



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

**TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS**

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** García Berrú, Carmen Lisseth

**DIRECTORA:** Abendaño Ramírez Mónica Elizabeth, Mgtr

**LOJA ECUADOR**

**2017**



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

2017

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

Mgtr.

Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración

El presente trabajo de titulación: “Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador periodo 2016” realizado por García Berrú Carmen Lisseth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017

f) \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Carmen Lisseth García Berrú, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador periodo 2016, Titulación Relaciones Públicas, siendo Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez 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 verificados 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: Carmen Lisseth García Berrú

Cédula: 1105966822

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado principalmente a mi madre y hermanos por su apoyo incondicional, por su ayuda y también a mi hija por ser el motor que hace que todo lo que me propongo lo consiga, que con solo mirarla me da fuerzas para seguir luchando y dar todo de mi cada día.

Con cariño Carmen Lisseth García Berrú.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios y la Virgen por darme salud, sabiduría y guiar mi camino, a mi madre, hija y hermanos por apoyarme constantemente lo que ha permitido superarme cada día más, ya que sin su apoyo esto no sería posible. Agradezco también a los docentes de que durante cuatro años compartieron sus conocimientos los cuales han sido primordiales para la realización de este trabajo en especial a la Magister Mónica Abendaño por orientar y revisar esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I. ....	5
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>5</b>
1.1. Evolución del concepto y principales definiciones.....	6
1.2. Gestión y estrategia de la comunicación interna.....	9
1.3. Formas de comunicación interna.....	10
1.3.1. Comunicación descendente. ....	11
1.3.2. Comunicación horizontal. ....	11
1.3.3. Comunicación ascendente. ....	12
1.3.4. Comunicación formal.....	13
1.3.5. Comunicación informal.....	13
1.4. Planeamiento de comunicación interna. ....	13
1.4.1. Método RACE. ....	16
1.5. Herramientas de comunicación interna.....	17
1.5.1. Herramientas de comunicación interna tradicionales.....	17
1.5.2. Herramientas digitales de comunicación Interna. ....	19
<b>CAPÍTULO II. ....</b>	<b>21</b>
<b>COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES.....</b>	<b>21</b>
2.1. Convergencia digital. ....	22
2.2. Comunicación 2.0.....	24
2.3. Algunas herramientas digitales para la comunicación interna. ....	27
2.3.1. Medios Institucionales. ....	27
2.3.2. Medios sociales. ....	28
2.4. Nuevos perfiles de los públicos internos.....	29
2.5. La gestión estratégica del Community Manager .....	30
2.6. Métricas.....	31
<b>CAPÍTULO III. ....</b>	<b>33</b>
<b>MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>33</b>

3.1. Estructuras organizacionales .....	34
3.2. Principales escuelas de la conducta organizativa.....	36
3.3. Escuela Clásica .....	36
3.4. Escuela de Relaciones Humanas.....	38
3.5. Escuela Sistémica.....	40
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>43</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>43</b>
4.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	44
4.1.1. Objetivo general: .....	44
4.1.2. Objetivos específicos:.....	44
4.2. Preguntas de investigación.....	44
4.3. Estructura metodológica .....	45
4.3.1. Instrumento de investigación.....	46
4.3.2. Modelización de comunicación interna.....	48
4.3.3. Selección del objeto de estudio .....	48
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>55</b>
<b>PLANEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>55</b>
5.1. PLANEACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS.....	56
5.1.1. Departamento de comunicación en las empresas.....	56
5.1.2. Encargado de comunicación interna.....	57
5.1.3. Uso de herramientas tradicionales o digitales en comunicación interna.....	58
5.1.4. Herramientas digitales empleadas para comunicación interna .....	60
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>62</b>
<b>HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL.....</b>	<b>62</b>
6.1. EMPLEABILIDAD DE HERRAMIENTAS DIGITALES .....	63
6.1.1. Herramientas digitales usadas para acciones de comunicación interna .....	63
6.1.2. Frecuencia de uso de las herramientas digitales.....	65
6.1.3. Efectividad de las herramientas digitales en comunicación interna.....	67
6.1.4. Capacitaciones a gestores de comunicación en tecnologías.....	69
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>71</b>
<b>MODELIZACIÓN .....</b>	<b>71</b>
7.1. Modelización de comunicación interna.....	72
7.2. Escuela clásica .....	73
7.3. Escuela de Relaciones Humanas.....	73
7.4. Escuela sistémica .....	74
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de evaluación de comunicación. ....	32
Tabla 2. Modelización de comunicación interna. ....	48
Tabla 3. Descripción del objeto de estudio. ....	49
Tabla 4. Existencia departamento de comunicación en la empresa. ....	56
Tabla 5. Responsable de gestionar la comunicación interna. ....	57
Tabla 6. Acciones de comunicación interna que se ejecutan con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales. ....	58
Tabla 7. Herramientas digitales utilizadas para el flujo de comunicación interna. ....	60
Tabla 8. Herramientas digitales más utilizadas. ....	63
Tabla 9. Frecuencia con la que son utilizadas estas herramientas digitales para comunicación interna. ....	65
Tabla 10. Efectividad de las herramientas para gestionar la comunicación interna. ....	67
Tabla 11. Capacitaciones en nuevas tecnologías dadas a los gestores de comunicación interna. ....	69
Tabla 12. Capacitaciones en nuevas tecnologías para el público interno. ....	70
Tabla 13. Modelización de las escuelas de comunicación interna. ....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Método de planeamiento.....	15
Figura 2. Etapas del método RACE. ....	16
Figura 3. Flujos de comunicación en la escuela clásica. ....	38
Figura 4. Flujos de comunicación de la escuela de relaciones humanas .....	40
Figura 5. Flujo de comunicación de la escuela sistémica. ....	42
Figura 6. Estructura metodológica. ....	45
Figura 7. Herramientas de comunicación utilizados en la comunicación interna .....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA .....	80
ANEXO 2 OFICIO DE PETICIÓN PARA APLICAR LA ENCUESTA .....	88
ANEXO 3 BASE DE DATOS GESTORES DE COMUNICACIÓN .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Gráfico 1. Existencia de departamento de comunicación.....	81
Gráfico 2. Responsable de comunicación interna .....	81
Gráfico 3 Acciones de comunicación interna con apoyo de herramientas digitales.....	82
Gráfico 4. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna .....	82
Gráfico 5. Uso de herramientas digitales para ejecución de comunicación interna .....	83
Gráfico 6. Frecuencia de uso de herramientas digitales en comunicación interna .....	83
Gráfico 7. Efectividad de herramientas digitales en comunicación interna .....	84
Gráfico 8. Capacitación de nuevas tecnologías .....	84
Gráfico 9. Capacitaciones de nuevas tecnologías para su público interno .....	85
Gráfico 10. Gestión de la comunicación interna en su institución.....	85
Gráfico 11. Lo que permite la comunicación al interior de su empresa .....	86
Gráfico 12. Flujo de comunicación en su empresa.....	86

## RESUMEN

Actualmente la comunicación interna es fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas, ya que crea un buen ambiente laboral, contribuye al trabajo en equipo, disminuye la aparición del ruido, los empleados conocen los objetivos organizacionales, además se comprometen a cumplirlos.

Por ello las empresas tienen un gran reto con sus empleados, el de crear fidelidad y compromiso hacia la organización, de ahí surge la necesidad de incorporar nuevas formas de comunicarse a través de las herramientas digitales, quienes han transformado la comunicación, siendo la inmediatez y la interacción sus principales atributos, lo que ha permitido a las empresas diseñar estrategias para volverse más productivas y competitivas.

Tal es que actualmente la mayoría de las empresas emplean herramientas digitales para comunicarse con sus colaboradores, por lo que se considera que esta gestión en Ecuador está en proceso de crecimiento.

Es así como este trabajo de investigación exterioriza cuales son las herramientas de comunicación empleadas para gestionar la comunicación interna, su frecuencia y eficacia, así como también los flujos de comunicación empleados actualmente.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación, comunicación interna, herramientas digitales, empresas, comunicación digital.

## ABSTRACT

Currently the internal communication is essential for the development and growth of enterprises, because it creates a good working environment, contributes to team work, decreases the appearance of the noise, the employees know the organizational objectives, as well as undertake to fulfill them.

For this reason, the companies have a great challenge with its employees, to create loyalty and commitment to the organization, hence the need to incorporate new ways of communicating through digital tools, who have transformed the communication, being the immediacy and the interaction its main attributes, which has allowed firms to design strategies to become more productive and competitive.

Such is currently the majority of firms use digital tools to communicate with their partners, which is why it is considered that this management in Ecuador is in the process of growth.

This is how this research work manifests itself what are the communication tools used to manage the internal communication, its frequency and effectiveness, as well as the communication flows currently employed.

**KEY WORDS:** communication, internal communication, digital tools, companies, digital communication.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna con el pasar del tiempo ha ido evolucionando, desde considerarlo al talento humano como máquina de producción hasta llegar a verlo como la clave para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Razón por la cual es un área indispensable que puede ser formal e informal. La primera es aquella información controlada por la organización, son decisiones y órdenes dadas por los directivos; mientras que la segunda es toda información que surge en los pasillos y se la conoce como chisme o ruido.

En la comunicación interna existes diferentes flujos de comunicación; a) comunicación descendente, se genera en los niveles jerárquicos de la empresa, desde el nivel más alto hacia el nivel más bajo; b) comunicación ascendente, tipo de comunicación que se da desde los niveles más bajos hacia los niveles jerárquicos más altos; c) comunicación horizontal, surge entre los departamentos de la empresa; d) comunicación circular, fluye en todas las direcciones de la empresa.

Debido a los cambios tecnológicos que enfrentan las organizaciones, cada vez más se está incorporando herramientas de comunicación digital caracterizadas por su interacción y rapidez. Estas herramientas son canales, permiten el envío de información como: mensajes, videos, documentos, fotos etc. Por ello satisfacen las necesidades de comunicación que tienen los empleados.

La implementación de plataformas digitales en la gestión de la comunicación interna hace que el talento humano aporte con ideas y sugerencias en el proceso de toma de decisiones, dando origen a que sus integrantes persigan un solo fin y trabajen en conjunto para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Las herramientas digitales se diferencian de las tradicionales porque el usuario es quien decide qué tipo de información consumir, produce su propio contenido de manera que todos participan aportando con ideas y opiniones respecto a un tema.

A pesar de los beneficios que tiene la comunicación digital interna, existen empresas que no la valoran lo suficiente, lo que conlleva a tener alta rotación laboral, poca productividad o que los empleados no tengan claros los objetivos que persiguen.

Es por esto que esta investigación estudia y analiza a cincuenta y cinco empresas privadas del Ecuador, tomadas como referente del ranking 1000 empresas, publicado el año 2016 por la Revista Ekos.

La gestión de la comunicación digital en Ecuador está en constante crecimiento, aunque es necesario que las empresas valoricen y concienticen la importancia de la comunicación digital interna. Además, en el país son escasos los estudios al respecto.

Frente a este problema es necesario que las organizaciones incorporen una cultura de comunicación digital interna y se la integre en la gestión de la comunicación interna, para que la empresa sea más competitiva y productiva, además para que sus integrantes estén satisfechos con el trabajo que realizan.

Esta investigación plantea conocer la importancia de la gestión de comunicación organizacional, ¿Quiénes gestionan la comunicación interna? ¿Se la hace con la ayuda de herramientas digitales o tradicionales? La efectividad de las herramientas digitales, identificar cual es la herramienta más idónea para realizar esta actividad, identificar los modelos de comunicación interna basado en las escuelas: escuela clásica, escuela relaciones humanas, escuela sistémica.

La metodología empleada para recolectar información es el método cuantitativo, con la finalidad de tener datos estadísticos que corroboren y validen los datos de la investigación. La técnica empleada es la encuesta.

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

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

Una de las principales funciones que cumple las Relaciones Públicas es la de interconectar a la organización con sus públicos, razón por la cual es de vital importancia que se gestione la comunicación en las organizaciones, sabiendo que la comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, informaciones, sentimientos y vivencias. La comunicación consiste en transmitir un mensaje, en donde interviene un emisor quien emite el mensaje y un receptor quien recibe el mensaje.

Las primeras acciones de comunicación organizacional se las visualiza en el año 1906 con Ivy Lee considerado el padre de las Relaciones Públicas, quien fue contratado por una empresa minera para neutralizar una serie de reportajes que afectaban la imagen de la empresa (Castillo, 2010).

Aunque estudiosos del origen de la comunicación organizacional mencionan, que nace en la era de la revolución industrial (época en la que se sustituyó la mano del hombre por las máquinas) a finales del siglo XIX mientras se mejoraban los métodos de trabajo para que exista mayor producción, nace la administración científica del trabajo creada por Frederick W. Taylor quien al ver muchas ineficiencias en la compañía Midvale Steel Company (Empresa creada en 1873 dedicada a la producción de acero, fue una de las principales proveedoras de acero a los militares de Estados Unidos) buscó cambiar la mentalidad de los trabajadores y los gerentes, creando así la administración científica que establece el uso de métodos científicos para mejorar la forma de realizar un trabajo (Robbins y Coulter, 2010).

A finales del siglo XIX Estados Unidos se convierte en el primer país preocupado por gestionar la comunicación en las organizaciones. En esta época se trabajaba para que la relación entre empleados y jefes deje de ser solo económica y se convierta en una relación más cercana y directa.

Un acontecimiento importante que favorece a la comunicación organizacional, es la globalización, proceso que se da en el siglo XX, cuando las organizaciones tienen la necesidad de ampliarse por diferentes territorios, conocer nuevos públicos, para aplicar nuevas formas y medios de comunicación. A inicios de este mismo siglo XX las organizaciones empiezan a preocuparse por el recurso humano, sin embargo, aún es considerado como medio para incrementar la producción, también se creía que las

personas no querían trabajar, ya que no desempeñaban bien su trabajo y había poco rendimiento.

En los años de 1923-1973 se sientan las bases de las relaciones públicas para satisfacer las necesidades de la comunicación, el principal impulsador es Edward Bernays quien menciona “las relaciones públicas son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad con los públicos de los que depende” (Castillo, 2010, p.18). Bernays se prepara en técnicas de comunicación a raíz de su participación en el Comité de Información Pública, que creó el gobierno de Estados Unidos para convencer a los ciudadanos de entrar y apoyar la guerra, luego de este periodo finalmente decidió aplicar todo lo aprendido en comunicación a las organizaciones.

En 1940 considerada época de la información, se visualiza un gran avance en comunicación interna, los empleadores consideraban que un empleado bien informado era un empleado feliz. La principal característica de esta época es el valor que se le da al recurso humano, porque pasa a formar parte esencial de la organización.

En la década 1950 surge la comunicación descendente, tipo de comunicación que se da desde los niveles jerárquicos más altos hacia los niveles más bajos. También nace la comunicación ascendente que es la que se da desde los niveles más bajos hacia los niveles más altos. En esta misma década se inician las enseñanzas de las relaciones públicas en América Latina.

A finales de los años 70 y principios de los 80 la comunicación interna empieza a imponerse como una disciplina de gestión empresarial y a ser considerada como una estrategia de gestión de los Recursos Humanos.

En el año de 1984 se da por primera vez una definición a la comunicación organizacional “como el envío y recibo de información dentro de una organización”. En esta fase de la comunicación organizacional interna, las empresas sienten la necesidad de establecer canales de comunicación que sean activos.

A partir de la década de los 90 la comunicación organizacional empieza a implantarse como una función en las empresas, cuenta con identidad propia, los encargados de gestionar la comunicación interna se preocupan y elaboran programas, para crear buenas relaciones entre empleados y jefes.

Durante el siglo XXI el avance de las nuevas tecnologías contribuye a establecer nuevos procesos de comunicación, dando lugar a que se produzca una comunicación activa y bidireccional entre los niveles jerárquicos de la organización. El avance tecnológico revoluciona por completo la comunicación.

Consiguiendo dar una formación instantánea, personalizada, así como también da lugar a que la empresa tenga un usuario más participativo e interactivo. En el 2004 la evolución tecnológica sigue su curso por lo que se crean redes sociales para que las personas interactúen unas con otras.

Un gran acontecimiento para la comunicación organizacional es el que se da en el 2010 la competencia empresarial incrementa y las organizaciones se ven obligadas a tomar decisiones, por lo que se necesita estrategias de comunicación para mantener unida a la empresa internamente y también conservar los clientes a través de la comunicación externa.

En el año 2015- 2016 la principal función de un comunicador organizacional es trabajar para mantener buenas relaciones dentro de la empresa y fuera de la empresa.

Luego de seguir un largo proceso de evolución, la comunicación organizacional adquirió gran importancia en las empresas y algunos estudiosos la definen de la siguiente forma.

Comunicación organizacional es el intercambio de información que se produce dentro y fuera de una organización, para cumplir un objetivo previamente establecido. Esta se utiliza para unir los distintos procesos de comunicación de las empresas. Por su parte Andrade (2005) define:

La comunicación organizacional como proceso, disciplina y técnica. Según el proceso social la comunicación organizacional es un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Según su disciplina la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. Según el conjunto de técnicas y actividades la comunicación organizacional sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre sus organizaciones y los diferentes públicos que

tienen en su entorno. En este concepto se distinguen dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo (p.15-17).

Por ende, comunicación organizacional es todo el flujo de información que circula dentro de una empresa, esta puede ser formal e informal.

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

La comunicación interna con el pasar del tiempo ha ido adquiriendo cada vez más importancia en las empresas, tal es el punto que actualmente en toda organización es necesaria su gestión de forma correcta.

Rodríguez (como se citó en Castillo, 2010) define a la comunicación interna como un: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados, y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna es el intercambio de mensajes para producir diálogo entre los integrantes de la empresa. Esta comunicación es efectiva cuando mantiene una buena gestión y la información fluye fácilmente por todos los niveles gerárquicos de la organización.

La gestión de la comunicación interna depende de la naturaleza del entorno que condiciona a la empresa del modo como esta reacciona ante él. La naturaleza del ambiente creado o autorrepresentado supone y exige una evaluación continua, cuyos resultados deben retroalimentar la aplicación del programa hasta construir las conductas en proactivas. La comunicación interna se revela como un recurso indispensable para la innovación (Jiménez, 1998, p.22-23).

Una de las principales funciones que cumple la gestión de la comunicación interna es facilitar el diálogo entre los niveles jerárquicos de la organización, por medio de estrategias comunicacionales da cumplimiento a los objetivos de la organización que a su vez permite, buscar nuevos canales de comunicación, mejorar el clima laboral con la finalidad que el público se sienta integrado, comprometido e informado.

El motor fundamental que tiene una empresa para su correcto funcionamiento es el capital humano, por ello es de vital importancia que se capacite y prepare continuamente con la finalidad de mejorar y fortalecer la organización.

En la estrategia de la comunicación interna la cultura organizacional juega un papel importante en las relaciones laborales. La cultura son normas que rigen y dan lugar a comprender el funcionamiento y el comportamiento de sus integrantes, a través de la cultura, se percibe todas las creencias, valores, actitudes que comparten todos los miembros de la organización. (Rebeil y Ruíz, 1998, p.313) propone cinco estrategias de comunicación interna:

- 1) Información oportuna del acontecer del grupo a sus integrantes a través de un plan de medios y sistemas de comunicación interna y la permanente actualización de estos mediante la investigación, adecuación y utilización de nuevas tecnologías de comunicación.
- 2) Promover la participación de los miembros de grupo en la administración del recurso de comunicación.
- 3) Establecer y difundir las características de la imagen institucional al interior de la organización acorde con los valores y principios, así como las políticas y procedimientos para el manejo de la comunicación interna del grupo.
- 4) Apoyar a otras áreas de la empresa a través de servicios de comunicación de calidad enfocados a la productividad.
- 5) Evaluación permanente del programa de comunicación interna.

Por ello la gestión de la comunicación interna se encarga de generar estrategias de comunicación interna que ayuden a los trabajadores a desenvolverse de una manera eficaz y eficiente, satisfechos con el lugar donde se desempeñan alcanzando los objetivos institucionales.

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

Existen diversas formas de comunicación interna, unas más eficaces que otras, pero a la final todas persiguen un solo objetivo el de integrar a los miembros de la empresa y mantenerlos unidos e informados. La forma de comunicación que emplee la organización dependerá de la estructura de la empresa, así como de las políticas que la rigen.

Durante el proceso evolutivo de la comunicación organizacional nacieron algunas formas de comunicación las cuales son:

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

Es aquella información que se origina en los niveles jerárquicos altos y es transmitida a sus colaboradores, su principal objetivo es comunicar todos los aspectos necesarios, para el desarrollo de la empresa. Las principales funciones que cumple es dar información detallada sobre las tareas a realizar en el puesto de trabajo, generar respeto y confianza entre los superiores y los subordinados, evitar malos entendidos en la toma de decisiones (Dasí, Martínez y Martínez, 2000).

La comunicación descendente es la primera tipología de comunicación interna, se origina en el proceso industrial, en la segunda mitad del siglo XIX, donde los trabajadores limitaban su trabajo a la repetición de las actividades impuestas por sus superiores (Castillo, 2010).

Las razones que tiene una organización para llevar a cabo estos sistemas de comunicación descendente, vienen dadas por la necesidad de los máximos dirigentes organizativos de hacer llegar a los miembros qué pautas seguir, qué políticas adoptar, con el objetivo puesto en las decisiones tomadas por los mismos puedan llevarse a cabo (Ongallo, 2007, p.78).

Las principales herramientas que se emplean en la comunicación descendente son: manual del empleado, revista institucional, reuniones informativas, circulares, carteleras, entrevistas etc.

Por ende, la comunicación descendente es toda aquella información que se produce desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores. Una de sus desventajas es la poca objetividad, ya que no permite conocer las opiniones de los empleados, no existe retroalimentación.

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

Esta comunicación se establece entre los departamentos de la empresa, implica a todos los miembros, por lo general de un mismo nivel jerárquico, la finalidad que persigue es fomentar el diálogo, la participación, permite coordinar actividades, elimina falsos rumores y mejora el desarrollo organizativo. La principal característica que presenta es la espontaneidad, ya que la comunicación fluye de una forma natural entre los compañeros o áreas de la empresa (Dasí et al. 2000).

Sin embargo, Ongallo (2007) menciona que este tipo de comunicación interna es el que más dificultades tiene, ya que requiere de tres factores fundamentales:

- Una comunicación ascendente y descendente fluida, objetiva, veraz, y transparente.
- Una formación apropiada sobre técnicas de comunicación, sobre dinámicas de grupos y desarrollo de equipos de trabajo.
- Una voluntad asumida por los mandos de ser comunicadores y gestores de recursos humanos, además de técnicos (p.85).

Las herramientas que se emplean son: reuniones por departamentos, redes sociales, sesiones informativas, e informes.

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

Este tipo de comunicación consiste en “informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores” (Finch, Freeman y Gilbert, 1996, p. 585). Dicho de otra manera, es toda aquella información que se origina en los empleados y es transmitida a los directivos.

Madroñero, Morales y Soler (2008) denominan a la comunicación ascendente como:

Flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa y su recorrido es lo contrario de la descendente, nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de la organización (p.60).

La comunicación ascendente tiene como prioridad impulsar la participación de todos los miembros de la organización, aunque este tipo de comunicación es poco frecuente en las empresas.

Esta comunicación es importante para la dirección ya que permite tener contacto directo con los empleados conocer sus necesidades opiniones, generar mayor acercamiento con los directivos, para posteriormente hacer las respectivas correcciones y mejorar la comunicación interna (Dasí et al. 2000).

En ocasiones la información no suele llegar a la dirección por lo que es necesario aplicar encuestas a los empleados, así como también poner buzones de sugerencias etc.

#### **1.3.4. Comunicación formal.**

Se encarga de transmitir mensajes oficiales de la empresa. El contenido se refiere únicamente a aspectos laborales, de tal forma que todos los mensajes que se transmiten se los hace mediante canales de comunicación formales de la empresa. Una de las falencias que se identifica en este tipo de comunicación no cubre todas las necesidades de información que necesitan los integrantes de la empresa, por lo que es importante que la comunicación formal trate de informar con claridad y precisión para finalmente evitar los ruidos.

La comunicación formal es aquella información que está perfectamente alineada a las decisiones que toman los directivos, así como también está previamente planificada. Las principales herramientas que se emplean en la comunicación formal son: correo electrónico, reuniones de trabajo, comunicados.

#### **1.3.5. Comunicación informal.**

Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) la comunicación informal, surge de los comportamientos espontáneos e informales, de los miembros de una organización generados por la interacción entre ellos. Usualmente es conocida como chisme, rumor, información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente (p.88).

Es aquella información no oficial que se produce a través de los empleados. El canal de comunicación que predomina es la boca a boca. Por tanto, la comunicación informal es toda aquella información que circula por los empleados, cuyo contenido es de índole laboral, sin embargo, usa canales de comunicación no oficiales, por lo que también es conocida como rumor. Una de sus principales desventajas es la mala interpretación de la información, así como el poco control que tienen los directivos sobre el contenido informativo de la misma.

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

Brandolini, Gonzales, Hopkins (2009) mencionan que planificar la comunicación interna es más difícil que la comunicación externa, porque el público interno es quién conoce de cerca la organización, conoce sus defectos, sus carencias, sus problemas. Por ese motivo el público interno tiende a ser crítico, desconfiado, incluso puede mostrar resistencia a la efectividad de la comunicación.

Por ende, para hacer una correcta planeación de la comunicación primeramente se debe entender que es la planeación para esto Valdiviezo (2016) hace una recopilación de las principales definiciones de planeación:

Stoner (1996) “es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”; Goodstein (1998) “es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”; Cortés (1998) “es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”; Terry (1987) “es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales (p.70).

Por tanto, la planeación de la comunicación interna es importante porque permite que la organización establezca objetivos claros y estratégicos, identifique el público objetivo, reconozca los canales de comunicación, organice estrategias y finalmente evalúe los resultados de la planeación. Es decir, una organización con una buena planeación estratégica tiene claras sus directrices comunicacionales, ya que la empresa sabe a quién comunica, qué es lo que les comunica, cómo lo comunica y qué es lo que quiere conseguir.

A quién se dirige la empresa: Se refiere a identificar el público objetivo y sus características.

Qué es lo que comunica la empresa: La información o mensaje que la organización está dando a su público la cual debe ser clara, concisa y de interés, para que la audiencia comprenda fácilmente.

Cómo la empresa comunica: Son los canales de comunicación utilizados para comunicar el mensaje al público previamente identificado.

Qué quiere conseguir la empresa: Cumplir con los objetivos de comunicación, mantener unidos a sus miembros, formar un equipo de trabajo comprometido, que ayude a cumplir los objetivos organizacionales.

En consecuencia, la planeación estratégica de la comunicación interna tiene como finalidad conocer de cerca las falencias y aciertos, para posteriormente proponer

estrategias que ayuden a corregir los errores y a fortalecer los aciertos de comunicación.

Para conseguir una planeación estratégica adecuada primeramente se identifica el método más idóneo, Brandolini et al. (2009) propone el siguiente modelo:

Pre-diagnóstico: Es el primer acercamiento a la empresa, busca un contacto que revele información de interés.

Diagnóstico: Consiste en aplicar un instrumento de investigación el cual revela las falencias y aciertos comunicacionales.

Planeación: Se realiza un plan estratégico de comunicación, teniendo como punto de partida los resultados del diagnóstico y luego plantear objetivos, estrategias y acciones.

Ejecución del plan: Etapa en la cual se ejecuta todas las acciones y estrategias propuestas en el plan de comunicación

Seguimiento: Se realiza mediciones o evaluaciones constantes para corregir y adaptar el plan basándose en los resultados.



**Figura 1. Método de planeamiento.**

Fuente: Brandolini, A.; González, G.; & Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna. Argentina. Dircom  
Elaboración: Autor

### 1.4.1. Método RACE.

John Marston 1963 propuso cuatro etapas de planeación de la comunicación, el método RACE. Este método se compone de cuatro fases; investigación, acción, comunicación y evaluación (Wilcox, Cameron, Xifra, 2012).

Investigación (Research): Se realiza una investigación al proceso comunicativo de la organización, mediante la aplicación de herramientas investigativas que permiten recoger información relevante, para luego analizarla y diagnosticar el estado de la comunicación, es decir en esta etapa se identifica el problema.

Acción (Action): Una vez que el diagnóstico está listo se inicia con el proceso de planeación. Se diseña un plan de comunicación planteando objetivos, estrategias, tácticas pensadas específicamente para corregir las falencias y reforzar los aciertos de comunicación.

Comunicación (Communication): Etapa en la que se ejecuta todas las acciones y las estrategias propuestas en el plan de comunicación. En esta etapa se difunde toda la información al público objetivo a través de los diferentes canales de comunicación seleccionados.

Evaluación (Evaluation): Se hace una evaluación de los resultados que está dando la aplicación de estrategias y acciones para detectar posibles errores e irlos corrigiendo y adaptándolos de mejor forma para conseguir todos los propósitos planeados.



**Figura 2. Etapas del método RACE.**

Fuente: Wilcox, D. Cameron, G. & Xifra, J. (2012). Relaciones Públicas. Madrid: PEARSON.

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

Son aquellos instrumentos o canales de comunicación que emplea la organización para transmitir el mensaje a su público.

Actualmente algunas herramientas de comunicación interna han desaparecido debido al poco uso, mientras que otras han tenido que irse adaptando a los constantes cambios por lo que aún son usadas, para gestionar la comunicación.

### **1.5.1. Herramientas de comunicación interna tradicionales.**

Manual del empleado: Consta información de la empresa relevante, como historia, cultura, filosofía, valores, objetivos, políticas de la institución, políticas del personal, procedimientos a seguirse en diferentes situaciones. Este instrumento es una fuente de información para los empleados nuevos.

Manual de funciones: Establece de manera directa las funciones y las responsabilidades que debe cumplir cada área de la empresa.

Capacitaciones: Es una forma de mantener actualizados los conocimientos de los empleados por lo general en temas relacionados con nuevas estrategias, nuevas tecnologías, el objetivo que tiene esta herramienta es proporcionar a los empleados nuevas oportunidades de desarrollo tanto laboral como personal.

Círculos de calidad: Consiste en reunir a varios colaboradores de la organización para tratar temas relacionados con los logros institucionales y también hablar sobre estancamientos de proyectos, para posteriormente tomar decisiones basándose en la información recolectada.

Revista o periódico interno: Interrelaciona a todos los miembros de la empresa, llega a los integrantes con contenidos novedosos de la organización, el objetivo que persigue esta herramienta es crear identidad, imagen por parte de los directivos y los empleados.

Teléfono: Como ventaja frente a otras herramientas es que requiere de una respuesta inmediata, tiene como finalidad crear un diálogo, como desventaja es el poco alcance ya que no puede llegar a un número alto de personas al mismo tiempo. Aunque se puede realizar las “multiconferencias; que es la confluencia de varias

personas quienes se encuentran a distancia entre ellas, de modo que hablen simultáneamente por teléfono” (Arizcuren et al, 2008, p.29). Para realizar esta actividad se hace una planeación previa de los temas a tratar, también se debe considerar el número de integrantes ya que no debe sobrepasar los cinco.

Tablón de anuncios: Abarca noticias puntuales, la eficacia de esta herramienta depende del contenido, el cual debe ser claro, conciso, además el tablón de anuncios tiene que estar situado en un lugar estratégico, que haya concurrencia de personas y la información debe ser actual y constante.

Revistas: Herramienta de comunicación caracterizada principalmente por la duración que tiene la información, ya que recoge temas de interés tanto para organización, como para los empleados.

Reuniones informativas: Es un instrumento generalmente planificado correctamente, aunque en ocasiones surgen en el momento y son para atender situaciones de emergencia, tiene como finalidad fomentar el diálogo entre los públicos internos.

Círculos de calidad: Se agrupa de cuatro a ocho personas aproximadamente quienes se reúnen constantemente y voluntariamente con la finalidad de analizar, evaluar todo lo referente al desempeño de la organización.

Folleto de presentación: Como su nombre lo dice es una presentación de la empresa con su público. El objetivo es comunicar a los empleados la información más importante de la organización como objetivos misión visión etc.

Productos promocionales: Implica todos aquellos productos que lleven un identificativo de la organización como uniforme, carnet, mochilas, plumas entre otros.

Buzón de sugerencias: Herramienta de comunicación que la usan las empresas para recoger opiniones de los empleados, como sugerencias, reclamos. Los buzones deben ser revisados periódicamente y hacer cambios considerando las opiniones expuestas, para que las personas sientan que sus opiniones si son escuchadas.

Circulares: Es un documento que contiene información relevante para los miembros de la empresa, por lo general es emitido por los directivos comunicando decisiones, dando avisos entre otros temas concernientes a la organización. Se denomina circular por la forma en que llega la información a todos los integrantes.

Cartas u oficios: Instrumento de comunicación que es utilizado por la organización para comunicar formalmente una decisión, una noticia a sus empleados.

A pesar de las herramientas formales antes mencionadas existen canales de comunicación informales como el ruido, también llamado espacios de participación que se da entre los empleados, aunque algunos estudiosos de la gestión de la comunicación interna mencionan que se debe evitar el ruido ya que la información que circula no se la puede controlar, sin embargo, Arizcuren et al. (2008) menciona que los espacios de participación son:

Espacios informales y espontáneos de participación que generan oportunidades de comunicación, como los pasillos de la propia entidad o los desayunos compartidos por las personas que pertenecen a la misma, Aunque no son formales, estos canales de comunicación interna pueden ser tan eficaces, ya que pueden generar afinidades entre los grupos que favorezca el trabajo en equipo .Solo tienen un peligro: los rumores no justificados y la exclusión de quienes no participan pero son aprovechables para pulsar la opinión y ver el ambiente (p.30).

### **1.5.2. Herramientas digitales de comunicación Interna.**

Video conferencias: Canal de comunicación interna caracterizada por su inmediatez y bajo costo, conecta varias personas situadas en distintos lugares a través de una llamada de voz y video, este instrumento evita movilizaciones del personal, ahorra tiempo y recursos a la empresa. La plataforma digital que se emplea con mayor frecuencia para realizar video llamadas es el Skype.

Newsletter: Puede ser una revista, periódico o documento digital, informa temas relacionados con la empresa como su operatividad, objetivos, misión, visión, valores, noticias, decisiones importantes.

Slack: Plataforma digital que permite a la organización tener un sistema de mensajería instantáneo interconectando a los departamentos de la organización, permite enviar y recibir documentos, crear grupos de trabajo. Incluye otras herramientas digitales como Twitter, Skype, Google Drive, ésta unificación de servicios es lo que le da mayor popularidad a la plataforma que según su creador esta herramienta con el tiempo remplazará al correo electrónico.

Yammer: Es una red social similar a Facebook con la diferencia que la segunda es una red social personal y la primera es una red social empresarial, cuyo objetivo es crear grupos de trabajo, cuenta con mensajería de tiempo real. Está diseñada para que la comunicación entre los miembros de los departamentos pueda darse de manera ágil y fácil de manera que el trabajo en equipo sea eficaz y sencillo en la organización.

## **CAPÍTULO II.**

### **COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES**

## 2.1. Convergencia digital

Debido al constante desarrollo en la sociedad y los avances tecnológicos presentes en las últimas décadas, se puede evidenciar hoy en día las nuevas herramientas digitales de comunicación, las mismas que facilitan en gran medida el diálogo entre las personas haciendo que sea más rápido, eficaz, interactivo y efectivo.

Para algunos autores como Crovi, Toussaint y Tovar (2006) la convergencia es entendida “como unión en red de la informática, las telecomunicaciones y las industrias audiovisuales” (p.17). Por tanto, la convergencia se desarrolla mediante los avances tecnológicos que se unen para coincidir en un mismo punto, el de facilitar las actividades realizadas por el hombre.

Para que la convergencia digital surja primeramente tuvo que atravesar un largo proceso de innovación tecnológica, lo que a su vez dio origen al nacimiento de otros tipos de convergencia como por ejemplo Osuna y Busón (2007) consideran:

Al HTML como origen de la convergencia de medios. A principios de la década de los noventa. Tim Berners Lee presentaba a sus colaboradores los resultados de un sencillo, pero a la vez, interesante lenguaje que acababa de desarrollar, el cual permitía acceder al hipertexto en la red de una forma rápida y cómoda. Lo que acababa de crear para el mundo científico era solo un recurso más para mejorar la investigación, pero en realidad cambió la forma de entender Internet. Lo que acababa de desarrollar era el lenguaje HTML (Hyper Text Market Language). Hoy ampliamente conocido como la base de la página web (p.93).

Por su parte López y Pereira (2010) mencionan que hay tres tipos de convergencia; periodística, tecnológica y empresarial:

**Convergencia periodística:** Consiste en que los medios de comunicación deciden tomar medidas para direccionar el rumbo económico y su competitividad, es decir que los medios de comunicación tradicionales y los periodistas se van adaptando a los nuevos cambios, por lo que toda su producción y difusión la orientan a contenidos digitales.

**Convergencia tecnológica:** Se refiere al invento y perfeccionamiento de nuevas herramientas que han facilitado la realización de actividades. Este tipo de convergencia se la puede evidenciar fácilmente en las nuevas plataformas digitales

que se han creado, las cuales son más interactivas, multimedia, con bajo costo y reducen distancias geográficas.

**Convergencia empresarial:** Debido a los cambios tecnológicos y periodísticos las empresas se ven obligadas a realizar adaptaciones, tanto en la producción como en la estructura de la empresa, para responder adecuadamente a los nuevos desafíos del mercado constituido, por nuevas reglas de negociación.

Por tanto, la convergencia digital es la unión de varios elementos digitales de comunicación, como texto, video, imágenes, voz entre otros, que al momento de fusionarse forman herramientas digitales efectivas para comunicarse, las mismas que permiten a los usuarios participar e interactuar entre ellos, así como también ayudan a las organizaciones a mejorar la producción y el trabajo en equipo.

La convergencia digital actualmente está en constante crecimiento, ya que es un proceso cambiante y hoy en día las organizaciones tienen la necesidad de adoptar todas estas herramientas de comunicación para volverse más competitivas y productivas.

Serrano, Cabrera, Martínez y Garibay (2010) Mencionan que:

Uno de los atributos más relevantes del fenómeno de convergencia digital es proporcionar y estimular el trabajo colaborativo. A su vez, la creación de un entorno colaborativo requiere de las oportunidades que brinda la convergencia digital: dinámica equilibrada y acceso equitativo a la sociedad. Este entorno colaborativo estimula una cultura de innovación, en la cual el trabajo multidisciplinario en red es el modus operandi de una economía competitiva en el escenario global (p.17).

Esto significa que el crecimiento y desarrollo de una organización está en la innovación e incorporación de nuevas tecnologías que faciliten la realización de actividades laborales en grupo, de tal forma que los integrantes de la entidad se transformen en un solo equipo, que trabaja para cumplir con los objetivos organizacionales, de ahí la importancia de gestionar la comunicación interna a través de canales y herramientas de comunicación digitales, ya que involucran a los trabajadores a participar, a dar nuevas ideas, generar contenidos propios e interactuar entre sí.

Debido a la digitalización, las organizaciones enfrentan grandes retos en la gestión de la comunicación interna por lo que deben diseñar planes con una visión innovadora e integradora que abarque estrategias digitales con el fin de promover el trabajo en equipo, la participación, la retroalimentación, por lo que actualmente las organizaciones viven en un proceso de transformación digital.

Slotnisky (2016) La transformación digital en las empresas consiste en cambiar, pero sin perder la identidad, además se debe aprovechar a lo máximo toda la información obtenida de varias fuentes para convertirlos en conocimiento.

En consecuencia, para que una organización implemente estrategias digitales es necesario que pase por un proceso de adaptación, el mismo que se constituye por una serie de cambios, de nuevas formas de comunicar y nuevas formas de producción, de manera que la organización confíe su éxito en el desarrollo del talento humano y en la innovación tecnológica. Zapata (2016) “el futuro es innovación y esta se conquista desde la cultura colaborativa y gestionando la comunicación interna” (p.16). Esto significa que una organización exitosa es aquella que innova constantemente, gestiona de manera adecuada la comunicación interna y tiene gran capacidad de adaptación al cambio y todos los integrantes trabajan juntos para cumplir los objetivos planteados.

Por tanto, la convergencia digital es la fusión de varios elementos como videos, fotos, mensajes de voz, mensajes de texto, llamadas de voz, video llamadas en una sola plataforma, transformando por completo la comunicación, es decir forma un diálogo entre los usuarios de tú a tú a través de un entorno digital, rompiendo las barreras de tiempo y distancia.

De modo que la convergencia digital proporciona a las organizaciones todas las herramientas para que mediante una correcta gestión y uso pueda formar un trabajo colaborativo e integrador, en el cual todos los integrantes participen e interactúen continuamente en el proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa.

La convergencia digital es un conjunto de servicios, contenidos, plataformas, usuarios, formatos que convergen en una máquina lo que los convierte en digitales.

## **2.2. Comunicación 2.0**

También conocida como Web 2.0 este término hace referencia a una segunda era de innovación y sobre todo al nacimiento del Internet caracterizado principalmente por

la facilidad que tiene el usuario para comunicarse e interactuar sin importar la distancia geográfica. Según Bustínduy (2010)

La web 2.0 va más allá de haber creado canales, plataformas o herramientas tecnológicas de nueva generación. La nueva web ha congregado a una nueva audiencia producto de la universalización que ha puesto acercar Internet a todos los públicos, cuando hace unos años era de acceso y de uso minoritario. Su interactividad generando colaboración, su utilidad y gratuidad, permitiendo acceder a cualquier persona con independencia de condición es suficiente atractivo para congregar a multitud de personas (p.16).

En relación con lo antes mencionado se puede decir que la web 2.0 es una comunicación que no solo se basa en las nuevas tecnologías si no que congrega a grandes masas generando así colaboración e interactividad debido a sus bajos costos.

De modo que la comunicación 2.0 es una comunicación que se da mediante plataformas o herramientas digitales es decir son nuevas formas de comunicación caracterizadas porque sus audiencias son quienes crean el contenido y no son consumidores de información. Este tipo de comunicación también ha ayudado en gran medida a las organizaciones facilitando su proceso comunicativo ya que les proporciona herramientas digitales útiles, dinámicas, participativas para que la comunicación fluya por todos los departamentos de la organización.

La comunicación 2.0 proporciona mejorar la gestión de la comunicación interna tal es el punto que actualmente se habla de organizaciones que tienen una cultura abierta.

Pomares (2015) Menciona la existencia de organizaciones 2.0 cuyo principal atributo es la colaboración y la innovación, que gracias a las herramientas sociales fluyen las opiniones de los colaboradores, además generan nuevas ideas, las mismas que promueven la creación de nuevos conceptos, proyectos y productos. Es decir que las herramientas de comunicación digital están cambiando la colaboración entre profesionales ya que comparten información que anteriormente no lo hacían.

Por tanto, la comunicación 2.0 en las organizaciones contribuye a la mejora del clima laboral, a fidelizar a los empleados, a fomentar el trabajo en equipo, y los empleados tienen la oportunidad de participar y colaborar con otros colegas.

En la comunicación 2.0 se evidencia la comunicación multidireccional proceso caracterizado por la participación de todos los integrantes, es decir este tipo de comunicación llega a todas las direcciones de manera instantánea, dando lugar a la existencia de la retroalimentación, de modo que cada usuario propone temas o ideas y a la vez todos pueden responder a esto y expresar lo que piensan diferenciándose así de otros tipos de comunicación; como la comunicación bidireccional en el cual participa un emisor, quien emite el mensaje y un receptor quien capta el mensaje y responde a este. Al contrario de la comunicación unidireccional; que consiste en la participación de un emisor y un receptor, en la cual este último no tiene la oportunidad de responder al mensaje que ha recibido.

Por tanto, la comunicación 2.0 da origen al trabajo en equipo ya que todos están integrados y comunicados.

Trabajo colaborativo o cooperativo es aquel conjunto de procesos que se realiza por un grupo de personas con la intención de alcanzar un objetivo determinado. En el actual contexto de la sociedad de la información, el trabajo colaborativo va asociado a un conjunto de herramientas diseñadas para dar soporte al grupo y facilitar el trabajo (Zazo, Alonso y Figuerola, 2010, p.153).

Por ende, el trabajo colaborativo en una organización está compuesto por varios elementos como la incorporación de nuevas tecnologías, motivación de los empleados, buena gestión de la comunicación interna, buena estructura organizacional, políticas de la organización, espontaneidad de los empleados, buen clima laboral, buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización entre otros.

La web 2.0 presenta varias formas de narrativa digital, la multimedia, transmedia y crossmedia.

*La narrativa multimedia* es aquella agrupación de diversas herramientas tecnológicas como textos, videos, imágenes, sonidos, unidos con una sola finalidad, la de transmitir un mensaje, mediante la web 2.0 en la cual los usuarios son espontáneos y crean contenido multimedia, así como también pueden realizar ajustes a este contenido e irlo personalizando, debido al uso de plataformas digitales en las que se puede editar crear y editar videos, fotos, música.

Narrativa *transmedia* este término lo menciona por primera vez el profesor Henry Jenkins el 2003 en un artículo publicado en *Technology Review* en el cual define a la

transmedia como un proceso de transmitir un mensaje a través de formatos digitales en los que involucra la participación del usuario .

*Narrativa crosmedia* algunos autores mencionan que la narrativa crossmedia y la narrativa transmedia son lo mismo mientras que Jack Boumans propone cuatro principios para definir a la crossmedia.

- 1) La producción comprende más de un medio y todos se apoyan entre si a partir de sus potencialidades específicas.
- 2) Es una producción integrada.
- 3) Los contenidos se distribuyen y son accesibles a través de una gama de dispositivos como ordenadores personales, teléfonos móviles televisión etc.
- 4) 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 Boumans (como se citó Caldevilla, 2014)

Por ende la crosmedia es aquella narrativa que se encarga de difundir contenido entre diferentes medios capaz de contar historias simples hasta crear juegos de realidad alternativa.

Las herramientas digitales de comunicación son programas diseñados para mejorar la comunicación. Existe un sin número de herramientas sin embargo las que más éxito han tenido son aquellas que han proporcionado a los usuarios mayor poder y libertad de comunicarse, de manera que el usuario personaliza la información a su gusto, así como también es quien crea contenido. Las herramientas digitales pueden ayudar a las organizaciones a agilizar el diálogo, distribuir noticias, convocar reuniones entre otras actividades.

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

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

Son herramientas digitales que facilitan la comunicación en las empresas volviéndolas más competitivas y productivas.

2.3.1.1. Intranet: Algunos autores consideran que la Intranet es una pequeña red de Internet que solo funciona dentro de la institución, además su instalación es rápida y da accesibilidad a plataformas informáticas, proporcionando información de la empresa solo a sus integrantes, como datos, documentos, también tiene navegadores para llegar a datos internos, cuenta con correo electrónico.

Entre las principales funciones que cumple la Intranet esta difundir información, fomentar el trabajo en equipo, gestionar operaciones financieras como transacciones consulta de salarios, vacaciones entre otras.

2.3.1.2. Correo electrónico: Es una herramienta que permite enviar y recibir mensajes ayuda a las empresas a emitir más rápido la información, además permite enviar todo tipo de archivos, el uso del correo electrónico no implica costos para la organización además se lo puede hacer desde un celular o desde un computador que tenga acceso a internet no importa el lugar ni la hora.

2.3.1.3. Chat institucional: El término chat se refiere a charla por tanto el chat institucional es una conversación escrita en tiempo real que permite establecer una o varias conversaciones al mismo tiempo, se lo usa para resolver dudas, para la toma de decisiones, así como también para informar algún tema, o noticia a los integrantes de la organización.

2.3.1.4. Blogs institucionales: es una aplicación digital que ayuda a la gestión de contenido, es decir el blog institucional es como el diario de la organización, ya que postea todo tipo de información como artículos, decisiones, políticas, entre otros. Este canal de comunicación da la posibilidad de adjuntar videos, fotos, también se puede colocar hipervínculos con la finalidad de proporcionar a los usuarios varias formas de acceder a la información.

## **2.3.2. Medios sociales.**

Como el nombre lo dice son canales de comunicación que se encargan de proporcionar todas las facilidades para que los usuarios puedan interactuar y socializar entre ellos, a través de chats, fotos, videos, mensajes de voz, video llamadas, estas herramientas también son de gran utilidad para la organización porque se encargan de darle visibilidad y sobre todo potenciarla frente a sus públicos.

2.3.2.1. Facebook/Messenger: Es una aplicación que permite al usuario enviar y recibir mensajes instantáneos, estos pueden ser escritos o por voz, video llamadas, enviar documentos y compartir todo tipo de material digital. La principal característica que tiene es la interacción entre los usuarios. Esta aplicación se ha vuelto de gran importancia para las organizaciones ya que ayuda a integrar a todos los miembros para que estén mejor comunicados, puedan resolver cualquier duda o problema, además permite crear grupos de trabajo, esto contribuye a ahorrar tiempo y dinero puesto que evita movilizaciones innecesarias.

2.3.2.2. Twitter: es más una herramienta de comunicación externa, sin embargo, al implementarla en la gestión de la comunicación interna da muy buenos resultados. Se caracteriza porque solo permite enviar mensajes personales cortos no más de 140 caracteres. Se trata de una herramienta en la que la información debe estar actualizada constantemente, la organización solo puede comunicar mensajes internos breves y concisos.

2.3.2.3. Google+: Es una red social que permite que las audiencias interactúen entre sí, funciona a través de círculos, el usuario ubica a una persona en el círculo que el considere que debe estar, así como también el usuario puede tener todos los círculos que quiera por ejemplo puede tener un círculo de deportes, uno de trabajo otro de familia etc. Google más tiene herramientas incorporadas como YouTube, Gmail por lo que es un conjunto de servicios integrados. Ayuda a las empresas a darse a conocer a fomentar el trabajo colaborativo y a crear trabajo en equipo.

2.3.2.4. WhatsApp: Es una aplicación de mensajería instantánea el contacto se lo consigue a través del número de teléfono actualmente en las organizaciones es usada como un canal de comunicación informal que tienen los empleados para comunicarse, en esta aplicación se puede crear grupos para discutir sobre cualquier asunto.

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

Debido a los avances tecnológicos las organizaciones se han ido adaptando a los cambios integrando nuevas herramientas de comunicación por lo que “las audiencias han pasado de ser receptores pasivos a convertirse en usuarios activos o reactivos” (Cabrera, 2010, p.85). Esto significa que los directivos de la organización no son los únicos en difundir contenido si no que cada integrante es una fuente de información que está atento a cualquier mensaje. Son audiencias que escuchan el mensaje y reaccionan frente a este, ya no son las audiencias que se limitan solo a escuchar órdenes y a obedecerlas si no que son más interactivas que participan y proponen soluciones e ideas para mejorar las relaciones sociales y la producción en la empresa.

Actualmente se distingue dos nuevos perfiles de públicos como lo menciona el autor estadounidense Marc Prensky;

**Nativos digitales**: Son aquellas personas que nacieron y crecieron con las nuevas tecnologías.

Inmigrantes digitales: Son aquellas personas que no nacieron ni crecieron con las nuevas tecnologías pero que tuvieron que inmigrar al mundo digital.

Principales características de las nuevas audiencias.

- Las audiencias son más exigentes.
- Más participativas.
- Generadoras de información y contenido.
- Son audiencias que interactúan entre sí.

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

Pese a todos los beneficios que tienen las herramientas digitales su eficacia depende de la correcta gestión que se le dé, ya que las herramientas por si solas no pueden conseguir nada, razón por la cual es indispensable hacer una adecuada gestión para conseguir los resultados esperados.

El Community Manager es el encargado de gestionar la comunicación en la organización conocido también como gestor de la comunidad, debe ser una persona carismática creativa y sobretodo estratega por lo que la gestión de la comunicación debe realizarla basándose en un plan estratégico, ya que las redes sociales son un arma de doble filo así como ayudan a la empresa a darse a conocer y posicionarse su imagen, fácilmente pueden dañarla y acabar su reputación, porque la información digital positiva o negativa se propaga con facilidad incluso puede crear crisis comunicacionales digitales.

El community manager es una persona que domina a la perfección las herramientas de comunicación social, por ende, el papel que cumple este profesional es servir como mediador entre el público y la empresa.

Por tanto, la gestión de la comunicación estratégica tiene como finalidad integrar a la organización con sus públicos a través de las diferentes herramientas de comunicación y mediante la implementación de tácticas como de estrategias que ayuden a conseguir los objetivos comunicacionales y organizacionales pero este logro no solo depende de la gestión del community manager si no de un trabajo en conjunto de todos los integrantes de la organización.

Un community manager debe estar atento a las críticas tanto positivas como negativas ya que de ahí sacara la información clave para gestionar la comunicación e

implementar estrategias y tácticas las mismas que ayuden a fortalecer el proceso comunicativo dentro de la organización.

Por tanto, la gestión estratégica del community manager está guiada por una planificación previa en la cual se distingan claramente los públicos de interés, los objetivos comunicacionales, en otras palabras, el gestor de la comunicación digital debe tener claras las directrices comunicacionales, de tal manera que la información este bien enfocada y llegue a todas las audiencias.

## **2.6. Métricas**

Las métricas son medidas o elementos que se consideran importantes para evaluar los resultados luego de haber aplicado algunas estrategias y acciones del plan de comunicación, es decir que la principal función que tienen las métricas es el de observar los resultados de la comunicación en los públicos. Por ende, las métricas van a evidenciar que es lo que la organización está haciendo bien y en que está fallando.

Para que una métrica sea efectiva y proporcione toda la información requerida es necesario combinar las métricas entre datos cuantitativos y datos cualitativos:

### *Control y análisis cualitativo*

- De la aplicación de los canales más adecuados.
- De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación.
- De la desaparición de los, medios de comunicación.

### *Evaluación cuantitativa*

- Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación.
- De la audiencia obtenida en cada medio y soporte.
- Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización.
- Del balance final: evaluación del coste –global y porcentual- en relación al presupuesto inicial (Álvarez, 2011, p.53).

A pesar de lo antes mencionado Tesí (2013) menciona que la mejor métrica para evaluar la comunicación es escuchar a las audiencias y saber qué es lo que piensan de la organización, para luego hacer todas las correcciones necesarias, ya que la escucha al público proporciona indicadores originados de quejas y de rumores, este

autor también menciona que el silencio de un empleado no garantiza que haya entendido la información por tanto hay que estar atento a esta situación.

Para evaluar la comunicación en la organización primeramente se debe tener claro que es lo que se quiere medir y mediante esto plantear las métricas a evaluar. Entre las principales métricas que se deben considerar para evaluar los resultados de comunicación digital interna son: comentarios en redes sociales, veces compartidas, número de likes. Otras métricas para evaluar la comunicación interna tradicional es preguntar a los integrantes temas relacionados con la satisfacción laboral, fidelidad con la empresa, identificación con la organización.

Es de suma importancia que las organizaciones evalúen constantemente la comunicación para que se vayan haciendo las correcciones necesarias y la vayan adecuando según sus necesidades este proceso debe ser aplicado mientras se ejecuta las acciones del plan de comunicación, porque un error común que comenten las empresas es realizar la evaluación al final del plan cuando ya no hay como corregir nada porque todo ya está hecho.

Álvarez (2011) hace una recolección de los modelos para evaluar la comunicación.

**Tabla 1. Modelos de evaluación de comunicación.**

<b>Modelos de evaluación</b>	<b>Definición</b>
<b>Evaluación de resultados.</b>	Verifica los resultados del plan de acción luego de haber finalizado el plan de comunicación.
<b>Evaluación correctiva y de resultados.</b>	Hace una evaluación continua y correctiva durante el proceso de planeación. No existe retroalimentación.
<b>Modelos circulares de evaluación.</b>	Plantean un modelo circular para controlar los resultados en el cual los resultados se vuelven input.
<b>Medición de impacto</b>	En este modelo se evalúa a los públicos en términos de imagen o cambio de actitud.
<b>Retorno sobre la inversión</b>	Este modelo se evalúa los términos de rentabilidad económica.
<b>Presencia mediática y producción.</b>	Se centra en evaluar la productividad en comunicación y las persuasiones mediáticas que dicha producción genera.
<b>Modelos interpretativos</b>	Evalúan comportamientos y actitudes desde una perspectiva de entendimiento centrándose principalmente en evaluación cuantitativa.
<b>Modelos implícitos</b>	Conjunto de modelos que por su descripción de etapas de planificación, los procesos de evaluación no se los especifica o no es posible individualizarlos.

Fuente: Álvarez, A. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Elaboración: Autor

### **CAPÍTULO III.**

## **MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL**

### 3.1. Estructuras organizacionales

Las organizaciones actuales se han adaptado a un sin número de cambios entre ellos cambios en las estructuras organizacionales.

Se entiende por estructura a la unión de varios elementos que están correctamente distribuidos y ordenados para formar un todo. Por otro lado, la organización es la unión de un conjunto de individuos organizados e integrados, que trabajan para cumplir con un objetivo planteado.

En consecuencia, los gerentes en su afán de crear una organización más competitiva han realizado cambios y adaptaciones para crear nuevos diseños en el funcionamiento de las organizaciones, como son las estructuras organizacionales que algunos autores las definen de la siguiente manera: Robbins y Coulter (2010, p.184-185).) “es la distribución de los puestos de una organización”. Mientras que para Lusthausp (2002):

Estructura organizacional es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos (p.53).

Otra definición sobre estructura organizacional es la de Hitt (2006) quien señala que “es la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (p.230).

Por ende, las estructuras organizacionales son aquellas que proporcionan a la organización estabilidad tanto económica como productiva, teniendo como principal finalidad crear equipos de trabajo especializados en cada área a los cuales se les asigna tareas o responsabilidades específicas.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010) el crear y diseñar estructuras organizacionales involucra un proceso de seis puntos estratégicos.

- 1) Especialización del trabajo: Se fundamenta en la división de las actividades laborales en tareas específicas que cumple cada individuo.
- 2) Departamentalización: Es la manera en que se distribuyen y agrupan los puestos de trabajo.
- 3) Cadena de mando: Forma jerárquica en la que se evidencia la autoridad de mando en la organización.

- 4) Tramo de control: Se refiere al número de empleados que un gerente dirige.
- 5) Centralización y descentralización: centralización cuando las decisiones las toman los directivos y la descentralización cuando las decisiones se las toma en los niveles inferiores.
- 6) Formalización: Forma en que los trabajadores cumplen con las políticas y reglamentos de la organización.

Esto significa que la creación de una estructura organizacional abarca varios elementos que hay que considerar importantes, como el número de empleados, tamaño de la organización, ubicación geográfica, entorno, implementos tecnológicos, entre otros.

Toda estructura es diferente, pueden tener similitudes, pero no pueden ser idénticas ya que cada organización diseña y crea su propia estructura según sus necesidades. Por tanto, la organización se encarga de crear y diseñar una estructura flexible que se adapte a cumplir con las metas de la empresa, de manera que facilite conseguir los objetivos propuestos.

Cada organización puede crear su propia estructura, ya que todas aportan beneficios haciendo que la empresa funcione ordenada y sincronizada en conjunto con el talento humano. Una estructura contribuye con los directivos al proceso de toma de decisiones, también beneficia a la especialización del trabajo, de modo que cada empleado conoce la actividad que debe realizar. Las estructuras organizacionales más comunes en las empresas son las siguientes:

- 1) Estructura simple. Este tipo de estructura fundamenta el éxito de la empresa en la jerarquización, de manera que los encargados del proceso de toma de decisiones y de otorgar responsabilidades está a cargo de los directivos, usualmente este tipo de estructura lo emplean las pequeñas y nuevas empresas, además la comunicación no fluye con facilidad.
- 2) Estructura funcional. Consiste en dividir cada área de trabajo por funciones y tareas concretas. El creador de esta estructura es Taylor quien considero importante que cada trabajador se especializara en actividades laborales específicas para incrementar la productividad.
- 3) Estructuras mixtas. Este tipo de estructura se caracteriza porque la unión de la estructura lineal y la estructura funcional es decir que la empresa crea departamentos agrupados por conocimientos en temas iguales o similares, estos

departamentos son guiados por un especialista o asesor, aunque finalmente todas las órdenes son dadas por los altos mandos o jefes.

- 4) Estructura matricial. Consiste en distribuir o agrupar a los empleados por funciones y productos. En este tipo de estructura requiere que el personal este altamente especializado para conseguir que trabajen de una manera coordinada, cada grupo cumple con la fusión necesita, se la usa para proyectos grandes ya que la comunicación se da de una forma más fluida que en las estructuras anteriores y mantiene motivados a los empleados.

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

### **3.3. Escuela Clásica**

Esta escuela tiene su origen durante la revolución industrial, los principales exponentes son Federic Taylor, (1856-1915) con la creación de la administración científica, (uso de la ciencia para encontrar la mejor forma de hacer un trabajo) Fayol 1841-1925 con la teoría de la organización formal (planteamiento de reglas gerenciales las cuales pueden ser aplicadas en cualquier organización) finalmente Marx Weber 1864- 1920 con la teoría de la burocracia (normas que garantizan el comportamiento, y funcionamiento de la organización) (Marín, 1997).

3.1.1. Importancia de la comunicación: En el ámbito de la comunicación no tiene mucha importancia, puesto que el empleado es considerado como una máquina por lo que pasa a ser un elemento fundamental para la empresa, ya que través del trabajador incrementa la producción y por tanto se incrementarían las ganancias económicas. La forma en que se incentiva a los empleados es a través de recompensas económicas de modo que entre más trabajo se realice mayores serán los incentivos económicos que el empleado recibirá.

3.1.2. Propósito de la comunicación: Este tipo de comunicación pretende incrementar la producción y la eficiencia de los empleados para conseguir una estructura organizativa clara basando la motivación de los trabajadores en la entrega de recompensas económicas.

3.1.3. Dirección de los flujos de comunicación: El flujo de comunicación se da manera jerárquica, es decir que en esta escuela toda la información que llega a los empleados es emitida por los altos mandos y los trabajadores solo se limitan a escuchar y obedecer órdenes. “La escuela clásica la comunicación formal se concentra en mensajes de actuación que siempre van desde la dirección a los

trabajadores. Se transmiten órdenes, por lo que no se plantea la posibilidad de establecer canales de retorno comunicativo [...]” (Túñez, 2012, p.21). En consecuencia, es un tipo de comunicación descendente y unidireccional centrado el poder de la información en los directivos, quienes son los únicos que tienen la facultad de comunicar cualquier información de la organización a los subalternos.

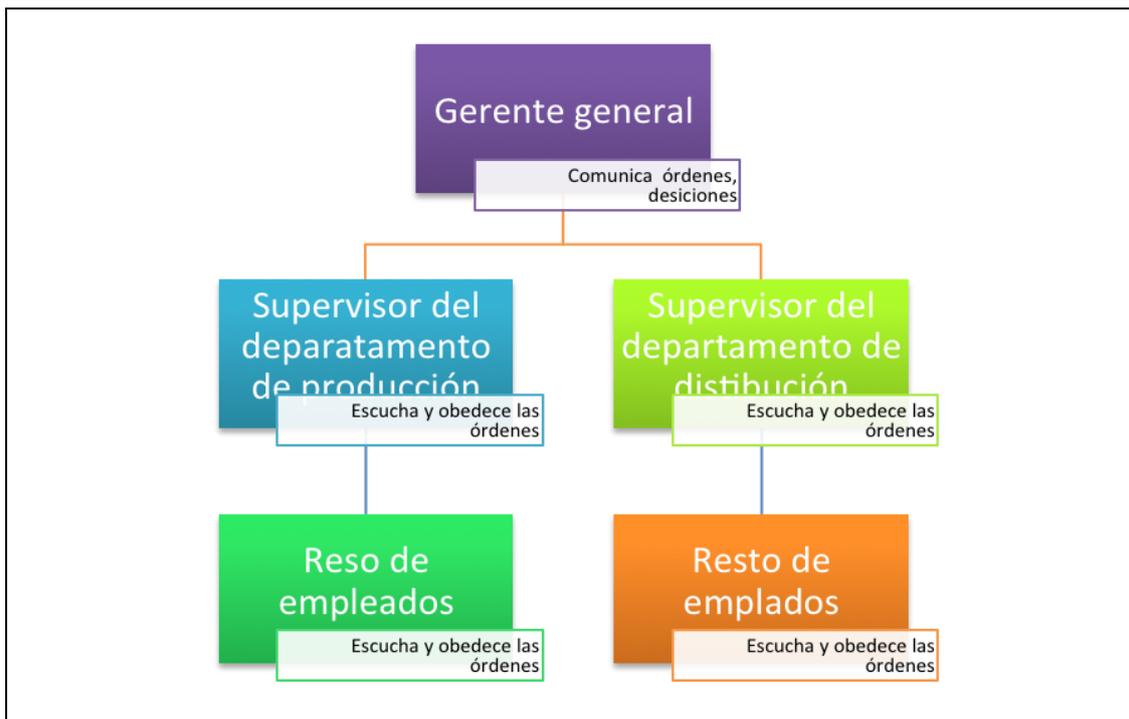
#### *3.1.4. Fortalezas y debilidades*

Fortalezas:

- Los gerentes transmiten órdenes
- Consigue obediencia de los empleados
- Coordina actividades de trabajo

Debilidades:

- Comunicación limitada
- Comunicación descendente
- Comunicación unidireccional
- Tramo de control alto
- Jerarquía rígida
- Tareas laborales rigurosamente fijadas



**Figura 3. Flujos de comunicación en la escuela clásica.**

Fuente: Túñez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Sevilla: Comunicación Social.

Elaboración: Autor

### 3.4. Escuela de Relaciones Humanas

Nace aproximadamente en 1930 cuando los gerentes de las empresas hacen duras críticas a la escuela clásica, por lo que es necesaria la creación de nuevas líneas de comunicación y administración, para esto consideran como parte fundamental el bienestar de las personas que laboran en la organización, es decir que se empieza a valorar un poco más al talento humano y a considerarlo clave para el desarrollo de la organización, ya que consideran que la producción no solo depende de las maquinas si no del recurso humano. Se centra en dar prioridad al talento humano ya que al sentirse este bien y satisfecho con el trabajo que realiza da mejores resultados e incrementa la producción por ende las ganancias.

Los creadores de esta teoría son Elton Mayo con el experimento Hawthorne (el estudio de integración de los individuos en las organizaciones), Maslow (estudio de las necesidades de las personas estructuradas funcionalmente). McGregor (Teoría X el trabajador depende de un supervisor para hacer las tareas laborales y la teoría Y integrar los intereses de los trabajadores conjunto a los objetivos de la organización).

3.4.1. Importancia de la comunicación. En esta escuela la comunicación es importante ya que abarca un mayor número de integrantes, se da entre los directivos y

los jefes de departamentos de manera que la comunicación se da entre niveles jerárquicos iguales, con la finalidad de integrarlos en el proceso de toma de decisiones. También es importante este flujo de comunicación, ya que la organización comunica cierto tipo de información con el objetivo de atender las necesidades de los trabajadores y también que estos puedan comunicar alguna novedad a los directivos.

3.4.2. Propósito de la comunicación: Los directivos se preocupan y tienen la necesidad de escuchar a los trabajadores conocer que piensan de la organización y de los puestos de trabajo que desempeñan para posteriormente tener información valedera y tomar las mejores decisiones. Fomenta una comunicación interactiva entre grupos y miembros iguales, este tipo de comunicación aún es limitada a pesar que se le da un poco más de importancia a las relaciones interpersonales que a las ganancias económicas.

3.4.3. Dirección de los flujos de comunicación: Los flujos de comunicación que se dan de una forma horizontal, es decir entre individuos que comparten un mismo nivel jerárquico se la usa con el objetivo de mejorar los flujos de información dentro de la organización. Tiene como finalidad incrementar las relaciones personales entre los integrantes de la empresa para que puedan trabajar en grupo y también individualmente dando a si la oportunidad para que el empleado desarrolle.

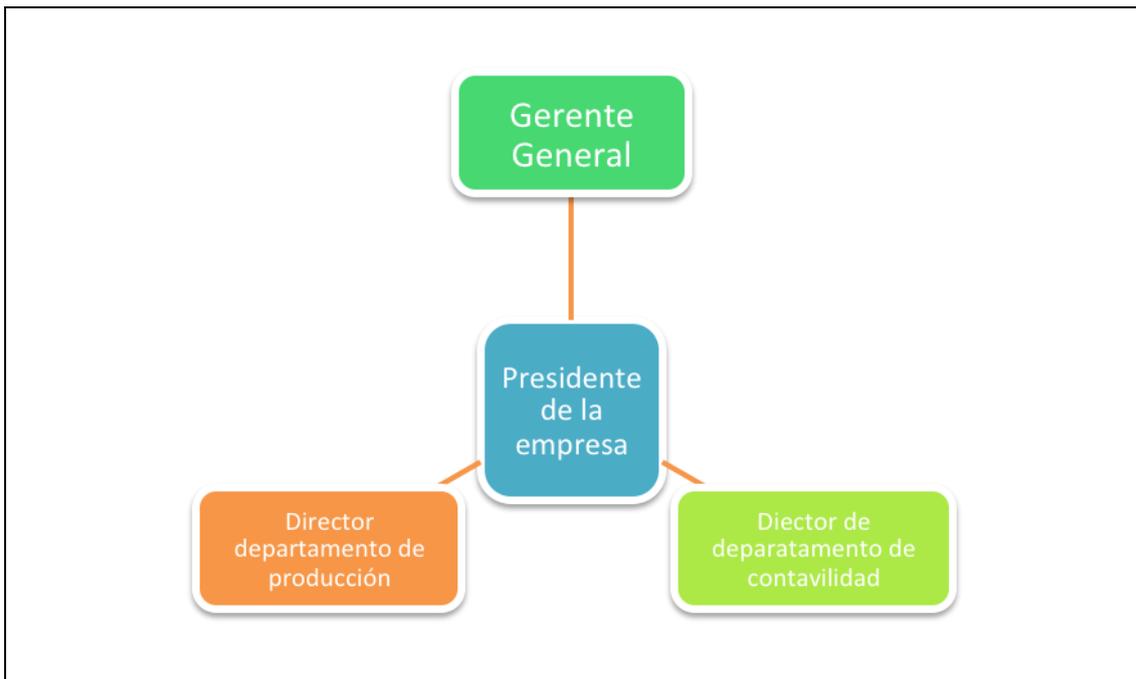
#### *3.4.4. Fortalezas y debilidades.*

Fortalezas:

- Existencia de retroalimentación por parte de los directivos.
- Mejora el clima laboral y social.
- Existencia superficial de interacción entre individuos de un mismo nivel.
- Obtención de información para el proceso de toma de decisiones.
- Preocupación por las necesidades de los trabajadores.

Debilidades:

- Comunicación limitada.
- No llega a todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Los niveles jerárquicos bajos no pueden comunicarse con los superiores.
- Aparición de un gran número de grupos informales de comunicación.



**Figura 4. Flujos de comunicación de la escuela de relaciones humanas**

Fuente: Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

Elaboración: Autor

### 3.5. Escuela Sistémica

Nace aproximadamente en el año 1960 tiene como principal función crear una organización dinámica, incrementar la comunicación interna, estudiar las partes importantes de la empresa, como su cultura, identidad entre otras, para finalmente formar una organización integrada en todas sus partes.

La escuela sistémica proviene de “un sistema es un conjunto organizado de partes que interactúan entre sí” (Túñez, 2012, p.24). Esta escuela surge de las ideas de Ludwig Von Bertalanffy quien habla sobre sistema “se plantea que la mejor presentación de una organización es considerarla como un sistema social, haciendo, por tanto, hincapié en que estamos ante un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico.” Dando como resultado que la escuela sistémica se visualiza tres características claves “su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación” (Marín, 1997, p.58).

3.5.1. Importancia de la comunicación: La comunicación es de gran importancia ya que la organización es considerada como sistema y esto a su vez hace que la comunicación sea valorada, como uno de los elementos claves para mantener

integrados a todos los miembros de la organización y también para adaptarlos a los nuevos retos organizacionales.

3.5.2. Propósito de la comunicación: tiene como principal función coordinar actividades, mantener informados a todos los integrantes de la organización. Crear una organización abierta a los posibles cambios para lograr la unidad de la misma.

3.5.3. Dirección de los flujos de comunicación: Es una comunicación que se da en todos los sentidos entrecruzándose de manera ascendente, descendente, horizontal, transversal de manera que todos los individuos que conforman la organización estén comunicados permanentemente y sobre todo da lugar a la retroalimentación. Por tanto, es tipo de comunicación es completa.

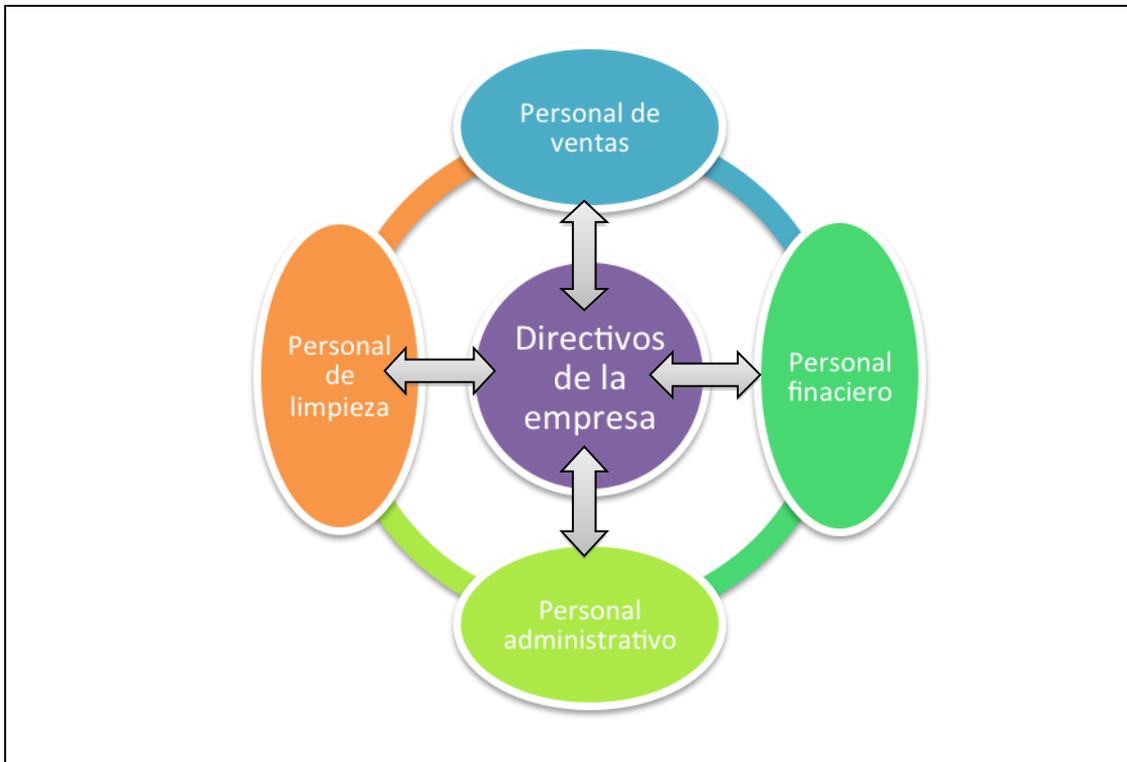
#### *3.5.4. Fortalezas y debilidades.*

##### Fortalezas

- Integración de todos los participantes.
- Organizaciones abiertas al cambio.
- Comunicación en todos los sentidos.
- Buena retroalimentación para la toma de decisiones.
- Todos los empleados pueden comunicarse sin importar el orden jerárquico.
- Organización dinámica.

##### Debilidades

- Sobrecarga de información.
- Distorsión del mensaje.
- Aparición del ruido



**Figura 5. Flujo de comunicación de la escuela sistémica.**

Fuente: Túnuez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Sevilla: Comunicación Social.

Elaboración: Autor

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

## **4.1. Objetivos de investigación**

### **4.1.1. Objetivo general:**

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

### **4.1.2. Objetivos específicos:**

- Conocer las acciones específicas de comunicación digital que se ejecutan en el marco de la 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.
- 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.

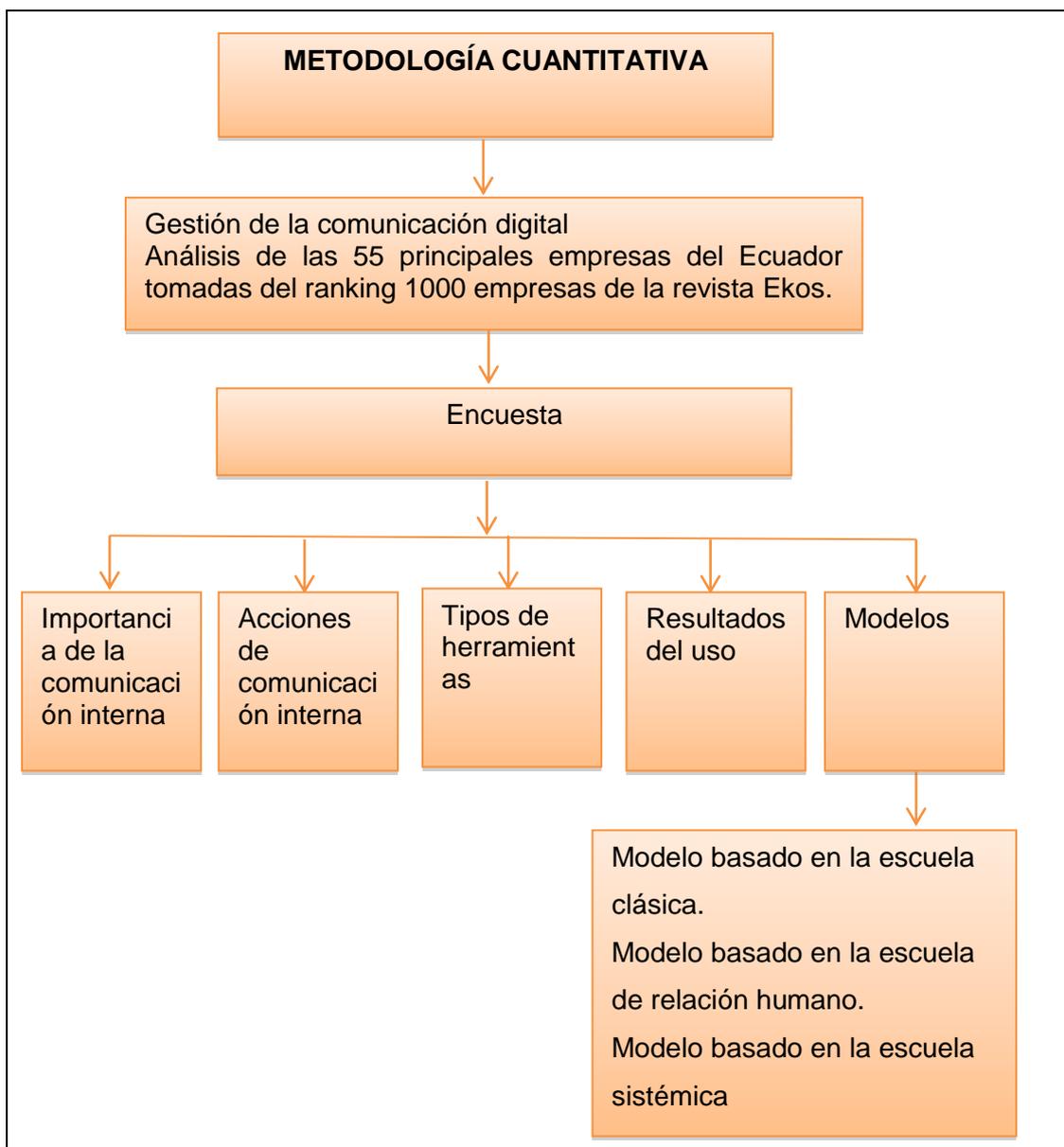
## **4.2. Preguntas de investigación**

¿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 bajo los tipos de comunicación ascendente, descendente, circular?

### 4.3. Estructura metodológica



**Figura 6. Estructura metodológica.**

Fuente: Xifra, J. (2005). Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. Barcelona: Paidós.

Elaboración: Autor

Esta investigación está basada en el método cuantitativo ya que provee datos estadísticos confiables, los mismos que permiten identificar la gestión de la comunicación digital interna en 55 empresas del Ecuador. Según Fischer y Espejo (2012) la investigación cuantitativa:

Permite el manejo numérico de la información, a través de muestras representativas, a fin de proyectarlas a todo el universo objeto de estudio, su

objetivo principal es reflejar lo que ocurre realmente, es decir ofrece, respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos, esta investigación es estructurada y determinante se realiza entre un gran número de sujetos [...] (p.37).

#### **4.3.1. Instrumento de investigación.**

La técnica empleada en esta investigación es la encuesta, también conocida como cuestionario. Este instrumento se lo aplica con la finalidad de “obtener de manera sistemática y ordenada, información, de la población investigada sobre las variables o temas que nos interese conocer” (Soler, 2001, p.21).

El diseño del cuestionario está basado en tres segmentos que al unirse forman 12 preguntas:

1) Planeamiento y acciones de comunicación interna. Este segmento se compone de cuatro preguntas, donde se recoge información de; existencia de departamento de comunicación, responsable de gestión de comunicación interna, si emplean herramientas digitales, qué acciones se ejecutan con la ayuda de plataformas digitales.

2) Herramientas de comunicación digital. Este segmento se compone de cinco preguntas, las cuales recolectan datos sobre las herramientas digitales más usadas, así como la frecuencia de uso y su efectividad.

3) Modelización de comunicación interna. Se compone por tres preguntas, las cuales recogen información de los flujos de comunicación interna, importancia y alcance que tiene la comunicación interna.

Con el segmento tres se pretende analizar la naturaleza de la comunicación interna en las organizaciones, teniendo como punto de partida las escuelas de conducta organizativa propuestas por Antonio Lucas Marín (1997), en donde menciona que son tres escuelas; escuela clásica, escuela relaciones humanas, escuela sistémica.

Escuela clásica: se caracteriza principalmente por considerar al hombre como una máquina de producción. En esta escuela el flujo de comunicación es descendente, en su mayoría de las veces es empleada para dar órdenes y hablar de las tareas laborales que los empleados deben desempeñar, la comunicación es controlada por los directivos de la empresa.

Escuela Relaciones humanas: Esta escuela se caracteriza por preocuparse por las necesidades del talento humano en donde pretende mejorar su moral a través de las relaciones personales. El flujo de comunicación de esta escuela es ascendente forma de comunicación en la que el empleado puede dar sugerencias a los directivos, pero con ciertas restricciones y también existe flujo de comunicación horizontal el cual se da entre los departamentos es decir entre iguales.

Escuela sistémica: En esta escuela las organizaciones son consideradas como sistemas, lo cual las vuelve más dinámicas y el talento humano es considerado como el motor que hace que la organización funcione adecuadamente. El flujo de comunicación existente es circular, de modo que todos los colaboradores de la empresa se comunican entre sí, todos los integrantes participan en la toma de decisiones ya que aportan con ideas y sugerencias.

Por tanto, esta investigación estudiará los modelos de comunicación de la siguiente manera:

Modelo basado en la escuela clásica: La comunicación no tiene mucho valor ya que se da una forma descendente donde prima una estructura jerárquica y los empleados están limitados solo a obedecer órdenes.

Modelo basado en la escuela de relaciones humanas: La comunicación es ascendente y horizontal, se preocupa por el bienestar del talento humano, pueden dar sugerencias y establecer algún tipo de comunicación con sus directivos.

Modelo basado en la escuela sistémica: En este modelo la comunicación es circular, lo que involucra la participación de todos los miembros de la organización, es una comunicación dinámica e interactiva.

Una vez diseñada la encuesta se la adaptó a la plataforma SurveyMonkey para enviarla a través del correo electrónico considerando hacer la investigación a nivel nacional, siendo de esta forma más fácil de llegar a los encuestados.

Inicialmente se levantó una base de datos con información de los encargados de comunicación interna en las organizaciones, para luego enviar un correo electrónico, explicando el objetivo de la investigación y el link de la encuesta online <https://es.surveymonkey.com/r/6PNCXYVT05>. Además, se confirmó las respuestas vía telefónica.

#### 4.3.2. Modelización de comunicación interna.

Con el ánimo de cumplir el tercer objetivo de la investigación, conocer el modelo de planeamiento de comunicación al interior de las organizaciones y proponer una guía de gestión de comunicación interna, el análisis se realiza a partir de las tres escuelas de la conducta organizativa: escuela clásica, escuela de relaciones humanas y escuela sistémica.

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

**Tabla 2. Modelización de comunicación interna.**

<b>Escuelas de Comunicación Organizacional</b>	<b>Características</b>
<b>Escuela Clásica</b>	Comunicación descendente: sistema de comunicación rígido y jerárquico. No hay actividades bidireccionales de comunicación.
<b>Escuela de Relaciones Humanas</b>	Sistema de comunicación abierto: comunicación direccional permitiendo la socialización y cooperación. Comunicación horizontal. Hay actividades de reconocimiento y estímulo al trabajador.
<b>Escuela sistémica</b>	Comunicación Circular. Organización de trabajo en red. Hay actividades de participación de ideas entre colaboradores (todos influyen en el funcionamiento de la organización, desde trabajadores a clientes, proveedores, entidades públicas, etc.).

Fuente: Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

Elaboración: Autor

#### 4.3.3. Selección del objeto de estudio.

“Este trabajo de investigación analiza la situación de la C.I. 2.0 de cincuentaicinco empresas del Ecuador, distribuidas en distintas ciudades del país veintiocho empresas pertenecen a la provincia de Pichincha, dieciocho a la provincia de Guayas, cuatro a la provincia Ambato, tres a la provincia de Cuenca, una a la provincia de Manabí y una a la provincia del Oro estas empresas pertenecen a sectores de servicios financieros,

construcción e inmobiliaria, salud, industria, comercio al por mayor y menor, sector automotor, agricultura, petróleo, combustible y minería, turismo, alimentación.

Se identificó una muestra de 100 empresas, de las cuales se obtuvo respuesta efectiva de 55, quienes representan, la muestra de la investigación.

**Tabla 3. Descripción del objeto de estudio.**

<b>Nombre de la empresa (Revista Ekos 2016)</b>	<b>Ranking</b>	<b>Sector</b>	<b>Descripción de la empresa (Superintendencia de compañías del Ecuador, 2017)</b>
1) PINTURAS CONDOR SA	217	Industria	Elaboración de pintura, lacas, barnices y productos químicos en general.
2) INDUSTRIAL MOLINERA CA	218	Industria	Industria de pilada y molienda de granos, venta, y comercialización de productos y derivados.
3) MUTUALISTA PICHINCHA	219	Financiero	Entidad dedicada al sector financiero especialmente a otorgar créditos para viviendas.
4) FERREMUNDO S.A.	223	Comercio al por mayor	Industrialización importación, exportación, de artículos, materiales y del área de ferretería.
5) ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	227	Industria	Fabricación, venta, comercialización, exportación, importación de productos alimenticios.
6) NEXSYS SOLUCIONES INFORMÁTICAS S.A	228	Servicios	Dar servicios informáticos programación, soluciones de mantenimiento informático.
7) ZAIMELLA DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA	229	Comercio al por mayor	Fabricación, comercialización, importación, exportación de productos absorbentes.
8) ASEGURADORA DEL SUR	230	Financiero	Dedicada al sector financiero.
9) MIRASOL S.A	231	Automotor	Celebrar contratos de concesión, comercio automotriz y reparación de vehículos automotores.

10) ADMINISTRADORA DEL PACÍFICO S.A. (ADEPASA)	234	Construcción	Actividades de administración de bienes inmuebles a cambio de una retribución por contrato.
11) ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.	239	Industria	Industria de productos químicos, farmacéuticos, veterinarios, cosméticos, etc.
12) NOVARTIS ECUADOR S.A.	242	Industria	Elaboración de productos químicos; farmacéuticos y productos alimenticios de toda índole.
13 INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO CIA.LTDA.	243	Agricultura ganadería y pesca	Producción, importación, exportación, de productos, alimenticios de origen avícola.
14) CORPORACIÓN ECUATORIANA DE ALUMINIO S.A. CEDAL	248	Industria	Fabricación y comercialización de perfiles de aluminio y artículos metálicos.
15) EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA CA EDIMCA	251	Industria	Forestación reforestación comercialización, industrialización, de recursos forestales.
16) CHAIDE Y CHAIDE SA	254	Industria	Fabricación e importación de muebles, colchones, artículos complementarios.
17) GRUPO SUPERIOR S.A.	260	Comercio al por mayor	Compra, venta, importación, exportación, de toda clase de bienes muebles, insumos.
18) CONJUNTO CLÍNICO NACIONAL CONCLINA C.A.	266	Salud	Establecimiento de hospitales, clínicas y centros de salud
19) TROPICALFRUIT EXPORT S.A.	267	Agricultura ganadería y pesca	Exportación, importación, producción, industrialización y comercialización de toda clase de frutas frescas etc.
20) CONCESIONARIA NORTE CONORTE S.A.	268	Construcción	Concesión de obras públicas para su construcción, rehabilitación, mantenimiento, otros

			servicios, etc.
21) F.V-AREA ANDINA S.A.	269	Industria	Industrialización y comercialización del cobre y sus aleaciones, plástico, tubería y grifería sanitaria.
22) PALMERAS DEL ECUADOR SA	270	Agricultura ganadería y pesca	Siembra, cosecha, recolección, procesamiento, y venta de productos agrícolas. Ha respondido dos veces la encuesta
23) DEVIES CORP S.A.	271	Comercio al por mayor	Venta, compra importación, exportación y distribución de bebidas con alcohol o sin alcohol, alimentos.
24) ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	274	Industria	Importación, distribución, fabricación, de productos químicos, biológicos, dispositivos médicos.
25) SEGUROS ROCAFUERTE	275	Financiero	Compañía de seguros privada seguros de vehículos carros y seguros en general
26) AGROINDUSTRIAS ARRIBA DEL ECUADOR AGROARRIBA S.A.	276	Comercio al por mayor	Comercialización, importación y exportación de productos e insumos agrícolas y de campo.
27) ECUAGREENPRODEX S.A.	277	Agricultura ganadería y pesca	Exportación, distribución, comercialización de banano y frutas.
28) FUNDAMETZ S.A.	279	Comercio al por mayor	Comercialización, importación, exportación, fabricación de metales.
29) CONFITECA C.A.	280	Industria	Producción industrial, comercialización, exportación de chicles con o sin relleno.
30) PINTURAS UNIDAS S.A.	281	Industria	Fabricación de pinturas, tintas, adhesivos, revestimientos, etc.
31) MEGAPROFER S.A.	282	Construcción	Importación y comercialización de materiales de construcción.

32) INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS C.A. INEPACA	283	Industria	Industrialización de productos alimenticios, especialmente de pescado.
33) UNIVERSAL SWEET IDUSTRIES S.A.	284	Industria	Elaboración de productos alimenticios.
35) CONSTRUCTORA VILLACRECES ANDRADE S.A.	285	Construcción	Construcción, estudios y servicios relacionados con la ingeniería civil e industrial.
36) PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A.	287	Industria	La elaboración y venta de espuma de poliuretano, fabricación de colchones y productos afines.
37) DK MANAGEMENT SERVICES SOCIEDAD ANÓNIMA QUICENTRO SHOPPING	288	Servicios	Administración de centros comerciales, edificios, urbanizaciones, conjuntos vacacionales, etc.
38) TALLERES PARA MAQUINARIA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A.	289	Servicios	Reparación de maquinarias agrícolas e industriales y demás actividades conexas etc.
39) BIOALIMENTAR CIA. LTDA.	291	Industria	Elaboración de balanceados y alimentos para animales de granja.
40) LINDE ECUADOR S.A. AGA S. A.	294	Industria	Productora de oxígeno acetileno y otros gases.
41) MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.	298	Industria	Fabricación, comercialización, exportación de productos farmacéuticos y cosmetología, etc.
42) PROVEFRUT S.A.	300	Agricultura ganadería y pesca	Producción, comercialización agropecuaria y forestal, procesamiento de vegetales y frutas.
43) IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA.	301	Comercio al por mayor	Importación, exportación, prestación de servicios y comercialización de productos afines con la actividad ferretera y vehículos motorizados.

44) VICUNHA ECUADOR S.A.	302	Industria textil	Industria textil explotación comercialización y exportación de algodón, fibras y tejidos en todas sus fases.
45) EXBAFRUC EXPORTADORA DE BANANOS Y FRUTAS DE LA COSTA CIA. LTDA.	303	Agricultura ganadería y pesca	Exportación, importación y comercialización de productos agrícolas, especialmente banano.
46) ETICA EMPRESA TURÍSTICA INTERNACIONAL C.A.	304	Turismo y alimentación	Actividades turísticas cruceros al archipiélago de Galápagos y viajes dentro del territorio nacional
47) PLÁSTICOS RIVAL CIA. LTDA.	306	Industria	Fabricación de tuberías de pvc, accesorio y otros productos plásticos similares.
48) GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA. LTDA.	307	Industria	Adquisición elaboración y venta de productos medicinales u hospitalarios.
49) NATURISA S. A.	308	Agricultura ganadería y pesca	Explotación de larvas de camarón y otras especies bioacuáticas.
50) ECUASANITAS S.A.	310	Salud	Dar asistencia médica, quirúrgica de hospitalización, así como cualquier otra actividad relacionada.
51) AGROINDUSTRIAS DAJAHU S.A.	312	Agricultura ganadería y pesca	Exportación agrícola cultivo cosecha y comercialización.
52) FLEXIPLAST S.A.	315	Industrial	Ejerce actividades industriales que de artículos de plástico.
53) INPROEL SA	316	Comercio al por mayor	Importación, exportación, de materiales, de ingeniería eléctrica, mecánica, etc.
54) COMERCIAL JAHER	317	Comercio al por mayor	Importación, exportación, de electrodomésticos, equipos electrónicos, artículos de cosmetología.
55) PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.	319	Industria	Fabricación de productos higiénicos, compraventa,

			importación, exportación.
--	--	--	---------------------------

Fuente: Ekos Negocios (2016) Revista Ekos presenta: Ranking 1000 Ecuador 2016. Rankings. Negocios.

Revista Ekos. Recuperado de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7919>

Elaboración: Autor

## **CAPÍTULO V.**

### **PLANEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

## 5.1. Planeación de comunicación interna en las empresas

### 5.1.1. Departamento de comunicación en las empresas.

Tabla 4. Existencia departamento de comunicación en la empresa.

Indicador	Porcentaje	Frecuencia
Si	62, %	34
No	38%	21

Fuente: Encuesta a encargados de gestionar la comunicación interna en 55 empresas del Ecuador.  
Autor: Carmen Lisseth García

### INTERPRETRACIÓN

Basándose en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los responsables de gestionar la comunicación interna en las empresas privadas del Ecuador se logra observar que 34 empresas respondieron que sí cuentan con un departamento de comunicación, lo que equivale a un 62%, mientras que 21 empresas mencionaron no tener departamento de comunicación correspondiente al 38%.

### ANÁLISIS

Se puede evidenciar que la mayoría de las empresas cuentan con un departamento de comunicación lo cual es importante, ya que es un área indispensable de la empresa que se encarga específicamente de gestionar la comunicación y sirve como un elemento clave para dar a conocer la empresa con su público externo como con su público interno.

Aquellas empresas que respondieron no tener departamento de comunicación igualmente realizan comunicación interna, asumiendo que es otra área la que se encarga de gestionar esta actividad, ya que, de una manera u otra, toda empresa hace comunicación interna.

### 5.1.2. Encargado de comunicación interna.

Tabla 5. Responsable de gestionar la comunicación interna.

Indicador	Porcentaje	Frecuencia
Departamento de comunicación	33%	18
Departamento de recursos humanos	65%	36
Jefe de la organización	2%	1
Otro	5%	3
<b>Respuestas</b>	<b>Contestadas</b>	<b>55</b>
<b>Respuestas</b>	<b>Omitidas</b>	<b>0</b>

Fuente: Encargados de gestionar la comunicación interna en 55 empresas del Ecuador.

Autor: Carmen Lisseth García

### INTERPRETACIÓN

De las 55 empresas encuestadas, 36 mencionaron que el encargado de gestionar la comunicación interna es el Departamento de Recursos Humanos, que equivale a un 65%, en cambio 18 empresas respondieron que el Departamento de Comunicación realiza esta actividad correspondiente al 33%, mientras que 3 contestaron que es otra área la delegada para gestionar la CI, lo que equivalente a un 5%, y finalmente una empresa menciona que el jefe de la organización es quien se encarga, lo que corresponde al 2%.

### ANÁLISIS

La mayoría de las empresas cuentan con un Departamento de Comunicación, sin embargo, los responsables de gestionar la comunicación interna es el personal de recursos humanos, y esto se debe a que las empresas consideran a este departamento como el más idóneo para gestionarla, por su vinculación directa con los empleados, como es el proceso de selección, capacitaciones, entre otras funciones. Por lo tanto, se entiende que aquellos departamentos de comunicación existentes en la mayoría de las empresas están destinados a gestionar únicamente la comunicación externa.

Una vez más se confirma la trilogía de la responsabilidad de la que habla Michael Ritter en su libro Comunicación Organizacional, que liga estrechamente a la Dirección General, al Departamento de Recursos Humanos y al de Comunicación, desde donde se definen las políticas y estrategias para lograr el éxito de la comunicación interna.

### 5.1.3. Uso de herramientas tradicionales o digitales en comunicación interna.

Tabla 6. Acciones de comunicación interna que se ejecutan con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales.

	Herramientas digitales		Herramientas tradicionales		Total
	%	Nº	%	Nº	
Auditoría de clima laboral	89%	48	26%	14	54
Socialización de código de ética y comportamiento	75%	40	30%	16	53
Evaluaciones de desempeño	83%	44	40%	21	53
Eventos internos	72%	38	38%	20	53
Inducción	58%	30	58%	30	52
Rendición de cuentas para colaboradores	64%	34	58%	31	53
Socialización del manual de identidad	46%	24	69%	36	52
Programa de iniciativas y sugerencias	46%	24	67%	35	52
Programas de becas y capacitación	60%	32	60%	32	53
Campañas de Comunicación	60%	32	57%	30	53

Fuente: Encargados de gestionar la comunicación interna en 55 empresas del Ecuador.

Autor: Carmen Lisseth García

## INTERPRETACIÓN

Las acciones de comunicación interna ejecutadas con el apoyo de herramientas digitales son la auditoría del clima laboral con una frecuencia de uso de cuarenta y ocho empresas, seguido por evaluaciones de desempeño con cuarenta y cuatro, socialización de código de ética y comportamiento cuarenta, eventos internos treinta y ocho, rendición de cuentas para colaboradores treinta y cuatro, programas de becas y capacitaciones, campañas de comunicación treinta y dos y las acciones que en menor medida emplean herramientas digitales son socialización del manual de identidad y programa de iniciativas y sugerencias cuya frecuencia de uso es inferior a treinta y cinco.

Respecto a las actividades de comunicación interna realizadas con la ayuda de herramientas tradicionales son la socialización de manual de identidad treinta y seis, programas de iniciativas y sugerencias treinta y cinco, programas de becas y capacitaciones treinta y dos, rendición de cuentas para colaboradores treinta y uno,

inducción y campañas de comunicación treinta, mientras que el resto de acciones tienen una frecuencia de uso menor a veinticinco.

## **ANÁLISIS**

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuesta se puede decir que la mayor parte de las empresas realizan actividades internas con la ayuda de herramientas digitales, lo cual es importante ya que actualmente se vive en la era digital de modo que las empresas han incorporado nuevas plataformas de comunicación con el fin de llegar con la información a sus colaboradores asumiendo que son entidades que buscan canales de comunicación dinámicos con el fin de mejorar esta parte indispensable que tienen las organizaciones.

También se deduce que algunas empresas realizan acciones de comunicación interna usando los dos tipos de herramientas tanto digitales como tradicionales es decir que combinan estas herramientas para lograr una mejor comunicación interna de manera que hay actividades internas que les resulta mejor realizarlas empleando herramientas digitales y hay otras actividades que las realizan usando herramientas digitales.

Sin embargo, el uso de herramientas tradicionales o herramientas digitales no garantiza la existencia de una comunicación efectiva, ya que esta se la debe realizar basándose en una planificación estratégica en la cual se analiza detenidamente que herramienta es la más idónea para gestionar cada acción o estrategia.

#### 5.1.4. Herramientas digitales empleadas para comunicación interna.

Tabla 7. Herramientas digitales utilizadas para el flujo de comunicación interna.

	Correo electrónico		Facebook/Messenger		WhatsApp		Twitter		Skype		Blogs		Hangouts		Intranet institucional		Google+		Redes de mensajería desarrolladas por la empresa		Otras		Ninguna		Total
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Comunicación entre directivos	76%	42	4%	2	16%	9	11%	6	18%	10	0%	0	2%	1	20%	11	13%	7	22%	12	7%	4	2%	1	55
Comunicación jefe empleado	65%	36	8%	4	23%	12	9%	5	13%	7	0%	0	2%	1	21%	11	9%	5	19%	10	2%	1	4%	2	53
Comunicación entre departamentos	75%	41	7%	4	20%	11	9%	5	17%	9	0%	0	2%	1	19%	10	7%	4	13%	7	2%	1	0%	0	54
Comunicación empleado - empleado	55%	30	24%	13	35%	19	9%	5	7%	4	2%	1	0,00%	0	19%	10	6%	3	17%	9	2%	1	0%	0	54
Comunicación empleado - jefe	73%	40	2%	1	13%	7	4%	2	7%	4	0%	0	0,00%	0	17%	9	9%	5	20%	11	2%	1	0%	0	54

Fuente: Encargados de gestionar la comunicación interna en 55 empresas del Ecuador.

Autor: Carmen Lisseth García

## **INTERPRETACIÓN**

La herramienta digital mayor empleada para el flujo de comunicación interna entre directivos es el correo electrónico seguida por redes de mensajería desarrolladas por la empresa, intranet, Skype mientras que el resto de herramientas son usadas con una frecuencia menor a nueve.

Para el flujo de comunicación empleado-jefe sigue siendo el correo electrónico la herramienta más usada seguida por WhatsApp, intranet y redes de mensajería desarrolladas por la empresa y el resto de herramientas tienen una frecuencia inferior a siete.

En la comunicación entre departamentos el correo electrónico es más usado continuado por WhatsApp, Intranet y el resto de herramientas son usadas con poca periodicidad inferior a nueve.

En el flujo de comunicación empleado-empleado el correo electrónico tiene mayor frecuencia de uso al igual que WhatsApp, Facebook/Messenger e intranet mientras que las demás plataformas digitales son usadas con una frecuencia menor a nueve.

Para la comunicación entre jefe-empleado la herramienta más usada es el correo electrónico y redes de mensajería desarrolladas por la empresa, el resto de plataformas son usadas pocas veces con una frecuencia de uso inferior a nueve.

## **ANÁLISIS**

En cuanto a las herramientas digitales que se emplean para gestionar la comunicación interna en las empresas se observa que la frecuencia de uso varía según la dirección de la comunicación, a pesar de esto, la herramienta más empleada es el correo electrónico, esto se debe a que es una herramienta que permite el envío de cualquier tipo de archivo, además es rápida accesible y tiene algunas funciones adicionales que la complementan, como la formalidad de la comunicación, ya que contiene temas previamente planificados al igual que la intranet institucional y las redes de mensajería desarrolladas para la empresa que contienen información formal. Sin embargo, las empresas también usan plataformas informales de índole social como WhatsApp empleada especialmente para comunicarse entre empleados.

**CAPÍTULO VI.**  
**HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL**

## 6.1. Empleabilidad de herramientas digitales

### 6.1.1. Herramientas digitales usadas para acciones de comunicación interna.

Tabla 8. Herramientas digitales más utilizadas.

	Correo electrónico		Facebook/Messenger		WhatsApp		Twitter		Skype		Blogs		Hangouts		Intranet institucional		Google+		Redes de mensajería desarrolladas por la empresa		Otras		Ninguna		Total	
Boletines/revistas electrónicas	48%	26	4%	2	6%	3	9%	5	4%	2	0%	0	0%	0	17%	9	6%	3	19%	10	2%	1	0%	0	0	54
Reuniones (no la convocatoria a reunión)	17%	9	21%	11	19%	10	17%	9	21%	11	2%	1	0%	0	9%	5	4%	2	13%	7	0%	0	6%	3	53	
Mensajería para temas diarios institucionales	79%	42	9%	5	15%	8	9%	5	15%	8	0%	0	0%	0	13%	7	4%	2	19%	10	0%	0	0%	0	53	
Buzones de ideas	75%	40	15%	8	8%	4	13%	7	6%	3	2%	1	0%	0	9%	5	2%	1	15%	8	0%	0	8%	4	53	
Circulares	43%	23	6%	3	15%	8	13%	7	9%	5	0%	0	0%	0	11%	6	0%	0	15%	8	2%	1	6%	3	53	
Carteleras	33%	17	12%	6	8%	4	12%	6	12%	6	2%	1	0%	0	10%	5	2%	1	15%	8	4%	2	8%	4	52	
Audiovisuales	41%	21	10%	5	8%	4	16%	8	6%	3	0%	0	4%	2	16%	8	2%	1	14%	7	4%	2	2%	1	51	

Fuente: Encargados de gestionar la comunicación interna en 55 empresas del Ecuador.

Autor: Carmen Lisseth García

## **INTERPRETACIÓN**

El correo electrónico es empleado con mayor frecuencia para mensajería de temas diarios institucionales correspondiente al 79% buzones de ideas 75%, boletines/revistas electrónicas 48%, circulares 43% y audiovisuales 41%. Mientras que Facebook/Messenger es usado para realizar las siguientes acciones reuniones 21%, buzón de ideas 15%. A si mismo WhatsApp es empleado para reuniones 19%, mensajería de temas diarios institucionales y circulares los dos con un porcentaje de 15%. Del mismo modo que Twitter es usado para reuniones 17%, audiovisuales 16%, buzón de ideas y circulares tienen el mismo porcentaje 13%. Igualmente, Skype es usado para reuniones 21%, mensajes de temas diarios institucionales 15%. De igual manera que intranet es utilizado para boletines/revistas electrónicas 17%, audiovisuales 16%, mensajería de temas diarios institucionales 13%. También las redes de mensajería desarrolladas por la empresa son utilizadas para boletines/revistas electrónicas, mensajería de temas diarios institucionales los dos con un porcentaje de 19%, buzones de ideas circulares y carteleras con el 15%. Otras herramientas digitales son usadas con poca frecuencia en especial para las acciones audiovisuales, carteleras con porcentaje de uso del 4% y boletines/ revistas electrónicas y circulares con el 2%. Mientras que Blogs, Hangouts, Google+ son usadas con poca frecuencia dando como resultado el 2% de uso.

## **ANÁLISIS**

Actualmente las empresas usan herramientas de comunicación electrónica para comunicarse, donde se observa que la herramienta de comunicación más empleada es el correo electrónico, ya que lo usan con gran frecuencia especialmente para difundir contenidos digitales de interés para el personal que labora, como son revistas electrónicas, reuniones online, material audiovisual, circulares, carteleras, entre otras actividades. Las plataformas digitales son dinámicas y retroalimentan a diferencia de las herramientas de comunicación tradicional, en donde los empleados se limitan solo a escuchar órdenes y no tienen un espacio para poder manifestar sus ideas o sugerencias, que aportan para un mejor clima laboral.

En una investigación realizada por Abendaño (2015), se consultó a las Universidades del Ecuador, si utilizan la aplicación WhatsApp como canal de comunicación interna y el 58.3% respondió que no, el 33.3% a veces, lo que significa que usan otras herramientas en mayor porcentaje, como el correo electrónico.

### 6.1.2. Frecuencia de uso de las herramientas digitales.

**Tabla 9. Frecuencia con la que son utilizadas estas herramientas digitales para comunicación interna**

	Siempre		A veces		Rara vez		Nunca		Total
Correos electrónicos	87%	48	9%	5	2%	1	2%	1	55
Facebook/Messenger	13%	7	19%	10	41%	22	28%	15	54
WhatsApp	24%	12	24%	12	37%	19	16%	8	51
Twitter	2%	1	29%	14	42,%	20	27%	13	48
Skype	10%	5	33%	16	31%	15	27%	13	49
Blogs	6%	3	16%	8	27%	14	51%	26	51
Hangouts	6%	3	10%	5	27%	14	57%	29	51
Intranet	20%	11	15%	8	22%	12	43%	23	54
Google +	6%	3	14%	7	31%	15	49%	24	49
Redes de mensajería desarrolladas por la empresa	25%	13	2%	1	23%	12	50%	26	52
Otras	4%	2	10%	5	15%	8	71%	37	52

Fuente: Encargados de gestionar la comunicación interna en 55 empresas del Ecuador.

Autor: Carmen Lisseth García

## **INTERPRETACIÓN**

Siempre usan las siguientes herramientas el correo electrónico 87%, seguido de redes de mensajería desarrolladas por la empresa con 25%, WhatsApp 24%, Intranet 20 %, Facebook/Messenger 13%, Skype 10%, mientras que el resto de plataformas no siempre las usan.

A veces Skype con un 33% de uso, WhatsApp y Twitter tienen el porcentaje de 29%, Facebook/Messenger 28%, blogs 16%, Intranet 15%, google+ 14%, otras y Hangouts 10%, correo electrónico 9%.

Rara vez son usadas las siguientes herramientas Twitter 42%, Facebook/Messenger 41%, WhatsApp 37%, Skype y Google+ 31%, Blogs y Hangouts 27%, redes de mensajería desarrolladas por la empresa 23%, intranet 22%, otras 15%, correos electrónicos 2%.

Nunca emplean las siguientes herramientas Hangouts, 57%, Blogs 51%, redes de mensajería desarrolladas por la empresa 50%, Google+ 49%, intranet 43%, Facebook/Messenger 28%, Twitter y Skype 27%, WhatsApp 16%, 2% correo electrónico.

## **ANÁLISIS**

En cuanto a la frecuencia de uso de herramientas digitales se observa que el correo electrónico, WhatsApp e intranet, se usan con frecuencia, mientras que Facebook y Skype también son usadas, pero con menor periodicidad. En algunas empresas este uso se sale de control, ya que muchas veces desconoce su existencia y los empleados tienden a hacer grupos sociales y cerrados.

### 6.1.3. Efectividad de las herramientas digitales en comunicación interna.

**Tabla 10. Efectividad de las herramientas para gestionar la comunicación interna.**

Herramientas de comunicación interna	Altamente efectivo		Medianamente efectivo		Sin resultados		No contesta/ No utiliza		Total
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Correos electrónicos	82%	45	13%	7	5%	3	0%	0	55
Facebook/Messenger	29%	15	71%	27	19%	10	6%	3	52
WhatsApp	33%	18	48%	26	17%	9	2%	1	54
Twitter	8%	4	69%	35	24%	12	8%	4	51
Skype	6%	10	70%	30	25%	13	4%	2	53
Blogs	8%	4	53%	27	39%	20	8%	4	51
Hangouts	6%	3	54%	27	40%	20	10%	5	50
Intranet	19%	10	43%	23	38%	20	4%	2	53
Google +	6%	3	46%	24	48%	25	6%	3	52
Redes de Mensajería propias/institucionales	28%	15	15%	8	57%	30	4%	2	53

Fuente: Encargados de gestionar la comunicación interna en 100 empresas del Ecuador.

Autor: Carmen Lisseth García

## **INTERPRETACIÓN**

En cuanto a la efectividad de las herramientas digitales, el correo electrónico sigue siendo una de las herramientas más efectivas a decir de las empresas analizadas, 45 de las 55 empresas encuestadas lo consideran así. Del mismo modo WhatsApp es la segunda herramienta que se ubica en el rango de las herramientas efectivas con 18. Facebook/Messenger y redes de mensajería desarrolladas para la empresa con una misma frecuencia de uso, 15, intranet y Skype con 10. Al contrario de Twitter, Blogs, Hangouts, Google+ que cuatro empresas las consideran efectivas.

Medianamente efectivo es decir que, si son usadas, pero no las consideran efectivas en un cien por ciento Twitter con 35, Skype 30, Facebook/Messenger, Blogs, Hangouts todas con una frecuencia de 27, Google+ 24, intranet 23, Redes de mensajería desarrolladas por la empresa 8, correos electrónicos 7.

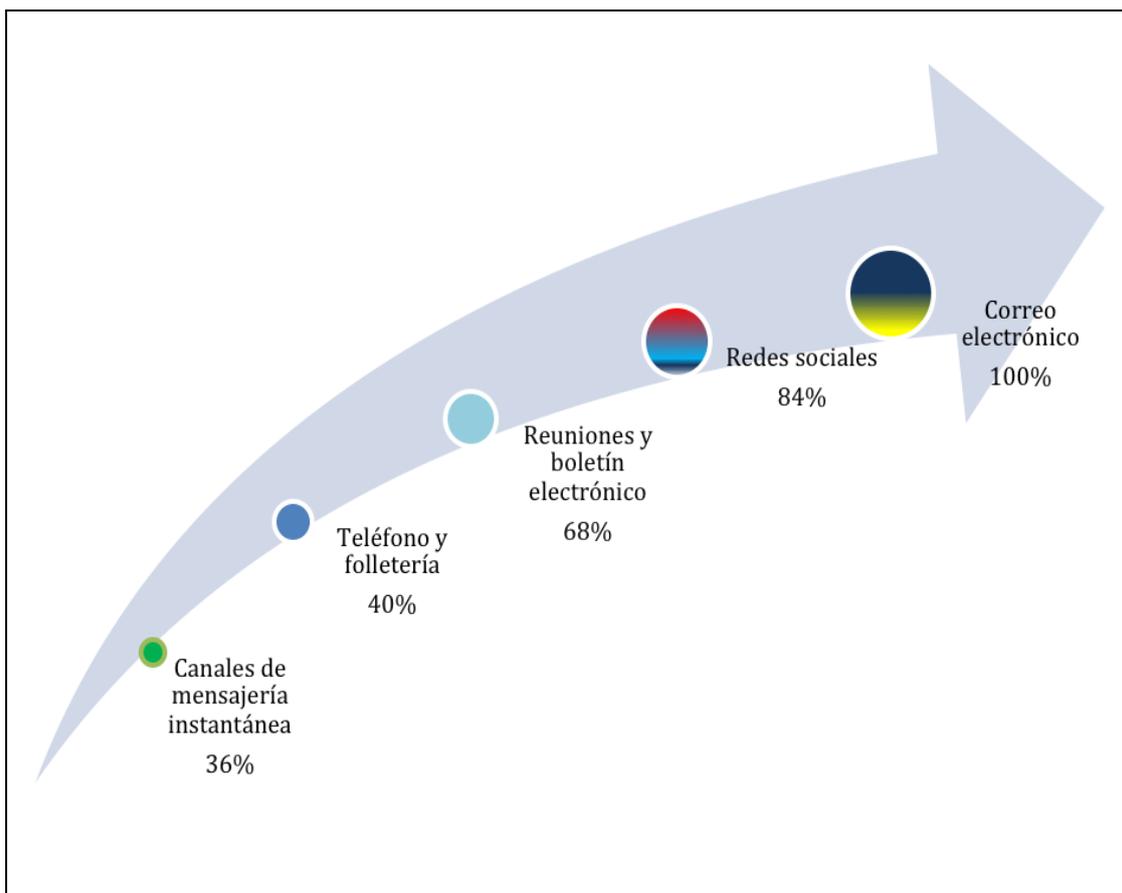
Sin resultados redes de mensajería propias de la institución 30, Google+25, Blogs, Hangouts, intranet 20, Skype 13, Twitter 12, Facebook/Messenger 10, WhatsApp 9, Correos electrónicos 3.

No contesta no utiliza 5 Hangouts, Twitter y Blogs 4, Facebook y Google+ 3 Skype, intranet y redes de mensajería desarrolladas para la empresa 2, WhatsApp1.

## **ANÁLISIS**

En cuanto a la efectividad que tienen las herramientas de comunicación empleadas para gestionar la CI 2.0 las empresas manifiestan que el correo electrónico el WhatsApp, Facebook/Messenger, redes de mensajería propias de la empresa, son efectivas a la hora de comunicarse internamente, debido a la facilidad de uso y a la inmediatez de estas herramientas. Sin embargo, las plataformas como Intranet, Skype, Twitter, no dan los resultados esperados por las empresas, por lo que son medianamente efectivas en la CI 2.0, mientras que blogs, Google+ y Hangouts prácticamente no son usados por las organizaciones para gestionar comunicación interna.

Según estudio realizado por Rodríguez y Abendaño (2017), sobre la gestión de la comunicación en Universidades del Ecuador, manifiestan el uso de herramientas y destacan el correo electrónico por su efectividad y rapidez.



**Figura 7. Herramientas de comunicación utilizados en la comunicación interna**

Fuente: Encuestas realizadas a Universidades

Elaborado por: Jhon Rodríguez

#### 6.1.4. Capacitaciones a gestores de comunicación en tecnologías.

**Tabla 11. Capacitaciones en nuevas tecnologías dadas a los gestores de comunicación interna.**

	Respuestas	
Siempre	48%	26
A veces	43%	23
Nunca	9%	5

Fuente: Encargados de gestionar la comunicación interna en 100 empresas del Ecuador.

Autor: Carmen Lisseth García

### INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 48% de los gestores de comunicación respondieron recibir capacitaciones siempre y un 43% a veces, mientras que el 9% contestaron no haber recibido nunca capacitaciones y finalmente una empresa no respondió la pregunta.

## ANÁLISIS

La importancia de recibir constantemente capacitación sobre manejo de plataformas digitales, compromete a los directivos y por ende el resultado es óptimo, porque responden a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con personal cualificado, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal.

### 6.1.5. Capacitaciones dadas al público interno en el manejo de nuevas tecnologías.

Tabla 12. Capacitaciones en nuevas tecnologías para el público interno.

Answer Choices	Responses	
Siempre	58%	32
A veces	36%	20
Nunca	5%	3

Fuente: Encargados de gestionar la comunicación interna en 100 empresas del Ecuador.  
Autor: Carmen Lisseth García

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 58% del público interno recibe capacitación en el manejo de nuevas tecnologías, un 36% a veces y es mínimo el porcentaje de lo que no lo hacen. Por tanto y dado en entorno digital exigente, los directivos apuestan por sus colaboradores y entregan herramientas productivas como son las capacitaciones en temas actuales y que benefician su desarrollo personal y profesional.

El departamento de Recursos Humanos de toda organización, es quien debe identificar debilidades y transformarlas en fortalezas, en este caso cuenta mucho el tener a sus colaboradores actualizados.

**CAPÍTULO VII.**  
**MODELIZACIÓN**

### 7.1. Modelización de comunicación interna

En base a los datos obtenidos en la investigación, se analiza a las empresas objeto de estudio, a partir de las escuelas de la conducta organizativa. Se pretende, con la información recolectada, caracterizar a la empresa ecuatoriana según las formas de comunicación que desarrollan.

Tabla 13. Modelización de las escuelas de comunicación interna.

Escuelas de conducta organizativa	Características	Número de empresas
<b>Escuela Clásica</b>	Comunicación descendente: sistema de comunicación rígido y jerárquico. No hay actividades bidireccionales de comunicación.	Tres empresas consideran la comunicación como poco importante y bastante restringida. Diez empresas piensan que la comunicación consiste en retransmitir órdenes sobre tareas laborales. Cinco empresas mencionan que el flujo de comunicación es hacia abajo desde la dirección hacia los trabajadores.
<b>Escuela de Relaciones Humanas</b>	Sistema de comunicación abierto: comunicación direccional permitiendo la socialización y cooperación Comunicación horizontal Hay actividades de reconocimiento y estímulo al trabajador	Veintitrés empresas consideran a la comunicación relativamente importante y limitada a la comunicación entre iguales. Veinte creen que CI es una integración entre grupos de trabajo. Diecinueve empresas piensan que la comunicación es horizontal entre iguales y vertical entre trabajadores.
<b>Escuela sistémica</b>	Comunicación Circular Organización de trabajo en red. Hay actividades de	Veintiocho empresas consideran que comunicación interna es muy importante

	participación de ideas entre colaboradores (todos influyen en el funcionamiento de la organización, desde trabajadores a clientes, proveedores, entidades públicas, etc.).	permite la unión de las áreas de la empresa. Veinticinco empresas controlan y coordinan información institucional. Treintaiuno piensan que el flujo de comunicación interna es circular entre todas las direcciones de la organización.
--	--	---

Fuente: Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.  
Elaboración: Autor

## 7.2. Escuela clásica

### Interpretación

El 6% de las empresas encuestadas consideran la comunicación interna poco importante y bastante restringida. Mientras que el 18% piensan que la comunicación consiste en retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales. Y el 9 % creen que el flujo de comunicación es hacia abajo desde la dirección hacia los trabajadores.

### Análisis

A pesar de los constantes cambios a los que están expuestas las organizaciones, en la actualidad, aún existe un número pequeño de empresas que basan su administración en la escuela clásica, la misma que se caracteriza por considerar a los trabajadores como máquinas, es decir instrumentos de producción, donde prima la autoridad, de manera que los empleados están limitados a obedecer todo lo que su superior les diga. Por ende, el flujo de comunicación generalmente es descendente en el cual los jefes o directivos son los que se encargan de la comunicación interna, proceso que se da en orden jerárquico, donde se retransmiten órdenes sobre las tareas laborales que tienen que desempeñar los empleados y estos solo escuchan y obedecen.

## 7.3. Escuela de Relaciones Humanas

### Interpretación

El 43% de las empresas participantes en la investigación consideran a la comunicación relativamente importante y limitada a la comunicación entre iguales. El

36% creen que CI es una integración entre grupos de trabajo, mientras que el 35% piensan que la comunicación es horizontal entre iguales y vertical entre trabajadores.

### **Análisis**

Según los resultados arrojados por las encuestas gran parte de las empresas basan su administración en la escuela sistémica, caracterizada por el valor que le da al talento humano, ya que se lo considera como elemento fundamental para el desarrollo, crecimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales, además los empleados tienen la necesidad de socializar, compartir entre ellos de manera que la comunicación interna es importante aunque sigue siendo limitada, ya que se da entre iguales con un flujo de comunicación horizontal y vertical hacia los trabajadores, dando lugar a la creación de grupos sociales, sin embargo no hay una retroalimentación amplia.

## **7.4. Escuela sistémica**

### **Interpretación**

El 52% considera que comunicación interna es muy importante, permite la unión de las áreas de la empresa, el 45% controlan y coordinan información institucional y el 56% piensan que el flujo de comunicación interna es circular entre todas las direcciones de la organización.

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados de las encuestas, más de la mitad de las empresas manifiestan tener un modelo de administración basado en la escuela sistémica, especializada por dar gran importancia a la comunicación y permitiendo la unión de todos los integrantes de la organización.

El flujo de comunicación en la escuela sistémica es circular, de manera que la comunicación se da en todas las direcciones de la empresa, lo que significa que las empresas controlan y coordinan la información institucional. Actualmente es el modelo más usado por las empresas debido a que el talento humano es el motor por el cual una empresa alcanza el éxito, además son escuchadas sus necesidades y propuestas para mejorar la organización.

## CONCLUSIONES

A pesar que en la mayoría de las empresas existe un Departamento de Comunicación, el área responsable de gestionar esta actividad es el Departamento de Recursos Humanos, dejando para el primero la gestión de la comunicación externa.

En cuanto a la planeación de las acciones de comunicación interna, las empresas de Ecuador actualmente se están incorporando y adaptando a las plataformas digitales para comunicarse con su público interno.

Hace falta destinar un profesional que se encargue de la gestión de la comunicación interna, ya que la persona encargada tiene otras actividades que cumplir.

En lo referente al uso de herramientas de comunicación interna, las empresas utilizan tanto herramientas digitales como herramientas tradicionales, complementándose las dos con el único fin de mantener informado al público interno.

Los tipos de herramientas digitales más usadas por las empresas son las de índole formal o institucional, como el correo electrónico, redes de mensajería desarrolladas por la empresa a excepción de WhatsApp, que es utilizada frecuentemente a pesar que es una herramienta más de índole social.

En cuanto a los modelos de comunicación interna se puede concluir que la mayoría de las empresas se basan en la escuela sistémica, lo cual es muy importante ya que las empresas son más flexibles y además existe una amplia retroalimentación lo que sirve a los directivos para el proceso de toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

Debido a los cambios que actualmente vive la sociedad es necesario que las empresas especialmente las que aún manejan un modelo de comunicación organizacional clásico, adopten una cultura de comunicación interna donde consideren a los empleados como el motor fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización, es decir que la comunicación interna sea una oportunidad para crecer como organización y no solo para informar o comunicar decisiones.

Las empresas deben promover una comunicación más dinámica para que sus integrantes tengan la confianza de sugerir y proponer ideas, por lo que las organizaciones deben adecuar sus contenidos a las nuevas plataformas digitales luego de una previa planificación de la comunicación interna, en la que investiguen cuales son las necesidades de su público interno.

En cuanto al uso de nuevas herramientas digitales en la comunicación interna, es necesario que el encargado de esta actividad se capacite y conozca todos los beneficios que las nuevas tecnologías proporcionan y adapte sus contenidos a sus audiencias, ya que sus necesidades de comunicación son diferentes a las de años atrás.

También es necesario que todo el público interno de la empresa esté constantemente capacitado en nuevas tecnologías, esto ayudará para que la comunicación sea más fluida e interactiva de manera que se integren todas las áreas de la organización y consigan un flujo de comunicación circular.

Es importante que las empresas que aún mantienen un modelo de comunicación interna basado en la escuela clásica, adopten un modelo que tenga más apertura hacia la comunicación y que valore al talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. España: Instituto de investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña, España Netbiblo.
- Arizcuren. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Buenos aires, Argentina: EdiUNS.
- Brandolini, A. Gonzales, G y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Argentina: DIRCOM
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. España Barcelona: Editorial UOC.
- Cabrera, M. (2010). *Evolución tecnológica y cibermedios*. España: Comunicación social S.C.
- Caldevilla, D. (2014). *Lenguajes y persuasión: Nuevas creaciones narrativas*. España: ACCI.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Crovi, D. Toussaint, F. y Tovar, A. (2006). *Periodismo digital en México*. México: UMAN.
- Dasí, F., Martínez, R. y Martínez. V. (2000). *Comunicación y negociación comercial*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Finch, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México DF, México: Prentice Hall.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2009). *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. Servicio Express de Impresión.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7919>

López, X y Pereira, X. (2010). *Convergencia digital: Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España*. España: Universidad Santiago de Compostela.

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Canadá: Centro Internacional para el Desarrollo.

Madroñero, G., Morales, F., y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial, S.A.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*: Madrid España: Librería-Editorial Dykinson.

Osuna, S y Busón, C. (2007). *Convergencias de medios: la integración tecnológica en la era digital*. Barcelona, España: Icaria Editorial.

Pomares, A. (2015). *Conectar talento, proyectar eficacia: Ganar productividad uniendo recursos humanos y tecnológicos*. Barcelona España: Profit Editorial.

Rebeil, M y Ruíz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. España: Plaza y Valdés Editores.

Revista Ekos. (2016). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>

Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración décima edición*. México: Editorial Pearson Educación. México.

Rodríguez, J y Abendaño, M. (2017). *Gestión de la comunicación en Universidades del Ecuador*. Loja, Ecuador: UTPL.

Serrano, A. Cabrera, M. Martínez, E y Garibay, J. (2010). *Digitalización y Convergencia Global*. México: CONVER-GENTE.

Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House. Coding School.

Soler, P. (2001). *Investigación de mercados*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Superintendencia de Compañías del Ecuador (2017). Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>

Tessi, M (2012) *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*: España: Comunicación social ediciones y publicaciones.

Valdivieso, C. (2016). *Comunicación y difusión de la responsabilidad social*. Loja Ecuador: Ediloja.

Wilcox, D. Cameron, G. Xifra, J. (Ed.). (2012). *Relaciones Públicas*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

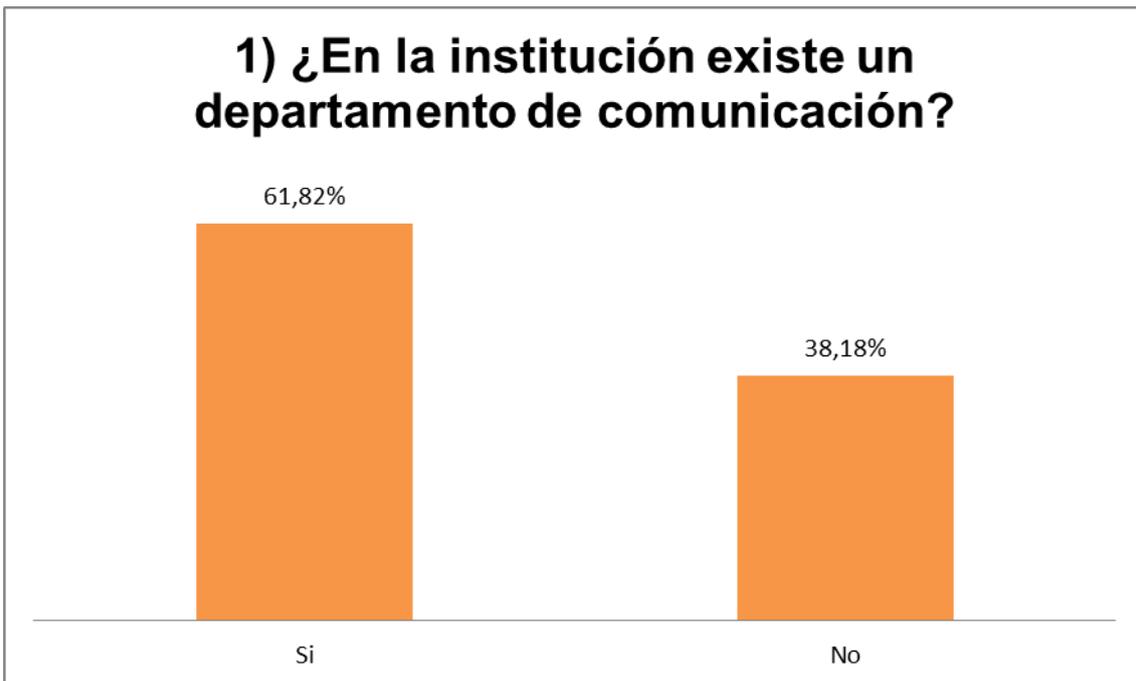
Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Editorial Paidós.

Zapata, L. (2016). *Industria de la comunicación y economía digital: Guía básica del Dircom*. España, Barcelona: Editorial UOC.

Zazo, A. Alonso, J. y Figuerola, C. (2014). *Herramientas de software libre para el trabajo científico colaborativo: En polisemias visuales aproximaciones a la alfabetización visual en la sociedad intercultural*. España: Ediciones Universidad de Salamanca.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA



**Gráfico 1.** Existencia de departamento de comunicación

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor

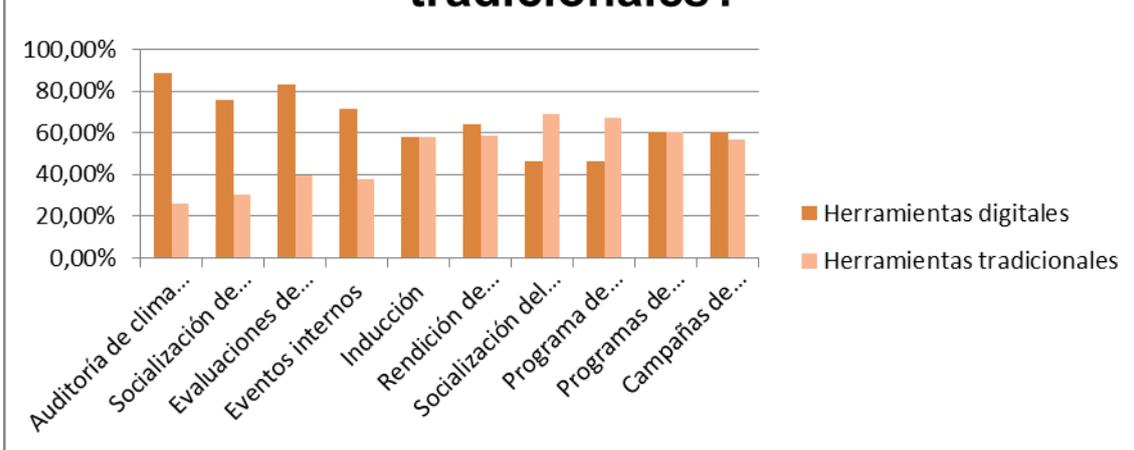


**Gráfico 2.** Responsable de comunicación interna

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor

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

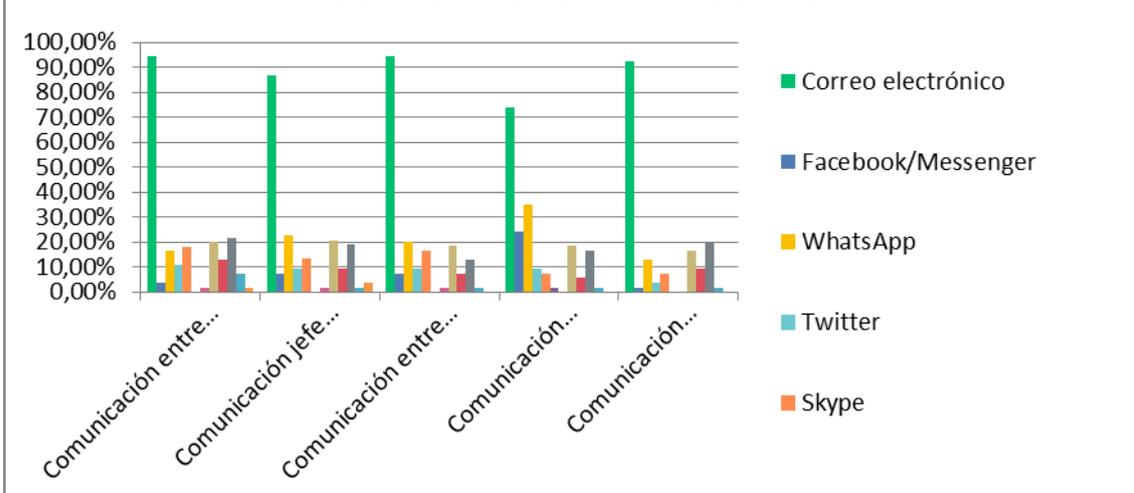


**Gráfico 3** Acciones de comunicación interna con apoyo de herramientas digitales

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor

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

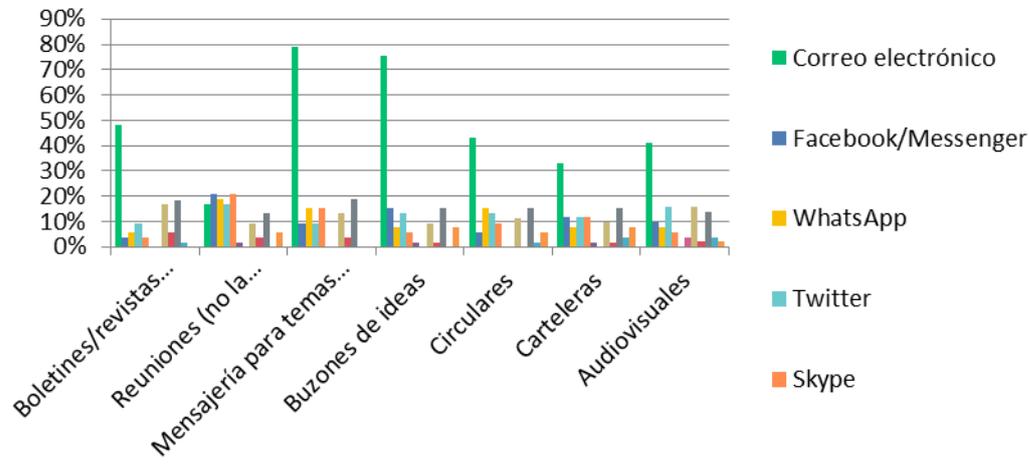


**Gráfico 4.** Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor

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

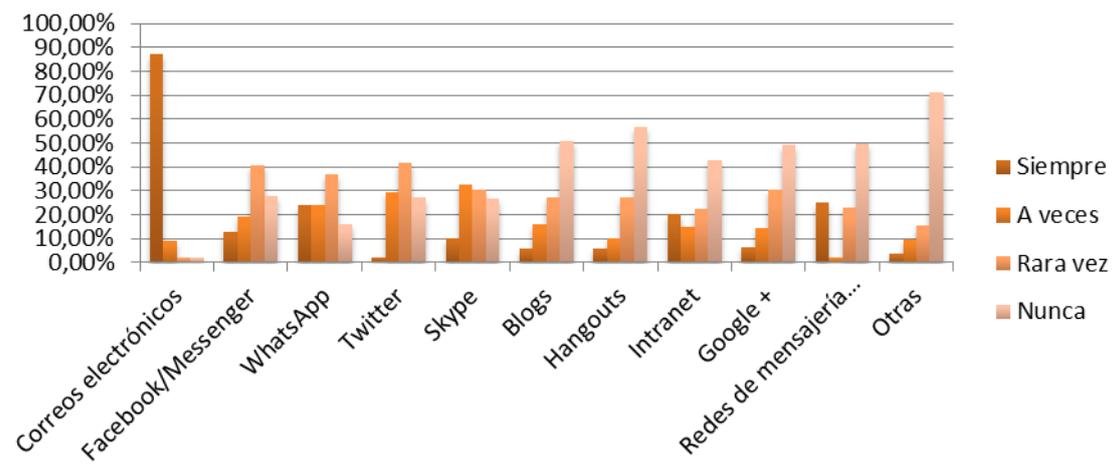


**Gráfico 5.** Uso de herramientas digitales para ejecución de comunicación interna

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor

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

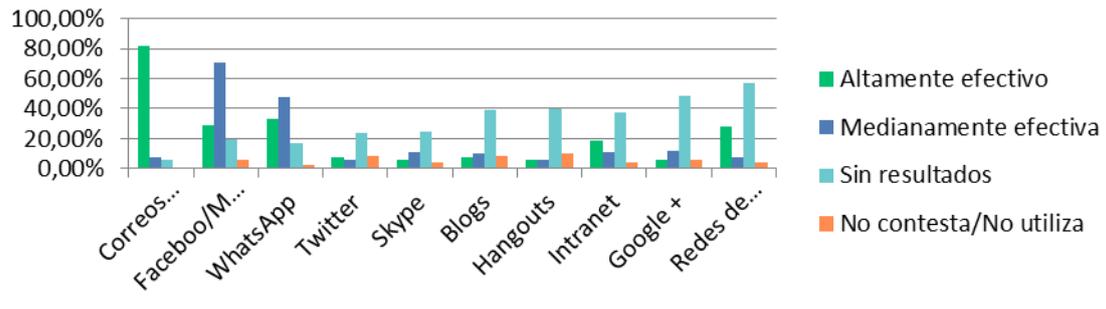


**Gráfico 6.** Frecuencia de uso de herramientas digitales en comunicación interna

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor

**7) En relación a su conocimiento, valore la efectividad de las siguientes herramientas a la hora de gestionar la comunicación interna 1. Efectiva con buenos resultados y 5. No efectiva sin resultados**

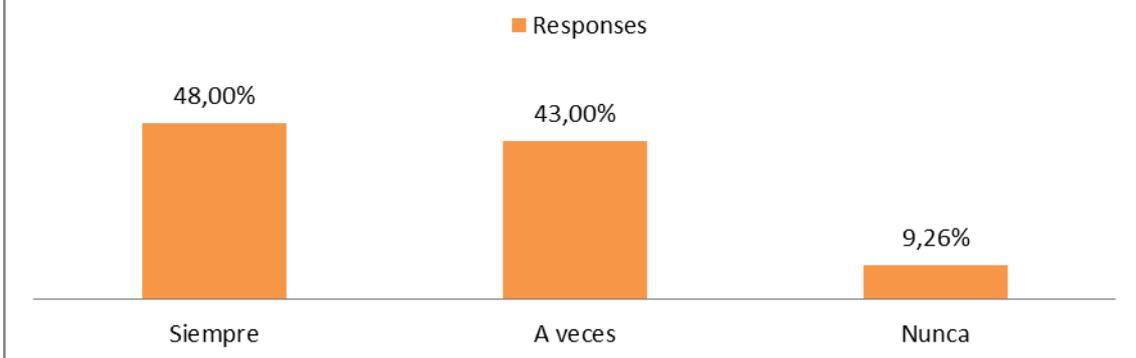


**Gráfico 7.** Efectividad de herramientas digitales en comunicación interna

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor

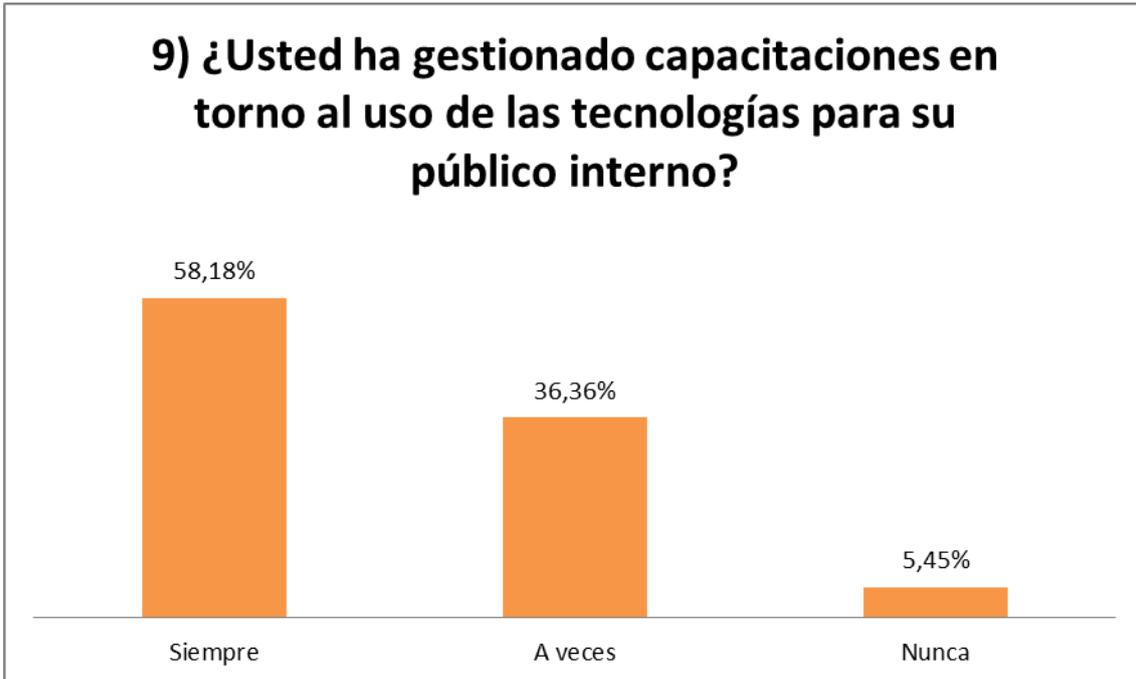
**8) ¿Usted como gestor de la comunicación ha recibido capacitación de nuevas tecnologías para la gestión de la comunicación interna?**



**Gráfico 8.** Capacitación de nuevas tecnologías

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor



**Gráfico 9.** Capacitaciones de nuevas tecnologías para su público interno

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

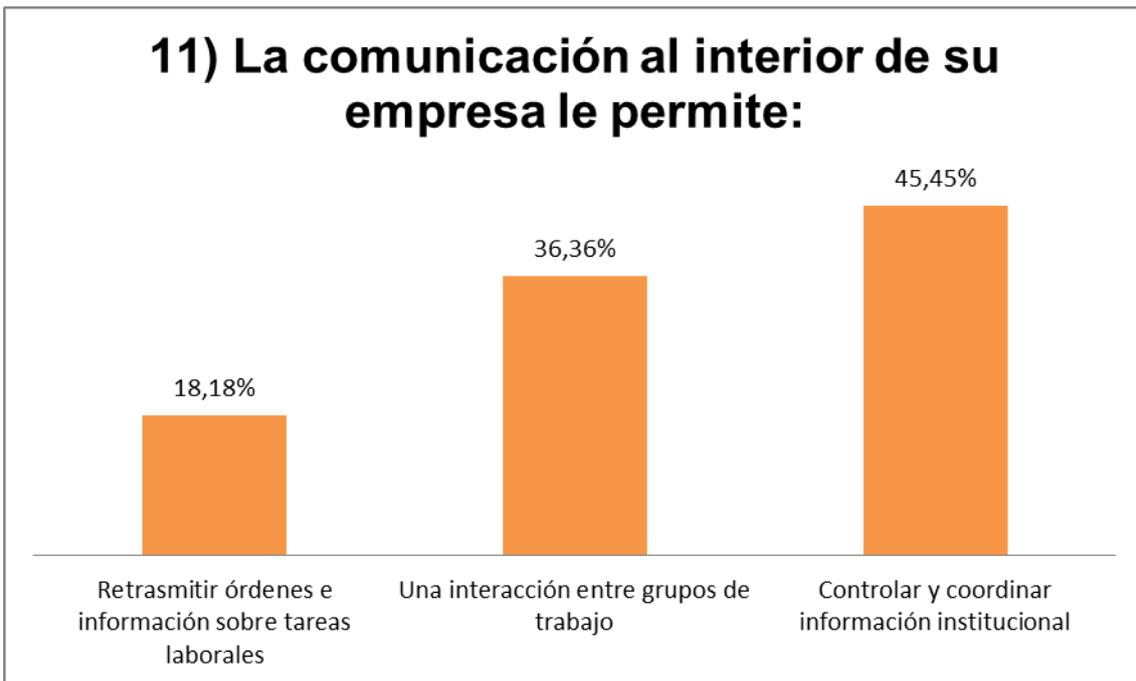
Elaboración: Autor



**Gráfico 10.** Gestión de la comunicación interna en su institución

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

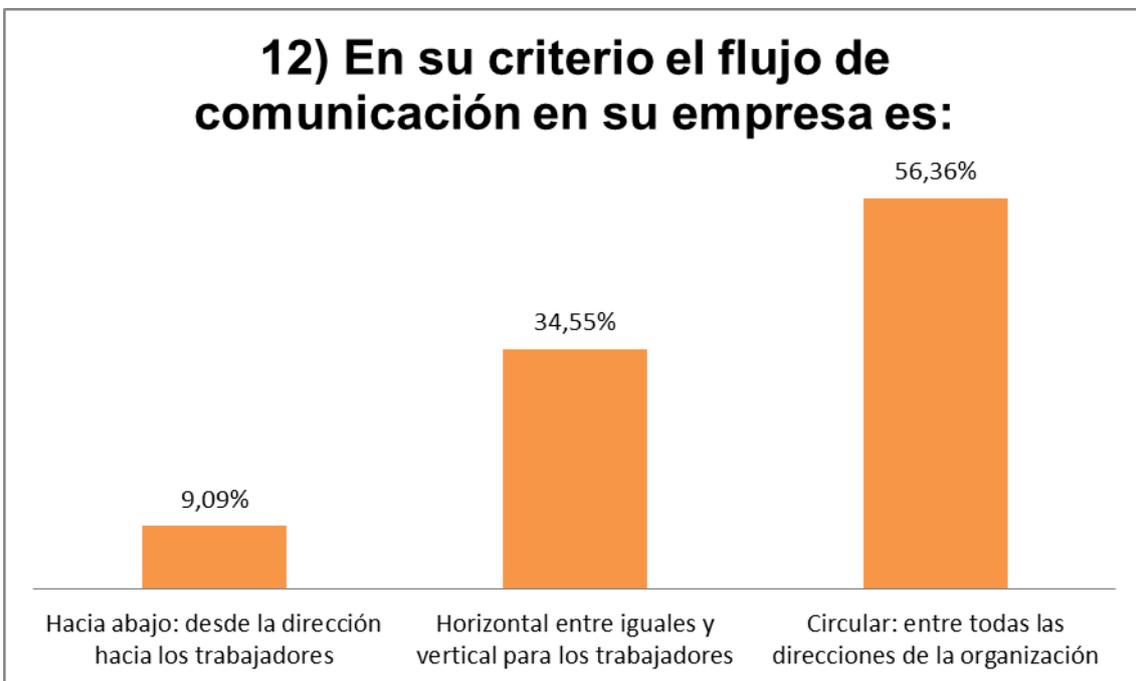
Elaboración: Autor



**Gráfico 11.** Lo que permite la comunicación al interior de su empresa

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor



**Gráfico 12.** Flujo de comunicación en su empresa

Fuente: Encuesta responsables de comunicación interna, 55 empresas del Ecuador.

Elaboración: Autor



## ANEXO 2 OFICIO DE PETICIÓN PARA APLICAR LA ENCUESTA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
TITULACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Loja, junio de 2017

De mi consideración:

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

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

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

<https://es.surveymonkey.com/r/6PNCXYVT05>

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

Agradeciendo anticipadamente su apoyo, me despido de usted.

Atentamente,

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

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

### ANEXO 3 BASE DE DATOS GESTORES DE COMUNICACIÓN

Nombre de la empresa (Revista ekos 2016)	Nombre de encargado	Correo electrónico
1) PINTURAS CONDOR SA	Eduardo Vázquez	eduardo.vasquez@pinturascondor.com
2) INDUSTRIAL MOLINERA CA	Cristóbal Noboa	gcristobal@gnoboa.com
3) MUTUALISTA PICHINCHA	Patricia Silva Pamela Quintero	intero@mutualistapichincha.com patricia.silva@mutualistapichincha.com
4) FERREMUNDO S.A.	Carola Egas	carola.egas@ferremundo.com
5) ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.		contaccenter@alpina.com
6) NEXSYS SOLUCIONES INFORMÁTICAS S.A	Verónica Enríquez	veronica.enriquez@nexsysla.com
7) ZAIMELLA DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA	Alex Seis	aseis@zaimella.com
8) ASEGURADORA DEL SUR	Freddy Alianza	freddy.alianza@asur.ec
9) MIRASOL S.A	Erika Torres	erika.torres@mirasolsa.com
10) ADMINISTRADORA DEL PACÍFICO S.A. (ADEPASA)	Juan Alomia	jalomia@elrosado.com
11) ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.	Rodolfo Rodríguez	srodriguez@acromax.com.ec
12) NOVARTIS ECUADOR S.A.	Carmen Villalba	carmen.villalba@novartis.com
13 INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO CIA.LTDA.	Patricio Vinachi	pvinachi@grupooro.com.ec
14) CORPORACIÓN ECUATORIANA DE ALUMINIO S.A. CEDAL	María Maya	mmaya@corpesa.com
15) EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA CA EDIMCA	Ximena Álvarez	xalvarez@edimca-ec.com sgomez@edimca-ec.com smejia@edimca-ec.com
16) CHAIDE Y CHAIDE SA	Pablo Cárdenas	pablo.cardenas@chaideychaide.com
17) GRUPO SUPERIOR S.A.	Maritza Castro	maritza_castro@gruposuperior.com
18) CONJUNTO CLÍNICO NACIONAL CONCLINA C.A.	Rocío Boris	rboris@hmetro.med.ec
19) TROPICALFRUIT EXPORT S.A.		soporte@tropicalfruitexport.com sistemas@tropicalfruitexport.com

20) CONCESIONARIA NORTE CONORTE S.A.	Viviana Pacheco	vpacheco@concegua.com
21) F.V-AREA ANDINA S.A.	Cristian Román	croman@fvecuador.com
22) PALMERAS DEL ECUADOR SA		aarroyo@danec.com
23) DEVIES CORP S.A.	Olga Espinoza	olga.espinoza@deviescorp.com
24) ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	Jairo Pérez	jairoperez@abbott.com
25) SEGUROS ROCAFUERTE		servicioalcliente@rocafuerte.com
26) AGROINDUSTRIAS ARRIBA DEL ECUADOR AGROARRIBA S.A.	Rosa Farfán	agroarriba@ecomtrading.com
27) ECUAGREENPRODEX S.A.	Cristian Eduardo	ceduardo@banexgroup.com.ec
28) FUNDAMETZ S.A.	Viviana Muñoz	recursos_humanos@fundametz.com
29) CONFITECA C.A.	Mariuxi del Valle	mdelvalle@unidas.com.ec
30) PINTURAS UNIDAS S.A.	Juan Landázuri	dmoreno@confiteca.com.ec jplandazuri@gmail.com
31) MEGAPROFER S.A.	Stalin Medina	stalin.medina@megaprofer.com
32) INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS C.A. INEPACA	Montserrat Mera	mmera@inepaca.net
33) UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.	Jennifer García	jjgarcias@launiversal.com.ec
35) CONSTRUCTORA VILLACRECES ANDRADE S.A.	Alicia García	agarcia@elitcorp.com
36) PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A.	Melania Acaro	alopez@paraizo.com.ec
37) DK MANAGEMENT SERVICES SOCIEDAD ANÓNIMA QUICENTRO SHOPPING	Vanessa Mosquera	vmosquera@dkms.com
38) TALLERES PARA MAQUINARIA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A.	Miguel Villegas	info@iiasacat.com
39) BIOALIMENTAR CIA. LTDA.		
40) LINDE ECUADOR S.A. AGA S. A.	Andrés Sánchez	andres.sanchez@linde.com
41) MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.	Cristina Naranjo	cnaranjo@medicamenta.com.ec
42) PROVEFRUT S.A.	José Suarez	rherrera@provefrut.com jsuarez@provefrut.com

43) IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA.	Mónica García	asistalento humano@importadortrujillo.com.ec
44) VICUNHA ECUADOR S.A.	Deysi Román	facturas.proveedores@vicunha.com.ec
45) EXBAFRUC EXPORTADORA DE BANANOS Y FRUTAS DE LA COSTA CIA. LTDA.	Elisabeth Zambrano	ezambrano@dicosta.com.ec
46) ETICA EMPRESA TURÍSTICA INTERNACIONAL C.A.	Azucena Torres	atorres@metropolitan-touring.com
47) PLÁSTICOS RIVAL CIA. LTDA.	Sandy Román	sroman@plasticosrival.com
48) GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA. LTDA.	Sonia Riera	kam.ec@grunenthal.com
49) NATURISA S. A.	Adriana Malo	amalo@naturisa.com.ec
50) ECUASANITAS S.A.	German Beltrán	gbeltran@ecuasanitas.com
51) AGROINDUSTRIAS DAJAHU S.A.	Narly Sánchez	nsanchez@agrodajahu.com
52) FLEXIPLAST S.A.		xcela@flexiplast.com rrhh@felxiplast.com
53) INPROEL SA		servicioalcliente@inproel.com comunicaciones@inproel.com
54) COMERCIAL JAHER	Ana Tenesaca	anatenesaca@jaher.com.ec
55) PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.	María Gabriela Quintero	maria.quintero@cmpc.com.ec