

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS

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

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Romero Masache, Patricia Betsabeth

DIRECTORA: Sáez Pezo, Loreto Isadora, 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

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr.
Loreto Isadora Sáez Pezo.
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 Romero Masache Patricia Betsabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.
Loja, septiembre de 2017
f)

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo Romero Masache Patricia Betsabeth declaro ser autora del presente trabajo de titulación:

Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales

empresas del Ecuador periodo 2016, de la titulación de Relaciones Públicas, siendo Loreto

Isadora Sáez Pezo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad

Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones

legales. Además certifico que las ideas, conceptos procedimientos y resultados vertidos en el

presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y acepta 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"

Autor: Romero Masache Patricia Betsabeth

Cédula: 1103666416

iii

DEDICATORIA

A mi madre, que con su amor incondicional crea fuerzas en mi interior para seguir a delante y superarme.
Y a mi padre, por ser mi apoyo en cada paso que doy.

Patricia Betsabeth Romero Masache

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por bendecir mi camino en cada paso que doy, sé que con su bendición tengo su absoluta compañía y un angelito viene en camino hacia mi vida el cual me induce día a día a salir a delante con más ganas en mi vida profesional.

A mi madre, por ser mi motor y fuerza que impulsó para que este proyecto en mi vida pueda realizarse, es mi mayor motivación en la vida.

A mi padre por disponer de su voluntad absoluta en ser mi acompañante donde sea que necesitaba ir, él ha sido mi más grande apoyo para poder culminar mis estudios en la universidad que tanto deseaba entrar como es la Universidad Técnica Particular de Loja.

Además agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja porque pudo apoyarme con una beca para realizar mis estudios y a los docentes de la titulación de Relaciones Públicas por los conocimientos impartidos en estos cuatro años de educación, en especial agradezco a Loreto Isadora Sáez Pezo, directora del presente trabajo, por brindarme su tiempo y dedicación para que este proyecto sea posible.

Patricia Betsabeth Romero Masache

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
1. Comunicación Organizacional	6
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	
1.3.1. Comunicación descendente	
1.3.2. Comunicación Horizontal	
1.3.3. Comunicación Ascendente.	
1.3.4. Comunicación Formal.	
1.3.5. Comunicación Informal.	
1.4. Planeamiento de comunicación interna	
1.4.1. Modelo de Planeación RACE	
1.5. Herramientas de comunicación interna CAPÍTULO II	
COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES	
2.1. Convergencia digital: un proceso sin final	
2.2. Comunicación 2.0: características, interacción multidireccional y trabajo	22
colaborativo.	23
2.3. Algunas herramientas digitales para la comunicación interna	24
2.3.1. Medios Institucionales	25
2.3.1.1. Intranet	25
2.3.1.2. Correo electrónico.	26
2.3.1.3. Chat institucional.	28

	2.3	.1.4. Blog	gs institucionales	28
	2.3	.2. Med	dios sociales	30
	2.	.3.2.1.	Facebook	30
	2.	.3.2.2.	Twitter	31
	2.	.3.2.3.	Google+	32
	2.	.3.2.4.	Whatsapp	33
	2.4.	Nuevos	perfiles de los públicos internos	33
	2.5.		ón estratégica del Community Manager	
	2.6.	_	S	
С	APÍTU	LO III		38
N	IODEL	OS DE L	AS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL	38
	3.1.	Estructu	ıras organizacionales	39
	3.2.		les escuelas de la conducta organizativa	
	3.3.		Clásica	
	3.1	.1. Imp	ortancia de la comunicación	42
	3.1		pósito de la comunicación	
	3.1	.3. Dire	ección de los flujos de comunicación	43
	3.1	.4. For	talezas y debilidades	43
	3.4.	Escuela	de Relaciones Humanas	43
	3.4	.1. Imp	ortancia de la comunicación	45
	3.4	.2. Pro	pósito de la comunicación	45
	3.4	.3. Dire	ección de los flujos de comunicación	45
	3.4	.4. For	talezas y debilidades	46
	3.5.	Escuela	Sistémica	46
	3.5	.1. Imp	ortancia de la comunicación	47
	3.5	.2. Pro	pósito de la comunicación	47
	3.5	.3. Dire	ección de los flujos de comunicación	47
	3.5	.4. For	talezas y debilidades	47
C	APÍTU	LO IV		49
D	ISEÑO	METOD	OLÓGICO	49
	4.1.	Objetivo	s de la investigación	50
	4.1	.1 Objetiv	o general:	50
	4.1	.2 Objetiv	os específicos:	50
	4.2.	Estructu	ıra metodológica	50
	4.2	.1. Inst	rumento de investigación	51
	4.2	.2. Mod	delización de comunicación interna	52
	4.2	.3. Sele	ección del objeto de estudio	52
C	APITU	LO V		56
П		MIENTO	N A COLONIES DE COMUNICACIÓN INTERNA	EG

5.1 A	ınálisis de Resultados	57
5.2 E	existencia de un departamento de comunicación	58
5.3 Á	rea de gestión de comunicación interna	59
5.4.	Análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales	60
5.5.	Análisis de la comunicación interna de forma tradicional	61
5.6. l	Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna	61
CAPÍTI	ULO VI	63
HERRA	AMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL	63
6.1. com	Utilidad de las herramientas digitales para la ejecución de acciones de unicación interna	64
6.2.	Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna	65
6.3.	Efectividad de las herramientas digitales	66
6.4.	Formación en el uso de las nuevas tecnologías	67
CAPÍTI	ULO VII	69
MODE	LIZACIÓN	69
7.1.	Escuela clásica	71
7.2.	Escuela de relaciones humanas.	72
7.3.	Escuela sistémica	73
CONCI	_USIONES	75
RECO	MENDACIONES	77
REFER	ENCIAS BIBLOGRÁFICAS	79
ANEXC	ne .	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del plan estratégico	. 15
Figura 2. Modelo RACE	. 16
Figura 3. Diagrama de los roles de una Intranet	. 26
Figura 4. 10 Aspectos del correo Electrónico	. 28
Figura 5. Segmentación de blogs corporativos	. 29
Figura 6. Influencia y gestión eficaz de la reputación	. 37
Figura 7. Diseño de la Estructura Organizacional.	. 39
Figura 8. Pirámide propuesta por Abraham Maslow.	. 44
ÍNDICE DE TABLAS	
Tabla 1. Comunicación interna del 1.0 al 2.0	. 22
Tabla 2 . Facebook	. 30
Tabla 3 . Twitter	. 31
Tabla 4. Google+	. 32
Tabla 5 . Whatsapp	. 33
Tabla 6. Diseños Organizacionales	. 40
Tabla 7 . Características de Escuelas de Comunicación Organizacional	. 52
Tabla 8. Empresas encuestadas	. 53
Tabla 9. Comunicación interna con apoyo de herramientas digitales	. 60
Tabla 10. Modelización	. 70
Tabla 12. Existencia de departamento de comunicación	. 84
Tabla 13. Área de gestión de comunicación interna	. 84
Tabla 14. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna	. 85
Tabla 15. Herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna	. 86
Tabla 16. Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna	. 87
Tabla 17. Efectividad de las herramientas digitales	. 88
Tabla 18. Uso de nuevas tecnologías	. 89
Tabla 19. Capacitaciones realizadas por gestor de comunicación interna	. 89
Tabla 20. Gestión de la comunicación interna en la institución	. 89
Tabla 21. Lo que permite la comunicación interna	. 89
Tabla 22. Flujo de comunicación interna	. 89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Existencia de un departamento de comunicación	58
Gráfico 2. Responsable de gestionar la comunicación interna	59
Gráfico 4. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna	61
Gráfico 5. Herramientas digitales para acciones de comunicación interna	64
Gráfico 6. Uso de herramientas digitales para la comunicación interna	65
Gráfico 7. Efectividad de herramientas digitales en gestión de comunicación interna	66
Gráfico 8. Capacitación de nuevas tecnologías	67
Gráfico 9. Capacitaciones dirigidas a público interno	68
Gráfico 10. Valor de la gestión de comunicación interna	71
Gráfico 11. Lo que permite la comunicación interna	72
Gráfico 12. Flujo de comunicación interna	73
Gráfico 3. Acciones de comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y	
tradicionales	84

RESUMEN

El presente proyecto investigativo, se centra en ampliar el conocimiento y generar aportación sobre el tema: Gestión de la comunicación digital interna en Ecuador. Análisis de las 100 principales empresas del Ecuador periodo 2016; donde se pretende conocer la inclusión de acciones de comunicación digital para públicos internos, su aplicación, uso, a fin de determinar la eficacia y eficiencia.

La muestra de estudio se extrajo del ranking de las 1000 mejores empresas privadas de Ecuador publicado por la revista Ekos. De la cual fueron tomadas 100 empresas como objeto de estudio. Cabe mencionar para esta investigación se utilizó el método cuantitativo que por medio de la encuesta online logra establecer, que las principales herramientas digitales de comunicación utilizadas por las diferentes empresas encuestadas son, la intranet, seguida del correo electrónico, redes de mensajería desarrollados por la empresa y WhatsApp.

Dado se concluye, que las empresas privadas ecuatorianas centran su conducta organizativa en base al modelo de la escuela de relaciones humanas, donde la comunicación es de enfoque social y flexible, se priorizan las necesidades de los trabajadores y su flujo de comunicación es horizontal, limitado entre iguales.

PALABRAS CLAVES: Empresas privadas de Ecuador, comunicación interna, comunicación digital, organización, herramientas digitales de comunicación.

ABSTRACT

The present research project, focuses on expanding the knowledge and generate contribution on the theme: Management of the internal digital communication in Ecuador. Analysis of the 100 leading companies of Ecuador 2016 period; where it is intended to know the inclusion of digital communication actions for internal audiences, its application, use, in order to determine the effectiveness and efficiency

The study sample was removed from the 1000 ranking of the best private companies of Ecuador, published by the magazine Ekos. Of the 100 companies which were taken as an object of study. It is worth mentioning for this research quantitative method was used that by means of the online survey established that the main digital communication tools used by the different companies surveyed are, intranet, followed by the email, messaging networks developed by the company and WhatsApp.

Given the conclusion is that the Ecuadorian private companies focus their organizational behavior based on the model of the school of human relations, where the communication is of social and flexible approach, prioritize the needs of workers and their communication flow is horizontal, limited between equals.

KEY WORDS: private companies of Ecuador, internal communication, digital communication, organization, digital tools of communication.

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, el trabajador dentro de las organizaciones ha ido creando posicionamiento, desde haber sido visto como una máquina que sólo servía para el trabajo y generar dinero, hasta situarse en el valor que realmente merece como trabajador, siendo escuchadas sus necesidades, opiniones, y recompensa por sus destacables labores.

Hoy en día hablar de comunicación organizacional interna alude a ver a trabajadores como el pilar fundamental con el que cuenta una empresa, su motor de productividad, por así decirlo, para que la empresa logre sus metas propuestas y se le da el lugar que merece como persona. Lo que antes era una comunicación unidireccional ahora se ha convertido en bidireccional permitiendo la interacción entre dos o más partes que a su vez generan retroalimentación.

Junto a ello con la evolución, la innovación y tecnología, las empresas se ven día a día más expuestas a evolucionar sus formar tradicionales de comunicar, por lo que se está adaptando lo tradicional con las nuevas tecnologías, principalmente hablando de herramientas digitales de comunicación ya sean internas o externas.

Partiendo de la importancia de comunicación interna y el uso de herramientas de comunicación digital es preciso preguntarse ¿Las empresas ecuatorianas realizan acciones de comunicación interna desde las herramientas digitales? ¿O la comunicación digital se utiliza solamente para la comunicación externa? ¿Cuáles son las principales herramientas de comunicación digital que utilizan las empresas para fortalecer su comunicación interna? ¿Cuáles son los modelos de comunicación interna que ejecutan las empresas de Ecuador, analizados bajos los tipos de comunicación ascendente, descendente, circular?

El presente trabajo investigativo procura responder a las diferentes interrogantes planteadas, tiene gran importancia debido que surge como consecuencia de que el país no existen muchas aportaciones sobre el tema, y contribuir a ello basado en precisas referencias bibliográficas es un gran aporte, que puede servir como base para futuras investigaciones en el área. Su contenido se encuentra dividido en cuatros partes importantes, de las cuales la primera representa el marco teórico, seguido de la segunda parte que incorpora el marco metodológico el cual para su estructura se aplica el método cuantitativo, la tercera parte pertenece al análisis de resultados basado en la aplicación del instrumento de investigación, la encuesta, y la cuarta parte las conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo se expone todo lo que tiene que ver con la comunicación organizacional, es decir su evolución, principales conceptos y definiciones por expertos en el tema, la comunicación interna y sus formas de comunicación, su planeamiento, se habla de un método muy conocido como es el modelo de planeamiento RACE y las principales herramientas de comunicación interna.

En el segundo capítulo se abordan temas sobre la comunicación digital en entornos empresariales, la convergencia digital, la comunicación 2.0, algunas herramientas digitales para la comunicación interna, lo que es el público interno, la gestión estratégica del Community Manager y métricas.

El tercer capítulo presenta los modelos de las escuelas de conducta organizacional, aquí se abordan las principales escuelas de la conducta organizativa, su importancia, propósito de comunicación, flujos de comunicación, fortalezas y debilidades.

El capítulo cuatro muestra el diseño metodológico que se utilizó para este proyecto investigativo acorde a sus objetivos, instrumento de investigación, modelización de comunicación interna y la selección del objeto de estudio.

En el capítulo cinco, seis y siete se hace mención de tres variables agrupados por segmentos, el primero constituyente al planeamiento y acciones de comunicación interna, el segundo herramientas de comunicación digital y por último la modelización.

Finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones en este camino por conocer la gestión de comunicación digital interna en empresas privadas de Ecuador, junto a los pertinentes anexos que dan veracidad a los resultados.

CAPÍTULO I.
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1. Comunicación Organizacional

1.1. Evolución del concepto y principales definiciones

La comunicación es un medio fundamental para los seres humanos, permite transmitir información entre dos o más personas. Este intercambio puede ser de opiniones, de sentimientos y de emociones. Representa parte esencial de la vida porque posibilita integrarse con la colectividad, de acuerdo a sus intereses y pensamientos.

La comunicación desde los inicios de la humanidad siempre ha estado presente y con el transcurso de los años, como señala Jeremiah O'Sullivan (1996, p. 18) "indudablemente la comunicación ha pasado a ser una necesidad vital para los organismos colectivos y para las comunidades". En efecto, con el avance tecnológico, la innovación y evolución las personas cada vez más se encuentran relacionadas entre sí y ligadas al mundo moderno.

Hablar de comunicación organizacional en la actualidad es hacer referencia a la relación que mantienen los trabajadores con su empresa, es parte del crecimiento y desarrollo de la institución como identidad que posibilita la interacción social y se sustenta en la práctica humana.

Históricamente la comunicación organizacional no se vio como caso de estudio hasta mitad del siglo XX al finalizar la Segunda Guerra Mundial, donde surge un nuevo interés científico por el análisis de la comunicación. De acuerdo con Horacio Andrade (2005) es una rama de estudio relativamente joven que no se ve reflejada en esfuerzos serios y sistemáticos hasta la década de los setenta en Estados Unidos. Comienzan a asociarse profesionales en esta área para aplicar sus conocimientos en las organizaciones.

En esta década, ya se ve reflejada a la comunicación organizacional como disciplina. Los autores empiezan a destacarla y hacer estudios para comprenderla como medio fundamental para las empresas.

La comunicación organizacional, como la define Andrade (2005, p.16) en su libro Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica, define a la comunciación organizacional, es "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los interrogantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos". Por lo que, es más fácil y rápido mantenerse informados y despejar cualquier duda. Además, "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 éstas y su medio" (Andrade, 2005, p. 16).

En la opinión de Alix Belén Rivera, Luis Rojas, Fanny Ramírez y Teresita Álvarez (2005) la comunicación organizacional es:

Una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles (p. 35).

Es un medio que ayuda a los trabajadores, de acuerdo con Antonio Lucas Marín (2010, p. 47), para alcanzar sus metas fijándose en los objetivos institucionales orientados bajo conductas individuales que permiten establecer relaciones interpersonales funcionales. Así mismo, Marín (2010) sostiene que la comunicación organizacional permite a los miembros de la compañía:

Discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes (p. 47)

Para Grunig y Hunt (como se cita en Guamán, 2010, p. 8) la comunicación organizacional es "una ciencia social del comportamiento, que trata de guiar la conducta de las identidades". Por lo tanto, es el intercambio de información de ideas y sentimientos entre el personal de las empresas. Lo que permite constituir una cultura organizacional, la cual se manifiesta en clima laboral y en la productividad, permite trabajadores se mantenga informados, motivados y capacitados.

De la comunicación organizacional se desprende una rama muy importante para las ciencias sociales como son las relaciones públicas, estás de acuerdo a Antonio Castillo (2010), han estado presentes desde el inicio de la humanidad, pero nacen a partir de que la sociedad crea conciencia de la necesidad de mantener interacción social, su nombre no se conoció sino a finales del siglo pasado. Su nacimiento se desarrolla en Estados Unidos desde la mitad del siglo XX, y hasta la fecha su aparición ha transformado el mundo organizacional.

Las relaciones públicas son un apoyo y complemento para la comunicación organizacional, a través de sus técnicas permite incrementar el posicionamiento de la organización, reforzar las ventas, mejorar la comunicación y fortalecer las relaciones con los públicos internos y externos.

Es así que Dennis Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra (2012, p. 11) explican que las relaciones públicas son un proceso, es decir, un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado. Incluso se puede influir en la opinión pública, como lo afirman Gloria Fajardo y Adriana Nivia (2016, p. 16) "las relaciones públicas comprenden la fuerza de la persuasión, la cual encauza el dispositivo perfecto para arribar al centro de la opinión pública".

Cronológicamente Castillo (2010) cataloga a las relaciones públicas en cinco periodos fundamntales en su evolución:

- a) Desde finales del S. XIX a 1914, con algunos ejemplos primigenios de acciones de relaciones públicas que iban configurando su deber ser.
- b) De 1914 a 1918 fuertemente impregnada con las técnicas de propaganda, que se aplicaron en la I Guerra Mundial y sobretodo, en los Estados Unidos con la gran estrategia de comunicación para convencer a su población que era necesario entrar en la guerra.
- c) De 1919 a 1929 que arrastra las consecuencias de los excesos del periodo anterior y se produce una cierta aversión a la potencialidad de la comunicación, pero al mismo tiempo, las relacione públicas comienzan a interesarse como disciplina universitaria y tiene lugar el primer libro de relaciones públicas.
- d) De 1929 a 1945 en la que se potencia la actividad de las relaciones públicas dirigidas a las grandes masas, debido a la época de crisis económica de 1929 y el esfuerzo comunicativo –entre otros- que supuso la II Guerra Mundial.
- e) A partir de 1945 y hasta nuestros días. En este apartado podría citarse la década de los 50 en la que se universalizan, al menos en la zona denominada "área occidental", debido principalmente a la extraordinaria influencia norteamericana en los campos político, social, económico. (p. 69-70)

Ivy Lee es considerado el pionero de las relaciones públicas al ser él quien empezó a descubrir y contribuir técnicas en esta área. Se le recuerda como menciona Wilcox, Cameron, y Xifra (2012) por sus cuatro aportaciones a las relaciones públicas en la actualidad:

- 1. Avanzar la idea de que las empresas y el sector deben aliarse con el interés público.
- 2. Relacionarse con los altos ejecutivos y no iniciar ningún programa salvo que se tenga el respaldo activo de la dirección.
- 3. Mantener una comunicación abierta con los medios de comunicación.
- 4. Destacar la necesidad de humanizar los negocios y llevar sus relaciones públicas al ámbito de la comunidad de empleados, comunicadores y vecinos (p. 48)

Edward Bernays, por otro lado es considerado el padre de las relaciones públicas modernas, gracias a brillantes campañas, promoción personal y varios libros que publicó, se convirtió en el portavoz de las relaciones públicas y gran promotor de «persuasión científica»

Por ello, la comunicación organizacional es muy importante, porque se encuentra presente en toda actividad empresarial. Así permite a los altos mandos y todo el personal empresarial tener un flujo de comunicación eficaz, el cual, involucra directamente a todo el personal de la organización en función de una planificación, organización y control que cobra cuerpo mediante las relaciones públicas.

1.2. Gestión y estrategia de la comunicación interna

Se reconoce que la comunicación interna, ha llegado a situarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta una organización. El público interno al igual que el público externo, tienen un alto valor empresarial y su clima laboral depende en gran medida al vínculo entre trabajadores.

Existen dos tipos de comunicación, la interna y externa. La comunicación interna, es aquella que se desarrolla dentro de la propia empresa, especialmente dirigida a los trabajadores y; la comunicación externa es la que realiza la organización con otras entidades, medios de comunicación y audiencias.

La comunicación interna para Fernando Véliz (2011, p. 146) "es sinónimo de saber escuchar al entorno. Y el saber escuchar, es el resultado de una organización que no teme a las preguntas, y que además, está dispuesta a responder, a construir esa respuesta". La gestión estratégica de comunicación no es un regalo, sino un elemento de la comunicación interna

que se utiliza como guía comunicativa para los grupos humanos. Además también hace mención que "una estrategia es una suma de experiencias, conocimientos, intuición (experiencia profundizada), cálculo y visión del grupo humano y el negocio" (Véliz, 2011, p. 156)

Rivera, Rojas, Ramirez, y Álvarez (2005) afirman, que a través de la gestión de comunicación interna se facilita el despliegue de todo el apartado comunicacional destinado al personal con el objetivo de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. (p. 39)

La gestión de la comunicación interna, requiere la definición y logro de objetivos propuestos por la empresa. Jesús García (1998) refiere, no se puede hablar de verdadera gestión de la comunicación interna, sin hablar de los objetivos corporativos a los cuales se encamina la empresa. La comunicación interna no es un fin en sí misma, sino uno de los instrumentos, medios fundamentales y recurso gerencial de la empresa.

La gestión de la comunicación debe darse en todos los niveles de la organización, desde los superiores hasta los inferiores. Es de suma importancia que la alta gerencia conozca las necesidades de sus trabajadores, que la comunicación sea caso de estudio y analizada por todos los miembros de la organización, ya que el no comunicar condiciona a trabajadores, llevándolos a desconfiar de su entorno y el lugar donde se desempeñan.

Por lo tanto, para mantener una exitosa gestión de comunicación interna se debe tener en cuenta: la información transparente y leal; y escucha activa de los empleados. Así, es necesario precisar que no porque la organización sea pequeña la comunicación verbal es un hecho, ya que los trabajadores generalmente necesitan de una estructura y parámetros para poder comunicarse sin miedo a sufrir consecuencias (Miralba García, 2012). Todo ello encaminado a que se cumplan los objetivos de la organización basados en la identidad y cultura organizacional.

1.3. Formas de comunicación interna

La comunicación interna como ya lo había mencionado, está orientada al público interno, el cual es el grupo de personas que conforman una institución y están directamente vinculadas con ella.

García (1998) hace mención que la comunicación interna, es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa:

- para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal;
- para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido;
- para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos;
- para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos es su consecución;
- para sensibilizar al activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la empresa;
- para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo;
- para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios;
- para dar a conocer informaciones y resultados y contar con las ideas y opiniones de todos:
- para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupo. (p. 53)

La comunicación interna, sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella, genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado. Esta comunicación se puede presentar bajo diversos sentidos. Puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), horizontal (comunicación entre iguales), en todos los ámbitos (comunicación transversal), aspectos laborales (comunicicaón formal), utiliza canales no oficiales (comunicación informal).

1.3.1. Comunicación descendente.

Es utilizada principalmente desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos de la misma, su objetivo es impartir directrices a los empleados y dar instrucciones claras del trabajo que se debe llevar a cabo. Así explica: Jaime Llacuna y Laura Pujol (2010) que la comunicación descendente se caracteriza por tener un contenido específico, transmite mensajes con órdenes determinadas para la función de tareas, priorizando los objetivos a alcanzar; las líneas de acción que conviene respetar; el nivel de cumplimiento de cada tarea. Esta comunicación, da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces al talento humano, mayor percepción de equívoco, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes emitidas.

Su interés se sitúa en: situación socio-laboral, salarios, horarios, cambios, gestión, seguridad, situación de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), entorno de la organización en cualquiera de sus declives. (Carlos Ongallo, 2007)

1.3.2. Comunicación Horizontal.

Es aquella comunicación que fluye entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización, siguiendo la línea horizontal del organigrama institucional, sea de la misma área o pertenezcan a áreas distintas.

Castillo (2010) destaca los objetivos de la comunicación horizontal son:

- Favorecer la comunicación interdepartamental e intradepartamental.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Mejorar la gestión interna. (p. 132)

1.3.3. Comunicación Ascendente.

Fluye desde los niveles más bajos hacia los más altos de la organización, nace en la base de los trabajadores y se extiende hasta la alta dirección, permite demonstrar si la comunicación

descendente ha sido eficaz, de modo que los trabajadores se comunican con sus superiores. Incluye reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

La comunicación ascendente, proporciona una retroalimentación sobre la efectividad de la comunicación descendente, convirtiéndose así, en una herramienta para detectar los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas y propuestas de mejora. "Los gerentes facilitan la comunicación ascendente y motivan a sus empleados proporcionando información válida. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de relaciones interpersonales" (Llacuna y Pujol, 2010, p. 4).

1.3.4. Comunicación Formal.

Parte del cumplimiento de procedimientos burocráticos, donde su flujo de comunicación se sustenta única y estrictamente a aspectos laborales, fluye siguiendo la estructura jerárquica del organigrama institucional, y se da a través de las fuentes o canales oficiales que utiliza la organización, ya sea a través de memorándum, notas informativas, cartas etc. manejando la escritura como medio.

1.3.5. Comunicación Informal.

Es un tipo de comunicación como su nombre mismo lo destaca informal. Las relaciones fluyen basadas en la espontaneidad y no en la jerarquía, se utilizan canales no oficiales como reuniones fuera del lugar del trabajo, pausas activas de los trabajadores en momentos determinados, como el café, almuerzo, etc. Generalmente surge por la relación directa entre los miembros que conforman la organización, y lasos de amistad que se crean en relación al mismo lugar donde se desempañan. Se desarrollan por medio de la interacción social, utilizando preguntas, comentarios, sugerencias. Los canales de comunicación formal e informal se complementan la una de la otra, ambas son de carácter multidireccional.

1.4. Planeamiento de comunicación interna

Teniendo un concepto claro sobre lo que es la comunicación interna y sus grandes ventajas al ser aplicada en las organizaciones, se puede destacar que su éxito o fracaso depende en gran medida de la planificación estratégica que se lleve a cabo.

Por ello, la planificación de la comunicación interna consiste en realizar diagnósticos o auditorías del entorno de la organización, esto permite a sus miembros: "a) Indicar posibles insuficiencias de los canales utilizados. b) Calibrar la credibilidad concebida. c) Determinar los contenidos en los que se demanda mayor información. d) Elaborar planes que mejoren la eficiencia del sistema de comunicación" (Ongallo, 2007, p. 211).

Alejandro Álvarez (2011) menciona:

La planificación se convierte en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta. Incluye metas, objetivos, estrategias para conseguir lo que se pretende. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guion y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, una meta, a un reto. (p. 42)

Alejandra Brandolini, Martín Gónzalez, y Natalia Hopkins (2009) proponen un modelo para el desarrollo de una comunicación interna efectiva, basada en la planificación en torno a cinco instancias que van encadenadas: el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.

La primera etapa el pre-diagnóstico, es la información básica con la que se debe contar de la organización como fundamento para el proceso de auditoría. La segunda etapa, el diagnóstico, rebela las oportunidades y debilidades de la organización que surge de la comunicación interna, este diagnóstico es fruto de la aplicación de instrumentos de investigación y medición. La tercera etapa, planificación, consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna en base al resultado de las posibles desventajas que posee la organización, trazando estratégicamente objetivos acorde a las necesidades reveladas en el diagnóstico, que sirven de guía en el plan de acción. La cuarta etapa, la ejecución, es la aplicación del plan estratégico de comunicación junto con todas las actividades a desarrollar. La última etapa, y de gran valor, es el seguimiento, en esta instancia se determina la medición de las acciones implementadas en el plan estratégico de comunicación, su evolución sirve como retroalimentación para ir adaptando el plan con las necesidades del diario vivir de la organización, fijados en lograr los objetivos.

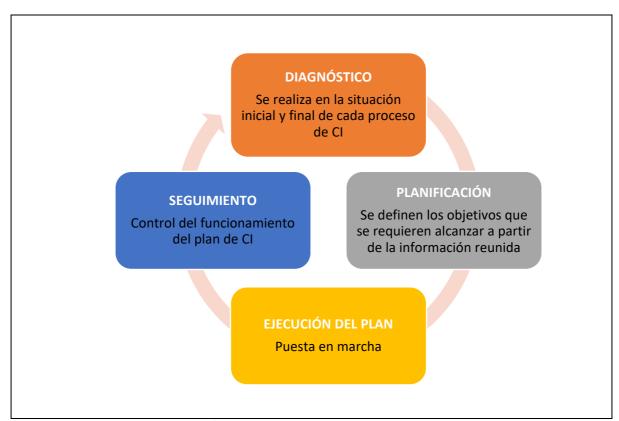


Figura 1. Etapas del plan estratégico

Fuente: Brandolini, A.; Gónzalez.; y, Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna. Argentina. Dircom.

Elaboración: El autor

El plan estratégico de comunicación interna, es una herramienta importante para el planeamiento de la comunicación. Este plan, es un documento que reúne un conjunto de estrategias, técnicas, tácticas y actividades a desarrollar con el público interno; tiene como finalidad mejorar el provecho de los trabajadores, actuar como apoyo en la cultura organizacional y objetivos que persigue la organización, para lograr los resultados esperados.

Para la elaboración de un plan estratégico de comunicación, es significativo hablar sobre un método muy utilizados por los profesionales en esta área. Se trata del modelo propuesto por Jhon Marston en 1963, el cual lo denominó RACE.

1.4.1. Modelo de Planeación RACE.

El método RACE, creado por Jhon Marston, sirve como guía en el proceso de planeación estratégica de las organizaciones para la toma de decisiones. Consiste en recopilar información específica y necesaria del público interno, para fruto de ello desarrollar un plan de acción, y tras su ejecución alcanzar los objetivos propuestos en función a los objetivos organizacionales.

Este modelo consta de cuatro etapas claves, los cuales son: Investigación (*Research*), Acción (*Action*), Comunicación (*Communication*) y Evaluación (*Evaluation*). Marston para la propuesta de este modelo, se basó en el proceso clásico del "management" de la Dirección por objetivos. El que consiste en cuatro funciones para la organización: Planear, Organizar, Dirigir, Controlar.

Al modelo marstoriano, se lo conoce también como "Método de la Espiral", porque gráficamente se centra de una forma cíclica y cerrada con sus cuatro etapas, que van desde la investigación hacia la acción, por la comunicación y desemboca en la evaluación. Cada etapa lleva coherencia una de otra, de modo que la última (Evaluación), una vez ejecutada, lleva nuevamente a la primera (Investigación) para seguir avanzando (Álvarez, 2011).

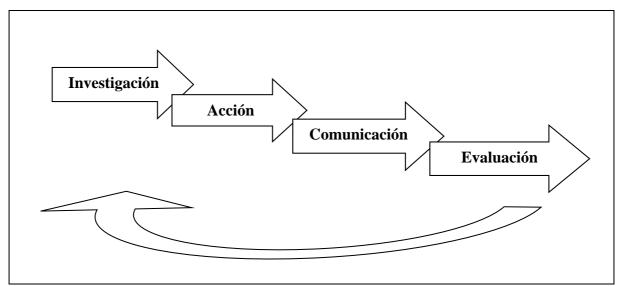


Figura 2. Modelo RACE

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

Elaboración: El autor

Investigación, es la primera de las cuatro etapas del método RACE, y en español IACE. Consiste en recopilar la información necesaria y específica a indagar sobre la organización, se puede realizar a través de diferentes técnicas y métodos, ya sea por encuestas, entrevistas, focus group, sondeos, etc. que permiten encontrar las posibles incertidumbres y falencias que posee la organización, con fin de convertirlas más adelante en fortalezas, mediante estrategias específicas a través de un plan de acción.

La investigación, es el pilar fundamental para poder conocer a fondo el estado de la organización, permite establecer un buen diagnóstico, se debe tener bien claro los objetivos. Xifra (2005) refiere que saltarse este paso en la planificación de la comunicación interna, es como querer auto medicarse sin antes haber acudido a un doctor; la diferencia sólo radicaría en que los problemas de salud tienen consecuencias físicas y pueden resolverse acudiendo a un profesional, mientras que las insuficiencias comunicativas no duelen, pero sí se ven resultados inmediatos.

Miguel Túñez (2012, p. 60) destaca que la investigación en la organización "permitirá comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, identificar conflictos, justificar esfuerzos y conectar con el entorno". Es el comienzo de cuatro etapas y junto a esta se le incorporan los resultados obtenidos de la evaluación volviendo a incorporarse hacia la investigación como una espiral.

El análisis FODA, es una guía evaluativa en la investigación, sus siglas corresponden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permiten conformar un cuadro de la situación actual de la organización a investigar, accediendo de esta manera a obtener información precisa y de mayor relevancia.

Acción, teniendo una investigación bien detalla, concreta sobre la organización, se procede a realizar una segmentación de público en la organización, ya sea interno o externo. A esta etapa también se la denomina "planificación", porque es donde se elabora el plan de acción, teniendo en cuenta que los objetivos se establecen en función de los intereses estratégicos de la organización.

El plan de acción, contiene estrategias y tácticas, es aquí donde se define lo que se va a transmitir, cómo se va a transmitir y cuando se va a transmitir frente a las necesidades detectadas por el diagnóstico de la investigación "deben identificarse unos objetivos cuantificables y ponderables. A partir de este momento se determina un eje de comunicación traducido en un mensaje clave en función de cada uno de los públicos identificados y segmentados". (Xifra, 2005, p. 85).

Comunicación, la tercera etapa, es donde se pone en marcha la planificación realizada, se ejecuta el plan de acción llegando a los públicos objetivos, a través de mensajes, canales de comunicación dependiendo sus necesidades.

En esta etapa se deberá confeccionar el calendario del plan de acción. No debe confundirse el plan de comunicación (estratégico) con el plan de acción (táctico), como ocurre en más ocasiones de las debidas. El plan de acción no es más que el mero plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual o el plan temático, ligado a herramientas concretas. (Álvarez, 2011, p. 48).

Evaluación, es la última etapa propuesta por Marston, la cual se destaca por evaluar las estrategias planteadas en el plan de acción para verificar si los objetivos planteados se cumplieron o si existen posibles desajustes para volver a iniciar con la etapa de investigación generando un nuevo proceso con adaptación del mismo.

Consiste en medir los objetivos para con ello rectificar e incluso replantear la estrategia. La evaluación es específica dependiendo de los diferentes públicos a los que va destinado.

1.5. Herramientas de comunicación interna

Las herramientas de comunicación interna, permiten a los trabajadores mantenerse informados continuamente de las novedades de la organización, sirven para tener una relación directa entre trabajadores y gerentes, manteniendo buenas relaciones.

Existen muchas herramientas de comunicación interna, pero entre las más importantes se destacan

Boletines: son con frecuencia muy utilizados para mantener al público interno informado sobre la organización. Su objetivo es fomentar la participación en los trabajadores, que remitan las noticas con sus opiniones y participación. Estos boletines con los avances tecnológicos se han convertido en boletines digitales mejorando su rapidez y distribución.

Revistas Corporativas: en ellas se destaca información como noticias, entrevistas de la organización, que es de interés sin fecha de caducidad, puede ser emitida (mensuales, bimestrales, semestrales) puede exhibirse en papel, o a través de la página web.

Correo electrónico: consiste en el envío inmediato de noticias, boletines, revistas y comunicados a los miembros de la organización, con un ahorro significativo de costes, con la ventaja de una respuesta inmediata y de fácil obtención. Teléfono un medio que sustituye con frecuencia a todos cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata.

Tablón de anuncios: colocado en un punto estratégico de la organización, permite destacar noticias precisas e interesantes de la organización. En ocasiones se suele colocar en este tablón el mejor empleado del mes, el cumpleaños de los trabajadores y novedades de la organización. Es eficaz para todos los trabajadores y para aquellos trabajadores que no poseen un ordenador y que transitan por la organización.

Reuniones: su objetivo es fomentar la participación de todos los trabajadores, generar formas de comunicación interna, es de suma importancia porque se destacan las opiniones de los trabajadores, de tal modo que se potencia la cultura y objetivos de la organización.

Internet: brinda la facilidad de que los trabajadores estén enterados de noticias y la actualidad de la organización. Genera información ascendente, descendente y horizontal.

Intranet: permite obtener información rápida, genera inmediata difusión sobre noticias o comunicados a los empleados, se tiene una comunicación más instantánea y formal.

Grupos en redes sociales: generalmente se utiliza esta herramienta de comunicación interna, cuando la organización cuenta con una grande extensión de empleados, Su objetivo es difundir información sobre la empresa manteniendo la comunicación informal.

Buzón de sugerencias: recopila las ideas que tienen los trabajadores sobre la organización y su entorno, consiguiendo se logre una retroalimentación para poder descartar posibles falencias.

Comidas o desayunos productivos: su finalidad se centra en mantener las buenas relaciones con todos los trabajadores que conforman la organización, hablar en un ambiente relajado, se mantiene una comunicación informal y sirve mucho para analizar la expectativa de como los trabajadores ven a la organización.

Eventos o actos empresariales: generalmente esta herramienta se utiliza en organizaciones medias o grandes. Su objetivo es mantener las buenas relaciones entre trabajadores y sus altos directivos de modo que se potencia la comunicación interna.

Manual del empleado: documento que se suele entregar a las personas que entran a trabajar por primera vez a la organización, en este manual se destaca información de mucha

importancia de la organización que el trabajador debe tener en cuenta. Consiste en destacar la misión, visión, cultura y objetivos organizacionales que tiene por objetivo la organización.

CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN DIGITAL EN ENTORNOS EMPRESARIALES

2.1. Convergencia digital: un proceso sin final.

La palabra "convergencia digital", se sustenta a que con la evolución analógica, la tecnología y las redes, es posible estar en línea desde cualquier dispositivo. Gracias a la digitalización y el desarrollo de la conectividad, se puede consultar contenido multimedia (películas, imágenes, música, audio, texto) desde un mismo dispositivo conectado a Internet, por lo que cada vez es más fácil acceder a la red.

Según la Real Academia de lengua Española (2016), Internet se define como "Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación" y en conjunto a la digitalización, la convergencia es de mucha importancia porque da como resultado la comodidad de usuarios desde cualquier sitio incluido la casa, ahorro de tiempo, agilidad, facilita la vida.

"Convergencia, usabilidad y participación son conceptos claves en la Web 2.0. Compartir, comunicar, conversar y cooperar son las 4Cs de la Web 2.0, que alude al poder del usuario online para crear, difundir y compartir contenidos con otros usuarios." (Araceli Castelló, 2010, p.49). El usuario es el que tiene el poder para lograr retroalimentación en cualquier plataforma virtual haciendo que sus opiniones sean tomadas en cuenta en la comunidad.

Hoy en día, con el notable avance tecnológico, su evolución y transcendencia, las empresas se encuentran cada vez más expuestas a innovar y potenciar las herramientas digitales, que son de gran alcance y ayudan a fortalecer las relaciones con sus públicos. Alejandro Formanchuk (2010) señala, que para generar la comunicación interna 2.0 se debe configurar la cultura, sus prácticas, formas y dinámicas de la organización; resalta es algo peligroso porque puede crear tensiones, discrepancias con el personal pero no imposible. Se debe tener en cuenta a qué clase de cultura pertenece la organización, sea a la 1.0 o 2.0.

¡La comunicación interna 2.0 necesita una cultura 2.0! Cultura "Plataforma para lanzar comunicaciones". "Una persona se expresa según sea su personalidad. Con una empresa pasa lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a su cultura". (Formanchuk, 2010, p. 7).

Tabla 1. Comunicación interna del 1.0 al 2.0

1.0

Información	Diálogo
Comunicación como producto	Comunicación como proceso
Muchas afirmaciones	Muchas consultas
Bla, bla, bla	Escuchar mutuo
Datos	Significados
Poder del megáfono	Poder de las neuronas
Mensajes verticales	Charlas horizontales
Reserva información	Compartir Diálogos
Medios centrados en la difusión	Medios que buscan la interacción
Grandes medios	Grandeza de Personas
Odio la crítica	Celebración del diseño

Fuente: Formanchuck, A. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires: Editorial

Formanchuk & Asociados Elaboración: El autor

2.2. Comunicación 2.0: características, interacción multidireccional y trabajo colaborativo.

Unas de las características que presenta la comunicación interna 2.0 son la interactividad, la rápida información, la innovación y el uso de herramientas digitales, que crea un acercamiento más confiable con los diferentes públicos que posee la organización.

Como hace referencia Formanchuk (2010) la comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias de estas trayectorias: 1. Acceso y Disponibilidad: una comunicación interna 2.0 implica que la organización sea transparente, sincera y a la hora de generar al personal información esta sea veraz. Si antes no lo hacía por mantenerlo reservado a ciertos grupos información confidencial, esta es una gran oportunidad para mantener un libre acceso a la información, así trabajadores sabrán cada cosa del lugar donde se desenvuelven. 2. Igualdad: mantener una participación igualitaria por todos los miembros de la organización, ayuda a fortalecer las posibles debilidades que tiene y, de cierto modo contribuye a que todo el personal se incluya dependiendo de su posición en la empresa. 3. Usabilidad: brindar al personal los recursos necesarios para que puedan desempeñarse completamente. 4. Participación: brindar confianza, para que el personal pueda involucrarse con su participación, demostrando una prueba de valor por su contenido. 5. Interacción: no solo basarse en la comunicación bidireccional ascendente- descendente, sino generar comunicación interactiva entre todos los miembros de la organización. 6. Construcción Colectiva y Colaboración: hay que tener en cuenta, que a veces las mejores ideas surgen desde debajo de la organización, haciendo referencia al modelo piramidal. Aceptar las ideas desde cualquier lado de la empresa teniendo

como ventaja el desarrollo de la inteligencia colectiva. 7. Escuchar, responder y hacer: disponerse a permanecer en una escucha activa frente a las necesidades de los trabajadores para poder responder a sus inquietudes y fente a ello hacer algo. 8. Respeto y reducción del ego: lo principal para que la comunicación en una organización funcione, es que el personal ante todo se respete y se valore mutuamente. 9. Red e Interacción: en este punto se prioriza la flexibilidad y la dinámica de los trabajadores, no sólo yendo hacia lo unidireccional, sino que los roles se generen hacia un modelo de interacción, participación sin que sea de mucha importancia la jerarquización. 10. Reducción del control: esta comunicación interna 2.0 involucra dejar de lado la incógnita de cómo controlar todo, la organización se dispone a dejar el control clásico de lo que se menciona, especula o resuelve. 11. Desintermediación y Horizontalidad: la razón de la comunicación 2.0 lleva a un proceso de desintermediación en creación y difusión de contenido. "El rol activo del <<p>prosumidor comunicacional>> requiere un espacio en que, cuidando principios básicos de respeto, pueda intercambiar opiniones libremente o prolongar debates por el tiempo que crea necesario". (Formanchuk, 2010, p. 19).

2.3. Algunas herramientas digitales para la comunicación interna.

DcorporateCom (2008) en el Manual de Web 2.0 señala que las empresas:

Pueden ahorrarse mucho dinero y tiempo en la construcción de una nueva cultura corporativa más colaborativa. Uno de los beneficios derivados de las nuevas tecnologías Web 2.0 puede verse claramente en el crecimiento de colaboración entre las diferentes áreas de una empresa. Los blogs, wikis, y las redes sociales hacen que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean más ágiles y trasparentes. Varios expertos indican que cerca del 75% de los procesos de creación de una nueva cultura corporativa fracasan por una falta de comunicación interna apropiada. Las nuevas tecnologías sociales pueden hacer que los empleados se sientan cada vez más implicados en la organización de sus tareas, así como en la cooperación y convivencia con sus compañeros hasta compartir la responsabilidad del control de resultados y los proyectos realizados. Además, estas herramientas son de fácil uso y tienen un bajo coste de implantación. (p. 263-264)

Por tanto, las herramientas digitales para la comunicación interna ofrecen grandes ventajas a las organizaciones, existen muchas herramientas digitales que pueden ser de gran ayuda para la gestión de la comunicación, pero depende de la organización el implementar las más adecuadas que sirvan como apoyo para que se cumplan los objetivos corporativos.

2.3.1. Medios Institucionales.

Matías Fernández (2006) sostiene que la convergencia de comunicación, y el crecimiento en redes sociales presentan un gran escenario online que crea ventajas, oportunidades, e innovación para las organizaciones. Estamos siendo testigos de una nueva interacción social; Internet propone un antes, un ahora y un futuro inmediato, por lo que la Web 2.0, plantea un desafío para las organizaciones que se ven expuestas a formar alternativas creativas y generar nuevas estrategias, que requieren re-pensar y re-diseñar programas de comunicación basados en un público interactivo.

A continuación se mencionan algunas herramientas digitales corporativas que son muy eficaces en la gestión de la comunicación interna en una organización.

2.3.1.1. Intranet.

La Intranet es una "red de información interna, de acceso limitado a la institución bajo determinados niveles de seguridad. Constituye un sistema de comunicación interactiva, permite compartir recursos, información y servicios en función de los papeles desempeñados por los usuarios definidos en la organización" "La intranet es una de las herramientas más poderosas que hoy día puede tener una organización, si se aplica de forma adecuada, porque permite incorporar todas las potencialidades de Internet al entorno organizacional" (Ivett Aportela, 2007, p. 3)

Es decir, que la intranet es una herramienta netamente dirigida al público interno. Es de gran ayuda en la organización, porque permite acelerar y renovar la información que se desea transmitir, está al alcance de todos los trabajadores en tiempo y lugar preciso sin necesidad de trasladarse a un sitio, sino que la información llega a la comodidad de los trabajadores. Mediante los recursos que ofrece, admite mantener a la organización activa por medio de la interactividad y gestión de la comunicación.

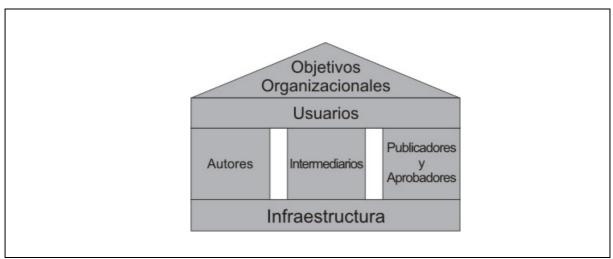


Figura 3. Diagrama de los roles de una Intranet

Fuente: Aportela, I (2007). Acimed. Recuperado de http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci041007.pdf Elaboración: Aportela, I (2007). Acimed. Recuperado de http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci041007.pdf

En la figura se observa cómo se estructuran e integran los distintos papeles en la intranet; la cúspide son los objetivos de la organización, que proveen la razón para crear la estructura de Intranet. En la base, se encuentra la estructura tecnológica que proporciona las bases para el almacenamiento, desarrollo, gestión, acceso y publicación de la información; incluye el hardware, software, redes, protocolos y estándares requeridos para implementarla. En la zona intermedia, las tres columnas brindan el soporte para los objetivos organizacionales. Incluyen la autoría, la intermediación y la publicación, con su función adicional de aprobación del contenido. Esta última es importante para coordinar, ser eficaces y eficientes y así proteger la institución y sus empleados de inconsistencias en la información. Entre todos los elementos, se sitúan los usuarios de la información que inciden en todo el proceso. (Aportela, 2007, p. 10-11)

2.3.1.2. Correo electrónico.

Correo electrónico o email es una herramienta digital que permite enviar y recibir mensajes instantáneos por medio del internet, "los mensajes son de varios tipos: personales, académicos, empresariales y su contenido es de tipo texto; este brinda la posibilidad de adjuntar archivos a los mensajes al enviar, que pueden ser archivos de texto o imágenes, canciones, videos etc:" (Fanny Cevallos & Irma Samaniego, 2012, p.26).

Mediante el correo electrónico los trabajadores en una organización manejan la información más rápida, segura y con respaldo por lo que es un medio fugaz y sobre todo confiable para la difusión de información, tiene varias ventajas por las opciones que posee entre ellas:

El correo electrónico es la modalidad comunicativa más dinámica de la red. Está en el origen de la comunicación telemática, en 1969, y en la actualidad es su gran motor. El correo electrónico es una de las aplicaciones de la tecnología informática que sirve para transferir mensajes entre usuarios, son mensajes que se envían a direcciones privadas, ya sea a las de un solo destinatario o a la de todos aquellos que se desee. Los programas de correo permiten preparar listas colectivas de distribución, según el propósito o el contenido de los mensajes. La utilidad de las listas de distribución es evidente, por la facilidad y rapidez de los envíos. En un envío colectivo, el remitente puede escoger entre dejar a la vista de los destinatarios la identidad y direcciones de éstos o bien ocultarlas por una razón de discreción. Para ocultar esa información se envía el mensaje a los destinatarios como una "copia invisible". Sin embargo, por la misma razón de cortesía, se considera conveniente que el remitente declare su nombre e identidad en la cabecera del mensaje. El formato del correo electrónico permite también indicar el asunto de la comunicación, aunque suele figurar con el nombre de "tema". Es recomendable rellenar ese campo por una razón de cortesía con el interlocutor, pero también lo es por interés del remitente; la expresión clara y precisa del objeto del mensaje indica al remitente la importancia del texto y facilita su lectura. La sección principal del correo corresponde al cuerpo del mensaje, cuyo contenido y extensión varía según su objeto; sin embargo se suele preferir los textos breves a los extensos. Si se adjunta un archivo, es conveniente indicarlo y describir su contenido. (Xavier Laborda, 2016, p. 6)

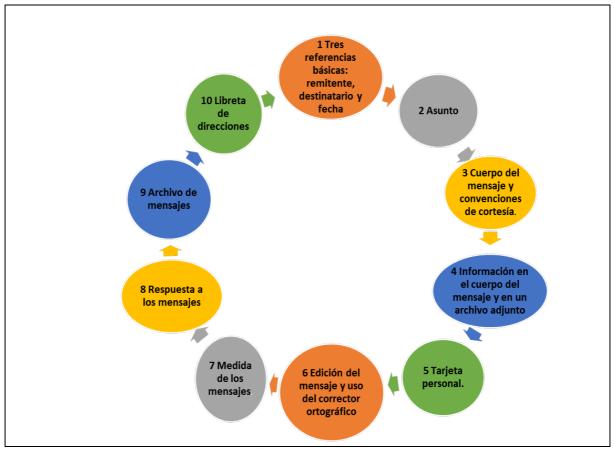


Figura 4. 10 Aspectos del correo Electrónico

Fuente: Laborda, X (2016). Hemeroteca clara campoamor. Recuperado de https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/50364/1/Estilo%20y%20cortesia.pdf

Elaboración: El autor

2.3.1.3. Chat institucional.

El chat institucional representa la interacción entre trabajadores, a través de mensajes instantáneos por las plataformas digitales de la organización; pude ser por medio de la Intranet o correo electrónico que permiten mantener una respuesta rápida y es un canal de comunicación informal de mucha comodidad para los trabajadores.

2.3.1.4. Blogs institucionales

Un blog se puede definir como: "una herramienta para publicar contenidos web, un medio de comunicación en Internet, un estilo, una filosofía, una tendencia social, una acción social participativa, un elemento de algo mayor: la blogosfera" (Alberto Ortiz, 2008, p. 21). Se caracteriza por la actualización constante de la información, la cual cada vez es más inclinada a la multimedia (videos, fotos, archivos, hipervínculos, sonido etc.)

Los blogs institucionales son muy eficaces en una organización, son de uso exclusivo para el público interno y de gran apoyo para la comunicación interna. Mediante la interactividad por esta herramienta digital, los trabajadores obtienen mayor información de la organización a la que pertenecen Se destaca valores, cultura organizacional y permite generar una retroalimentación yendo más allá de no solo informar, sino saber qué es lo que los miembros de la organización opinan.

GRUPOBPMO (2007) menciona que los blogs corporativos de carácter interno permiten a una empresa:

- La creación de una nueva cultura corporativa más comunicativa y colaborativa.
- Gestionar los cambios de actitudes y habilidades de los empleados.
- Agilizar el proceso de decisión entre los empleados.
- Intercambiar conocimientos entre unidades de negocio/equipos.
- Disponer de una herramienta muy eficaz para crear conversaciones sobre nuevas ideas/proyectos dentro y fuera del equipo.
- Aumentar la productividad de sus equipos.
- Enriquecer la comunicación de abajo arriba.
- Reducir costes en la gestión de la comunicación.
- Es un medio excelente para la comunicación de directivos que quieran asumir el liderazgo de un tema/proyecto.
- Se convierten en memoria escrita de la organización. La escritura, además, otorga estabilidad emocional para formalizar el proceso de desarrollo organizativo. (p.128)

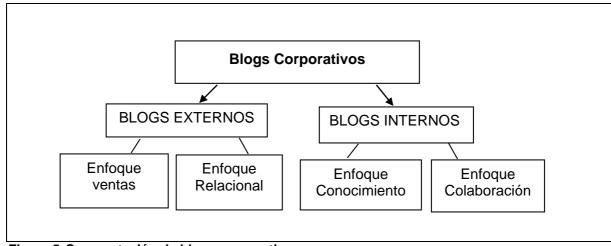


Figura 5. Segmentación de blogs corporativos

Fuente: GRUPOBPMO. (2007). Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales. GrupoBOMO, 207

Elaboración: El Autor

2.3.2. Medios sociales.

Las redes sociales, son plataformas de la web 2.0, hoy en día se presentan con un alto valor tanto a nivel individual, como para lo empresarial. Su inmediatez, agilidad e interacción permite la difusión de información instantánea entre dos o varias personas conectadas a internet, manteniendo la posibilidad de intercambiar mensajes de textos, videos, música, enlaces, fotos, documentos, etc.

Formanchuk (2012) menciona que las redes sociales, no son una moda sino que han venido para quedarse como parte de transformación en las personas. Representan una nueva cultura, porque generan el intercambio de conocimientos; permiten la interacción que cada vez se ve más en la sociedad. A demás transforma la estructura básica en una organización, donde todos pueden opinar e interactuar manteniendo la actitud de confiar en la red y las herramientas digitales que se utilizan.

Las redes sociales son un gran beneficio para las organizaciones, porque detrás de cada una se encuentran desafíos para los trabajadores que cada vez deben poner a flote su conocimiento, trabajo en equipo que define su potencial para representar algo innovador con sus diferentes públicos. En fin lo que potencia las redes sociales empresariales son grandes ideas, grandes personas y grandes soluciones.

A continuación se mencionan algunas redes sociales de mayor relevancia con adaptación empresarial para el logro de la gestión de la comunicación interna.

2.3.2.1. Facebook

Tabla 2 . Facebook

Información básica	Red Social creada en el año 2004 por Mark Zuckerberg y fundado junto a Eduardo Saverin, Chris Hughes y Dustin Moskovitz.
URL	www.facebook.com
Descripción	Red que permite compartir varios formatos tales como: fotos, texto, videos, enlaces, realizar videollamadas. Su estructura está diseñada para crear un perfil de uso personal con nombres, correo electrónico y fotos. Puede utilizarse mediante un computador o teléfono inteligente, sirve como medio para conocer y añadir personas denominados "amigos", que serán los contactos de la persona que crea el perfil, estos pueden ser de cualquier parte del mundo para estar conectados mediante la web.

Adaptación Empresarial	Para uso corporativo, esta red permite crear una página sin número limitante de "amigos" como es en un perfil personal que solo se puede tener 5.000 contactos, permite que cualquier usuario de Facebook los siga sin necesidad de tener que enviar una solicitud de amistad como se hace en un perfil personal. Basta con darle "me gusta" a la página; para que el usuario reciba información de la organización y actualizaciones constantes.
	Es una gran ventaja para el departamento de comunicación, porque mediante las estadísticas que se obtiene de esta página, permite reajustar la estrategia de contenidos que sirven de mucho para que la organización sepa los intereses de sus públicos, ya sea internos o externos. Es de uso exclusivo para los administradores, y las estadísticas muestran información como: (alcance), número de personas que han visto una publicación, (evolución), número de total de "me gusta" recibidos, contenidos más vistos.
	Los mensajes privados, son equivalentes a correos electrónicos, los trabajadores pueden realizar grupos privados en los cuales puedan estar en contacto instantáneo. Se debe tener en cuenta, que la presencia corporativa en esta red social es muy eficiente para la retroalimentación, el saber qué opinión se tiene de la organización, sirve mucho para mejorar, fortalecer e innovar.

Fuente: Aced, C (2013). Relaciones públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Barcelona: UOC

Elaboración: El autor

2.3.2.2. Twitter.

Tabla 3 . Twitter

Información básica	Red social de microblogging creada por Jack Dorsey en el año 2006
URL	www.twitter.com
Descripción	Red que, permite compartir mensajes breves de hasta 140 caracteres a los cuales se les denomina tuits, aplicación disponible para teléfonos inteligentes y computador. Su objetivo, es que cada persona puede seguir (following) a quien quiera y cada uno puede tener seguidores (followers) lo que genera recibir información de lo que publican y lo que se publica desde una cuenta personal. Su estructura es sencilla por la brevedad de palabras que se debe utilizar, pero por lo general suele ir acompañado el tuit de enlaces que llevan a un sitio web o blog. Esta red social tiene sus abreviaturas:

	RT: retiut. Publicar un tuit en nuestra cuenta de cualquier usuario para compartirlo con los seguidores que se tiene. TT: trending topic, temas de los cuales se está generando mucha polémica, los más populares de los que hablan los tuiteros. DM: direct message, mensajes directos que se envía a algún usuario en el cual su contenido solo puede leerlo la persona a la que se le envía. Se utiliza una (@) antes del nombre de un usuario para mencionalo directamente, y en los tuits se utiliza (#) conocido como hashtag para dar seguimiento de tuits.
Adaptación Empresarial	Las empresas utilizan Twitter basándose en sus diferentes objetivos comunicacionales, ya sea para dar a conocer sus productos, novedades de la organización; para difundir notas de prensa; ofrecer atención al cliente; retransmitir información de hechos de importancia; y organizar tweetchat que son tipo conversaciones en las que participan varios usuarios con hashtag en un día y hora determinado. También se puede pagar por la aparición en esta red, las organizaciones pueden patrocinar tuits y hashtag.

Fuente: Aced, C (2013). Relaciones públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Barcelona: UOC Elaboración: El autor

Google+. 2.3.2.3.

Tabla 4. Google+

Información básica	Google Pus es una red social integrada a Google Inc. Creada en el año 2011.
URL	https://accounts.google.com/Login?hl=ES
Descripción	Es una red social que, permite la interacción mediante los usuarios que se sigue y los que nos siguen. Los usuarios pueden unirse a personas y páginas según sus preferencias añadiéndolos a su círculo, el cual se divide en tres categorías: amigos, familia y conocidos. La aplicación viene adaptada en los teléfonos inteligentes con todas las opciones que Google Inc. Ofrece y en la web al iniciar sesión con la cuenta de gmail.
Adaptación Empresarial	Las empresas no pueden añadir a ninguna persona a sus círculos si previo no son seguidos o mencionados.

5 1 1 1 1 1 1
Brinda estadísticas que son llevadas por los
administradores de la empresa para determinar el
impacto que se genera con las publicaciones según su
público objetivo. Es una red social que aún no es muy
utilizada con fines corporativos, pero las empresas que
la emplean reconocen su gran importancia y
adaptación. Cuenta con una herramienta muy
atrayente a nivel corporativo que es los hangouts o
quedadas, esta herramienta permite realizar chats con
video con 9 personas a la vez, en la cual todas pueden
interactuar. Es una gran ventaja para la organización,
porque mediante esta herramienta se podría cara a
cara conversar con los clientes para presentar un
nuevo producto, atenderlos, se podría realizar
entrevistas con periodistas.
•

Fuente: Aced, C (2013). Relaciones públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital.

Barcelona: UOC Èlaboración: El autor

2.3.2.4. Whatsapp.

Tabla 5. Whatsapp

Información básica	Red Social creada por Jan Koum en el año 2009, y para el año 2014 la aplicación fue comprada por la empresa Facebook.			
URL	https://web.whatsapp.com/			
Descripción	Red social que permite el envío de mensajes instantáneos por medio de teléfonos inteligentes o desde una pc, se pueden adjuntar en un mensaje, texto, documentos, fotos, grabación de audios, videos, además se pueden realizar videollamadas y crear grupos según los intereses de cada persona para generar información.			
Adaptación Empresarial	Es una herramienta muy eficaz en las organizaciones por la ágil comunicación que se pude generar, a través de los grupos que se puede crear los trabajadores tendrán información momentánea ya sea convocación a reuniones o tareas en su calendario. Es una poderosa herramienta de comunicación interna caracterizada por su inmediatez y eficiencia.			

Fuente: Aced, C (2013). Relaciones públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital.

Barcelona: UOC Elaboración: El autor

2.4. Nuevos perfiles de los públicos internos.

La migración digital, como hace referencia Alejandro Piscitelli (2007), se tienen dos personajes muy diferentes como protagonistas hablando de digitalización en industrias y formatos. La primera se trata de personas entre 35 y 55 años que no son nativos digitales, es decir se convierten en inmigrantes digitales, por ser de una época diferente en la cual la tecnología no

era tan avanzada como hoy en día; y la segunda, los consumidores que son nativos digitales productores en lo que tiene que ver a tecnología. Es decir, los nativos digitales, nacen con la tecnología, hablando hipotéticamente, mientras que para los migrantes digitales la innovación resulta muy grande pero no difícil e imposible de manejar, puesto que es la nueva brecha de hoy en día para el conocimiento.

Como resultado de los constantes cambios, del avance tecnológico, y la innovación de las organizaciones, estas se ven disputas a crear nuevos perfiles en los públicos internos, estos son muy importantes en una organización porque, generan el talento humano de lo que depende la empresa, su trabajo cotidiano hace que día a día se logren los objeticos propuestos por la organización. Estos nuevos perfiles surgen de los cambios con la globalización, tecnología y la migración digital. Brindar constantes capacitaciones a los trabajadores sobre el uso de redes sociales, de las herramientas digitales que posee la organización a la que pertenecen, cursos que les son de gran ayuda para la adaptación ante este medio, son motivaciones para incitar su participación individual en las empresas, sabemos que todo ha cambiado con el paso de los tiempos, pero detrás de cada red social que ocupa una empresa, detrás de cada herramienta de comunicación digital se encuentra una persona la cual tiene conocimiento inédito sobre lo que hace y tiene que hacer para que la organización salga a delante.

2.5. La gestión estratégica del Community Manager

Un *Community Manager*, es un profesional especializado en diseñar, gestionar y sostener contenido en la web en el ámbito digital. A través de estrategias potencia la marca de la organización a la cual pertenece, manteniendo integrando tanto a la organización con sus públicos y viceversa. La Asociación Española de Responsables de Comunidades OnLine AERCO (2010) refiere que, este profesional no solo se encarga de darle mantenimiento y crear contenido en redes sociales que posea la organización; sino que es de gran importancia por ser el nexo de unión sobre las necesidades de su público externo vinculándolo para fortalecer los objetivos organizacionales, encargándose asi de atender y conservar buenas relaciones con los seguidores, siendo estratega de comunicación online y experto en el uso de herramientas de Social Media

AERCO (2010) menciona que las funciones específicas del Community Manager son:

1. <u>Escuchar</u>. Monitorizar constantemente la red en busca de conversaciones sobre nuestra empresa, nuestros competidores o nuestro mercado.

- 2. <u>Circular</u> esta información internamente. A raíz de esta escucha, debe ser capaz de extraer lo relevante de la misma, crear un discurso entendible y hacérselo llegar a las personas correspondientes dentro de la organización.
- 3. <u>Explicar</u> la posición de la empresa a la comunidad. El CM es la voz de la empresa hacia la comunidad, una voz positiva y abierta que transforma la "jerga interna" de la compañía en un lenguaje inteligible. Responde y conversa activamente en todos los medios sociales en los que la empresa tenga presencia activa (perfil) o en los que se produzcan menciones relevantes. Escribe artículos en el blog de la empresa o en otros medios sociales, usando todas las posibilidades multimedia a su alcance. Y selecciona y comparte además contenidos de interés para la comunidad.
- 4. <u>Buscar líderes</u>, tanto interna como externamente. La relación entre la comunidad y la empresa está sustentada en la labor de sus líderes y personas de alto potencial. El CM debe ser capaz de identificar y "reclutar" a estos líderes, no sólo entre la comunidad sino, y sobre todo, dentro de la propia empresa.
- 5. Encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la empresa. La mayoría de directivos desconoce cómo la comunidad puede ayudar a hacer crecer su empresa. No es algo que hayan utilizado nunca en su carrera, ni que hayan estudiado en las escuelas de negocios. El CM les debe mostrar "el camino" y ayudarles a diseñar una estrategia clara de colaboración. (p.7)

2.6. Métricas

Las métricas o medición en las organizaciones, representan dar seguimiento a los intangibles en una organización, es decir recursos que no son físicos ni monetarios pero de gran calidad porque generan beneficios económicos para la organización y figura el capital intelectual de ella. Se pueden medir dependiendo de sus objetivos, ya sea en medios tradicionales como en medios sociales.

En medios tradicionales como menciona Álvarez (2011), la medición y evaluación en comunicación se resumen en tres pasos sencillos como son Controlar, Medir y Evaluar. Control de la gestión, es dar seguimiento a los objetivos propuestos por la organización a través de diferentes técnicas para diseñar metas que determinan la gestión organizacional;

Medición de resultados es, "la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión, siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados" (Álvarez, 2011, p. 75). Medir implica redefinir toda la gestión, es decir saber si el trabajo desempeñado se está llevando bien; si los recursos empleados se están optimizando; si está mejorando con el logro de sus objetivos la gestión anterior; y la Evaluación, no es más que el acoplo de la medición de resultados de la planificación estratégica para determinar el éxito de los objetivos propuestos.

La medición en medios sociales según Augure Reputation in Action, en su libro: 5 MÉTRICAS EN SOCIAL MEDIA para evaluar tu gestión de comunicación (2015) menciona:

Las métricas sociales aplicadas a las relaciones con los medios se han centrado de forma tradicional en los siguientes objetivos:

Notoriedad: Número de artículos publicados y audiencia

Opinión: Tonalidad de los artículos, sondeos al público

Retorno de inversión: Estimación basada en el equivalente publicitario

Estos objetivos, se traducen y complementan por métricas más precisas y mejor adaptadas al paisaje mediático de las empresas. Esto es debido a que tanto periodistas, como el público en general, se han dirigido en masa hacia blogs, foros y redes sociales para intercambiar información.

5 Métricas en social media para evaluar la gestión de comunicación

Actividad: El esfuerzo de comunicación por parte de la empresa en sus diversas cuentas de redes sociales y blogs.

Tamaño de la Comunidad: La audiencia estimada en cada uno de los canales (número de fans, de seguidores,...)

Visibilidad: El total de menciones de la empresa, de sus productos, marcas o portavoces en los distintos canales

Interacción: La reacción que generan las publicaciones de la empresa en sus comunidades online (me gusta, comentarios, contenido compartido)

Difusión: El tamaño real de impactos de las comunicaciones online de la empresa a través de la viralización (contenido compartido, retuits, etc) (p. 4-5)



Figura 6. Influencia y gestión eficaz de la reputación

Fuente: Augure Reputation in Action (2015). 5 Métricas en social media para evauar tu destión de comunicación.

Madrid: Orense Elaboración: El autor

CAPÍTULO III. MODELOS DE LAS ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

3.1. Estructuras organizacionales

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. (Robbins y Coulter, 2010, p. 184-185)

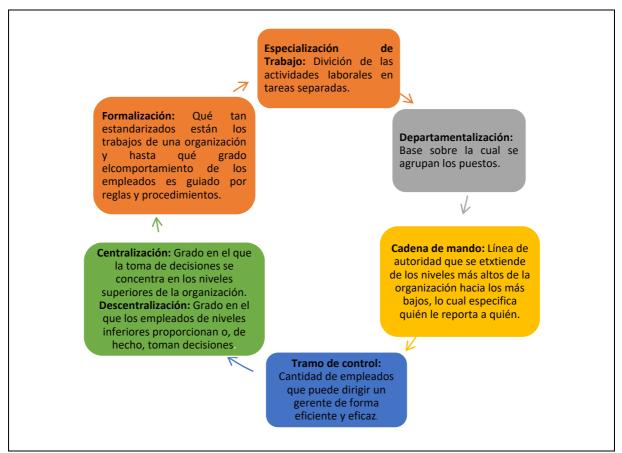


Figura 7. Diseño de la Estructura Organizacional.

Fuente: Robbins y Coulter. (2010) Administración. México: PEARSON Elaboración: El autor

Todas las organizaciones son diferentes, y cada una cubre una necesidad específica por la cual fue creada. Existen dos modelos de diseño organizacional la mecanicista y la orgánica. "La organización mecanicista, posee un diseño rígido y muy controlado y la organización orgánica posee un diseño organizacional muy adaptable y flexible" (Stephen Robbins y Mary Coulter, 2010, p. 191)

Tabla 6. Diseños Organizacionales.

Mecanicista

Orgánica

Alta especialización	Equipos interfuncionales
 Departamentalización rígida 	 Equipos multijerárquicos
Clara cadena de mando	Libre flujo de información
 Tramos de control limitados 	Grandes tramos de control
 Centralización 	 Descentralización
Gran formalización	 Poca formalización

Fuente: Robbins y Coulter. (2010) Administración. México: PEARSON

Elaboración: El autor

Dentro de los diseños organizacionales comunes, existen dos tipos de estructuras las cuales se clasifican en diseños tradicionales y diseños contemporáneos.

Diseños organizacionales tradicionales: tienden a ser mecanicistas por naturaleza. Se subdividen en:

- Estructura simple: diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización.
- Estructura funcional: diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.
- Estructura divisional: estructura organizacional formada por unidades o divisiones separadas y semiautónomas. (Robbins y Coulter, 2010, p. 193)

Diseños organizacionales contemporáneos: son más orgánicas, de naturaleza creativa para el diseño de trabajo. Se dividen en:

- Estructuras de equipo: estructura organizacional según la cual toda la organización está formada por grupos o equipos de trabajo.
- Estructuras matricial: estructura organizacional que asigna especialistas de distintos departamentos funcionales a uno o más proyectos. Y estructura de proyectos: estructura organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos.
- La organización sin límites: organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales y externos, impuestos por una estructura predefinida. Se subdivide en organización virtual: organización que consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados temporalmente según las necesidades de proyectos. Y organización de red: organización que utiliza

a sus propios empleados para realizar ciertas actividades laborales y redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes de productos o procesos de trabajo necesarios. (Robbins y Coulter, 2010, p. 195-196)

3.2. Principales escuelas de la conducta organizativa

La comunicación organizacional, es un caso de estudio muy complejo, su determinación se desarrolló desde diferentes áreas laborales, hasta situarse en la Teoría de las organizaciones que con el paso de los años ha ido evolucionando continuamente por diferentes modelos; convirtiéndose en una herramienta muy poderosa de una empresa para su comunicación interna como necesidad de los trabajadores.

La comunicación organizacional, se remota a hacer referencia a tres principales escuelas de esta área como son: la Escuela Clásica, Escuela de Relaciones Humanas y Escuela Sistémica, que nos lleva a entender la importancia de comunicación, propósito de comunicación, flujo de comunicación y sus ventajas y desventajas.

3.3. Escuela Clásica.

La Teoría Clásica de las organizaciones hace referencia a la composición estructural formal de una organización. Como principal objetivo los clasicistas se preocupan por el diseño y la estructura de las organizaciones, antes que por las necesidades de los trabajadores.

Surge como necesidad de la sociedad industrial en las organizaciones. Se la ve como un entorno rígido, y jerárquicamente bien estricto donde los trabajadores tienen un superior del cual dependen, sin ser tomada en cuenta su opinión pero indispensable para cumplir con los objetivos que persigue dicha organización. Para entender con mayor amplitud el concepto de la escuela clásica, se destacan aportaciones de expertos como Taylor y su teoría de la administración o de la organización científica; Max Weber y su teoría de la burocracia y Henry Fayol y su teoría de la organización formal.

Taylor, se sustenta primero en la observación para luego determinar una ejecución, es decir que se analiza cada tarea a realizar para con ello determinar quién debe ejecutar cada tarea. Se centra en la productividad del trabajo, descuidando al trabajador como ente de la organización.

Weber por su parte se basa en que las organizaciones son una sociedad burocrática, considerando a la burocracia como:

- 1. Personas libres, comprometidas con los derechos objetivos de su cargo.
- 2. Jerarquía administrativa estricta.
- 3. Competencias rigurosamente fijadas.
- 4. Contrato después de una selección libre.
- 5. Calificación profesional demostrada.
- 6. Retribución dineraria fija y permanente.
- 7. Se ejerce el cargo como profesión única o principal.
- 8. Carrera profesional definida.
- 9. Separación de medios personales y administrativos.
- 10. Sometidos a una rigurosa disciplina y a una vigilancia administrativa (citado por Marín, 1997, p. 48)

Fayol y su teoría, propone que la administración de personas, es decir su experiencia como seres racionales es lo que cuenta en la organización para determinar la eficacia de su trabajo con una división de tareas. Es decir se centra específicamente en el personal y su experiencia para el desarrollo de tareas, se diferencia de la teoría de Taylor porque su propuesta se basa en la ejecución de tareas específicas, piensa más en el trabajo antes que en el personal para desarrollar algo, mientras que Fayol destaca al trabajador para la realización de cualquier tarea.

3.1.1. Importancia de la comunicación.

Este modelo, tiene un enfoque rigurosamente formal, por lo que la comunicación no es un fuerte, porque es de poco interés y muy restringida en la participación de trabajadores respecto al entorno donde se desempeñan.

La importancia es relativamente baja, se lo ve al personal como una máquina, que sirve solo para la realización del trabajo y cumplimiento de los objetivos que persigue la organización, mas no para destacarse como grupo y ser social. La comunicación descendente, impide la relación entre trabajadores y socialización situándose solamente a cumplir órdenes y destacarse por sus tareas realizadas.

3.1.2. Propósito de la comunicación.

El fin y objetivo de la comunicación en la escuela clásica, es el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas por trabajadores dispuestas por sus superiores. Su propósito se centra solo en trabajo duro sin paso a nada más que la concentración en su desempeño laboral y algunas retribuciones monetarias por su eficacia.

3.1.3. Dirección de los flujos de comunicación.

El flujo de su comunicación es vertical-descendente, por su rígida estructura, falta de flexibilidad y aislamiento para los trabajadores. Siguen instrucciones específicas que deben realizar, sin importar su estado de ánimo, motivaciones, capacitación y opinión.

La comunicación se vuelve un secreto, lo que causa rupturas con sus superiores, estrés y agotamiento en relación al espacio físico donde se desempeñan.

3.1.4. Fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Estructura organizacional rígida y formal.
- Productividad de trabajo.
- Estricta disciplina.
- Se considera a los trabajadores como una sociedad burocrática.
- Eficacia en administración de tareas.

Debilidades

- Decisiones muy marcas.
- Se considera al hombre como máguina.
- Comunicación vertical-descendente.
- Bajo nivel de importancia hacia los trabajadores.
- Control muy marcado hacia los trabajadores.

3.4. Escuela de Relaciones Humanas.

La teoría de las Relaciones Humanas, por su parte es todo lo contrario a la teoría clásica. Su objetivo se basa en analizar los efectos psicológicos y productividad de trabajadores según el

ambiente donde se desempeñan. Comprende el trabajo grupal, y el liderazgo; por lo que se enfoca en ver más allá de lo económico, y tratar al hombre no como una máquina sino más bien como un ser social.

En esta escuela se centran como principios las aportaciones de Elton Mayo y su estudio de las relaciones humanas; Maslow y su pirámide de jerarquización y McGregor con su modelo X e Y.

Elton Mayo y su estudio de las relaciones humanas en entornos laborales, determinó su investigación como caso de estudio en Hawthone, de lo que se puede resumir en cuatro puntos importantes:

- 1. El trabajo en una actividad de grupo
- 2. Los grupos informales tienen una gran importancia en los procesos productivos.
- 3. La valoración de la comunicación es algo necesario para entender lo que es una empresa.
- 4. Debe abandonarse el esquema economicista del hombre e insistir en la consideración del hombre como ser social. (Marín, 1997, p.54)

Maslow en cambio, destaca que las necesidades de las personas se encuentran jerarquizadas funcionalmente, por ello desarrolló una pirámide donde destaca cuales son estas necesidades. Su fin, es la interacción y relaciones humanas antes que el intercambio de dinero por cumplimiento de tareas.



Figura 8. Pirámide propuesta por Abraham Maslow.

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

S.A.

Elaboración: El autor

Como se puede observar en la gráfica, para Maslow las necesidades fisiológicas son las primeras, la base de lo que los seres humanos necesitan y, una vez satisfechas estas necesidades se presentan una tras otra siguiendo con la gráfica necesidades de seguridad, sociales, personales y de autorrealización.

McGregor propone un modelo X e Y en los cuales, el modelo X, lo define como que los trabajadores necesitan de alguien que los dirija para poder cumplir sus labores, porque son algo perezosos y funcionan bien solo bajo presión (escuela clásica). Y el modelo Y ve a los trabajadores con una buena motivación, pueden autodirigirse y su esfuerzo humano cuenta mucho (escuela de relaciones humanas).

3.4.1. Importancia de la comunicación.

La importancia de la comunicación para esta escuela es de gran relevancia, se priorizan las necesidades de los trabajadores frente a la organización, llenándolos de motivación al ser escuchados, lo que se refleja en su desempeño, trabajo en equipo, permite la socialización para destacar una buena comunicación interna y, buenas relaciones entre trabajadores.

3.4.2. Propósito de la comunicación.

El propósito de este modelo se centra, en darle al trabajador mayor flujo de comunicación y sobre todo flexibilidad, permitiendo se sienta parte de la empresa por su contribución en toma de decisiones, solución de problemas, trabajo en equipo, pero la comunicación es limitada por lo que se da de manera horizontal, es decir ente iguales (del mismo rango en la estructura de la organización) y es vertical entre trabajadores, permite que el trabajador de una u otra forma se sienta motivado y satisfecho dentro del lugar que se desenvuelve.

3.4.3. Dirección de los flujos de comunicación.

El flujo de comunicación es direccional, por ser este abierto, flexible y positivo, permite retroalimentación, buenas relaciones entre trabajadores, que determinan su desenvolvimiento por la motivación y participación en la organización. Se priorizan las relaciones sociales, concluyendo que el hombre por naturaleza tiende a ser un ser social con necesidades a suplir.

3.4.4. Fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Mayor importancia de relaciones sociales antes que las económicas.
- La motivación hace que aumente el rendimiento del trabajador.
- A mayor reconocimiento, mayor productividad.
- Incremento de participación como responsabilidad de trabajo en grupo.
- El trabajador es escuchado.
- Participación en toma de decisiones.
- Las necesidades de los trabajadores son escuchadas.
- Permite la retroalimentación.

Debilidades

- Comunicación limitada entre iguales.
- Participación específica.
- Comunicación formal inefectiva

3.5. Escuela Sistémica

La teoría de los sistemas, pretende proyectar la idea de que en las organizaciones existen multitudinarias actividades a realizar. Este modelo, representa a la organización como un sistema abierto, que interactúa con fuerzas y agentes ambientales.

El biólogo Bertalanffy a mediados del siglo xx, realizó un estudio en el cual considera que la organización son un sistema social, que se relaciona en un ambiente dinámico donde se sitúan respetando cada estructura funcional, a su vez estos sistemas se dividen en subsistemas que pueden ser áreas específicas de la organización.

Se diferencia del hombre economicus, de la escuela clásica y, del homo socialis de la escuela de relaciones humanas, porque "debe considerarse como una red de interacciones informativas, con flujos y contenidos, que dependen del entorno en que se dan las relaciones sociales y del modelo de organización concreto en cada caso" (Tuñez, 2012, p. 25)

Este modelo se centra en darle prioridad a la comunicación interna, para después profundizarla y ampliarla. Se tiene muy presente la retroalimentación, como elemento central de control, y se tienen en cuenta las necesidades de los trabajadores.

3.5.1. Importancia de la comunicación.

Para la Escuela Sistémica, la importancia de la comunicación es de suma calidad, porque la considera como la base sólida donde se sustenta lo que es la organización, y su futuro depende de la eficacia y eficiencia de la misma.

Es primordial, porque genera la interacción y participación de todo el personal, sin jerarquización. Hace que se puedan conocer sus necesidades, criterio y aportaciones respecto del lugar de trabajo, toma de decisiones, y retroalimentación.

3.5.2. Propósito de la comunicación.

La comunicación es un sistema abierto y flexible, por lo que permite relacionamiento entre todos los miembros de la organización, desde los niveles más altos hacia los más bajos y viceversa dependiendo de su estructura organizacional. La retroalimentación, permite mantenerse adaptado a cambios que son positivos no solo para el personal, sino para toda la organización en general, y ninguna información es restringida, por lo que los trabajadores se sienten más cómodos por la veracidad de los superiores en cuanto a hacer conocer a su personal toda cuestión de la organización.

3.5.3. Dirección de los flujos de comunicación.

El flujo de comunicación se da en todas las direcciones (ascendente, descendente, horizontal, vertical, formal e informal) lo que permite un ambiente de trabajo más abierto y confiable.

3.5.4. Fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Priorizan las necesidades de los individuos
- Buena comunicación interna.

- Comunicación integral.
- Flujo de comunicación en todos los sentidos. (ascendente, descendente, horizontal, vertical, formal, informal)
- Dinamismo

Debilidades

- Información excesiva.
- Negatividad en la retroalimentación.

CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Objetivos de la 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 comunicación interna.
- Identificar las principales herramientas de comunicación digital y analizar los resultados de aplicación.
- Analizar los distintos modelos de planeamiento de comunicación al interior de las organizaciones y proponer una guía de gestión de comunicación interna en entornos digitales y sociales.

4.2. Estructura metodológica.

El presente trabajo de fin de titulación pretende determinar la usabilidad de la comunicación interna digital en las empresas privadas de Ecuador, a fin de conocer la efectividad de la misma. Como caso de estudio se tomó como fuente el ranking de las 1000 empresas privadas de Ecuador 2016, publicado por la Revista Ekos (2016, pág. 140) de donde se extrajeron 100 empresas para el respectivo análisis.

Esta investigación parte debido que hasta la fecha en Ecuador no se ven evidenciadas publicaciones o aportaciones sobre el tema, por lo que se determinó la exploración pertinente en repositorios bibliográficos que dio lugar a este proyecto.

El proceso teórico de este trabajo, se sustenta en dar a conocer la importancia de tres variables; el planeamiento y acciones de comunicación; herramientas de comunicación digital; y modelización, que se acoplan con los objetivos planteados para determinar un resultado específico.

Una vez fijados los objetivos, se estableció el método e instrumentos investigativos a determinar; los cuales fueron, el método cuantitativo y la encuesta.

El método cuantitativo según César Bernal (2006) menciona que:

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresan relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (p. 68)

Bajo lo expuesto la indagación era conocer y responder a las siguientes interrogantes: ¿Las empresas ecuatorianas realizan acciones de comunicación interna desde las herramientas digitales? ¿Cuáles son las principales herramientas de comunicación digital que utilizan las empresas para fortalecer su comunicación interna? ¿Cuáles son los modelos de comunicación interna que ejecutan las empresas de Ecuador, analizados bajos los tipos de comunicación ascendente, descendente, circular? Con ello cuantificar mediante el instrumento de investigación y analizar los resultados a obtener.

4.2.1. Instrumento de investigación.

El instrumento de investigación que se utilizó para este trabajo, fue la encuesta; la cual, permitió cumplir con los objetivos propuestos y responder a las preguntas iniciales de investigación que se plantearon. Cabe mencionar, que para cada investigación existe un tipo de instrumento a emplear, es por eso que para esta investigación cuantitativa se eligió la encuesta (Anexo 1) la cual "alude a un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador, lo que la caracteriza es su intención de describir, analizar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares, generalmente de cierta extensión" se adapta mejor al método de investigación utilizado. (José Yuni y Claudio Urbano, 2006, p.63).

La encuesta consta de 12 preguntas las cuales están agrupadas bajo 3 variables correlacionados con los objetivos; la primera, es el planeamiento y acciones de comunicación interna; la segunda, herramientas de comunicación digital y por último la modelización. El primer segmento está conformado por las cuatro primeras preguntas, seguida del segundo segmento las preguntas cinco, seis, siete, ocho y nueve, y el último segmento compuesta por las interrogantes diez, once y doce.

4.2.2. Modelización de comunicación interna.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico de la presente investigación, la comunicación interna de las diferentes empresas se analiza bajo las tres escuelas de conducta organizativa: Escuela Clásica, Escuela de Relaciones Humanas y Escuela Sistémica, propuestas por Lucas Marín (1997). Por lo tanto se compara los modelos de comunicación de la siguiente manera:

Tabla 7. Características de Escuelas de Comunicación Organizacional

Escuelas de Comunicación Organizacional	Características
_	Modelo de enfoque rigurosamente formal.
Escuela Clásica	Su principal objetivo es cumplir órdenes para la realización de tareas de sus superiores.
	 La comunicación es vertical-descendente por su rígida estructura, falta de flexibilidad y aislamiento para los trabajadores.
	Modelo de enfoque social y flexible.
Escuela de Relaciones Humanas	Su principal objetivo es realizar tareas teniendo en consideración las necesidades de trabajadores.
	 La comunicación es horizontal por lo que existe mayor flujo de comunicación, flexibilidad y motivación que permite el trabajador se sienta reconocido y satisfecho dentro del lugar que labora.
	 Modelo de enfoque abierto donde participan todos los trabajadores sin importar la jerarquización.
Escuela Sistémica	Su principal objetivo es generar una comunicación integral donde todos los trabajadores realizan su labor en redes.
	 La comunicación es circular por lo que se da en todas las direcciones lo que permite buenas relación entre todos los miembros de la organización

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

Editorial, S.A. Elaboración: Autor

4.2.3. Selección del objeto de estudio.

La muestra de estudió se tomó de la Revista Ekos (2016, pág. 140) en referencia al ranking de las 1000 empresas privadas más productivas de Ecuador, a modo de conocer las acciones de comunicación digital para públicos internos, con fin de determinar su eficacia y eficiencia.

Una vez definida la muestra, se realizó una base de datos con las 100 empresas correspondientes privadas del Ecuador, (Anexo 3) la cual para su estructura, se extrajo el número telefónico de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Teniendo la información necesaria se procedió a comunicarse mediante vía telefónica con las diferentes empresas, con fin de obtener datos específicos de la persona encargada de recursos humanos o de comunicación para la aplicación de la encuesta.

Teniendo los datos pertinentes sobre la persona encargada de gestionar la comunicación interna de las diversas empresas, se envió la ecuesta OnLine, la cual se la adaptó a una plataforma digital: https://es.surveymonkey.com/r/66KD6QST08 a través de la herramienta Survey Monkey. La encuesta fue enviada mediante correo electrónico, adjunto un oficio firmado por la coordinadora de titulación (Anexo 2) del cual en primera instancia no tuvo muchas respuestas.

Al no contar con respuestas inmediatas, se procedió a contactarlas mediante vía telefónica y aplicarles así la encuesta, obteniendo 49 respuestas de las cuales las empresas colaboradoras son:

Tabla 8. Empresas encuestadas

Empresa	Sector	Descripción	Ranking
ALCOPALMA S.A.	Industria	Elaboración de aceites crudos vegetales	646
NAPORTEC S.A.	Transporte	Transporte acuático de pasajeros, animales o carga	650
DISTRIBUIDORA COLOMBINA ECUADOR S.A.	Comercio al por mayor	Venta de azúcar, chocolate y productos de confitería.	688
AUTEC S.A.	Comercio	Venta de vehículos nuevos y usados	683
TRACTOMAQ S.A.	Comercio	Venta de maquinaria y equipos agropecuarios	673
CARRO SEGURO CARSEG S.A.	Servicios	Actividades de seguridad e investigación.	660
AGRICOMINSA, AGRÍCOLA COMERCIAL INDUSTRIAL S.A. (AGRICOMINSA)	Industria	Fabricación de productos de caucho y plástico.	703
MAMUT ANDINO C.A.	Transporte	Transporte por vía terrestre y por tuberías.	724
EXPODELTA S.A	Petróleo	Venta al por mayor de petróleo crudo.	729
COMERCIAL E INDUSTRIAL SUCRE S.A. COMSUCRE	Comercio al por mayor	Comercialización, importación, representación de artículos de librería	625

ETINAR S.A.	Construcción	Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis	691
FATOSLA C.A	Centro automotriz	técnicos. Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas.	687
MANSUERA S.A.	Comercio de automotores	Venta de vehículos nuevos y usados	726
ENERGYGAS S.A	combustible y minería	Venta de combustibles líquidos nafta, gasolina, biocombustible incluye grasas, lubricantes y aceites, gases licuados de petróleo, butano y propano.	639
BEIERSDORF S.A.	Comercio	Venta de productos de belleza, cosméticos y jabones	679
EXP. E IMP. MANOBAL C. LTDA	agricultura, ganadería y pesca	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas	689
SEGUROS ORIENTE	Servicios	Servicio de seguro de finanzas y ramos generales	658
FRUTERA DON MARCOS FRUDONMAR S.A	Comercio	Venta de frutos y semillas oleaginosas.	677
PROPHAR S.A	Industria	Fabricación y elaboración de productos farmacéuticos	659
MOSUMI S.A	Comercio automotor	Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas.	658
FLORALP SA	Industria	Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero.	631
TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A TEDASA	Comercio y centro automotriz	Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas.	652
CORPORACIÓN AGRÍCOLA SAN JUAN C.A CASJUCA	Agricultura	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.	651
CONSTRUCTORA CIUDAD RODRIGO S.A.	Transporte	Transporte por vía terrestre y por tuberías.	640
ECUATRAN S.A	Inmobiliaria	Actividades inmobiliarias.	653
TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.	Industria	Fabricación de metales comunes	657
AZULEC S.A	Construcción	Actividades especializadas de la construcción	655
TECPECUADOR S.A.	Petróleo	Extracción de petróleo crudo y gas natural.	638
EMPRESA PESQUERA POLAR SA	Industria	Elaboración de harina y solubles de pescado y otros animales acuáticos para alimento de animales	667
TRIBOILGAS CIA. LTDA	Petróleo y minería	Servicios de extracción de petróleo y gas para minas y canteras	651
LATAM AIRLINES GROUP S.A	Transporte	Transporte por vía aérea.	646
FANALBA S.A.	Comercio	Cultivo y venta de banano	622
NOVAECUADOR S.A.	Servicios	Intermediarios de seguros	666

SOLVESA ECUADOR S.A.	Comercio	Venta al por mayor de productos químicos industriales	665
INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA. LTDA	Industria	Producción de embutidos	700
INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERIAS ILE C.A.	Industria	Procesamiento de especias y condimentos	690
INGENIO AZUCARERO DEL NORTE COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA IANCEM	Industria	Elaboración de productos alimenticios.	745
CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.	Industria	Fabricación de papel y de productos de papel.	688
AVIPAZ CIA. LTDA.	Industria	Elaboración de productos alimenticios	717
LECHERA ANDINA S.A. LEANSA	Industria	Elaboración, industrialización y comercialización de productos y derivados lácteos	702
INDURA ECUADOR S.A.	Industria y comercio	Fabricación, comercialización y venta de electrodos para la soldadura.	661
SODERAL SOCIEDAD DE DESTILACIÓN DE ALCOHOLES S.A.	Comercio	Venta de bebidas alcohólicas	635
ÁLVAREZ BARBA S.A	Comercio	Comercio de vehículos automotores maquinaria agrícola e industria	950
INDUSTRIAL Y COMERCIAL TRILEX C.A.	Industria	Fabricación de productos de caucho y plástico.	770
NABORS DRILLING SERVICES LTD.	Servicios	Prestación de servicios para operaciones hidrocarburiferas permitidas por la ley	695
CARVAGU S.A.	Industria	Fabricación de productos naturales, medicinales, farmacéuticos	368
ASIACAR S.A.	Comercio	Venta de vehículos nuevos y usados	739
DISTRIBUIDORA CAMEL DE INSUMOS DISCAMEL CIA. LTDA.	Comercio	Intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco	685
CEDETEC S.A.	Industria	Fabricación de artículos de alambre	693

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador Elaboración: El autor

CAPITULO V. PLANEAMIENTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.1 Análisis de Resultados.

Al ser aplicado el instrumento de investigación, el cual fue la encuesta, con el público objetivo, se exponen los resultados específicos de la investigación. El objeto de estudio fueron 100 empresas privadas de Ecuador, sin embargo por motivos que se detalla a continuación, 49 fueron las respuestas que se pudo obtener en el proceso investigativo.

- 24 empresas no desean participar, debido consideran no es beneficioso para su empresa realizar esta clase de encuestas, creen es una pérdida de tiempo y nada provechoso.
- 4 empresas, por políticas institucionales no pudieron participar en este proyecto, a
 pesar de su buena voluntad de querer contribuir. Sus normativas no les permiten dar
 información de su gestión a personas externas.
- 3 empresas, tienen su sede en otro país, por lo que resulta difícil contactarse con la persona encargada de la gestionar la comunicación interna.
- 14 empresas a pesar que aseguraron su participación en esta investigación no contestaron la encuesta.
- 6 empresas no se pudo contactar, las operadoras no responden a pesar de la insistencia de llamadas. Los números son reales, pero no existe respuesta alguna.
- 7 empresas, respondieron la encuesta mediante correo electrónico.
- 42 empresas, contribuyeron a realizar la encuesta mediante vía telefónica.

Con los datos obtenidos, se puede destacar que en mayoría de las empresas, las personas encargadas de gestionar la comunicación interna son profesionales de recursos humanos.

A pesar de que las herramientas digitales son de gran beneficio para las empresas, estas, aún no se adaptan en ejecución de acciones de comunicación interna. Prefieren utilizar los métodos tradicionales y para ciertas acciones sí, tomar como apoyo las herramientas digitales en base a sus necesidades.

Las herramientas digitales que más se utiliza para el flujo de comunicación entre miembros de la organización, son la Intranet, seguido del correo electrónico, redes de mensajería desarrollados por la empresa y *WhatsApp*. Cabe mencionar que las redes que menos ocupa son *Skype, Twitter, Blogs, Hangouts y Facebook,* aunque se las cataloga como bastante efectivas.

El personal es capacitado en uso de nuevas tecnologías, por lo que demuestra, es de gran interés su desarrollo, y poco a poco se van incorporando cada vez más en las organizaciones.

En base al modelo de las escuelas de conducta organizativa, los datos demuestran, que las empresas encuestadas se inclinan más por la escuela de relaciones humanas. Este tipo de comunicación es beneficioso para los trabajadores, les permite mantener retroalimentación; la alta gerencia se preocupa por sus necesidades; son recompensadas sus labores; y se desarrollan en un ambiente social. Su tipo de comunicación es horizontal, se centra en la relación entre personal del mismo rango, limitando al personal.

El análisis que se presenta a continuación, destaca los resultados de la encuesta aplicada a 49 de las 100 empresas propuestas, se detalla un análisis pregunta por pregunta que contribuye efectivamente con la investigación. Se destaca que netamente fue aplicada a personas encargadas de recursos humanos, las cuales pudieron contestar a las diferentes interrogantes.

5.2 Existencia de un departamento de comunicación.



Gráfico 1. Existencia de un departamento de comunicación

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Según los datos obtenidos, se puede evidenciar en la gráfica, que en la mayoría, específicamente un 77,08%, posee un departamento de comunicación; mientras que en baja cantidad el 22,92% no cuenta con un departamento de comunicación en su empresa. Esto determina, que en la mayoría de empresas existe un departamento de comunicación, pero aún no se puede afirmar si serán los encargados de gestionar la comunicación interna en las diferentes empresas encuestadas.

5.3 Área de gestión de comunicación interna.



Gráfico 2. Responsable de gestionar la comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

El responsable de gestionar la comunicación interna, según los datos expuestos, en alto índice, son el departamento recursos humanos con un 71,43%, seguido del departamento de comunicación y el jefe de la organización con el 14, 29% y un 2,04% destaca la comunicación interna es gestionada por otra persona.

Así, se demuestra que, a pesar de que en la mayoría de empresas existe un departamento de comunicación, quien se encarga de gestionar la comunicación interna en gran cantidad pertenece al departamento de recursos humanos, poniendo en evidencia que puertas a dentro

en las diferentes organizaciones los comprometidos de mantener esta comunicación son responsables de recursos humanos.

Existe un índice medio también, de que a la comunicación interna la gestiona el departamento de comunicación, y aunque como mencione haya en su mayoría departamentos de comunicación en las diferentes empresas, se sobreentiende que se encargan más de gestionar la comunicación externa antes que la interna; en igual porcentaje se destaca que el jefe de la organización es quien gestiona la comunicación interna, correspondiente desde el alto mando; y una mínima parte que se encarga de esta área son otras personas

5.4. Análisis de la comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales.

Tabla 9. Comunicación interna con apoyo de herramientas digitales.

	Herramientas		Herramientas		
	digitales		tradicionales		Total
Auditoría de clima laboral	38,30%	18	63,83%	30	47
Socialización de código de					
ética y comportamiento	42,55%	20	57,45%	27	47
Evaluaciones de desempeño	33,33%	16	66,67%	32	48
Eventos internos	44,90%	22	57,14%	28	49
Inducción	34,04%	16	70,21%	33	47
Rendición de cuentas para					
colaboradores	36,36%	16	63,64%	28	44
Socialización del manual de					
identidad	45,65%	21	56,52%	26	46
Programa de iniciativas y					
sugerencias	54,17%	26	47,92%	23	48
Programas de becas y					
capacitación	69,57%	32	30,43%	14	46
Campañas de Comunicación	72,34%	34	31,91%	15	47

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaboración: Autor

La tabla nos señala que, para la ejecución de acciones de comunicación interna las herramientas digitales y tradicionales son de gran ayuda para las organizaciones. Se demuestra que, las herramientas tradicionales en conjunto a las herramientas digitales, se

complementan una de la otra, adaptando las acciones de comunicación interna, según la necesidad de la organización.

Las herramientas digitales, se ven bien enfocadas hacia las nuevas tecnologías, específicamente en acciones como: programas de iniciativas y sugerencias, programas de becas y capacitación, campañas de comunicación que ayudan a tener una mayor retroalimentación con la participación de todo el personal.

5.5. Análisis de la comunicación interna de forma tradicional.

Está claro que, tanto las herramientas tradicionales como las digitales, son indispensables para gestionar la comunicación interna en las organizaciones; aunque aún en su mayoría se observa que para cada labor de comunicación interna se ocupa más herramientas tradicionales, se asegura que, las empresas, todavía siguen los lineamientos habituales para realizar su trabajo.

5.6. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna.



Gráfico 3. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Según la encuesta aplicada para el flujo de comunicación, La principal herramienta digital que se emplea, es la intranet institucional, la cual entre directivos se ocupa el 68,75%; entre jefe-

empleado 60,42%; entre departamentos, 46,81%; entre empleado-empleado, 50% y entre empleado-jefe 57,45%.

Las herramientas digitales son de mucha importancia para una organización, ya sea por su inmediatez, por su eficiencia, por el ahorro monetario que generan, porque facilita la comunicación y principalmente, por la retroalimentación que se genera al utilizarlas por medio de la web 2.0. Estas herramientas al interior de la empresa como se puede observar en las estadísticas, demuestran el grado en el que son utilizadas para el flujo de su comunicación, destacando las herramientas utilizadas con mayor frecuencia: intranet institucional, correo electrónico, redes de mensajería desarrollados por la empresa y WhatsApp y las que no. Cabe mencionar que entre las herramientas digitales que no se ocupa están: *Twitter, Skype, Blogs, Hangouts y Google*+

CAPÍTULO VI HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL

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



Gráfico 4. Herramientas digitales para acciones de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Las acciones que se ejecutan para la comunicación interna según los datos obtenidos denotan que en gran medida las herramientas más utilizadas por las empresas son redes frecuentes y de gran alcance, siendo estas la intranet institucional, redes de mensajería desarrollados por la empresa, WhatsApp y correo electrónico, identificando la eficiencia de las mismas al interior de cada empresa. Y pese a que herramientas digitales como *Twitter, Skype, Blogs, Hangouts y Google*+ no son muy utilizadas para estas acciones, de igual forma son muy reconocidas y beneficiosas si se las adaptara correctamente en cada una de las empresas.

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



Gráfico 5. Uso de herramientas digitales para la comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Las herramientas más utilizadas por los gestores de la comunicación interna ordenadas cuantitativamente de mayor a menor son, en primer lugar el correo electrónico utilizado en un 100%; seguida del WhatsApp con frecuencia de 93,88%; redes de mensajería desarrolladas por la empresa 91,67%, la intranet en 89,8%; Facebook/Messenger con el 81,63%; *Google* + con un 76,6%; *Blogs* 71,43%; *Twitter* 69,39%; *Skype* 67,35%; y *Hangouts* con el 57,14%.

A pesar que anteriormente se destaca que herramientas digitales como Twitter, Skype, Blogs, Hangouts y Google+ no son muy utilizadas para generar flujo de comunicación interna y ejecutables para acciones de comunicación interna, la frecuencia de uso que se destaca en esta interrogante son de alto grado comparado para la usabilidad que los gestores de comunicación dicen emplear en su diario labor, por lo que refleja claramente que en mayor o menor medida todas las herramientas digitales son de mucha importancia para las organizaciones cumpliendo cada una un objetivo específico adaptado según las necesidades empresariales.

6.3. Efectividad de las herramientas digitales.



Gráfico 6. Efectividad de herramientas digitales en gestión de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Las empresas consideran en mayoría, que las herramientas de alto valor y efectivas en un gran nivel son el correo electrónico con 95,92%, seguida del WhatsApp con 89,58%, redes de mensajería desarrolladas por la empresa 86,96%, intranet con el 83,67% y Facebook/ Messenger con el 70,83%. Algunas creen que en término medio se encuentran herramientas tales como el *Twitter* 59,57%, *Google*+ con el 57,45%, *Hangouts* con el 56,52%, *Blogs* con el 54,17% y *Skype* con el 52,08%. Y pocas empresas como el 10,87% *Hangouts*, 10,42% Skype, 8,51% Twitter y 8,33%. *Blogs* consideran poco efectivas esas herramientas.

En fin, herramientas como correo electrónico, WhatsApp, redes de mensajería desarrolladas por la empresa, intranet y Facebook/ Messenger están catalogadas como las más efectivas según las estadísticas señaladas, siendo estas mayormente utilizadas en nuestro medio moderno y adaptadas a las organizaciones de gran ayuda porque su inmediatez permite una rápida y mejor comunicación.

A demás se manifiesta que las herramientas *Twitter, Blogs, Skype, Hangouts y Google*+ se encuentran en un término medio de efectividad, establecido por las diferentes empresas, por lo que se destaca que a pesar de que no se las utilice con mucha frecuencia, al momento de emplearlas su importancia es en alto índice.

6.4. Formación en el uso de las nuevas tecnologías.



Gráfico 7. Capacitación de nuevas tecnologías

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Un representativo porcentaje 70,83% indica que como gestor de la comunicación interna siempre ha recibido capacitación de nuevas tecnologías, a continuación el 22,92% dice que a veces sí ha recibido una capacitación y un 6,25% se manifiesta en que nunca la ha recibido.



Gráfico 8. Capacitaciones dirigidas a público interno

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Las personas encargadas de gestionar la comunicación interna, indican que en torno al uso de capacitaciones dictadas para el público interno han realizado capacitaciones en un 75% siempre, seguida de 18,75% a veces y el 6,25% nunca las ha realizado.

Las variables señalan, que en mayor grado las personas encargadas de gestionar la comunicación interna, reciben capacitadas y a su vez capacitan a su público interno en el uso de nuevas tecnologías, facilitando a trabajadores el entendimiento del uso de muchas herramientas digitales, varias estrategias que pueden emplear según sus necesidades y el propósito que tengan para con la organización. Se refleja que en alto nivel, la preocupación para que los integrantes de la organización estén bien empapados del asunto de las nuevas tecnologías, es bastante profundo, siendo este un tema muy trillado por la sociedad y más aún para la organización.

CAPÍTULO VII MODELIZACIÓN En el presente capítulo, a partir de los datos obtenidos en la investigación, 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 10. Modelización.

ESCUELAS ORGANIZACIONELES	CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS
Escuela Clásica	Modelo de enfoque rigurosamente formal.	1 empresa considera a la comunicación interna como poco importante y bastante restringida.
	Su principal objetivo es cumplir órdenes para la realización de tareas de sus superiores.	2 empresas la catalogan como útil para retrasmitir órdenes e información de tareas laborales
	La comunicación es vertical- descendente por su rígida estructura, falta de flexibilidad y aislamiento para los trabajadores.	18 creen el flujo de comunicación es hacia abajo: desde la dirección hacia los trabajadores
Escuela de Relaciones Humanos	Modelo de enfoque social y flexible.	27 empresas manifiestan la comunicación interna es relativamente importante. Limitada a la comunicación entre iguales.
	Su principal objetivo es realizar tareas teniendo en consideración las necesidades de trabajadores	30 piensan que es buena la interacción entre grupos de trabajo
	La comunicación es horizontal por lo que existe mayor flujo de comunicación, flexibilidad y motivación que permite el trabajador se sienta reconocido y satisfecho dentro del lugar que labora.	8 empresas opinan el flujo de comunicación es horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores
Escuela Sistémica	Modelo de enfoque abierto donde participan todos los trabajadores sin importar la jerarquización.	21 consideran a la comunicación interna como muy importante porque permite la unión de las áreas en la empresa
	Su principal objetivo es generar una comunicación integral donde todos los	17 empresas piensan la comunicación les permite controlar y coordinar información institucional

	trabajadores realizan su labor en redes.	
	La comunicación es circular por lo que se da en todas las direcciones lo que permite buenas relación entre todos los miembros de la organización	empresa la comunicación es circular: entre todas las
Fuenta: /Tuñaz 2012)		

Fuente: (Tuñez, 2012) Elaboración: Autor

7.1. Escuela clásica.



Gráfico 9. Valor de la gestión de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

En base a las personas encuetadas, se destaca que el 2, 04% cree la comunicación interna en la institución es poco importante y bastante restringida, seguida de un 4,08% que creen la comunicación al interior de la empresa les permite retrasmitir órdenes e información sobre tareas laborales y un 36,73% cree el flujo de comunicación interna es hacia abajo, desde la dirección hacia los trabajadores.

La escuela clásica, pertenece a un modelo de comunicación estrictamente rígido, donde la voz del trabajador no es escuchada y sus necesidades no son tomadas en cuenta, porque se limita al trabajador con el cumplimiento de tareas específicas, aislándolo del resto de los demás compañeros de trabajo. Las labores a realizar son única y

exclusivamente individuales, retribuidas monetariamente por el desempeño, pero cada persona estrictamente jerarquizada donde el encargado o encargada de la toma de decisiones es la alta gerencia.

Visibilizando el porcentaje de personas que creen este modelo se adapta a su diario vivir como empresa, es completamente bajo, por lo que las necesidades del trabajador priman y no se dedican solo a lo económico y ver al trabajador como una máquina, sino que ven su bienestar dentro del lugar donde se desenvuelve.

7.2. Escuela de relaciones humanas.

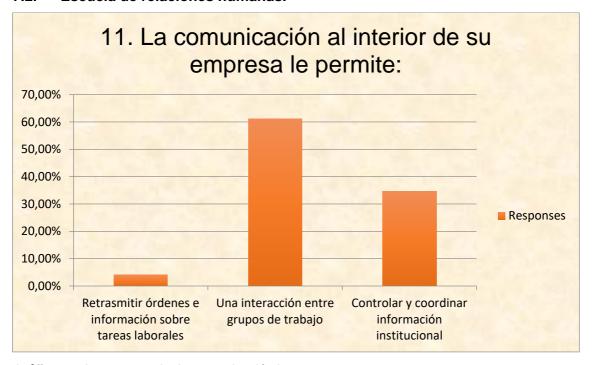


Gráfico 10. Lo que permite la comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

El 55,10% de encuestados consideran a la comunicación en la organización como relativamente importante. Limitada a la comunicación entre iguales, el 61,22% opina la comunicación les permite una interacción entre grupos de trabajo y el 46,94% manifiestas su flujo de comunicación es horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores

Por otro lado, el modelo de relaciones humanas destaca todo lo contrario a la escuela clásica, principalmente porque ve al trabajador como un ser social que necesita interactuar dentro del lugar donde cumple sus funciones, velando por sus necesidades

y siendo escuchados para mantener una retroalimentación como grupo de trabajo que, se verá reflejado en su productividad.

En gran número, más de la mitad de las personas encuestadas, se evidencia poseen este modelo de comunicación por ser de interacción, retroalimentación y contribuyente, aunque su comunicación sea horizontal entre iguales y vertical entre trabajadores se adapta mejor para las organizaciones.

7.3. Escuela sistémica.



Gráfico 11. Flujo de comunicación interna

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Para muchos de los encuestados, el 42,86% clasifica a la comunicación interna como muy importante porque permite la unión de las áreas de la empresa, el 34,69% determina que la comunicación le permite controlar y coordinar información institucional y el 16,33% establece su flujo de comunicación es circular porque va entre todas las direcciones de la organización.

La escuela sistémica, es un modelo de comunicación interna totalmente abierto en el cual el flujo de comunicación, se da entre todos los miembros de la organización sin importar jerarquías, es un sistema de comunicación integral porque permite la participación de todo el personal para la toma de decisiones, retroalimentación y buenas relaciones entre trabajadores.

Su fin es darle prioridad al trabajador escuchándolo, conocer sus necesidades y mediante la integración mantener la flexibilidad que se transformará en productividad.

Sin importar de que este modelo de comunicación sea totalmente completo los índices demuestran que este sistema no es muy utilizado por las empresas encuestadas tal que aún su inclinación es mayor por el método de relaciones humanas.

CONCLUSIONES

- Se concluye que, frente a los cambios tecnológicos las empresas se ven expuestas cada vez más a evolucionar, el uso de las herramientas digitales en gestión de la comunicación interna se está incorporando cada vez más en empresas Ecuatorianas, su usabilidad va en auge siendo estas adaptadas a las necesidades que posee cada una, sin dejar de lado los métodos y herramientas tradicionales con los que se han ido incorporando.
- Pese de que en la mayoría de empresas encuestadas exista un departamento de comunicación, quien realiza netamente la gestión de la planeación y acciones de comunicación interna, son profesionales encargados del área de recursos humanos; son ellos los responsables de establecer el tipo de herramientas digitales a utilizar en relación a cada acción de comunicación interna y, aunque se observa en su mayoría son herramientas tradicionales las que se ocupa, las herramientas digitales tienen su lugar siendo adaptadas a cada necesidad.
- El manejo de comunicación digital en empresas privadas Ecuatorianas, frente al flujo de comunicación interna que mantienen los integrantes de cada empresa, incluyendo los altos mandos, denotan su gestión es principalmente por redes digitales como la *Intranet*; seguida de redes de mensajería desarrollados por la empresa; el correo electrónico y el *WhatsApp*; lo que permite una rápida forma de comunicación ahorrando tiempo e inversiones.
- Las herramientas de comunicación digital en base a la ejecución de acciones en comunicación interna, se utilizan acorde a sus propósitos, siendo rara vez utilizadas herramientas como Skype, Blogs, Hangouts y Google+ pero catalogadas como altamente efectivas para la gestión de comunicación interna. Cabe destacar que, son mínimas las empresas que recalcan no utilizan ninguna herramienta digital para acciones de comunicación interna.
- En cuanto a capacitaciones sobre nuevas tecnologías para gestión de la comunicación interna, se resalta, constantemente los gestores de comunicación están recibiendo instrucciones, de tal modo que al ser capacitados, a su vez son aptos para capacitar a su público interno, generando conocimiento oportuno para una mejor efectividad de herramientas digitales.

- Se demuestra que, las empresas privadas Ecuatorianas, aún tienen un gran reto en cuanto a la incorporación de herramientas digitales internas para su gestión comunicacional; el tiempo será el mejor aliado para ir implementando y acoplando las diferentes herramientas que existen, y nuevas que pueden ir creando acopladas en función a los objetivos que persiguen como empresa, por el impulso de innovación que día a día se da en nuestro medio moderno.
- En base a la modelización las empresas privadas Ecuatorianas demuestran inclinarse más por la escuela de conducta organizacional de Relaciones Humanas porque se enfatiza al interior de sus empresas la comunicación es en su mayoría flexible, relativamente importante para la interacción entre los miembros de la empresa y mantiene el flujo de comunicación de manera horizontal, características que demuestran pertenecen a esta escuela organizativa.

RECOMENDACIONES

- La gestión de la comunicación interna en las empresas privadas de Ecuador, debe ser asignada a personas que tengan el título profesional en esta área. Se debe tener en cuenta, que la persona encargada de comunicación no sólo puede desenvolverse externamente, sino que ha sido preparada en la trayectoria de su carrera para los dos ámbitos, tanto para el público interno como el público externo. A demás, se debe priorizar que ambos públicos deben tener la importancia que se merecen, tanto puertas a dentro para que funcione como motor el talento humano y se vea reflejado externamente con el público objetivo, y este a su vez tenga buena imagen de la empresa, obtenido la satisfacción de ambos públicos.
- Las herramientas digitales para la comunicación interna, deben ser explotadas al máximo para una mejor comunicación; teniendo en cuenta de no utilizar variedad para luego dejar de utilizarlas, sino herramientas oportunas que mayor se adapten a las necesidades de cada empresa para ser frecuentes y sacar mejor provecho de las mismas. Es importante destacar, que el uso de redes sociales no debe solo ir enfocado hacia el público externo, sino que también son de gran ayuda por su inmediatez para el público interno y, con la frecuencia que los usuarios los utilizan son más provechosas para la comunicación.
- La incorporación de herramientas digitales en las empresas, deben ser complemento de las herramientas tradicionales que se utilizan para ejecutar las acciones de la comunicación interna, mutuamente deben sustentarse la una de la otra, con el objetivo de saber enfocar su propósito y adaptarse a las necesidades. No por hacer uso de las herramientas digitales se va a desenfocar lo que tiene que seguir siendo tradicional, sino más bien adaptarlas según el tipo de acción, teniendo en cuenta que para todo se necesita de una planeación.
- Las capacitaciones sobre el uso de herramientas digitales, deben ser un constante para el público interno, puesto que día a día se está innovando en este aspecto, y que mejor que tener claro para que sirve cada herramienta y sobre todo, el saber emplearlas bien de acuerdo al tipo de necesidades que presente la empresa.

• El flujo de comunicación interna en empresas privadas de Ecuador, puede variar de ir de una comunicación horizontal hacia una comunicación circular. Está claro el trabajador es tomado en cuenta para suplir muchas de sus necesidades, es motivado e interactúa libremente con los miembros de la organización, pero puede llegar a más con una comunicación circular, donde no se lo límite entre iguales, y pueda ser de aporte en la toma de decisiones, manteniendo transparencia; solo depende de la cultura corporativa que se establezca por los altos mandos para poder llegar en su totalidad a una comunicación altamente efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Responsables de Comunidades OnLine (AERCO).
 (2010). Puromarketing.com. Recuperado de http://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf
- Augure Reputation in Action (AUGURE). (2015). 5 Métricas en social media para evaluar tu gestión de comunicación. Madrid: Orense
- Aced, C. (2013). Relaciones públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Barcelona: UOC.
- Álvarez, A. (2011). Meedición y Evaluación en Comunicación. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- ANEI, Asociación Nacional de Empresas de Internet. (2008). Web 2.0 y Empresa Manual de aplicación en entornos corporativos. Madrid: ANEI.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo.
- Aportela, I. (2007). Acimed. Recuperado de http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci041007.pdf
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación
- Brandolini, A.; Gónzalez, G.; & Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna.
 Argentina. Dircom.
- Castillo, A. (2010). Introducción a las relaciones públicas. España: Instituto de Investigación de Relaciones Públicas (IIRP).
- Castelló, A. (2010). Estrategias Empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales
 Online, San Vicente: Editorial Club Universitario.

- Cevallos, F. & Samaniego, I. (2012). Escuela de Ciencias de la Commputación.
 Loja: Editorial de la UNIVESIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Dirección y Gestión de Empresas. (2007). Comunicación Interna. Málaga:
 Vértice.
- Fajardo, G. & Nivia, A. (2016). Relaciones públicas y comunicación organizacional. Ejes de la comunicación. "Guía de conceptos y saberes". Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de http://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-relaciones_publicas_-_web-16_0.pdf
- Fernández, M (2006). Relaciones Públicas 2.0. Revista Razón y Palabra nº 52.
 [en línea]. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html)
- Formanchuk, A. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Formanchuk, A. (20 de noviemebre de 2012). Redes Sociales aplicadas a la Comunicación Interna. (Zyncro, Entrevistador)
- García, J. (1998). La comunicación interna. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- García, M. (fecha). Miralba García Robledo Psicóloga Social Comunitaria de habla hispana en Holanda. Amsterdam. [Mensaje en un blog] Recuperado de http://miralbag.blogspot.com/2012/03/comunicacion-organizacional-conceptoe.html
- Guamán, D. (2010). Licenciada en comunicación social mención relaciones públicas y publicidad. (Tesis de grado). Universidad de cuenca, Cuenca
- GRUPOBPMO. (2007). Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales. GrupoBPMO, 207.
- Harrison, S. (2000). Public relations: an introduction. London: Thomson.

- Laborda, X. (2016). Hemeroteca Clara Campoamor. Recuperado de https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/50364/1/Estilo%20y%20cortesia.pd
- Llacuna, J. & Pujol, L. (2010). La comunicación en las organizaciones.
 Recuperado de http://www.cso.go.cr/normativa/notas%20tecnicas%20preventivas%20-%20i.n.s.h.t/ntp_685.pdf
- Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones.
 Barcelona: 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: Dykinson.
- Ortiz, A. (2008). Manual de uso del blog en la empresa. Barcelona : Creative Commons .
- O'Sullivan, J. (1996). La comunicación humana: grandes temas contemporáneos de la comunicación. Caracas: Editorial Texto.
- Piscitelli, A. (2007). Nativos Digitales. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/782-2550-1-PB.pdf
- 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
- Rivera, A. Rojas, L. Ramirez, F. Álvarez, T. (2005). Revista NEOTIUM.
 Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaComunicacionComoHerramientaDeGestionOrganizacion-2256686.pdf
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. Octava Edición México: PEARSON

- Superintendencia de Compañías del Ecuador (2017). Recuperado de http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/index.zul
- Túñez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Sevilla: Comunicación Social.
- Véliz, F. (2011). Comunicar . Barcelona: Gedisa, S.A.
- Vialfa, C. (2012). CommentÇaMarche. Obtenido de http://es.ccm.net/faq/8717-la-convergencia-digital
- Wilcox, D. Cameron, G. & Xifra, J. (2012). Relaciones Públicas. Madrid: PEARSON.
- Xifra, J. (2005). Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. Barcelona: Paidós.
- Yuri, J. & Urbano, C. (2006). Técnicas Para Investigar 2.Córdoba: Brújas

ANEXOS

ANEXO 1. TABULACIÓN DE ENCUESTA APLICADA A GESTORES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla 11. Existencia de departamento de comunicación

Answer		
Choices	Responses	
Si	77,08%	37
No	22,92%	11
Fuente: Encuesta	de Gestión de Comunicac	ión Digital.

Elaboración: Autor

Tabla 12. Área de gestión de comunicación interna

Answer Choices	Responses	
Departamento de comunicación	14,29%	7
Departamento de recursos		
humanos	71,43%	35
Jefe de la organización	14,29%	7
Otro	2,04%	1

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaboración: Autor



Gráfico 12. Acciones de comunicación interna con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaborado por: Autor

Tabla 13. Herramientas digitales para el flujo de comunicación interna.

	Correc electrón		Facebook/Mess	senger	WhatsApp	Twi	tter		Skype		Blogs	•	Hangou	uts	Intrane intitucio		Google+	Redes mensaj desarrol por l empre	ería ladas a	Otras	3	Ninguna		Total
Comunicación																								
entre																		22,92						
directivos	25,00%	12	0,00%	0	12,50%	6	0,00%	0 2	2,08%	1	0,00%	0	0,00%	0	68,75%	33	0,00% 0	%	11	0,00%	0	0,00%	0	48
Comunicación																		20,83						
jefe empleado	20,83%	10	2,08%	1	16,67%	8	0,00%	0 (0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	60,42%	29	0,00% 0	%	10	2,08%	1	0,00%	0	48
Comunicación																								
entre																		31,91						
departamentos	12,77%	6	2,13%	1	27,66%	13	0,00%	0 (0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	46,81%	22	0,00% 0	%	15	0,00%	0	0,00%	0	47
Comunicación																								
empleado -																		26,09						
empleado	6,52%	3	2,17%	1	30,43%	14	0,00%	0 (0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	50,00%	23	0,00% 0	%	12	2,17%	1	0,00%	0	46
Comunicación																								
empleado –																		29,79						
jefe	14,89%	7	2,13%	1	10,64%	5	0,00%	0 (0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	57,45%	27	0,00% 0	%	14	4,26%	2	0,00%	0	47

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital. Elaboración: Autor

Tabla 14. Herramientas digitales para la ejecución de acciones de comunicación interna

	Correo	Electrónico	Facebook Messenger		WhatsApp		Twitter	Č	Skype	ā	Blogs	:	Hangouts	Intranet	intitucional		Google+	Redes de mensajería desarrollada	s por la	empresa	Otras			Ninguna	ס	Total
Boletines/revistas																										
electrónicas	20,83%	10	12,50%	6 12,50%	6 6	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	54,17%	26	0,00%	0	14,58%		7	0,00%	0	4,17%		2	48
Reuniones (no la convocatoria a																										
reunión)	16,67%	8	2,08%	1 27,08%	6 13	0,00%	٥	2,08%	1	0,00%	0	0,00%	0	54,17%	26	0,00%	0	16,67%		g	0,00%	Λ	0,00%		0	48
Mensajería para	10,07 70	Ū	2,0070	1 21,007	0 10	0,0070	Ū	2,0070	٠	0,0070	Ū	0,0070	U	04,1770	20	0,0070	Ü	10,07 70		Ü	0,0070	U	0,0070		U	40
temas diarios																										
institucionales	14,58%	7	2,08%	1 18,75%	6 9	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	62,50%	30	0,00%	0	25,00%		12	0,00%	0	0,00%		0	48
Buzones de ideas	20,83%	10	2,08%	1 12,50%	6	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	41,67%	20	0,00%	0	31,25%		15	0,00%	0	4,17%		2	48
Circulares	23,91%	11	2,17%	1 15,22%	6 7	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	41,30%	19	0,00%	0	19,57%		9	2,17%	1	0,00%		0	46
Carteleras	16,67%	8	6,25%	3 16,67%	6 8	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	39,58%	19	0,00%	0	20,83%		10	4,17%	2	0,00%		0	48
Audiovisuales	10,64%	5	4,26%	2 25,53%	6 12	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	34,04%	16	2,13%	1	23,40%		11	0,00%	0	4,26%		2	47

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital. Elaboración: Autor

Tabla 15. Utilidad de las herramientas digitales para la comunicación interna

	Siempre		A veces		Rara vez		Nunc	a	Total
Correos electrónicos	100,00%	49	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	49
Facebook/Messenger	81,63%	40	8,16%	4	6,12%	3	4,08%	2	49
WhatsApp	93,88%	46	4,08%	2	0,00%	0	2,04%	1	49
Twitter	69,39%	34	16,33%	8	4,08%	2	10,20%	5	49
Skype	67,35%	33	18,37%	9	10,20%	5	4,08%	2	49
Blogs	71,43%	35	12,24%	6	2,04%	1	14,29%	7	49
Hangouts	57,14%	28	18,37%	9	10,20%	5	14,29%	7	49
Intranet	89,80%	44	6,12%	3	0,00%	0	4,08%	2	49
Google +	76,60%	36	8,51%	4	8,51%	4	6,38%	3	47
Redes de mensajería desarrolladas por									
la empresa	91,67%	44	2,08%	1	2,08%	1	4,17%	2	48
Otras	41,67%	10	29,17%	7	4,17%	1	25,00%	6	24

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital. Elaboración: Autor

Tabla 16. Efectividad de las herramientas digitales

	Altamente efectivo)	Medianamente	efectivo Sin	resultados		No contesta/ No utiliz	za	Total
Correos electrónicos	95,92%	47	4,08%	2	0,00%	0	0%	0	49
Faceboo/Messenger	70,83%	34	29,17%	14	0,00%	0	2,08%	1	48
WhatsApp	89,58%	43	10,42%	5	0,00%	0	2,08%	1	48
Twitter	59,57%	28	38,29%	18	2,13%	1	4,26%	2	47
Skype	52,08%	25	41,67%	20	6,25%	3	2,08%	1	48
Blogs	54,17%	26	37,5%	18	8,33%	4	2,08%	1	48
Hangouts	56,52%	26	32,61%	15	10,87%	5	6,52%	3	46
Intranet	83,67%	41	16,33%	8	0,00%	0	0%	0	49
Google +	57,45%	27	42,55%	20	0,00%	0	4,26%	2	47
Redes de Mensajería	,,,,,,		, = = , =		-,,-	-	6,52%	3	
propias/institucionales	86,96%	40	13,04%	6	0,00%	0			46

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital. Elaboración: Autor

Tabla 17. Uso de nuevas tecnologías

Answer		
Choices	Responses	
Siempre	70,83%	34
A veces	22,92%	11
Nunca	6,25%	3

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.

Elaboración: Autor

Tabla 18. Capacitaciones realizadas por gestor de comunicación interna.

Answer		
Choices	Responses	
Siempre	75,00%	36
A veces	18,75%	9
Nunca	6,25%	3

Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital. Elaboración: Autor

Tabla 19. Gestión de la comunicación interna en la institución

Answer Choices	Responses	
Poco importante y bastante restringida	2,04%	1
Relativamente importante. Limitada a la comunicación entre		
iguales	55,10%	27
Muy importante, permite la unión de las áreas de la empresa	42,86%	21
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital. Elaboración: Autor		

Tabla 20. Lo que permite la comunicación interna

Answer Choices	Responses	
Retrasmitir órdenes e información sobre tareas laborales	4,08%	2
Una interacción entre grupos de trabajo	61,22%	30
Controlar y coordinar información institucional	34,69%	17
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital. Elaboración: Autor		

Tabla 21. Flujo de comunicación interna

Answer Choices	Responses			
Hacia abajo: desde la dirección hacia los trabajadores	36,73%	18		
Horizontal entre iguales y vertical para los trabajadores	46,94%	23		
Circular: entre todas las direcciones de la organización	16,33%	8		
Fuente: Encuesta de Gestión de Comunicación Digital.				

Elaboración: Autor

ANEXO 2. OFICIO DE PETICIÓN PARA APLICAR LA ENCUESTA VÍA CORREO ELECTRONICO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TITULACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Loja, junio de 2017

Nombre del gerente.

REPRESENTANTE LEGAL DE EMPRESA NOMBRE DE LA EMPRESA.

Ciudad.-

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 *Patricia Betsabeth Romero Masache*, 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:

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

ANEXO 3. BASE DE DATOS - EMPRESAS PRIVADAS DEL ECUADOR RANKING 2016 SEGÚN LA REVISTA EKOS

EMPRES ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS CORREO ELECCTRÓNICO

N° EMPRESA ENCARGADO CORREO ELECTRÓNICO DE RECURSOS HUMANOS

Tiom/Area				
TECPECUADOR	Ing. Willisn	william.alban@tecpetrol.com		
S.A.	Alban			
ENERGYGAS S.A	Ing. Alejandro Medina	alejandro.medina@energygas.com.ec		
CONSTRUCTORA CIUDAD RODRIGO S.A.	Ing. Raisa Rodriguez	tthh@ciudadrogrigo.com.ec		
CARVAGU S.A.	Mercedes Valarezo	lab.carvagu2017@outlook.com		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.	No desea participar			
ANTONIO PINO YCAZA CIA. LTDA.	Ing. Carmen Izurieta	cizurieta@apy.com.ec		
FANALBA S.A.	Ing. Juliana Sedeño	elizabeth220184@gmail.com		
ÓPTICA LOS ANDES S.A	No quiere participar			
LATAM AIRLINES GROUP S.A	Ing. Viviana Nabarrete	viviana.nabarrete@latam.com		
COMERCIAL E INDUSTRIAL SUCRE S.A. COMSUCRE	Ing. Doris Poveda	dpoveda@comsucre.com		
MC CANN ERICKSON ECUADOR PUBLICIDAD S.A	No desea participar			
TALUM S.A	Ing. Rodrigo Guevara	rguevara@aipoc.com.ec		
NAPORTEC S.A.	Ing. Denis Rodriguez	denis.rodriguez@dole.com		
	S.A. ENERGYGAS S.A CONSTRUCTORA CIUDAD RODRIGO S.A. CARVAGU S.A. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. ANTONIO PINO YCAZA CIA. LTDA. FANALBA S.A. ÓPTICA LOS ANDES S.A LATAM AIRLINES GROUP S.A COMERCIAL E INDUSTRIAL SUCRE S.A. COMSUCRE MC CANN ERICKSON ECUADOR PUBLICIDAD S.A TALUM S.A	S.A. Alban ENERGYGAS S.A Ing. Alejandro Medina CONSTRUCTORA CIUDAD RODRIGO S.A. Ing. Raisa Rodriguez CARVAGU S.A. Valarezo COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. ANTONIO PINO YCAZA CIA. LTDA. Ing. Carmen Izurieta FANALBA S.A. Sedeño ÓPTICA LOS ANDES S.A Ing. Viviana Nabarrete COMERCIAL E Ing. Doris INDUSTRIAL SUCRE S.A. COMSUCRE MC CANN No desea Participar MC CANN No desea Participar MC CANN No desea Poveda ERICKSON ECUADOR PUBLICIDAD S.A Ing. Rodrigo Guevara Ing. Denis		

14	TRIBOILGAS CIA. LTDA	Ing. Carmen Garcia Gilse	amanda.yandun@triboilgas.com
15	TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A TEDASA	Ing. Paula Bravo	rrhh@tedaza.com
16	FLORALP SA	Ing. Susana Mateus	smatheus@floralp-sa.com
17	IMPORTADORA Y COMERCIALIZAD ORA DE AGROQUIMICOS PALACIOS ROMERO ICAPAR S.A	No desea participar	
18	AZULEC S.A	Ing Roberto Collaguaso	roberto.collaguaso@azul.com.ec
19	TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.	Ing Natalia Gonzalez	nataliagonzalez852011@gmail.com
20	MOSUMI S.A	Ing. Monica Romero	monica.romero@montransa.com
21	PROPHAR S.A	Ing. Marisol Rubio	rrhh@prophar.com
22	CARRO SEGURO CARSEG S.A.	Ing. Andrea Viteri	aviteri@carsegsa.com
23	INDURA ECUADOR S.A.	Ing. Mishel Pardo	mpardova@induraecuador.net
24	TECPESERVICES S.A.	No pertenece a este país.	
25	DIACELEC S.A.	Edgar Arias	llara@diacelec.com.ec
26	SUCESORES DE JACOBO PAREDES M. S.A	Patricia Lema	plema.grupocordillera@gmail.com
27	WORLDWIDE INVESTMENTS AND REPRESENTATIO NS WINREP S.A.	Por políticas de empresa no puede participar	
28	EMPRESA PESQUERA POLAR SA	Manuel Vega	mvega@carsegca.com
29	DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.	Edith Villavicencio	v_proanio45@hotmail.com

30	PINTURAS ECUATORIANAS S.A. PINTUCO	Carlos Velez	jborja@pintuco.com
31	ALCOPALMA S.A.	Ing. Lesly Guerrero	lguerrero@alcopalma.com.ec
32	PEPSI-COLA ECUADOR CIA. LTDA.	Empresa se encuentra en Venezuela	
33	TRACTOMAQ S.A.	Patricia Morales	rrhh@tractomaq.com
34	MACASA MÁQUINAS Y CAMIONES S.A	Ing. Irina Solarte	solarte irina@iiasacat.com
35	L. HENRIQUES & CIA. S.A	No desea participar	
36	CORPORACIÓN AGRÍCOLA SAN JUAN C.A CASJUCA	Ing. Alberto Castillo	acastillo@casjuca.com.ec
37	FRUTERA DON MARCOS FRUDONMAR S.A.	Ing. Karla Urel	info@fruteradonmarcos.com
38	ECUATRAN S.A	Ing. Cecibel Cevallos	cecibel.cevallos@ecuatran.com.ec
39	BEIERSDORF S.A.	Ing. Patricia Rojas	patricia.rojas@beiersdorf.com
40	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA. CACPECO	No desea participar	
41	TACTICA PUBLICITARIA S.A. TACTISA	Corto la llamada	
42	AUTEC S.A.	Ing Yessica Estrella	yessica.estrella@autec.ec
43	SEGUROS ORIENTE	Ing. Pablo Teran	pteran@segurosoriente.com
44	DISTRIBUIDORA CAMEL DE INSUMOS DISCAMEL CIA. LTDA.	Marco Cevallos	madelcisnejr@hotmail.com
45	ASIACAR S.A.	Juan Hinostroza	sanay diana@asiacar.com

46	CONSTRUCTORA NORBERTO	Junior De	luisbrito@odebrecht.com
	ODEBRECHT DEL	Freitas	
	ECUADOR S.A.		
47	(CNODE) DISTRIBUIDORA	Ing Marcela	nomina.ecuador@colombina.com
7,	COLOMBINA DEL		normina.codador @ colombina.com
	ECUADOR S.A.	Pabon	
48	EXP. E IMP.	Ing. Katerine	contra1delindecsa@grupomalobanda.c
	MANOBAL C. LTDA	Lozano	<u>om</u>
49	INDUSTRIA	Cruz Godoy	inarvaez@ile.com.ec
	LOJANA DE	·	
	ESPECERIAS ILE		
50	C.A. SOLVESA	Edward Cucalon	rrhh@solvesacort.com
30	ECUADOR S.A.	Luwaru Cucaion	inine solvesacor.com
51	NOVAECUADOR	Pedro Duran	barahona@novaecuador.com
52	S.A. COOPERATIVA	No desea	
32	DE AHORRO Y		
	CRÉDITO	participar	
	VICENTINA		
	MANUEL ESTEBAN GODOY		
	ORTEGA LTDA.		
	COOPMEGO		
53	NABORS DRILLING	Carlos Chong	lab.carvagu2017@outlook.com
	SERVICES LTD.		
54	TELEVISORA	No desea	
	NACIONAL	participar	
	COMPAÑÍA ANÓNIMA	•	
	TELENACIONAL		
	C.A.		_
55	CEDETEC S.A.	Cristina Arauz	cristina.arauz@cedetec.com.ec
56	GRÁFICOS	No desea	
	NACIONALES S.A. GRANASA	participar	
57		No desea	
	NIPRO MEDICAL CORPORATION	participar	
58		•	trabiosocial@lacuronea.com.co
20	INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA	Johnny	trabjosocial@laeuropea.com.ec
	EUROPEA CIA.	Heimbach	
	LTDA		
59	TELECUATRO GUAYAQUIL C.A.	Luis Gómez	<u>imontenegro@rts.com.ec</u>
60	LECHERA	Gabriel Rosero	jrobalino@andina.com.ec
	ANDINA S.A.		
61	LEANSA	Andres Dassum	presidencia@agricominsa.com
O I	AGRICOMINSA, AGRÍCOLA	Allules Dassuill	production & agricornina d. com
	AGNICOLA		

	COMERCIAL		
	INDUSTRIAL S.A.		
	(AGRICOMINSA)		
62	COOPERATIVA	No desea	
	DE AHORRO Y	participar	
	CRÉDITO	r r	
	ALIANZA DEL		
62	VALLE LTDA. TECNOQUÍMICAS	Dario Muñoz	dmunoz@toonoguimiooo.com
63	DEL ECUADOR	Dano Munoz	dmunoz@tecnoquimicas.com
	S.A.		
64	J.A.	No desea	
04	ALEXACORP S.A.		
		participar	
65		No desea	jczarnin@elrosado.com
	COMDERE S.A		
		participar	
66	SILVER VALUE	Johnny	director@goldenvaluecompany.com
	COMPANY S.A.	Fernandez	
	SILVALUE		
67	CONFECCIONES	Juan Corral	fabrica.sri@fibran.com.ec
	RECREATIVAS		
	FIBRAN CIA. LTDA.		
68	INDUSTRIAS	No desea	
00	LÁCTEAS S.A.		
	INDULAC	participar	
69	IMPORTADORA	No desea	
	ALVARADO		
	VÁSCONEZ C.	participar	
	LTDA.		
70	BANCO D-MIRO	No desea	
	S.A.	participar	
74	.	•	
71	TACICTE C A	Segundo	camachof@tasiste.ec
	TASISTE S.A.	Camacho	
72		Maria Cevallos	ainojosa@fatosla.com
	FATOSLA C.A	Maria Octalios	<u>amojood Gratoold.com</u>
70	000011045054	0	
73	CORRUGADORA	Cesar Díaz	mariae.galeano@cartonesamerica.com
	NACIONAL CRANSA S.A.		
74		Luis López	emilio616@hotmail.com
	ELIPOL S.A.	•	
75	AVIPAZ CIA.	Telio Pazmiño	talentohumano@avipaz.ec
76	LTDA.	Cuillarma lauvin	ngaraia@atinar.aam
76	ETINAR S.A.	Guillermo Jouvin	pgarcia@etinar.com
77	CENTRO DE	No desea	
	RADIO Y	participar	
	TELEVISIÓN	1	
70	CRATEL C.A.	No dosc	
78	INDUSTRIA DE	No desea	
	MATERIALES DE	participar	

	FRICCIÓN S.A. IMFRISA		
79	ECUATORIANA DE GRANOS S.A. ECUAGRAN	No desea participar	
80	INDUSTRIAL Y COMERCIAL TRILEX C.A.		uisavictoria.lopez@somosgrupo-a.com
81	MAMUT ANDINO C.A.	Jaques Martinod	veronica.fernandez@mamutandino.co m
82	CASA MOELLER MARTINEZ C.A	No desea participar	
83	MANSUERA S.A.	Diego Ponce	santamaria@mansuera.rh.com
84	ÁLVAREZ BARBA S.A	Jacqueline Cevallos	marecursosh@alvarezbarba.com.ec
85	GRUMANHER S.A	Douglas Mantilla	elizabeth@xpc.com.ec
86	EXPODELTA S.A	Marcos Parra	pidiarte@vepamil.com
87	FARBEM S.A.	Pomerio Sarmiento	farbem-fin1@live.com
88	MAKITAAGRO CIA.LTDA.	Cesar Marcos	contabilidadagro@maquita.com.ec
89	ZTE CORPORATION	Ximena López	ximena.lopez.zte@hotmail.com
89	ADITMAQ ADITIVOS Y MAQUINARIAS CIA. LTDA.	Carmen Moncayo	fausto.moncayo@aditmaq.com
90	CONCERROAZUL S.A.	No desea participar	
91	SUSHICORP S.A.	Por políticas empresariales no puede participar.	
92	MULTIQUIP S.A.	No desea participar	
93	ROSAPRIMA CIA. LTDA.	No desea participar	
	LIBA.		

95	INMOMARIUXI C.A.	Por políticas empresariales no puede participar.	
96	LABORATORIOS CHALVER DEL ECUADOR C LTDA	Edgar Sandoval	geradmin@chalver-ecuador.com.ec
97	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.	Por políticas empresariales no puede participar.	
98	INGENIO AZUCARERO DEL NORTE COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA IANCEM	Oscar Mosquera	jefepersonal@tababuela.com
99	EMPAQPLAST S.A.	No desea participar	
100	SODERAL SOCIEDAD DE DESTILACIÓN DE ALCOHOLES S.A.	Oscar Orrantia	aalban@soderal.com.ec