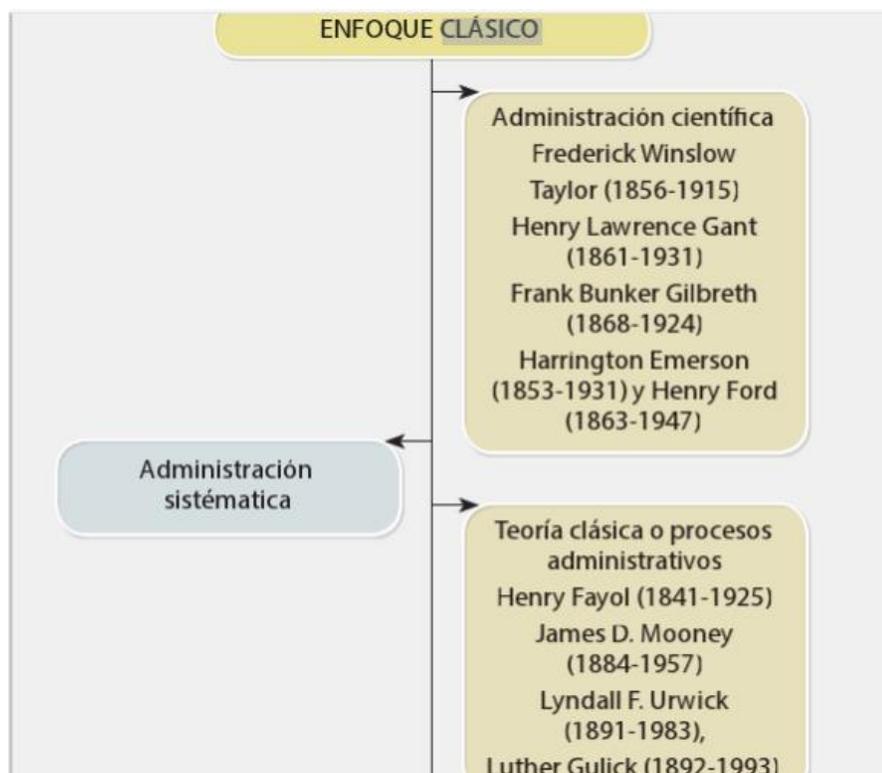


Figura 5. Enfoque Clásico

Fuente: Sánchez, M. (2015). Administración 1 (2a. ed.). Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.

Elaboración: Sánchez, M. (2015). Administración 1 (2a. ed.). Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.

Como se puede apreciar en la Figura 5, el enfoque clásico se resume en los tipos de administración científica, sistémica y teorías clásicas, todas ellas con un factor común: el aumento de la productividad.

3.3.1. Importancia de la comunicación

Dentro de la estructura clásica la comunicación se rige bajo una estructura lineal descendente, en la cual los altos mandos dan directrices de trabajo sin dar espacio a una interrelación con empleados. Por lo tanto, la importancia de la comunicación es baja, dejando en segundo plano al talento humano y predominando su trabajo por encima de su estado.

3.3.2. Propósito de la comunicación

La relación operaria y formal es la que rige el enfoque clásico, al ser una escuela donde predomina la ciencia por encima del empirismo, se presta más atención a los tiempos de ejecución de trabajo que al estado del empleado. La comunicación tiene como fin indicar formas, directrices y acciones que fortalezcan la producción en alto grado, reduciendo costos (Sánchez, 2015, p.53).

3.3.3. Dirección de los flujos de comunicación

Las responsabilidades que emiten la dirección a los trabajadores forman un canal vertical descendente, donde no se permiten retorno de la información, un canal unidireccional formal que permite el control total de los operarios y de su trabajo. El autor Túñez (2012, p. 19) menciona que el individuo se complementa como una unidad programable que se dedica a resolver tareas individuales o grupales.

3.3.4. Fortalezas y debilidades

Como fortalezas podemos encontrar:

- Alta producción de trabajo.
- El control de la organización en su totalidad.
- Administración técnica para el control del trabajo.

Como debilidades:

- Pérdida de identidad con la organización
- Falta de iniciativa y compromiso de los trabajadores
- Estructura rígida
- Comunicación unidireccional

3.4. Escuela de Relaciones Humanas

Esta escuela tiene como base el estudio del comportamiento de los trabajadores en el entorno laboral, se trata de “comprender las relaciones humanas, el liderazgo y los demás enfoques de las Ciencias del Comportamiento (...) la psicología individual y social a fin de obtener una mayor productividad y mejor motivación” (Paniagua, 2005, p. 66). Los principio de la Escuela de

Relaciones Humanas nace como principal opositor a la escuela clásica caracterizada por la deshumanización de los empleados, cuya estructura rígida quita el valor del talento humano.

Según Túñez (2012, p.22) esta teoría define al trabajador como un ser social que busca relacionarse y realizarse dentro de su entorno, dejando de ser considerado como un ente económico. Además, pretende mejorar la comunicación y el trato personal desde la dirección, sin dejar a un lado el control de la estructura del organigrama de mando.

3.4.1. Importancia de la comunicación

La comunicación en esta escuela adquiere la importancia necesaria para comprender la conducta de las personas que conforman la organización, es decir, comprender las relaciones, actitudes y aptitudes de los empleados a través de la comunicación. Empieza a identificarse a la motivación como un recurso para mejorar la productividad, pues según comprenden los directivos “sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados” (Mazerosky & Portillo, 2009, p.14).

3.4.2. Propósito de la comunicación

Uno de los principales propósitos de la comunicación es comprender las necesidades del trabajador para mejorar su rendimiento, todo esto a través de la comunicación horizontal entre los líderes de los grupos de trabajo. Al comprender la conducta de los empleados la comunicación se vuelve flexible y deja de ser un canal unidireccional que parte desde la cabeza de la organización.

3.4.3. Dirección de los flujos de comunicación

Como se comprende en el propósito de la comunicación de la escuela de relaciones humanas, la dirección del flujo de comunicación es abierta de forma horizontal. Los grupos de trabajo organizan la labor con diálogo y saben escuchar a sus empleados; se cambia el modo de ver al hombre como una máquina y empiezan a dar valor a sus esfuerzos. La comunicación interna

proporciona un ambiente laboral que fortalece el compromiso organizacional y fomenta el trabajo en equipo.

3.4.4. Fortalezas y debilidades

Como fortalezas encontramos que:

- Existe preocupación por la cantidad de responsabilidades que se otorgan a cada cargo.
- Existe dinámica en el grupo buscando la participación de todos los miembros.
- Se reconoce la labor del empleado y premia socialmente el esfuerzo.
- Aumenta el compromiso con la organización.

Como debilidades se puede indicar que:

- Existe mayor preocupación por el reconocimiento que por la eficacia de la labor.
- La variación de conducta del personal se refleja en las diferentes reacciones que existan.
- Las recompensas por un trabajo pequeño desalientan al personal a crecer profesionalmente.

3.5. Escuela Sistémica

Esta escuela comprende a la función de una organización como un conjunto de partes que se relacionan entre sí, las cuales pueden ser comparadas con el funcionamiento de un organismo, en el cual cada sistema cumple una función, pero no deja de interactuar con otros y que sin el cual, el organismo no podría cumplir su propósito. Según Mazerosky & Portillo (2009, p.16) la empresa “es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente”.

Para comprender el funcionamiento de la escuela sistemática se debe tener en cuenta las siguientes características:

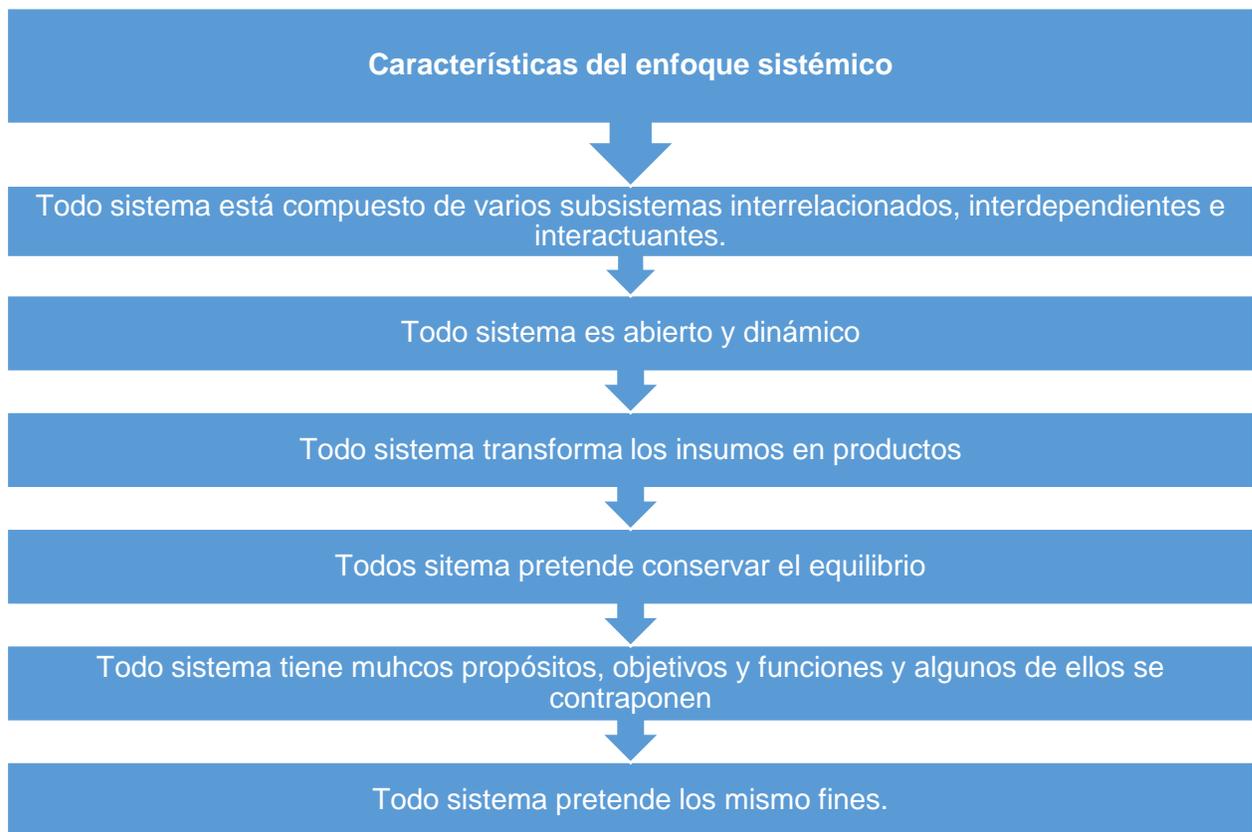


Figura 6. Características del enfoque sistemático

Fuente: Mazerovsky, H., & Portillo, R. (2009). Comportamiento organizacional. Córdoba: El Cid Editor. p. 17

Elaboración: El autor

3.5.1. Importancia de la comunicación

La comunicación adquiere relevancia para la mejor relación de las partes, “debe considerarse como una red de interacciones informativas con flujos y contenidos que dependen del entorno en se dan las relaciones sociales y de los modelos de organización concreto en cada caso” (Tuñez, 2012, p. 25). Es otras palabras, la comunicación se aprecia como una herramienta indispensable para una mejor coordinación de acciones que encaminen al cumplimiento de una meta común.

3.5.2. Propósito de la comunicación

La necesidad de que rijan un orden en el trabajo propicia la creación de métodos de comunicación eficaces que conecten a las piezas de la organización y comprendan que el funcionamiento de la misma depende de la coordinación que se consiga. El propósito de la comunicación en este sentido, es la de integrar a todas las partes para direccionarlas hacia el mismo destino.

3.5.3. Dirección de los flujos de comunicación

Al ser un entorno dinámico la comunicación fluye hacia todas las direcciones, deja de lado las estructuras para cambiar por la participación de cada miembro. Todos generan información y comparten sin importar la diferencia de jerarquía, esto propicia un ambiente confiable interno.

3.5.4. Fortalezas y Debilidades

Como fortalezas de la escuela sistemática encontramos:

- Comunicación fluida entre empleados y directivos
- Confianza de los directivos en sus empleados
- Se amplía la visión de la organización
- Ambiente laboral de confianza y participación

Se establecen las siguientes desventajas:

- La pérdida de control sobre los empleados.
- Los resultados pasan a ser cualitativos.
- Es más propenso a crear rumores de pasillo y una mala comunicación.

CAPITULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Objetivos de la investigación

4.1.1. Objetivos General

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

4.1.2. Objetivos Específicos

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

4.1.3. Preguntas de investigación

¿Las empresas ecuatorianas realizan acciones de comunicación interna con el apoyo de 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

4.2.1. El método

Desde el aspecto metodológico, la presente investigación pretende conocer y analizar las acciones de comunicación digital que realizan las empresas de Ecuador, así como la planificación estratégica de comunicación interna enfocada a canales o acciones de comunicación digital de las empresas ecuatorianas, en base al ranking de la Revista Ekos 2016 sobre las 1000 empresas más productivas a nivel nacional.

Para analizar la acción de las 100 empresas caso de estudio, se utilizó la metodología cuantitativa y como herramienta investigativa la encuesta, con el fin de obtener datos cuantificables sobre las acciones de comunicación interna y su efectividad, siendo su análisis más objetivo.

Metodología Cuantitativa: El autor Raúl Maquiña (2009) indica que es aquel método donde se “recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Además, trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variable, la generalización y objetivación de resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población”. (p. 8). De esta manera se propone responder preguntas de investigación y entender la función del tema planteado, confiando en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población.

4.2.2. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son aquellas herramientas que permiten la indagación, búsqueda y recolección de información, para procesarla y obtener respuestas ante los interrogantes relacionados a la temática investigada.

4.2.3. Encuesta online

Ante la adhesión de la web a todos los aspectos investigativos, se propone el uso de una herramienta tradicional como es la encuesta, pero adaptada a una nueva plataforma más ágil y dinámica que permite acortar distancias. La característica principal de esta herramienta, la encuesta online, es “el uso de internet para el envío de la información y el alojamiento de los datos recibidos en un servidor destinado a tal efecto” (Ochoa, 2012, p. 70)

El diseño de la encuesta se basó en tres variables que se establece según objetivo los planteados en presente investigación:

- Planteamiento y acciones de comunicación internas, mediante el cual se pretende comprender el funcionamiento de las empresas privadas del Ecuador y las acciones planteadas para la gestión de la comunicación interna.
- Herramientas digitales de gestión comunicacional.

- Modelización de la comunicación interna, conformada por tres preguntas dirigidas a la descripción de los flujos de comunicación interna, importancia de la misma y su alcance.

4.2.4. Modelización de comunicación interna

La última variable se analizará a través de la comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa propuesta por (Lucas Marín, 1997) y descrita por (Túnez, 2014, p. 33) donde se indica que son las tres escuelas, las cuales se toman como modelo de análisis de la comunicación interna:

- **Escuela clásica:** Estructura rígida con una capacidad limitada de comunicación entre los miembros; el talento humano es considerado como parte de una máquina para lo cual solo es necesario dar directrices por parte de los directivos sin dar oportunidad a la retroalimentación.
- **Escuela relaciones humanas:** Se empieza a considerar a los miembros de la organización como seres interrelacionales, cuya conducta puede impulsar una mayor productividad a través de recompensas sociales. La comunicación se da entre miembros del mismo nivel jerárquico, sin dar aún mucha libertad de comunicación a los bajos mandos.
- **Escuela sistémica:** La comunicación adquiere un carácter indispensable para la conexión de las partes del organismo; los flujos comunicacionales se desprenden desde cada miembro y dando un enfoque dinámico a las relaciones entre jefe – empleado.

4.2.5. Población y muestra

La muestra del presente estudio se tomó del informe de la Revista Ekos, en la cual se establece el Ranking de las 1000 empresas privadas del 2016 (Ekos, 2016, pág. 140), para indagar de forma ágil sobre la comunicación interna digital en el sector privado, teniendo en cuenta las características de cada empresa.

Una vez establecida la muestra de un total de 113 empresas del sector privado del Ecuador, se procedió a la organización de la misma en base a sectores y se comprobó la existencia de

datos principales a través de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, consiguiendo una primera base de datos donde repose la información esencial para la aplicación de la herramienta de investigación.

Como primer contacto con las empresas, se realizó una llamada de inducción, en la cual se rectificaba la información ya recopilada, o en su caso, se completaba de forma tal que se obtuviera una persona encargada de recursos humanos o comunicación.

De esta forma, mediante correo electrónico se realizaba el envío del enlace a la encuesta online que se planteó: <https://es.surveymonkey.com/r/6PB7Z3TT10>

Las empresas que participaron del presente estudio se clasificaron según los sectores a los que pertenecían y son las siguientes:

Agricultura, ganadería y pesca: Distrisoda S.A.; Cofimar S.A.; Promopesca S.A.; Terra Sol Corp S.A.; Industrial Y Agrícola Canas S.A.; Incubadora Andina Incubandina Sociedad Anonima.; Agrícola Oficial S.A. (Agroficial); Exportadora Hidrovo Muñoz S.A. Exphimusa; Agro Aereo S.A.; Zambritisa S.A.; Adeltococoa S.A.; Flores Equinocciales Sa Florequisa; Denmar S.A.; Exofrut S.A.; Terrafertil S.A.

Automotor: Indian Motos Inmot S.A.; Emsairport Services Cem; Centralcar S.A.; Automekano Cia. Ltda.; Motransa Ca; Hyunmotor S.A.; Frenoseguro Cia Ltda; Tecniguay Tecnicentro Guayaquil Sa; Comercializadora Iokars S.A.

Comercio al por mayor: Suministros y Mantenimientos de Equipos Petroleros Symep S. A.; Importadora Bohorquez Cia. Ltda.; Ferreteria Espinoza S. A.; Yoddosa S.A.; Roman Hermanos Cia. Ltda.; Eveready Ecuador C.A.; Jorcorp S.A.; Importadora Lartizco Cia. Ltda.; Importadora Lino Gamboa Cia. Ltda. Ilga; Unidal Ecuador S.A.; Distribuidora Vargas Tapia S.A.; Representaciones Celulares Guerrero & Rodriguez Cia. Ltda.; Insumos Profesionales Insuprof Cia. Ltda.; Gettareq S.A.; Maquinarias Henriques C.A.; Virumec S.A.; Alitecno Comercio De Insumos Para La Industria De Alimentos S.A.; Cohervi S.A.

Comercio al por menor: Quimoda S.A.; Inducorte del Ecuador Inducortec S.A. / Esprid; Juan Marcet Cia. Ltda.; Probrisa S.A.

Construcción / Inmobiliario: Suarez Salas Constructores S. A.; Ekron Construcciones S.A.; Crc 14th Bureau Group Co., Ltd.; Sistemas Construlivianos Cia. Ltda; Maramar S.A.; Acciona Infraestructuras, S.A.; Advisors To Business S.A. Adtobusin; Adokasa S. A.

Industria: Enkador Sa; Durallanta S.A.; Pasteurizadora El Ranchito Cia. Ltda.; Compañía Cervecera Ambev Ecuador S.A.; Fairis C.A.; Oliojoya Industria Aceitera Cia. Ltda.; Corporacion Ecuatoriana De Alimentos Y Bebidas Corpabe S.A. 7 /El Ordeño; Productora De Gelatina Ecuatoriana S.A. Prodegel; Sinclair Sun Chemical Ecuador S. A.; Confoco S.A.; Latienvases S.A.; Sacos Duran Reysac S.A.; Transejes Ecuador Cia. Ltda.; Empresas Pinto S.A.; Comercializadora Ramírez Galván Cia. Ltda.; Arrocesa S.A.; Panadería California Pancali S.A.; Industria Andina De Transformadores S.A.; Johnsonwax Del Ecuador S. A.; Industria Nacional De Ensamblajes S.A. Innacensa; Alimentos Balanceados Aviforte Cia. Ltda.; Cedal Duran S.A.

Petróleo, combustibles y minería: Febres Cordero Compañía de Comercio Sa; Wood Group De Ecuador S.A.; Ge Oil & Gas Esp de Ecuador S. A.; Helmerich & Payne de Ecuador Inc.

Salud: Ginsberg Ecuador S.A.; Amcecuador C. L.; Marketing Worlwide Ecuador S.A.; Medicina Prepagada Cruzblanca S. A.; Laboratorios Hg C.A.; C.A. Clínica Guayaquil Servicios Médicos.

Sector financiero: Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.; Banco Amazonas S.A.; Compañía de Seguros Cóndor S. A.; Reaseguradora del Ecuador S.A.; Banco Capital S.A.; Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa Ltda.; Unión Financiera Central S.A Unifinsa; Tecniseguros – Asesores De Seguros

Servicios: Oil Services&Solutions S.A. Oilserv; Montangelo Holding Company S.A.; Ecuasistencia, Compañía de Asistencia Del Ecuador S.A.; Academia Naval Almirante Illingworth Sa Anai; Norlop Thompson Asociados S. A.; Aguas De Samborondon Amagua C.E.M.; American Call Center S.A. (Americall).

Turismo, Alojamiento y Alimentación: Compañía de Alimentos y Servicios Coalse S. A.

Transporte y Logística: Taca International Airlines S.A.; Gruasatlas Cia. Ltda. – Grupo Atlas; Avioandes S. A.; Transporte y Comercio Internacional - Transcomerinter Cia. Ltda.; United Parcel Service Co.

CAPITULO V. PLANEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.1. Análisis y Resultados

La aplicación de la metodología permitió encuestar a 43 empresas privadas de Ecuador, a través de vía telefónica y correo electrónico, logrando resultados cuantitativos diversos los mismos que se estudian más adelante como parte del análisis del proyecto investigativo.

Cabe señalar que pese a que el rango de población es de 113 organizaciones, el contacto con cada responsable de comunicación interna resultó limitado por la falta de información de la empresa, lo que impedía el acercamiento y el envío de la encuesta.

Cada organización maneja su estructura basada en el tamaño de la misma, es así que se pudo conocer que no siempre hay un responsable de comunicación interna, sino que asignan estas funciones al personal de talento humano o a los altos mandos.

Existen casos en los que la empresa no dio apertura a la investigación, y en ocasiones fue limitada por el personal de la empresa por respuestas evasivas que no dieron paso a la comunicación con el responsable de las actividades de comunicación.

Como resumen se indica que de las 113 empresas seleccionadas como muestra:

- 5 empresas se encuentran cerradas o en proceso de liquidación
- 65 empresas no participaron de la investigación por razones como privacidad, limitada comunicación, evasión de compromiso; mala información.
- 43 empresas contribuyeron a la investigación
- 14 empresas no contestaron al número telefónico ni al correo enviado.
- 9 empresas dieron un correo que no correspondía a la empresa.
- 4 empresas no estaban interesadas en participar.

5.2. Planeamiento de la comunicación interna

5.2.1. Departamento de comunicación en las empresas.

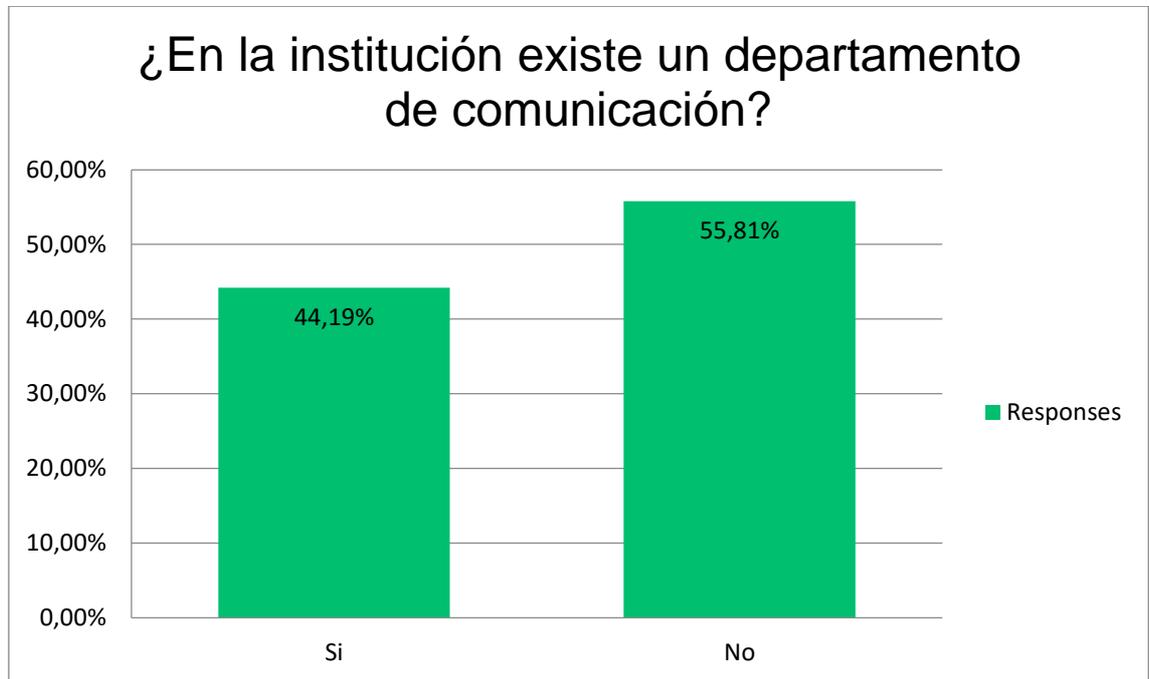


Gráfico 1: Existencia de departamento de comunicación en la empresa

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

A través de la representación gráfica de esta pregunta, sobre existencia del departamento de comunicación en las empresas, se puede evidenciar que en la muestra de estudio el 55,81% no tienen un departamento de comunicación, con un total de 24 empresas; en contraste con el 44,19%, 19 empresas, que confirman la existencia de una unidad de gestión de comunicación en la organización, lo que representa que más de la mitad de las organizaciones encuestadas no posee un departamento de comunicación para gestionar la comunicación.

Con base a la comparación realizada se puede establecer que la mayor parte de las empresas privadas del Ecuador no poseen un departamento de comunicación. Según Díez (2010, p.83) “la importancia cada vez mayor que se le atribuye a la comunicación dentro de la empresa, ha dado origen a la creación de los departamentos de comunicación”. Esta afirmación es verídica según reflejan los datos, puesto que las organizaciones no consideran importante la comunicación y por ende, no creen importante crear un área para su gestión. El sector predominante dentro de la muestra es el agrícola e industrial, lo que puede explicar de otra forma la inexistencia de un departamento de comunicación, ya sea por falta de recursos económicos o el tamaño de la empresa.

5.2.2. Encargado de comunicación interna.

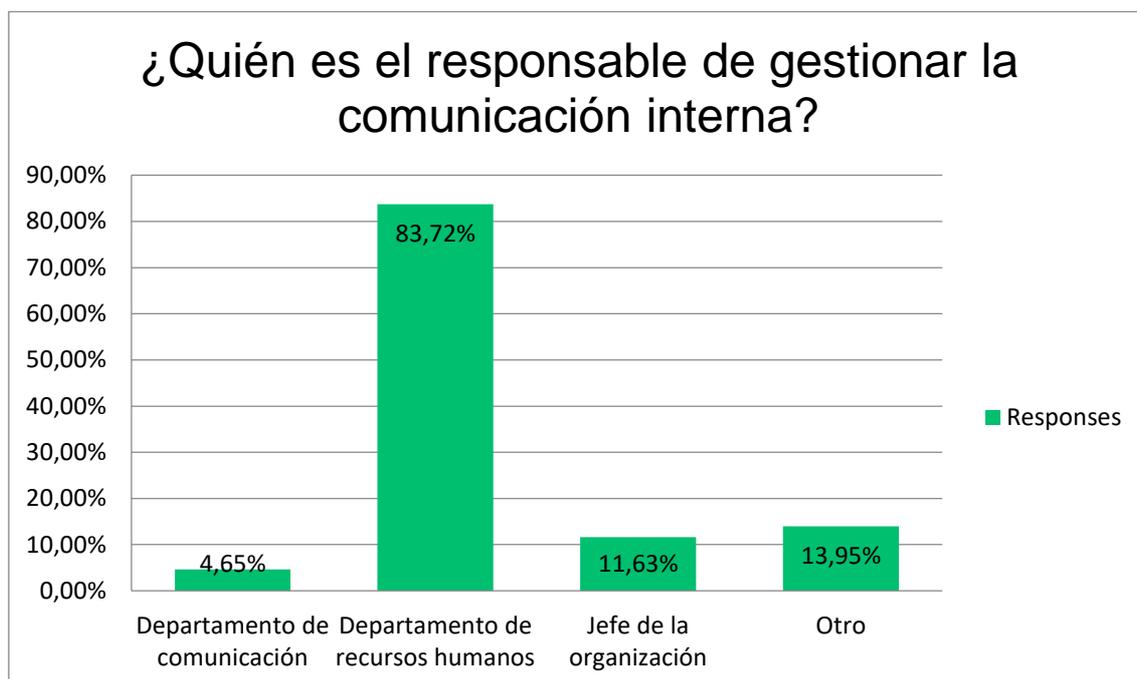


Gráfico 2: Encargado de comunicación interna.
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital
Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

Con relación a la existencia de un responsable de gestión de la comunicación interna, se identifica que el 83,72% de las empresas encuestadas, 36 en total, delegan la responsabilidad de comunicación al departamento de Recursos Humanos, siendo este el responsable del clima laboral y relaciones interpersonales en las organizaciones. Un 13,95% de las organizaciones delegan la responsabilidad al departamento de tecnología, marketing, entre otras.

Evidenciamos que la comunicación en las empresas privadas se relaciona directamente con la unidad del talento humano, y en ocasiones los altos mandos son los que atienden la responsabilidad de informar. El autor Puchol (2003) indica que una de las funciones del personal de recursos humanos es la comunicación interna, en la cual se atribuye al personal del área la promoción de la comunicación entre el personal, organizando las relaciones laborales y promoviendo su cohesión (p. 24). Se puede comprender a partir de este concepto, que las empresas conocen de la importancia que tiene la comunicación interna para su funcionamiento, pero no comprenden que la gestión de la misma debe ser manejada por una persona con experiencia en el campo, pues el departamento de talento humano se concentra en la comunicación formal, olvidando la participación activa de los miembros de la empresa.

5.2.3. Análisis de la comunicación interna con apoyo de herramientas digitales.

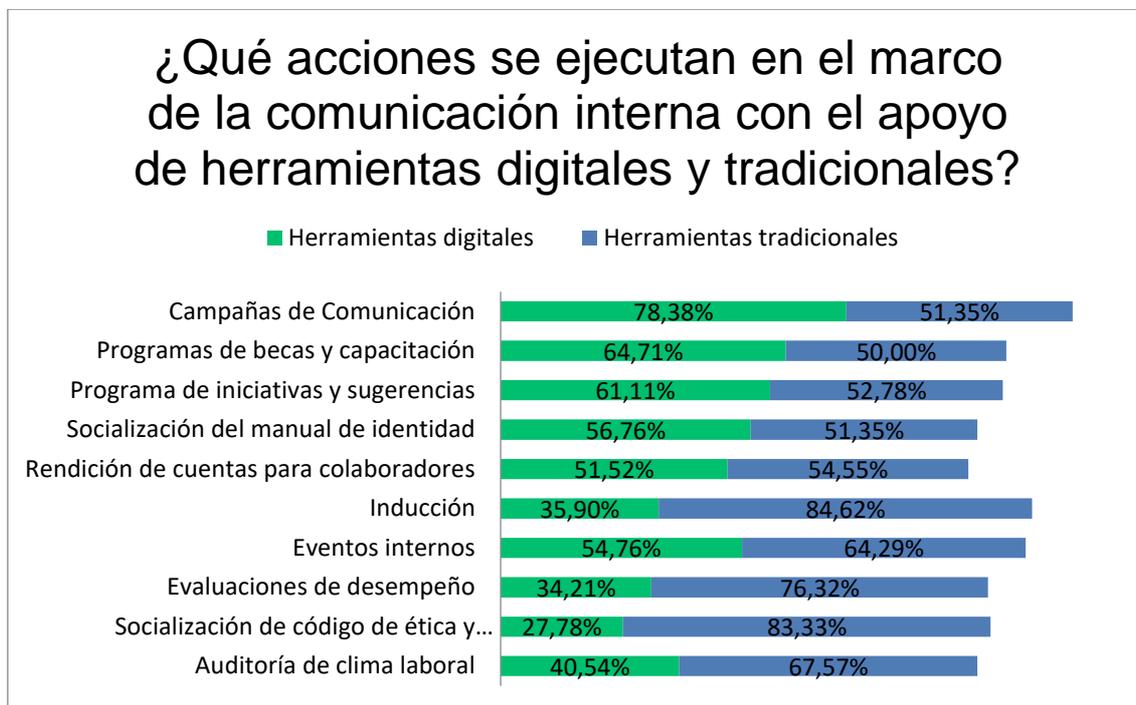


Gráfico 3: Acciones de comunicación interna
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital
Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

El gráfico resalta el uso de las herramientas tradicionales por encima de las digitales en el desarrollo de las acciones de comunicación interna; entre los resultados destacan la inducción como un proceso técnico el cual es ejecutado de forma tradicional con un 84,62%, lo que se convierte en 33 organizaciones frente a 14, un 39,50%. Sin embargo, a la hora de realizar campañas de comunicación, la muestra prefiere en su mayoría (78.38% o 29 empresas), las herramientas digitales por encima de las tradicionales, lo que se interpreta como un conocimiento general de los encuestados sobre el impacto de los medios digitales en el entorno.

Las herramientas de tradicionales predominan en las empresas privadas del Ecuador, siendo estas la principal elección a la hora de inducir al personal, socializar el código de ética o comunicar eventos internos; con los resultados obtenidos se puede comprender que las empresas no confían en las herramientas digitales para asuntos de relevancia, prefiriendo a estas para información de carácter social. El autor Manuel Tessi (2012, p.37) señala sobre la comunicación interna lo siguiente: “es siempre profunda, amplia y multidimensional. Por ese motivo resulta imposible obtener mejoras sustentables aplicando herramientas fundadas en

un solo enfoque o dimensión comunicativa”. Teniendo en cuenta esta afirmación, se deduce que las acciones de comunicación en las empresas privadas del Ecuador complementan el uso de lo tradicional con lo digital, resaltando el uso de las tradicionales a acciones que pueden categorizarse como formales o protocolarias.

5.2.4. Análisis de la comunicación interna de forma tradicional



Gráfico 4: Acciones de comunicación interna
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital
Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

Según se evidencia en el Gráfico 3, las empresas prefieren el uso de las herramientas tradicionales de comunicación interna para temas relacionados a aprendizaje siendo así un 84,62%, es decir 33 de las empresas encuestadas; organización 64,29% o 27 empresas; evaluación con 76,32% (29 empresas) y 67,57% (25 empresas); y para socialización 64,29% o 27 personas encuestadas, lo que se interpreta como la preferencia de herramientas tradicionales en un 60% en relación a las 10 acciones planteadas.

Las organizaciones ecuatorianas eligen las herramientas tradicionales como una forma segura de cumplir con las acciones planificadas. La implementación de elementos digitales a la hora de informar a nivel interno aún presenta dificultad en el entorno empresarial. Como se pudo contrastar en el Gráfico 3, las herramientas digitales son la primera opción para temas de largo plazo como los programas de becas y capacitación; sin embargo, a la hora de realizar la inducción a un nuevo empleado, el contacto personal es primordial para generar confianza

y crear un ambiente agradable que facilite el desenvolvimiento profesional de la persona, lo que al contrario pasaría de usar un método digital, convirtiéndose en algo frío y distante sin opción a interacción con el resto del personal.

5.2.5. Herramientas digitales para el flujo de la comunicación interna

Tabla 1: Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna

	Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Twitter	Skype	Blogs	Hangouts	Intranet institucional	Google+	mensajería desarrolladas	Otras	Ninguna	Total												
Comunicación entre directivos	58,14%	25	4,65%	2	30,23%	13	0,00%	0	6,98%	3	0,00%	0	2,33%	1	39,53%	17	2,33%	1	23,26%	10	2,33%	1	0,00%	0	43
Comunicación jefe empleado	58,14%	25	4,65%	2	32,56%	14	0,00%	0	2,33%	1	0,00%	0	2,33%	1	37,21%	16	2,33%	1	16,28%	7	4,65%	2	0,00%	0	43
Comunicación entre departamentos	60,98%	25	0,00%	0	19,51%	8	0,00%	0	4,88%	2	0,00%	0	2,44%	1	46,34%	19	2,44%	1	12,20%	5	7,32%	3	0,00%	0	41
Comunicación empleado - empleado	53,49%	23	6,98%	3	32,56%	14	4,65%	2	2,33%	1	0,00%	0	2,33%	1	34,88%	15	4,65%	2	30,23%	13	9,30%	4	0,00%	0	43
Comunicación empleado - jefe	58,14%	25	0,00%	0	34,88%	15	0,00%	0	4,65%	2	0,00%	0	2,33%	1	37,21%	16	2,33%	1	25,58%	11	9,30%	4	0,00%	0	43

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

Por medio de los resultados obtenidos se puede apreciar que la herramienta de comunicación predominante en el desarrollo de la comunicación interna entre los distintos niveles de comunicación es el correo electrónico, siendo la opción elegida por 25 empresas ecuatorianas o el 58,14%. La segunda herramienta con mayor uso es la intranet institucional que al igual que el correo desplaza a las otras aplicaciones digitales, siendo la mejor opción de 19 empresas para comunicación entre departamentos. Aunque la red de mensajería WhatsApp se acerca en repetidas ocasiones al porcentaje de elección de la Intranet. Se comprueba que la herramienta menos usada es los blogs, con 0% de resultado; de la misma forma la herramienta Twitter fue elegida por dos empresas como medio de comunicación entre empleados; la herramienta *Hangouts* fue elegida por una empresa; y finalmente *Skype* tiene mayor uso que *Facebook Messenger* para todas las formas de comunicación propuestas.

Con la interpretación de los resultados se puede indicar que las organizaciones ecuatorianas optan por la herramienta más formal: el correo electrónico. Dentro de las organizaciones el correo tiene mayor peso como medio digital que ningún otro, siendo en ocasiones un sustento o justificación de acciones internas. El autor Joaquín Andreu (2011) cita algunas de ventajas del correo electrónico en las empresas: precio, rapidez, seguridad y eficiencia. El resultado de 0% obtenido en la opción ninguna demuestra que la comunicación interna se adapta a los nuevos canales tecnológicos y que se ajusta a las estructuras organizacionales. Con respecto a la Intranet, es una herramienta que ofrece mayor seguridad y privacidad de contenido permitiendo “una potente difusión de la información y mecanismos de colaboración entre el personal” (Ladrón, 2018, p. 63); al apreciar que entre 15 a 19 empresas de las encuestadas eligen esta herramienta de comunicación se traduce en que las organizaciones invierten en la instalación de una red privada para manejo de la información.

CAPITULO VI. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL

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

Tabla 2: Herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna

	Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Twitter	Skype	Blogs	Hangouts	Intranet institucional	Google+	Redes de mensajería desarrollada	Otras	Ninguna	Total
Boletines/ revistas electrónicas	36,84%	5,26%	7,89%	0,00%	5,26%	0,00%	2,63%	50,00%	2,63%	13,16%	5,26%	10,53%	38
Reuniones (no la convocatoria)	40,48%	4,76%	16,67%	0,00%	11,90%	0,00%	2,38%	40,48%	4,76%	14,29%	7,14%	9,52%	42
Mensajería para temas diarios	45,00%	2,50%	15,00%	0,00%	5,00%	0,00%	2,50%	42,50%	2,50%	22,50%	2,50%	5,00%	40
Buzones de ideas	23,68%	0,00%	7,89%	0,00%	0,00%	0,00%	2,63%	26,32%	2,63%	31,58%	13,16%	13,16%	38
Circulares	46,15%	2,56%	15,38%	0,00%	2,56%	0,00%	2,56%	20,51%	2,56%	33,33%	7,69%	5,13%	39
Carteleras	30,77%	5,13%	15,38%	0,00%	0,00%	0,00%	2,56%	25,64%	2,56%	33,33%	17,95%	7,69%	39
Audiovisuales	38,89%	0,00%	11,11%	0,00%	2,78%	0,00%	2,78%	30,56%	2,78%	27,78%	8,33%	5,56%	36

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

Los porcentajes revelan al correo electrónico como herramienta digital preferida para ejecutar acciones de comunicación, junto a la intranet. Los boletines o revistas electrónicas en su mayoría se difunden mediante Intranet como refleja el 50% de los encuestados. Las convocatorias a reuniones tienen un 40,48% en ambas herramientas de comunicación interna, lo que denota nuevamente que la elección se decanta por herramientas más familiares y de mayor alcance.

Las empresas ecuatorianas afrontan el cambio del mundo analógico al digital, en gran parte de ellas, lo conocido resulta ser lo mejor, es por eso que la elección de herramientas como el correo electrónico y la intranet es repetida. El escritor Delgado (2016) menciona que la digitalización provoca en las empresas grandes cambios como la velocidad de creación y desaparición de modelos de negocio, aumento de presión por competencia, el poder de los clientes hace difícil su fidelización, automatización de los procesos, desaparición de límites geográficos, entre otros. Es por eso que surge la necesidad de fortalecer la comunicación interna a través de herramientas de comunicación que comprendan la inmersión digital. Al existir porcentajes varios en la opción "ninguna" se traduce que hay falta de cuidado a los flujos internos de comunicación por parte de las empresas encuestadas, lo que manifiesta que aún no conocen o no son conscientes de la importancia de la misma para el proceso de producción.

6.2. Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna

Tabla 3: Uso de las herramientas digitales para la comunicación interna

	Siempre		A veces		Rara vez		Nunca	
Correos electrónicos	93,02%	40	4,65%	2	0,00%	0	2,33%	1
Facebook/ Messenger	17,65%	6	20,59%	7	26,47%	9	35,29%	12
WhatsApp	50,00%	20	42,50%	17	7,50%	3	0,00%	0
Twitter	3,23%	1	6,45%	2	25,81%	8	64,52%	20
Skype	14,71%	5	20,59%	7	17,65%	6	47,06%	16
Blogs	9,68%	3	3,23%	1	9,68%	3	77,42%	24
Hangouts	9,09%	3	12,12%	4	3,03%	1	75,76%	25
Intranet	62,86%	22	20,00%	7	0,00%	0	17,14%	6
Google +	12,90%	4	41,94%	13	12,90%	4	32,26%	10
Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	70,59%	24	5,88%	2	2,94%	1	20,59%	7
Otras	3,57%	1	14,29%	4	14,29%	4	67,86%	19

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

Los resultados arrojan que para la muestra destacan 4 herramientas como las más usadas por encima de las otras; es así que un 93,02% o 33 empresas de las encuestadas prefieren los correos electrónicos para la comunicación interna. Seguidamente, las redes de mensajería desarrolladas por la empresa con un 70,59% o 24 empresas; un 62,86% o 22 organizaciones de las encuestadas hacen uso de la intranet; y finalmente, de entre las herramientas más usadas, se encuentra WhatsApp con un 50% o 20 empresas de las encuestadas.

Las herramientas de comunicación ayudan a la ejecución de las acciones de comunicación para el desarrollo óptimo de la misma en el interior de la organización. Mediante esta interrogación se logra conocer la preferencia de las organizaciones por herramientas de comunicación, de entre lo cual se puede destacar que se inclinan por el correo electrónico, pero no dejan de lado a las redes sociales como Twitter o Facebook / Messenger, aunque no se puede afirmar que el uso de las mismas sea el correcto. Aquí radica el reto del gestor de comunicación: un círculo que refleja una realidad dónde la interacción es constante. (Delgado, 2016)

6.3. Efectividad de las herramientas digitales

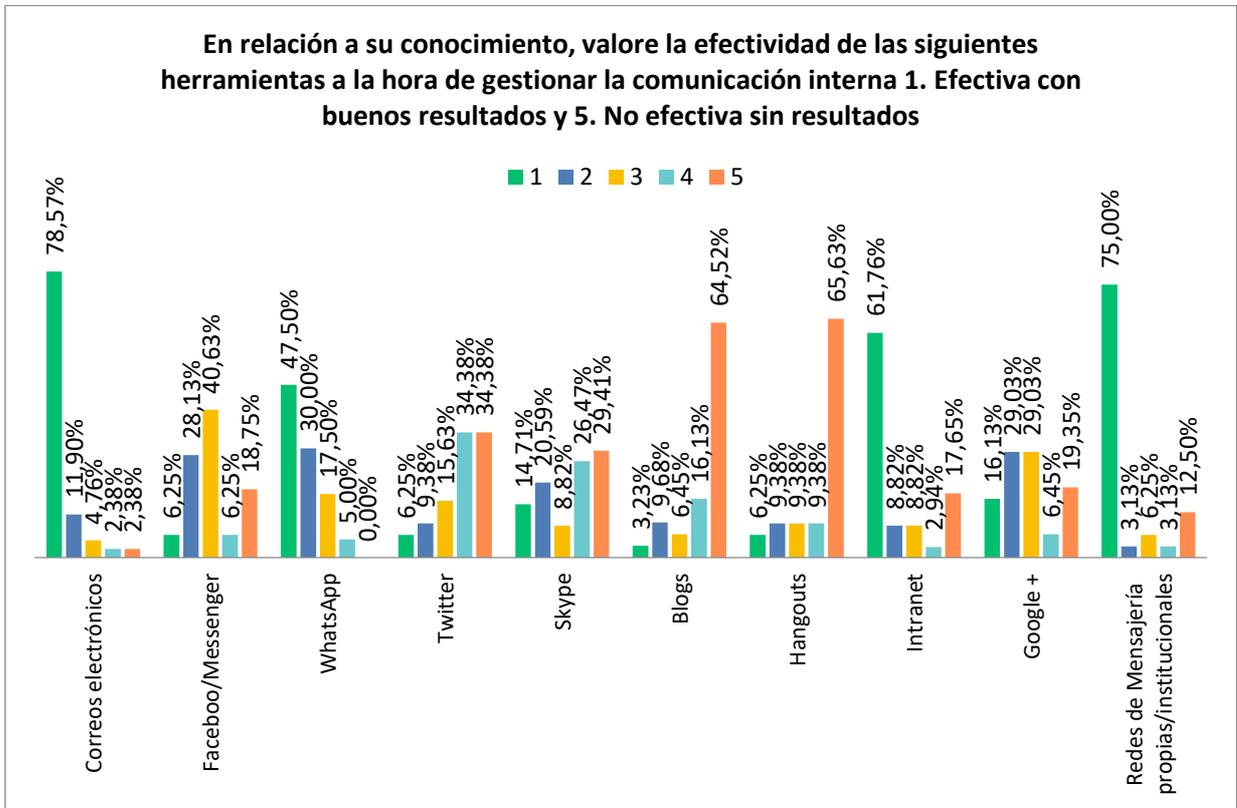


Gráfico 5: Efectividad de herramientas de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

Las organizaciones ecuatorianas consideran que las herramientas más efectivas a la hora de comunicar son el correo electrónico con un porcentaje de 78,57% de alta efectividad, y las redes de mensajería institucionales con un 75,00%. Seguidamente la Intranet con 61,76% y la red social WhatsApp con 47,50%. Por el contrario, las herramientas que menor valor tienen son Hangouts con una puntuación de 65,63% de índice de no efectiva sin resultados y blog con 65,52% de las empresas encuestadas.

La efectividad de las herramientas digitales depende del uso que le del gestor de comunicación, "la Web 2.0 es capaz de crear una dinámica participativa y colaborativa sin mucha intervención central, a nivel interno de las organizaciones pueden corregirse errores y vicios producto del desconocimiento y abuso de la informalidad natural de estos medios" (Ocampo, 2011, p. 228). Una vez más se refleja que la herramienta con mejor resultados es el correo electrónico, pues la herramienta de lectura del mismo (la computadora) está al alcance del personal porque la empresa la provee como un recurso necesario, lo que por el

contrario no resulta tan fácil con un dispositivo móvil, pues este depende de la capacidad económica de cada miembro.

6.4. Formación en el uso de las nuevas tecnologías

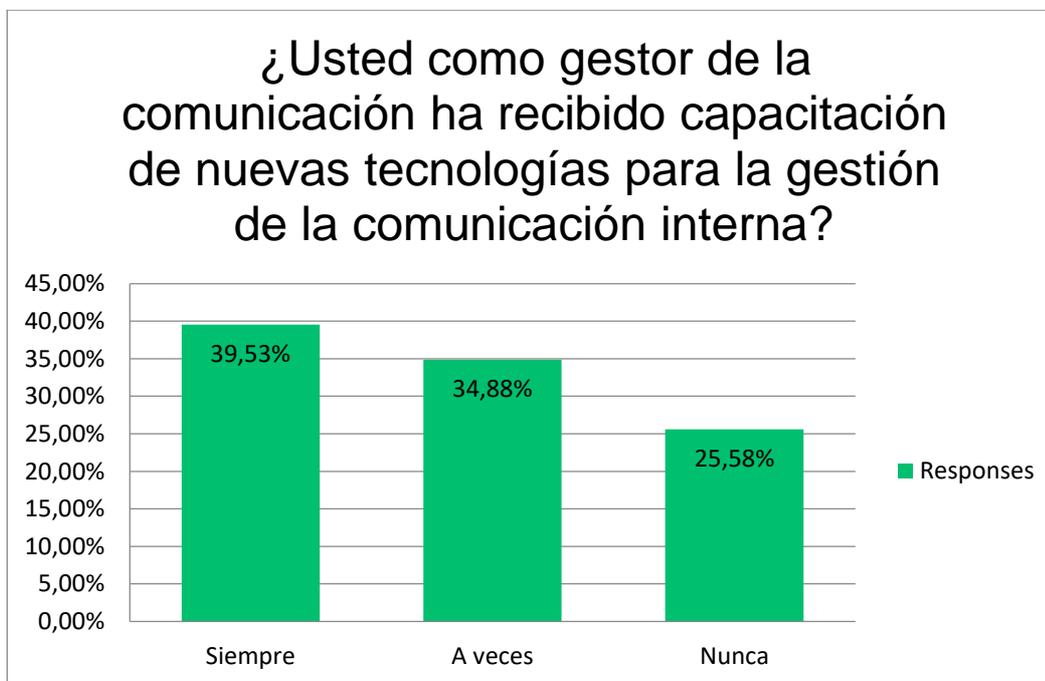


Gráfico 6: Capacitación de nuevas tecnologías del gestor de comunicación

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que un 39,53% de los gestores de comunicación encuestados indican que las capacitaciones en relación al uso de las nuevas tecnologías se realizan de forma permanente; el 34,88%: responden que la capacitación es poco frecuente, y el 25,58% señala que no se les ha capacitado en temas de tecnología.

La efectividad de las herramientas digitales depende de la capacidad del gestor de comunicación en saber manejar la comunicación interna (CI) y el acierto en las relaciones laborales. Además, la CI son: “aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento”, así es para el autor Puchol (2007, p. 333). Con la inmersión del mundo digital a las empresas, la necesidad de mantener al día al responsable de comunicación es más grande, pues la empresa a través de

capacitaciones contribuye con el compromiso y crecimiento del personal, y a la vez motivan la identificación del mismo con la organización.

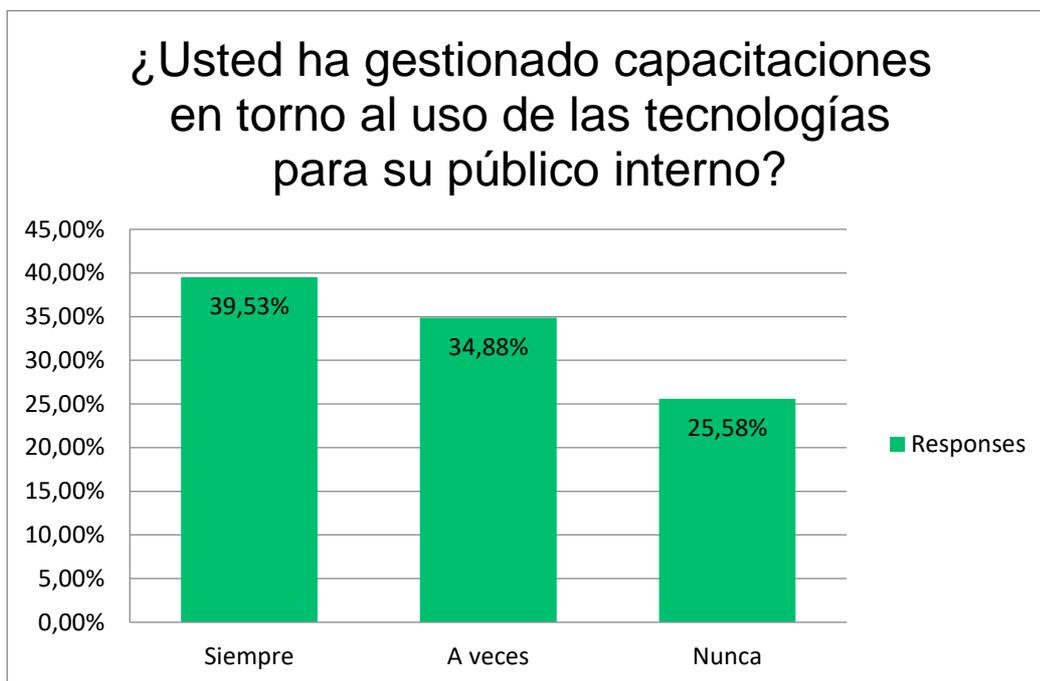


Gráfico 7: Gestión de capacitaciones de nuevas tecnologías al público interno

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

Interpretación y análisis

17 de los responsables de comunicación reconocen haber gestionado capacitaciones sobre tecnologías para su público interno; 15 gestores indican que en ocasiones realizan capacitaciones para el personal de la organización, y 11 responsables contestan que nunca se ha realizado ninguna formación en relación a tecnologías para la comunicación.

El público interno es el nivel más cercano a la organización y por lo tanto el más importante, conocer sus necesidades y dar respuesta a las mismas mediante acciones denota el compromiso de la empresa por sus empleados. El autor Puchol (2007) comenta que: “es recomendable poner cuanto antes la información oportuna en conocimiento de los empleados, pues dará una imagen de transparencia, al tiempo que evitará incertidumbres” (p. 340), lo que se consigue a través de herramientas de comunicación y actividades como las capacitaciones, las cuales orientan al personal sobre el correcto uso de los medios para informarse.

CAPITULO VII.
MODELIZACIÓN

En el presente capítulo se propone realizar el estudio de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta digital a las empresas privadas del Ecuador, basándose en los modelos de escuelas de conducta organizacional planteados por Lucas Marín (1997): escuela clásica, escuela de relaciones humanas y escuela sistémica.

7.1. Escuela clásica

Tabla 4: Escuela clásica: Uso de herramientas digitales para la comunicación interna

Para usted, como comunicador institucional, la gestión de comunicación interna en su institución es:	Porcentaje	Respuesta
Poco importante y bastante restringida	2,33%	1

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

Tabla 5: Escuela Clásica: Comunicación al interior de la empresa

La comunicación al interior de su empresa le permite:	Porcentaje	Respuesta
Retrasmitir órdenes e información sobre tareas laborales	18,60%	8

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

Tabla 6: Escuela clásica: Flujo de comunicación en la empresa

En su criterio el flujo de comunicación en su empresa es:	Porcentaje	Respuesta
Hacia abajo: desde la dirección hacia los trabajadores	17,07%	7

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

Interpretación y análisis

Del total de la muestra tomada, un 2,33% reconoce que la gestión de la comunicación interna es poco importante y bastante restringida para su organización. Un total de 8 gestores de comunicación (18,60%) indica que la comunicación al interior permite la retransmisión de órdenes y la información sobre tareas laborales. El 17,07% o 7 empresas coincide en que el flujo de comunicación interna en sus organizaciones es hacia abajo, desde la dirección hacia los trabajadores.

Entre las respuestas obtenidas, se puede observar que 7 organizaciones poseen un flujo de comunicación descendente, y de los cuales tan solo un responsable de comunicación manifiesta que la comunicación en su empresa no es importante y además es limitada. El autor Puchol (2007) señala que la comunicación descendente es escasa, irregular y siempre está acompañada de un tono negativo. Lo cual es verificado con la información de la Tabla 4, en la cual se evidencia que la comunicación en el interior tiene como fin retransmitir órdenes e informar tareas.

7.2. Escuela de Relaciones Humanas

Tabla 7: Escuela de Relaciones Humanas: Flujo de comunicación en la empresa

Para usted, como comunicador institucional, la gestión de comunicación interna en su institución es:	Porcentaje	Respuesta
Relativamente importante. Limitada a la comunicación entre iguales	39,53%	17

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

Tabla 8: Escuela de Relaciones Humanas: Comunicación al interior de la empresa

La comunicación al interior de su empresa le permite:	Porcentaje	Respuesta
Una interacción entre grupos de trabajo	44,19%	19

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

Tabla 9: Escuela de Relaciones Humanas: Flujo de comunicación en la empresa

En su criterio el flujo de comunicación en su empresa es:	Porcentaje	Respuesta
Horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores	34,15%	14

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

Interpretación y análisis

14 responsables de comunicación manifiestan que la comunicación en su organización es horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores; El 44,19% o 19 de los encuestados declaran que la comunicación dentro de la empresa permite la interacción entre grupos de

trabajo; y 17 empresas señalan que la comunicación es relativamente importante, limitándola a niveles jerárquicos de iguales.

La comunicación horizontal entre miembros del mismo nivel jerárquico facilita la distribución de las actividades y se enfoca al cumplimiento de los objetivos. Así lo indica Romeo & Roca (2014), quienes expresan que las funciones más importantes de la comunicación horizontal es la coordinación de tareas, el intercambio de información y la resolución de conflictos, fines que se ven obstaculizados por la diferencia de personalidades que existen en la organización, rivalidades y falta de motivación.

7.3. Escuela sistémica

Tabla 10: Escuela de sistémica: Flujo de comunicación en la empresa

Para usted, como comunicador institucional, la gestión de comunicación interna en su institución es:	Porcentaje	Respuesta
Muy importante, permite la unión de las áreas de la empresa	58,14%	25

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

Tabla 11: Escuela sistémica: Comunicación al interior de la empresa

La comunicación al interior de su empresa le permite:	Porcentaje	Respuesta
Controlar y coordinar información institucional	37,21%	16

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

Tabla 12: Escuela de Relaciones Humanas: Flujo de comunicación en la empresa

En su criterio el flujo de comunicación en su empresa es:	Porcentaje	Respuesta
Circular: entre todas las direcciones de la organización	48,78%	20

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

Interpretación y análisis

Al identificar las respuestas relacionadas a la escuela sistémica se revela que 25 empresas o el 58,14 % de los encuestados comprende a la comunicación interna como un elemento muy importante que permite la unión de las áreas; el 37,21% manifiesta que la comunicación interna le permite el control y coordinación de información institucional; y finalmente, 20 responsables de comunicación concuerdan en que el flujo de comunicación en su empresa es entre todas las direcciones.

Más de la mitad de la muestra coincide en que la comunicación es un factor indispensable para el funcionamiento óptimo de la organización, y al ser consciente de esto, otorgan la atención necesaria a su desarrollo. El flujo de comunicación circular involucra a todos los niveles, como conoce “todos somos, simultáneamente, emisores y receptores” (Romeo & Roca, 2014, p. 52). Este modelo de relación permite el control de las partes coordinando las funciones que desempeñan, ventaja que 20 organizaciones ecuatorianas tienen en cuenta.

CONCLUSIONES

En base a la división de análisis en tres partes, se presentan las siguientes conclusiones con relación a cada apartado.

Conclusiones del planeamiento y acciones de comunicación interna

- Las empresas privadas ecuatorianas no creen necesaria la asignación de recurso físico y humano para el manejo de la comunicación interna de la organización.
- Más del 80% de la muestra concuerda que la comunicación interna es una responsabilidad que recae en el departamento de recursos humanos de las organizaciones.
- El correo electrónico es la herramienta digital más usada para la comunicación dentro de las empresas, seguida por la Intranet, lo que refleja que a pesar de ser las herramientas digitales menos innovadoras según la época, no deja de ser el instrumento principal para el flujo de información entre el personal.
- Las nuevas tecnologías ya son una parte esencial de la organización, una realidad inevitable que afecta a la comunicación organizacional.

Conclusiones de las herramientas de comunicación digital

- Al ser la unidad de talento humano la encargada de la comunicación interna, las acciones de comunicación son básicas, reduciéndose a reuniones, comunicaciones formales y boletines.
- Los blogs son la herramienta digital que menor uso tiene, siendo este en ocasiones nulo. Los motivos de esta situación puede ser la falta de conocimiento sobre el uso correcto de la herramienta, o la falta de un encargado de generar contenido para mantener una buena actividad.
- Otras de las herramientas con bajo uso son Hangouts y Twitter, lo cual indica que las redes sociales que pueden funcionar bien para empresas extranjeras o de mayor tamaño, no son adecuadas para las empresas ecuatorianas, por razones de popularidad, contexto, conocimiento o usabilidad.
- Para las instituciones privadas las herramientas de mayor efectividad son el correo electrónico, redes de mensajería propia, intranet y WhatsApp, en ese orden, lo que se corrobora con la información sobre las herramientas de comunicación digitales más usadas.

- Más de la mitad de las empresas encuestadas reconocen haber ofrecido capacitaciones al personal, sin embargo, un número significativo de gestores de comunicación señala no haber recibido capacitaciones sobre la temática, revelando que la enseñanza del uso de nuevas tecnologías para la información es iniciativa del responsable de comunicación.

Conclusiones de la modelización

- En referencia a la escuela clásica, en el Ecuador aún existen organizaciones con una estructura rígida que deriva en la falta de interés por la comunicación interna y su desarrollo. A través de los resultados se comprobó que el flujo de comunicación descendente no permite la interrelación de las partes que conforman la organización, sin necesitar herramientas de comunicación digitales y apostando por métodos tradicionales para informar a los niveles bajos.
- Teniendo en cuenta la escuela de relaciones humanas, la comunicación horizontal no es frecuente dentro de las empresas privadas dando lugar a una sectorización del personal por niveles. Se podría llamar una comunicación vertical camuflada, pues a pesar de dar más relevancia al hecho de tener informado a los empleados, continúa siendo para dar directrices y dividir el trabajo.
- En las organizaciones ecuatorianas comienza a imperar el modelo sistémico, el mismo que implanta un flujo circular de comunicación. Cerca del 50% de los responsables de comunicación reconocen el valor de la comunicación y su aporte a la mejora de la productividad. A su vez, dan cabida a la participación de los trabajadores lo que se convierte en mayor compromiso con la organización.

Respuestas a preguntas de investigación

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

Las empresas ecuatorianas utilizan las herramientas digitales como una forma de apoyo a la difusión de información interna. A pesar de ello, la cantidad de herramientas usadas no es el correspondiente al tamaño de la organización. Se limitan al uso del correo electrónico y no parece haber interés en la incorporación de otras formas de comunicación digital. Se pudo evidenciar también en base al Gráfico 3, que 29 responsables de comunicación, de los 43 encuestados, consideran que el uso de herramientas digitales es dirigido a campañas de

comunicación, en otras palabras, comprenden que el uso de la tecnología es de ayuda para comunicar a nivel externo de la organización antes que puertas adentro.

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

Con respecto a la herramienta más usada para la comunicación interna, resalta por mucho el correo electrónico. Esta herramienta es considerada como la mejor forma de comunicación por muchas empresas ecuatorianas privadas. La formalidad de un correo electrónico y el valor que se le otorga como respaldo a procesos internos, le dan mayor auge entre los miembros de la organización. Pero se destaca que no explotan los usos y beneficios de este medio, pues lo limitan a comunicaciones formales unidireccionales, cumpliendo la función de un tablón de anuncios digital.

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

Se comprobó que el modelo principal de comunicación interna que utilizan las empresas ecuatorianas es el circular, el mismo que permite una comunicación multidireccional y cuenta con la participación activa de los miembros. No obstante, es evidente que la responsabilidad de la comunicación recae en el departamento de recursos humanos, lo cual resulta que esta forma de flujo comunicacional sea poco eficiente, debido a la falta de conocimiento del personal sobre el manejo de la comunicación, y la carga laboral que exige. De modo similar ocurre con las organizaciones que aplican el modelo de comunicación horizontal, siendo este mejor instaurado acorde a las necesidades de la empresa atendiendo a factores de tamaño y locación, pero el menos elegido entre los tres modelos. Empresas del sector industrial o aquellas que manejan el trabajo sectorizado se decantan por esta forma de comunicación. Finalmente, el flujo de comunicación unidireccional o clásico, es el segundo más usado. La razón de esto es la facilidad que agrada a directivos y la falta de tiempo para poder dar un espacio para compartir, limitándose comunicaciones formales.

RECOMENDACIONES

- La comunicación es un elemento que no se puede ignorar en las organizaciones, el mismo que requiere de un espacio físico y un responsable con los conocimientos requeridos para su gestión. Este gestor deberá manejar la comunicación en todos sus niveles mediante el uso de estrategias, técnicas y herramientas de comunicación. En especial debe poner atención al público interno, pues este es motor que contribuirá con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Es necesaria la separación de actividades entre el departamento de recursos humanos y el de comunicación, identificando ambos su rol dentro de la organización, para evitar conflictos, sobrecarga de información, rumores de pasillo o desinformación.
- La organización no debe olvidar que su primer público es su personal, al cual debe cuidar y prestar atención a sus necesidades. El aporte a la formación profesional de los trabajadores fortalece la identidad y genera compromiso con la empresa.
- Las capacitaciones en el uso de nuevas tecnologías para la información y comunicación benefician a las organizaciones considerablemente. Al instruir al personal sobre los tipos, manejo y función, se pueden incorporar como canales de comunicación interna, evitando la saturación de algunas herramientas como el correo electrónico, y captando a su vez a los más jóvenes.
- Pese a que el tamaño de las organizaciones no contribuye a que el flujo de comunicación sea multidireccional, la dirección debe tomar la decisión de apropiar el modelo sistémico a su estructura empresarial. Los modelos clásicos ya son obsoletos hoy en día que el empleado tiene participación activa y conoce sus derechos. Una comunicación vertical descendente no beneficia a las relaciones laborales y da mayor riesgo de conflictos internos.

BIBLIOGRAFIA

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Álvarez, M., & Gallego, D. (2014). *Capacitación y gestión del conocimiento a través de la Web 2.0*. Librería-Editorial Dykinson.
- Andonaegui, M. I. (2008). *Nativos e inmigrantes digitales: Caracterización exploratoria de estudiantes universitarios* (Vol. Tesis de Magister en Antropología y Desarrollo). Santiago: Universidad de Chile.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio, S. L.
- Andreu, J. (2011). *Servicios en Red*. Barcelona : Editex.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la Empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D-Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Ariel.
- Castillo, A. (Julio de 2008). LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN. *ICONO* 14, 18.
- Cavaller, V., Carreras, L. d., Sánchez, S., & March, A. (2013). *Medición y Evaluación de la Comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Collado, C. (2001). *La Comunicación Humana*. Mexico: McGraw-Hill.
- Correa, F. (2009). *Administración*. Córdoba: El Cid Editor.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la comunicación en la nueva economía*. España: CPC Editor.
- Delgado, A. (2016). *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Dess, G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos* (Quinta Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Díez, S. (2010). *Técnicas de Comunicación*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Dirección de Empresas. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Editorial Vértice.
- Don Hellriegel, J. S. (2005). *Comportamiento organizacional*. Estados Unidos: Paraninfo.
- Enrique, A. M., Madroñero, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: NARCEA, S.A.

- Fonseca, M. d. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Gallego, J. A., Polo, F., Ríos, P., Orejón, S. M., & García-Albertos, M. (2009). *La función del community manager: cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. AERCO.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Jr., J. D. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ladrón, M. (2018). *Sistema operativo, búsqueda de la información: Internet/ Intranet y correo electrónico*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital: tecnología y competencias para la transformación digital*. LID Editorial.
- López, R., Fernández, F., & Vilar, F. (2003). *Radio y Televisión en el ámbito local*. Castelló: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Maberl Álvarez, D. G. (2014). *Capacitación y gestión del conocimiento a través de la Web 2.0*. Librería-Editorial Dykinson.
- Maquiña, R. (2009). *Semejanzas, diferencias y complementariedad de las perspectivas metodológicas cuantitativas y su aplicación a la investigación administrativa*. El Cid Editor.
- Marín, L. (1997). *La comunicación en las empresas y las organizaciones*. Barcelona: Bosh Casa Editorial, S.A.
- Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de Comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Mazerosky, H., & Portillo, R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Córdoba: El Cid Editor.
- Mejía, J. C. (2013). *La guía del Community Manager Estrategia, táctica y herramientas*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.
- Niño, J. (2010). *Aplicaciones Web 2.0: Ciclos formativos*. Editex.
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ochoa, L. (2012). *Gestión de los recursos de Internet: Aplicaciones en la educación superior*. Lulu, Inc.
- Paniagua, C. (2005). *Principales Escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica: EUNED.
- Pelayo, C. (2009). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques*. El Cid Editor.
- Pelayo, C. (2009). *Las principales teorías y sus principales enfoques*. Córdoba: El Cid Editor.

- Peres, W. &. (2009). *La Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe: Desarrollo de las Tecnologías y Tecnologías para el Desarrollo* (Vol. 98). United Nations Publications.
- Pérez, J. Á., Genaut, A., Meso, K., Mediguren, T., Marauri, I., Iturregui, L., . . . Rivero, D. (2013). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 23 de enero de 2018, de Revista Latina de Comunicación Social: <http://www.redalyc.org/html/819/81928785030/>
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Romeo, M., & Roca, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Salaverría, R. (2009). UNAV. Obtenido de Los medios de comunicación ante la convergencia digital.: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5099/1/Ramon_Salaverria.pdf
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones* (Vol. 19). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Salvat, G., & Serrano, V. (2011). *Revolución digital y Sociedad de la Información*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1*. Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: DEUSTO.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Edición Garnica.
- Tuñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social S.CA.
- Valarezo, K., & Túñez, M. (2009). La comunicación de la RSC debe fundamentarse en la ética y veracidad. *Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*.
- Valls, M. (2016). *Las redes sociales: herramienta de gestión empresarial*. Ugerman Editor.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.

- Villanueva, J., Aced, C., & Armelini, G. (2007). *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*. Obtenido de Biblioteca UNEX: http://biblioteca.unex.es/tesis/Blogs_corporativos_una_opcion.pdf
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones Pública: Estrategias y Tácticas*. Madrid.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada

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

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

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

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

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

- Si
- No

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

- Departamento de comunicación
- Departamento de recursos humanos
- Jefe de la organización
- Otro

--

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

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

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

	Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Twitter	Skype	Blogs	Hangouts	Intranet institucional	Google+	Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	Otras	Ninguna
Comunicación entre directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Comunicación jefe empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Comunicación entre departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Comunicación empleado - empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Comunicación empleado - jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

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

	Correo electrónico	Facebook/Messenger	WhatsApp	Twitter	Skype	Blogs	Hangouts	Intranet institucional	Google+	Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	Otras	Ninguna
Boletines/revistas electrónicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Reuniones (no la convocatoria a reunión)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Mensajería para temas diarios institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Buzones de ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Circulares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Carteleras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Audiovisuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

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

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

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

	1	2	3	4	5
Correos electrónicos	<input type="radio"/>				
Faceboo/Messenger	<input type="radio"/>				
WhatsApp	<input type="radio"/>				
Twitter	<input type="radio"/>				
Skype	<input type="radio"/>				
Blogs	<input type="radio"/>				
Hangouts	<input type="radio"/>				
Intranet	<input type="radio"/>				
Google +	<input type="radio"/>				
Redes de Mensajería propias/institucionales	<input type="radio"/>				

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

- Siempre
- A veces
- Nunca

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

- Siempre
- A veces
- Nunca

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

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

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

- Retrasmitir órdenes e información sobre tareas laborales

- Una interacción entre grupos de trabajo
- Controlar y coordinar información institucional

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

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

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

Anexo 2. Tabulaciones de encuestas aplicadas a gestores de comunicación

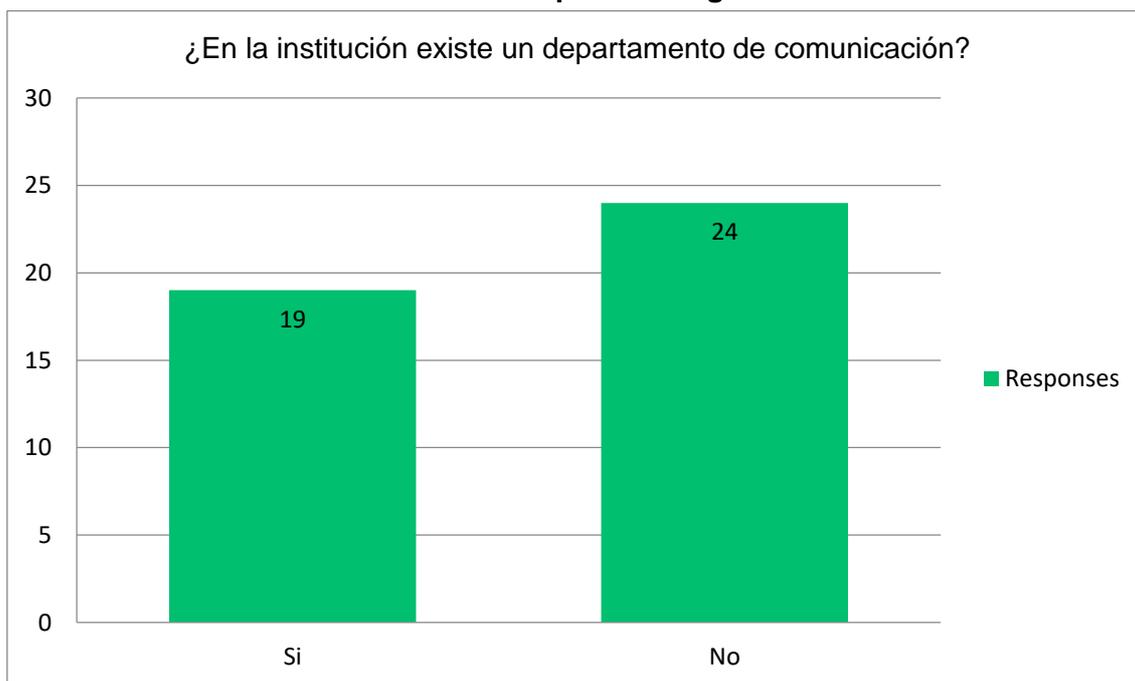


Gráfico 8: Existencia departamento de comunicación

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

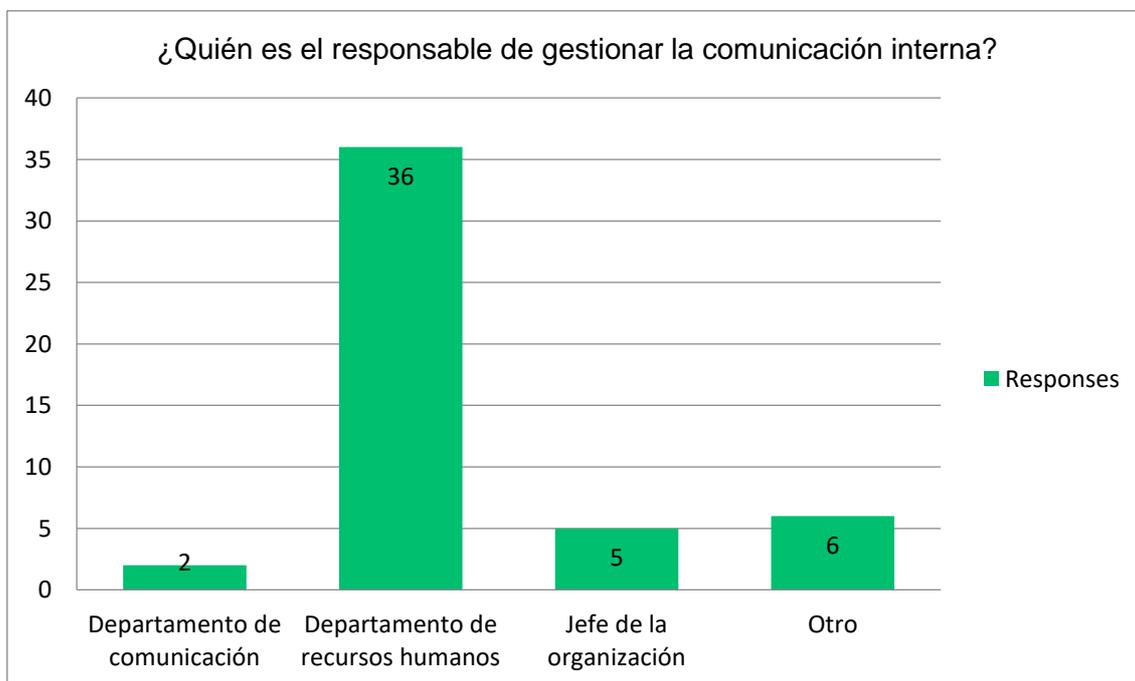


Gráfico 9: Responsable de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

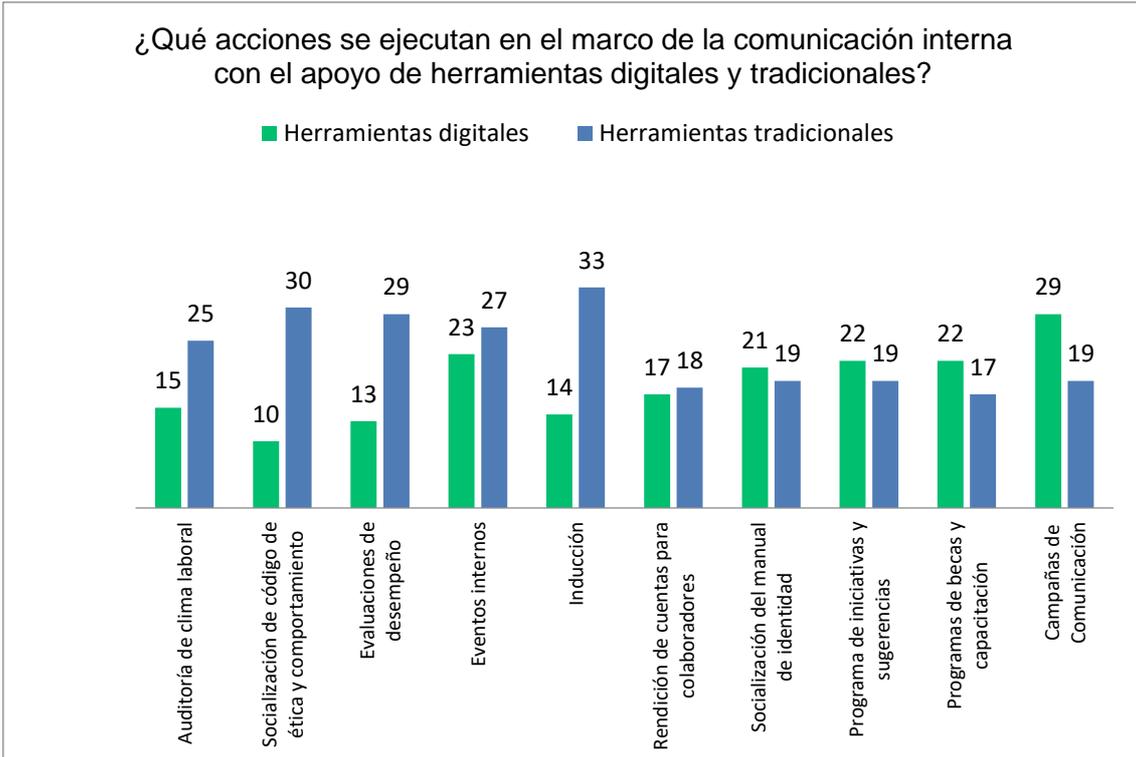


Gráfico 10: Acciones de comunicación interna con herramientas digitales y tradicionales

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

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

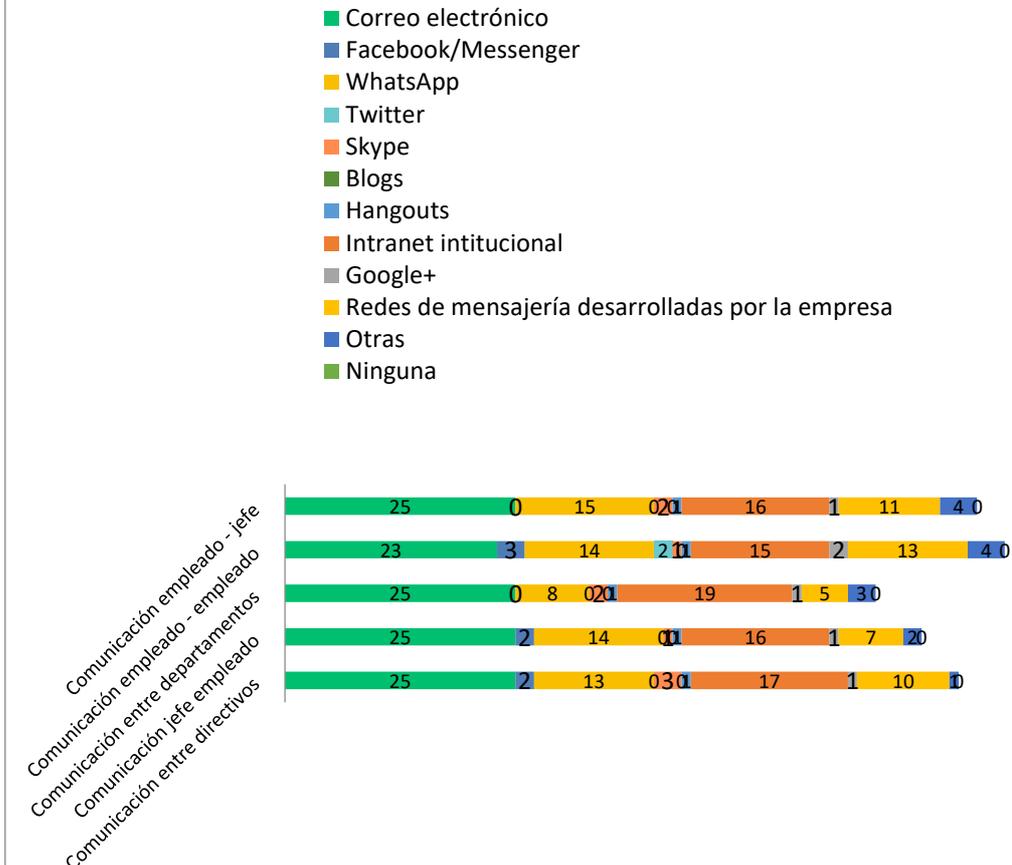


Gráfico 11: Herramientas digitales para la comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

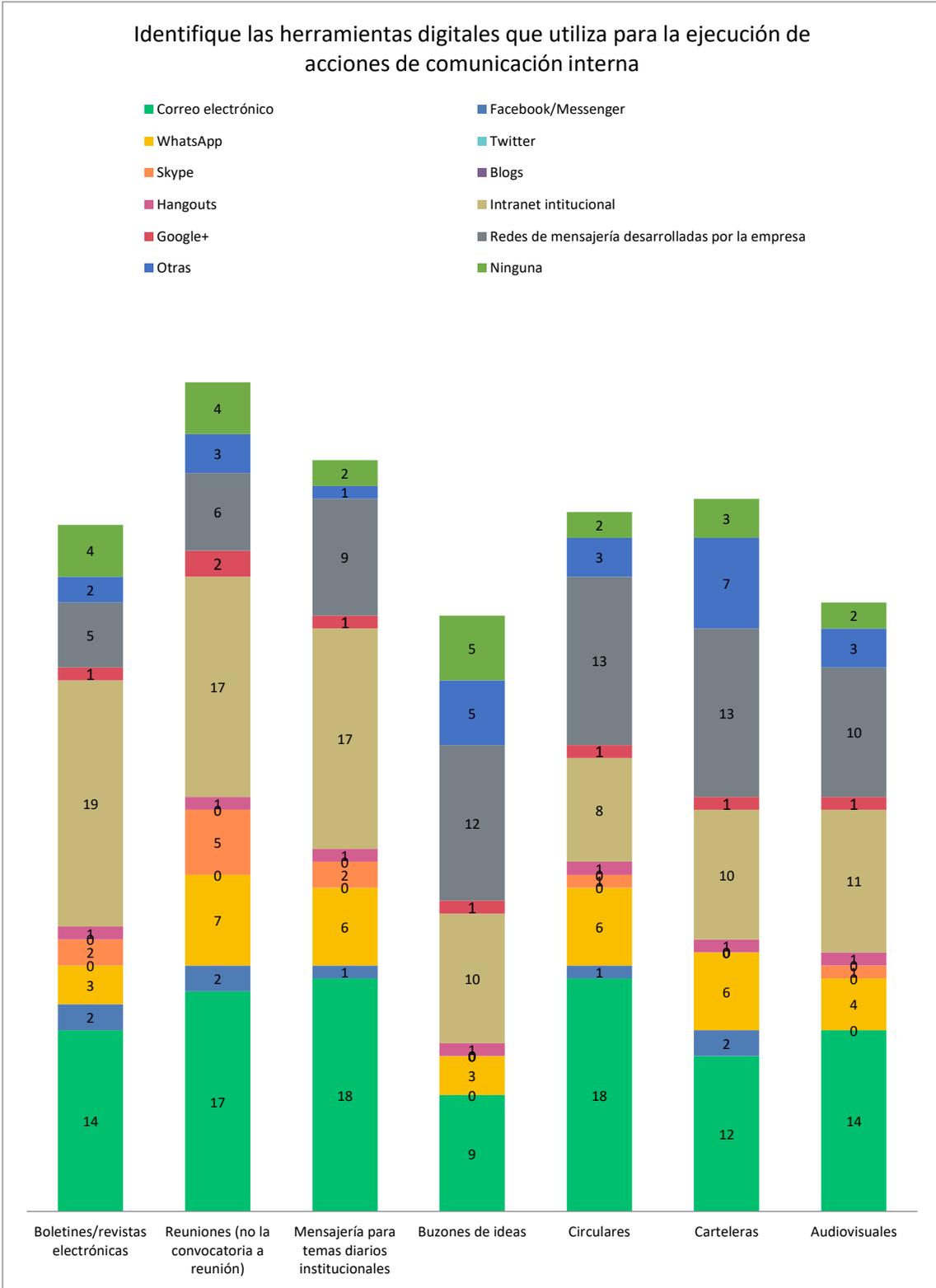


Gráfico 12: Herramientas digitales para ejecución de acciones de comunicación interna
 Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital
 Elaborado por: Autor

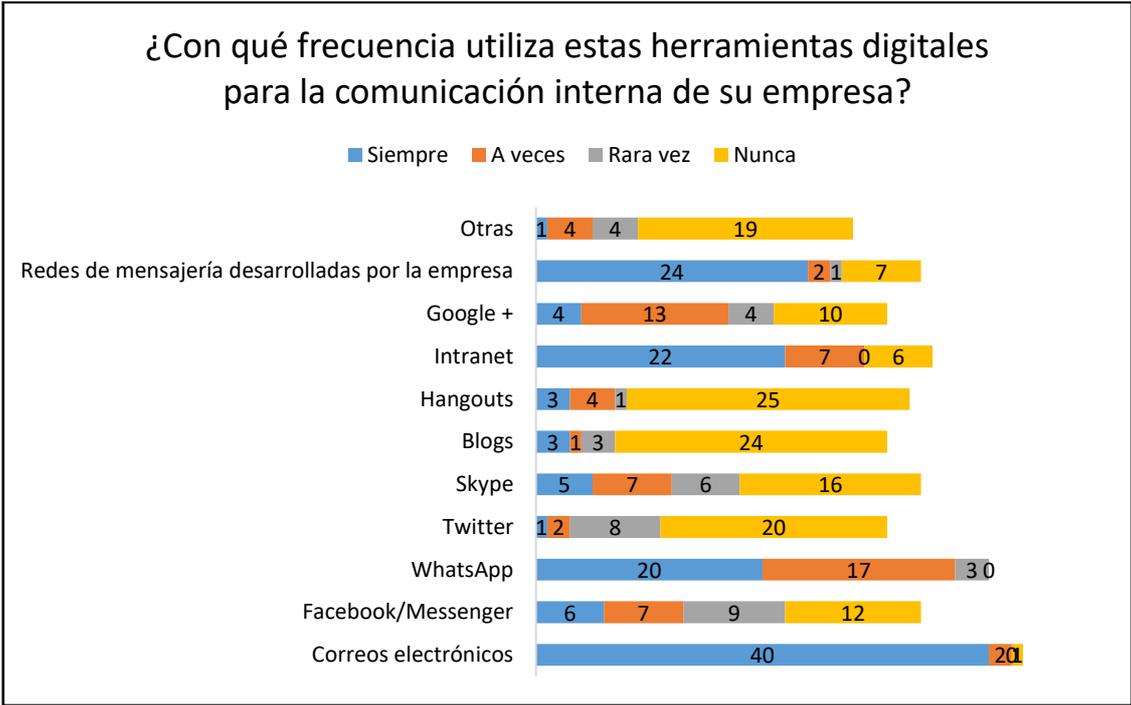


Gráfico 13: Frecuencia de uso de herramientas digitales
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital
Elaborado por: Autor

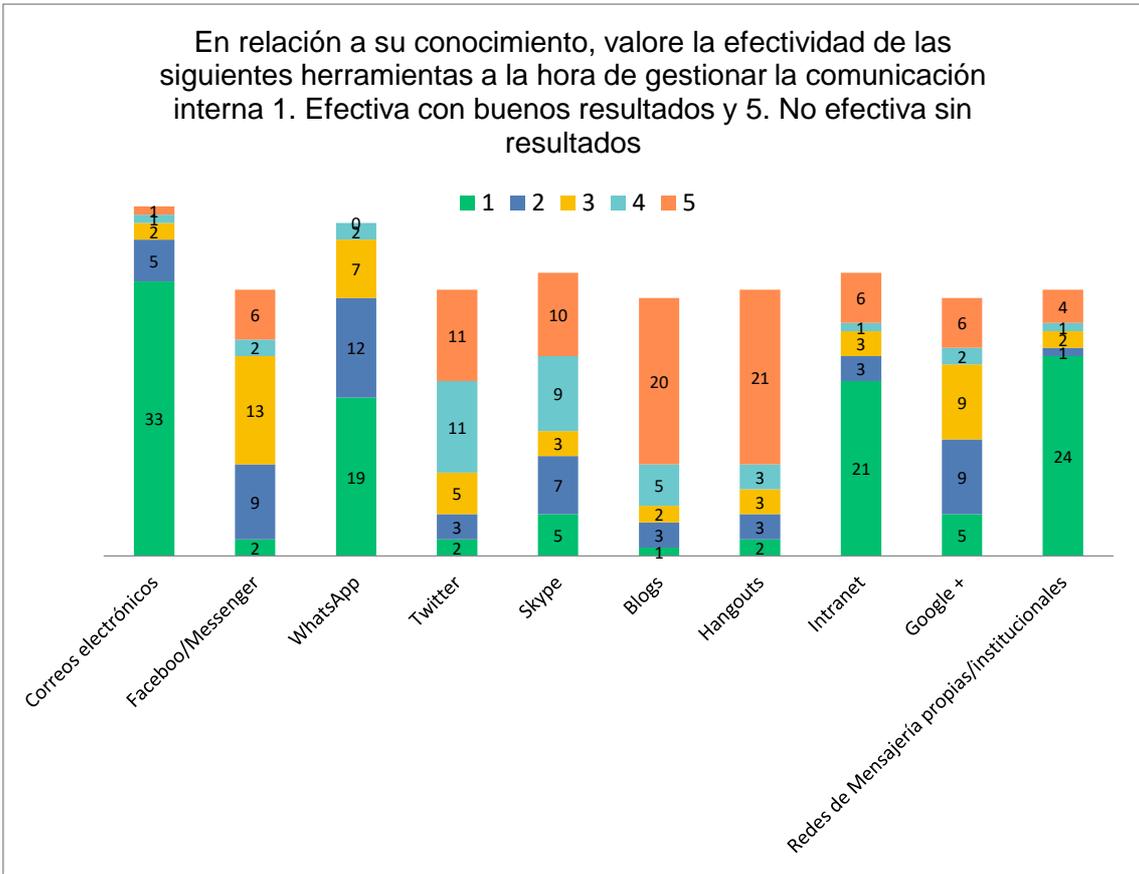


Gráfico 14: Efectividad de herramientas digitales para comunicación interna

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

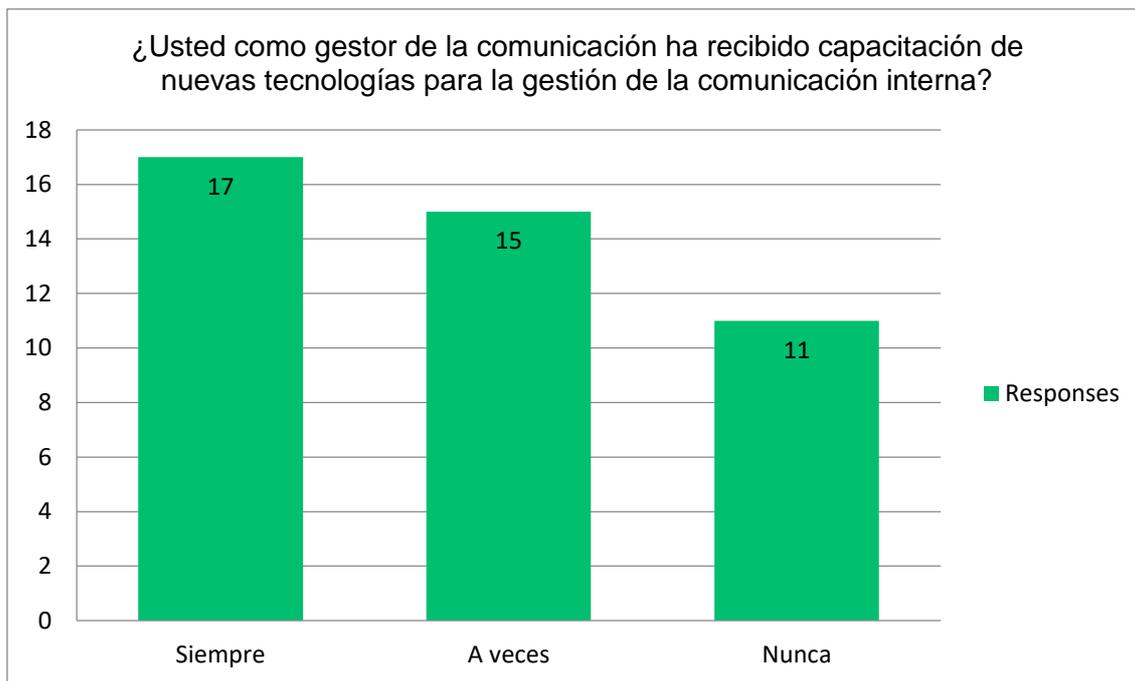


Gráfico 15: Capacitación en nuevas tecnologías al gestor de comunicación

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

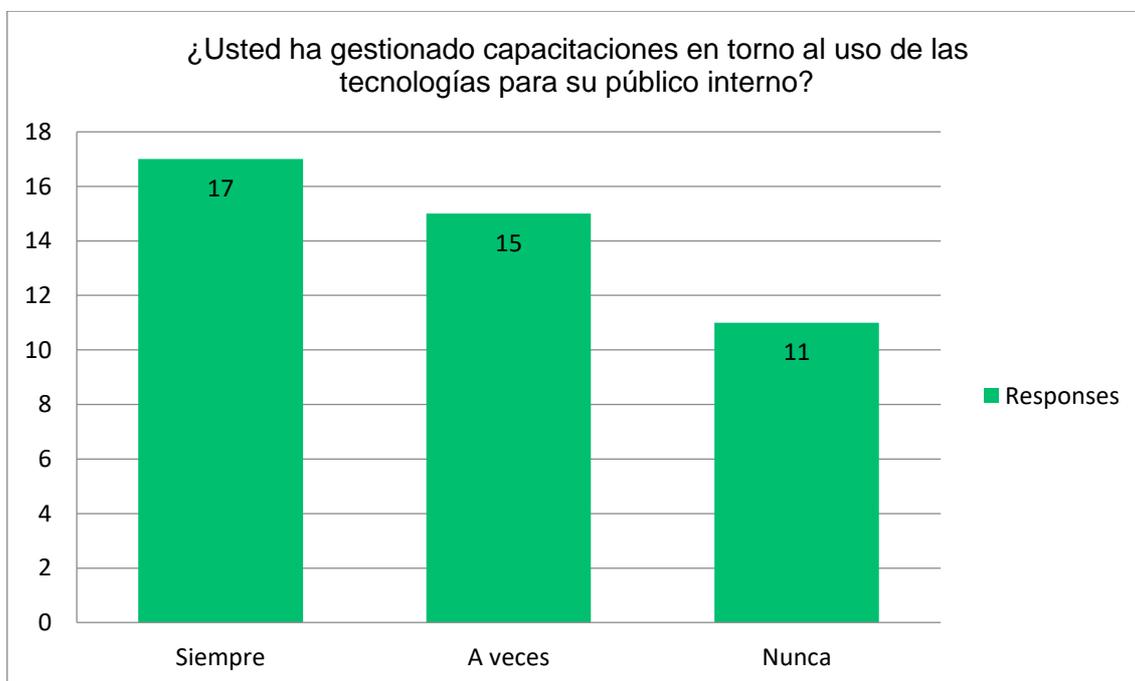


Gráfico 16: Capacitación en nuevas tecnologías al público interno

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

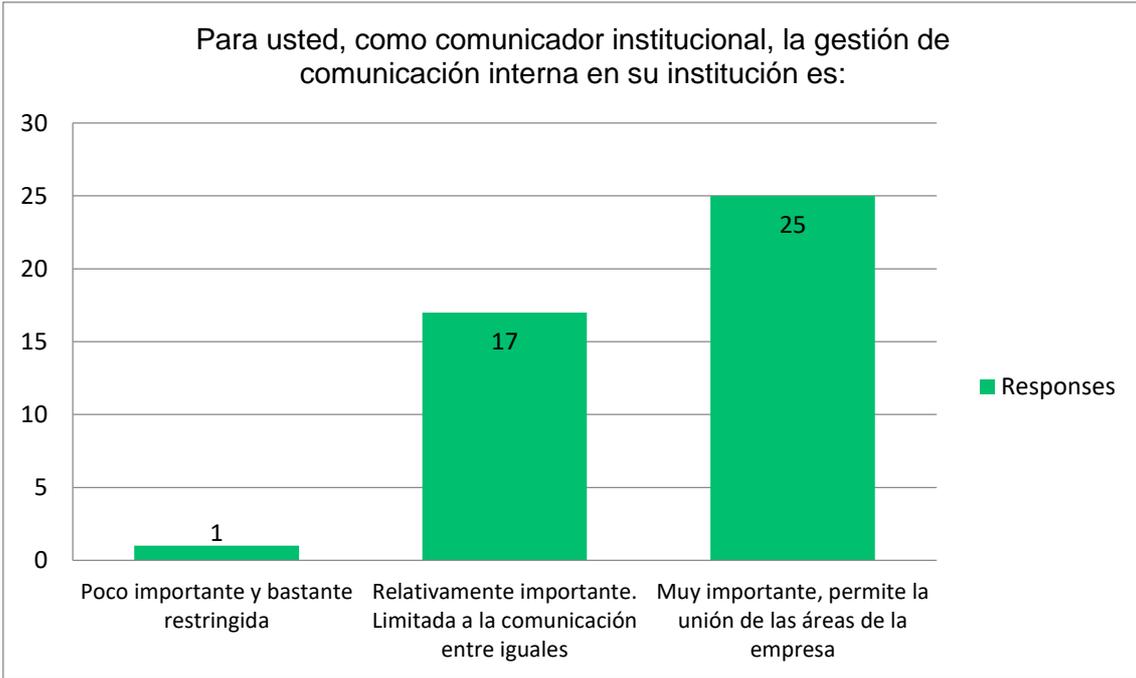


Gráfico 17: Importancia de la gestión de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

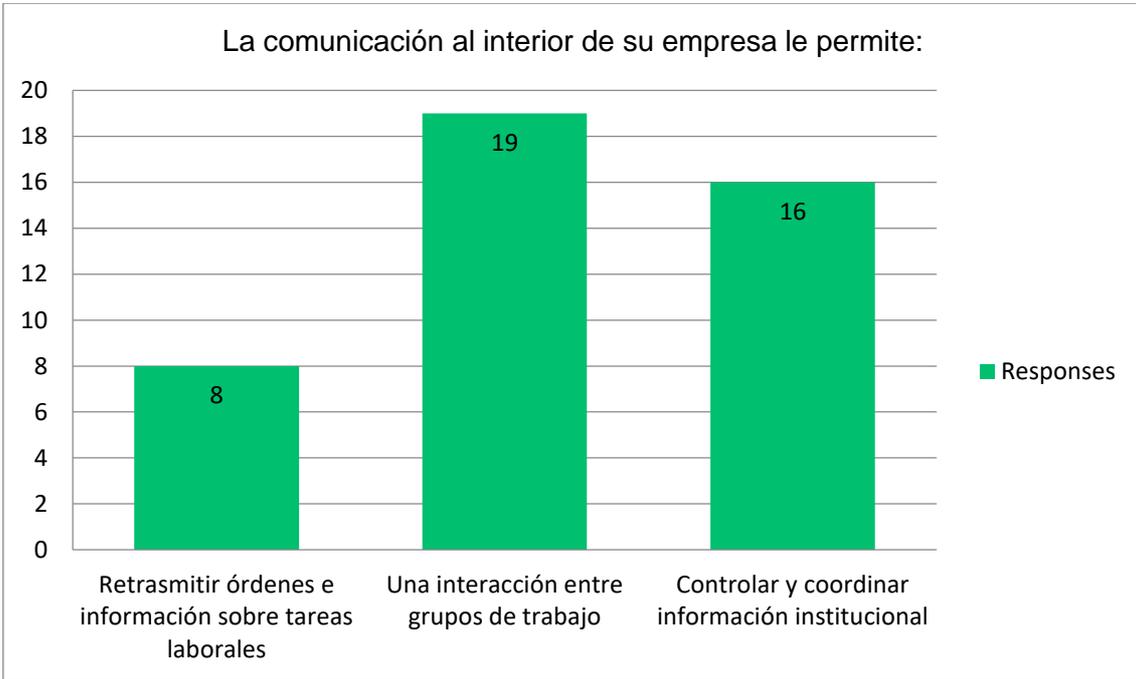


Gráfico 18: Qué permite la comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

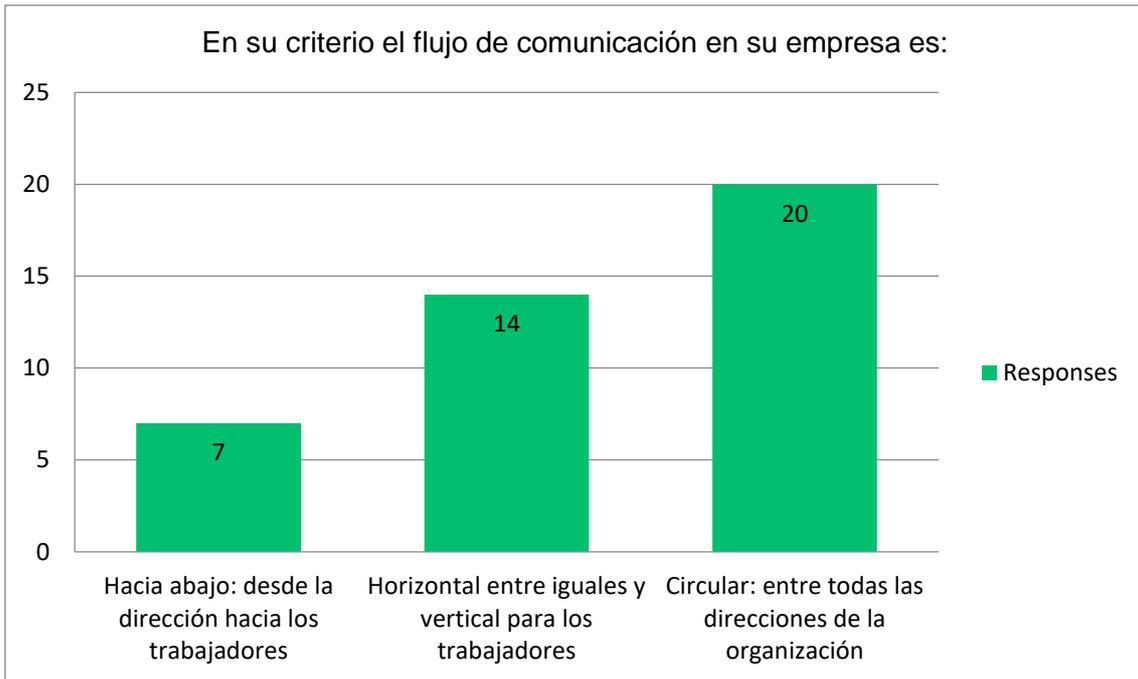


Gráfico 19: Descripción del flujo de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital

Elaborado por: Autor

Anexo 3. Base de datos de empresas ecuatorianas

Tabla 13: Base de datos para contacto de empresas

	Nombre de la empresa	Ciudad	Cargo	Nombre	# Oficina	# Cel	Correo	Sector
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA.			Santiago villagomez	3-2997999 /		rhumanosfin@hotmail.com svillagomez@elsagrario.fin.ec	SECTOR FINANCIERO
2	QUIMODA S.A.	QUITO	Gerente General	REPRESENTACIONES AZCAMAREPRE CIA.LTDA.	23824201ext 3	967793462	claudia.valencia@macromoda.com.ec	COMERCIO AL POR MENOR
3	OIL SERVICES&SOLUTIONS S.A. OILSERV	SAMBORON DÓN	Gerente General	BAQUERIZO ESCOBAR JAIME ALBERTO	023333655 042833897	992537956	katya.rodriguez@oss.com.ec javier.baquerizo@oss.com.ec	SERVICIOS
4	SUAREZ SALAS CONSTRUCTORES S. A.	SANTO DOMINGO	Gerente General	SUAREZ SALAS FRANCISCO JAVIER	45115858 022757266	993385243	galvarado.constructores@gmail.com	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS
5	COMPAÑIA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS COALSE S. A.	GUAYAQUIL	Gerente General	Yoni chilango rrhh	42591700ext 130	991897200	asistente.rrhh2@trebolverde.com kleber.almeida@trebolverde.com	TURISMO ALOJAMIENTO Y COMIDA
6	INDUCORTE DEL ECUADOR INDUCORTEC S.A. / espid	QUITO	Gerente General	gloria lopez	22461474	992751529 reboto correo	jgranda@gco.com.co	COMERCIO AL POR MENOR
7	JUAN MARCET CIA. LTDA.	Pedro Carbo			042 -322990 EXT 5	nc		COMERCIO AL POR MENOR
8	ENKADOR SA	SANGOLQUÍ	Gerente General	XIMENA SEGOVIA ENCARDA DE RRRHH	22870813 022870196	permiso médico	xsegovia@enkador.com	INDUSTRIA

9	FEBRES CORDERO COMPANIA DE COMERCIO SA	ELOY ALFARO	Presidente	FEBRES CORDERO ROSALES AGUSTIN ANTONIO	43729550 ext149 / 117		jescobar@afecor.com	PETROLEO COMBUSTIB LES Y MINERÍA
10	DURALLANTA S.A.	QUITO	Gerente General	Carol molina encargada de rrhh	22691018	999329529	osantamaria@durallanta.com kmolina@durallanta.com	INDUSTRIA
11	SUMINISTROS Y MANTENIMIENTO S DE EQUIPOS PETROLEROS SYMEP S. A.	ESMERALD AS	Gerente General		62700501			COMERCIO AL POR MAYOR
12	PASTEURIZADOR A EL RANCHITO CIA. LTDA.	SALCEDO	Gerente General		.03- 2728001- 136		talentohumano@elranchito.com. ec	INDUSTRIA
13	DISTRISODA S.A.	MACHALA	Gerente General	MONCAYO NAVARRETE GALO GUILLERMO	.2933022		nelly_calozuma@hotmail.com	AGRICULTU RA GANADERIA Y PESCA
14	GINSBERG ECUADOR S.A.	QUITO	Gerente General	MANCHENO TORRES MAIRA YANINA	24002800ex t118	confirmado	recursoshumanos5@ginsberg.co m.ec recursoshumanos4@ginsberg.co m.ec	SALUD
15	EKRON CONSTRUCCION ES S.A.	QUITO	Gerente General	VACA FUENTES VERONICA LETICIA	22444908		jsanchez@ekronconstrucciones. com	CONSTRUC CIÓN DE EDIFICIOS.
16	IMPORTADORA BOHORQUEZ CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	Gerente	BOHORQUEZ GONZALEZ JORGE ANTONIO	04-2309251 cell de encargada 0967295536	confirmado	conta- 1@importadorabohorquez.com.e c	COMERCIO AL POR MAYOR

17	COMPAÑIA CERVECERA AMBEV ECUADOR S.A.	QUITO	Gerente General	FERNANDES FLAVIO NELSON	.043950500	nc		INDUSTRIA
18	MONTANGELLO HOLDING COMPANY S.A.	QUITO	Gerente General	DELLER KLEIN MICHEL JAQUES	22464513 - 0998413193	nc		SERVICIOS
19	FAIRIS C.A.	AMBATO	Gerente General	JARAMILLO DAVALOS JORGE LUIS	3 2520 901	CONFIRMADO	fsanchez@fairis.com	INDUSTRIA
20	COFIMAR S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	ZIADE PAEZ ALFREDO FERNANDO	043712415 ext 330	Gonzalo Benitez RRHH	comercial@cofimar.com.ec	AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
21	PROMOPESCA S.A.	MANTA	Gerente General	WOOD MARTINEZ WILLIAM ALONSO	53700825/ 53700826	volver a llamar	recursoshumanos@oceanfish.com.ec	AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
22	OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA CIA. LTDA.	ATACAMES	Gerente General	ALZAMORA CORDOVEZ MARIO ALBERTO	62757032	confirmado	talentohumano@oliojoya.com	INDUSTRIA
23	FERRETERIA ESPINOZA S. A.	GUAYAQUIL	Gerente General	ESPINOZA MONJE NESTOR JULIO	046017612 ext 3012	confirmado	sbravo@ferreteriaespinoza.com	COMERCIO AL POR MAYOR
24	TERRA SOL CORP S.A.	SANTO DOMINGO	Presidente	EVANS CHAVEZ CODY PEDRO	.02 3790 985	confirmado	patricioegas@terra-sol.com	AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
25	INDUSTRIAL Y AGRICOLA CANAS S.A.	SAMBORON DÓN	Gerente General	CEDENO AMADOR SERGIO ALFONSO	42441000	numero mal		AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
26	CRCC 14TH BUREAU GROUP CO., LTD.	QUITO	Apoderado	LI SHUTING	22921923	confirmado	chio.rocio@crcc14th-ec.com	CONSTRUCCIÓN / INMOBILIARIO

27	CORPORACION ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CORPABE S.A. 7 /El Ordeño	QUITO	Gerente General	GRIJALVA COBO JUAN PABLO	22501467-022310364	volver a llamar	inavarro@elordeno.com	INDUSTRIA
28	INDIAN MOTOS INMOT S.A.	CUENCA	Gerente	MALO AGUILERA JUAN FERNANDO	044103873-ext 116	confirmado	contabilidad@dicresa.com	AUTOMOTOR
29	PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A. PRODEGEL	BENITEZ (PACHANLICA)	Gerente General	PALACIOS PEREZ DIEGO FABRIZIO	32748123	confirmado	gladys.gamboa@gelcointernacional.com	INDUSTRIA
30	AMCECUADOR C. L.	QUITO	Gerente	MORENO CORDOVEZ ANDRES GUSTAVO	22469393 ext 206	llamar mañana	acanelos@amcecuador.com	SALUD
31	EMSAAIRPORT SERVICES CEM	QUITO	Presidente	ENRIQUEZ GOMEZ LEONIDAS ANIBAL	0223957470 ext 6 - 05-2380061	n c		AUTOMOTOR
32	INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA.	AMBATO	Gerente General	CORRALES BASTIDAS SEGUNDO JAVIER	32408267 ext 120	confirmar	gerencia.talentohumano@incubandina.com	AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
33	BANCO AMAZONAS S.A.	GUAYAQUIL			046021100 ext 4332	mónica medina	mmedina@bancoamazonas.com	SECTOR FINANCIERO
34	YODDOS S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	VARGAS RAMIREZ CARLOS JORGE	42320305	ne		COMERCIO AL POR MAYOR
35	SISTEMAS CONSTRULIVIANOS CIA. LTDA	QUITO	Gerente	Fabricio maldonado	23464339	volver a llamar	publicidad@siconecuador.com	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS

36	ROMAN HERMANOS CIA. LTDA.	NUEVA LOJA	Gerente General	ROMAN BAJAÑA ROBERTH EDUARDO	062 364 885 / 062 364 888	CONFIRMADO		COMERCIO AL POR MAYOR
37	AGRICOLA OFICIAL S.A. (AGROFICIAL)	GUAYAQUIL	Gerente General	VARGAS BOHORQUEZ JOSE ANTONIO	42590390			AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
38	EVEREADY ECUADOR C.A.	QUITO			24006400 / 24006444	FUERA DE SERVICIO		COMERCIO AL POR MAYOR
39	MARAMAR S.A.	GUAYAQUIL	Presidente	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	6000600	confirmado	abravo@maramar.com	CONSTRUCCIÓN / INMOBILIARIO
40	WOOD GROUP DE ECUADOR S.A.	QUITO			02) 242-8213 ext 117 (02) 242-821	nc		PETROLEO COMBUSTIBLES Y MINERÍA
41	GE OIL & GAS ESP DE ECUADOR S. A.	QUITO			(2) 2428211 EXT 117	nc		PETROLEO COMBUSTIBLES Y MINERÍA
42	COMPANÍA DE SEGUROS CONDOR S. A.	GUAYAQUIL			04-2565-888 Ext 148	nc	pmarquez@seguroscondor.com	SECTOR FINANCIERO
43	ACCIONA INFRAESTRUCTURAS, S.A.	QUITO	Apoderado	CORRAL & ROSALES CIA. LTDA	3820690-0917444290	num no existe		CONSTRUCCIÓN / INMOBILIARIO
44	SINCLAIR SUN CHEMICAL ECUADOR S. A.	QUITO	Apoderado	HERRERA SANCHEZ ABOGADOS S.A.	917444290	nc		INDUSTRIA

45	ECUASISTENCIA, COMPANIA DE ASISTENCIA DEL ECUADOR S.A.	QUITO	Gerente General	ORTEGA MUÑOZ ALBERTO	22990790	c	abenitez@ecuasistencia.com.ec	SERVICIOS
46	EXPORTADORA HIDROVO MUÑOZ S.A. EXPHIMUSA	PICHINCHA	Gerente General	HIDROVO SOLORZANO IGNACIO VICENTE	52323097	c	ivhs2008@hotmail.com	AGRICULTU RA GANADERIA Y PESCA
47	TIW DE VENEZUELA S.A.	QUITO	Apoderado	BONILLA MORENO JAMES MAURICIO	22273973 ext 111 o 112	llamar a primera hora	diana.yepez@tiwtols.com.ec	PETROLEO COMBUSTIB LES Y MINERÍA
48	ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH SA ANAI	GUAYAQUIL	Gerente	PUIG GOMEZ ALVARO JOSE	04-370-3300	secretaria: jorge; TH: katerine; 124 o 122	Dennis Malta	SERVICIOS
49	HELMERICH & PAYNE DE ECUADOR INC	QUITO	Apoderado	PORRAS HERNANDEZ HERNANDO	24006700	EMPR5ESA E4N LIQUIDACIÓN		PETROLEO COMBUSTIB LES Y MINERÍA
50	NORLOP THOMPSON ASOCIADOS S. A.	GUAYAQUIL	Gerente General	SOLA TANCA CECILIA MARIA	42361316	no existe		SERVICIOS
51	MARKETING WORLDWIDE ECUADOR S.A.	QUITO	Gerente General	MAYORGA ARIAS PABLO EDGAR	23980070			SALUD
52	JORCORP S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	JUEZ ZAMBRANO ARACELY ZULEMA	42450999	no existe		COMERCIO AL POR MAYOR
53	AGRO AEREO S.A.	QUEVEDO	Gerente General	JUEZ ZAMBRANO OMAR JAVIER	52747083		asistenterrh@agroaereo.com	AGRICULTU RA GANADERIA Y PESCA

54	GEINCOSOLUTIO N CIA. LTDA.	QUITO	Gerente General	CEVALLOS GUZMAN FABRICIO PAUL	02-3824390 /		respinel@geinco.com.ec	PETROLEO COMBUSTIB LES Y MINERÍA
55	IMPORTADORA LARTIZCO CIA. LTDA.	CUENCA	Gerente General	ORTIZ CORNEJO LUIS AURELIO	2860498	gustavo	lartizcowba@lartizco.com	COMERCIO AL POR MAYOR
56	CENTRALCAR S.A.	AMBATO	Gerente General	SEVILLA GORTAIRE SANTIAGO MARTIN	32426084 / (03) 242- 4320			AUTOMOTO R
57	IMPORTADORA LINO GAMBOA CIA. LTDA. ILGA	GUAYAQUIL	Gerente General	GAMBOA ABRIL LINO GONZALO	42285120	paola Gamboa	paola.gamboa.s@gmail.com	COMERCIO AL POR MAYOR
58	UNIDAL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	PINO PONS DANIEL JOSE RAMON	42290014	reboto correo	avillacis@arco.com	COMERCIO AL POR MAYOR
59	CHAMPION TECHNOLOGIES DEL ECUADOR S.A. CHAMPIONTECH	QUITO	Gerente General	IZQUIERDO VELASQUEZ TANIA YOLANDA	22477529		johana.barros@ecolab.com	PETROLEO COMBUSTIB LES Y MINERÍA
60	CONFOCO S.A.	PASAJE	Gerente General	LARREA GARCIA FRANCISCO XAVIER	72162500		cmatamoros@diana-food.com	INDUSTRIA
61	AUTOMEKANO CIA. LTDA.	AMBATO	Gerente General	mónica	32521559		rrhh@automekano.com	AUTOMOTO R
62	DISTRIBUIDORA VARGAS TAPIA S.A.	QUITO	Gerente	TAPIA TAPIA XIMENA ALEXANDRA	02-3057222			COMERCIO AL POR MAYOR
63	LATIENVASES S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	CAMACHO VILLACRES JULIO CESAR	42421430	CONFIRMAdo	lrodriguez@grupovilaseca.com mneira@grupovilaseca.com	INDUSTRIA

64	SACOS DURAN REYSAC S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	DURAN GUZMAN ROSALIA	(593-4) 2046078 EXT 109, 116 (593-4) 2046079 (593-4) 2046095		gladines@reysac.com	INDUSTRIA
65	MOTRANSA CA	QUITO	Gerente	BANDERAS VALDIVIESO PABLO FERNANDO	022940850 ext 2550	llamar viernes	monica.romero@motransa.com	AUTOMOTOR
66	HYUNMOTOR S.A.	QUITO	Gerente General	ARIAS MARROQUIN MICHAEL ROBERTO	22556970	pricila salcedo	psalcedo@hyunmotor.com	AUTOMOTOR
67	FRENOSEGURO CIA LTDA	GUAYAQUIL	Presidente Ejecutivo	AGUILAR MARZO RENATO JUAN MANUEL	45004500-180	reboto correo	iquimi@frenoseguro.com.ec	AUTOMOTOR
68	MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.	QUITO	Gerente General	SERRANO MANTILLA ESTHER	2556445 / 02 3331 172	reboto correo	dirtalentohumano@cruzblanca.com	SALUD
69	TACA INTERNATIONAL AIRLINES S.A.	QUITO	Apoderado	Gabriela Figueroa RRHH	22943100	nc		TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
70	REPRESENTACIONES CELULARES GUERRERO & RODRIGUEZ CIA. LTDA.	QUITO	Gerente General	Lorena Sanchez	04-2136612	reboto correo	afisgerenciagde@accell.com.ec	COMERCIO AL POR MAYOR
71	ZAMBRITISA S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	MORALES M'CAUSLAND ALVARO RAFAEL	42114488	laura león-RRHH confirmar correo		AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA

72	ADVISORS TO BUSINESS S.A. ADTOBUSIN	GUAYAQUIL	Gerente General	VERA BUENO TATIANA ELIZABETH	2325000				CONSTRUCCIÓN / INMOBILIARIO
73	AGUAS DE SAMBORONDON AMAGUA C.E.M.	SAMBORON DÓN	Gerente General	TABOADA JARAMILLO JAIME ALBERTO		num. no existente	clientes@amagua-cem.com		SERVICIOS
74	REASEGURADORA DEL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL		Ecuare	4 2 13 6094	confirmar correo	vjordan@ecuare.com		SECTOR FINANCIERO
75	GRUASATLAS CIA. LTDA. – GRUPO ATLAS	QUITO	Gerente	rocio Gonzalez. encargada rrhh	2475569	llamar el lunes	rgonzalez@grupo-atlas.com		TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
76	TRANSEJES ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	Gerente	ANDEAN MANAGEMENT SOLUTIONS INC	22485476ext 6 rrhh	rebota correo	estefania.salas@bana.com		INDUSTRIA
77	AVIOANDES S. A.	CUMBAYÁ	Gerente General	OCHOA INIGUEZ PABLO AUGUSTO	2) 3 931-620 ext 6	talento humano (media hora)	jalvarez@avioandes.com		TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
78	EMPRESAS PINTO S.A.	OTAVALO	Gerente General	ISABEL COBA ECARGADA DE RRHH	62921216-022598034				INDUSTRIA
79	ADELCOCOA S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General		42113668	confirmado	adelprocau@gmail.com		AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
80	TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL - TRANSCOMERINTER CIA. LTDA.	QUITO	Gerente General	TRANSPORTE POR VÍA TERRESTRE Y POR TUBERÍAS.	2485495		gestionhumana@transcomerinter.com		TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
81	INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF CIA. LTDA.	QUITO	Gerente	MONTERO SALTOS IVAN ALFREDO	3332408		rrhh@montero.ec		COMERCIO AL POR MAYOR

82	BANCO CAPITAL S.A.	GUAYAQUIL		ING. MARCELA TORRES RECURSOS HUMANOS	170022748 2		mrtorres@bancocapital.com	SECTOR FINANCIERO
83	TECNIQUAY TECNICENTRO GUAYAQUIL SA	GUAYAQUIL	Gerente General	ALISSON BARRENO. RRHH	(04) 259-6880 ext 218	volver a llamar	abarreno@tecniguay.com.ec	AUTOMOTOR
84	COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.	LOJA	Gerente General	LOJA	2588083 Ext 1	elena herrera	seherrera@zerimar.com.ec	INDUSTRIA
85	AREASURVEY DRILLING & RECORDING SERVICIOS PETROLEROS S.A.	QUITO	Gerente General	DULBECCO BRACCO JOSE RAFAEL	26003555 02 225-0673	no existe		PETROLEO COMBUSTIBLES Y MINERÍA
86	UNITED PARCEL SERVICE CO.	QUITO	Apoderado	CORRAL & ROSALES CIA. LTDA.	04-2924609	nc		TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
87	ARROCESA S.A.	YAGUACHI VIEJO (CONE)	Gerente General	CEVALLOS CAÑIZARES OSWALDO KERRY	097 994 2423- (04) 283-5539	Jorge zuñiga/Gerente Administrativo	jzuniga@arrocesa.com	INDUSTRIA
88	PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	RAMIREZ TAMAYO CARLOS ALFREDO	(04) 372-6800 ext 5	carlos piargote rrhh	cpinargote@pancali.com.ec	INDUSTRIA
89	GETTAREQ S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	MEJIA RODRIGUEZ ANA MARIA	46052011	nc		COMERCIO AL POR MAYOR
90	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ROSA LTDA.	SANTA ROSA			2944190 / 2944199 / 2944200	nc		SECTOR FINANCIERO
91	LABORATORIOS HG C.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	HOLST DIAZ MYRA ELLEN	42443999	javier	javite@labhg.com.ec	SALUD

92	INDUSTRIA ANDINA DE TRANSFORMADOS S.A.	GUAYAQUIL	Gerente	BARBA SBALESI DE PORCELLI NORA FRANCISCA	3702700	permiso médico	gplua@inatra.com	INDUSTRIA
93	FLORES EQUINOCCIALES SA FLOREQUISA	OTÓN	Gerente General	TERAN MADERA CLEMENCIA MARIA ELENA	23610645	nc		AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
94	JOHNSONWAX DEL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	PBP REPRESENTACIONES CIA. LTDA.	43715700	correo rebotado	etorres2@scj.com	INDUSTRIA
95	MAQUINARIAS HENRIQUES C.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	PETERS MARRIOTT ERWIN HERNANDEZ VRIES WESTPHALEN GOSSELING	2254300		kleon@maquinarias-henriques.com	COMERCIO AL POR MAYOR
96	PROBRISA S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General		2345557		abarberan@probrisa.com	COMERCIO AL POR MENOR
97	INDUSTRIA NACIONAL DE ENSAMBLAJES S.A. INNACENSA	ELOY ALFARO	Presidente Ejecutivo	ORTEGA VILLACIS MARIA PIA	04-3709920 ext	Daniela Guerra RRHH	daniela.guerra@innacensa.com	INDUSTRIA
98	DENMAR S.A.	QUITO	Gerente General	BEGNINI LOPEZ JOSE ALEJANDRO	22365998	reposo médico	rrhh@denmar.com.ec	AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
99	EXOFRUT S.A.	GUAYAQUIL	Gerente	VALDANO TRUJILLO JOSE FERNANDO	42046040 ext 103 -123	llamar viernes	rjimenez@exofrut.com	AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA
100	C.A. CLINICA GUAYAQUIL SERVICIOS MEDICOS	GUAYAQUIL			(04) 256-1392 (04) 256-3555	reboto correo	caja.pb2@clinicaguayaquil.com	SALUD

10 1	ALIMENTOS BALANCEADOS AVIFORTE CIA. LTDA.	QUITO	Gerente General	FREIRE ROMO ERNESTO GASPAR	22824657		acajas@aviforte.com.ec	INDUSTRIA
10 2	VIRUMEC S.A.	QUITO	Gerente General	GALLEGOS CHIRIBOGA JOSE IVAN	2412624 ext	llamar 14:00	gsegarra@virumec.com	COMERCIO AL POR MAYOR
10 3	ALITECNO COMERCIO DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS S.A.	QUITO	Gerente General	MOREIRA VACA LEIVID DEL PILAR	22406716	Gerente general.mERC EDES sERRANO	alitecno@alitecno.com.ec	COMERCIO AL POR MAYOR
10 4	COMERCIALIZAD ORA IOKARS S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	CHICA SANMARTIN JULIO ALFONSO	45112973	Paulina	martha.sanchez@iokars.com	AUTOMOTO R
10 5	TERRAFERTIL S.A.	TABACUNDO	Gerente General	ANDRADE BARAHONA JUAN CARLOS	23614137	rebota correo	gsandoval@terra-fertil.com	AGRICULTU RA GANADERIA Y PESCA
10 6	AMERICAN CALL CENTER S.A. (AMERICALL)	GUAYAQUIL	Presidente	FERNANDEZ BLANCO ERNESTO SALVADOR	3712-380 - 5206	patricia	dguerrero@acc.com.ec	SERVICIOS
10 7	UNION FINANCIERA CENTRAL S.A UNIFINSA	AMBATO			(03) 242- 1555	gabriella va	gabriela.valle@uninova.com.ec	SECTOR FINANCIERO
10 8	ADOKASA S.A.	GUAYAQUIL	Gerente General	talento humano	42177908		kamily.gonzalez@adokasa.com	CONSTRUC CIÓN / INMOBILIARI O
10 9	COHERVI S.A.	MILAGRO	Gerente General	DELGADO VILLACIS TARGELIA JOSEFINA	42975220-		recursoshumanos@cohervisa.co m.ec	COMERCIO AL POR MAYOR

11 0	CEDAL DURAN S.A.	ELOY ALFARO	Gerente General	TORRES MOYANO FAUSTO GEOVANNI	42810844 - 280 7116ext		rguayaquil@corpesa.com	INDUSTRIA
11 1	Tecniseguros – Asesores de seguros	QUITO	Represent ante legal	TERNEUS ERAZO HECTOR FERNANDO	22941600	lucia riofrio Marketing	lriofrio@tecniseguros.com.ec	SECTOR FINANCIERO

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