



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN**

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TÍTULO:

Uso de las herramientas digitales en la comunicación interna:
análisis comparativo de los casos Laboratorios HG y Grupo Difare

AUTORA:

González Mora, Jennifer Katherine

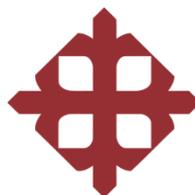
**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Licenciada en Comunicación Social**

TUTORA:

Lcda. Manrique Cedeño, María Alina, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **González Mora, Jennifer Katherine**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Comunicación Social**.

TUTORA

f. _____

Lcda. Manrique Cedeño, María Alina, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Luna Mejía, Efraín Alfonso, Mgs.

Guayaquil, a los 15 días del mes de marzo del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **González Mora Jennifer Katherine**

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación, **Uso de las herramientas digitales en la comunicación interna: análisis comparativo de los casos Laboratorios HG y Grupo Difare**, previo a la obtención del título de Licenciada en Comunicación Social, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente, este trabajo es de mi total autoría.

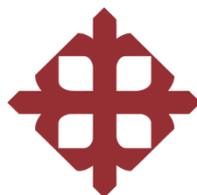
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del trabajo de titulación referido.

Guayaquil, a los 15 días del mes de marzo del año 2018

LA AUTORA

f. _____

González Mora, Jennifer Katherine



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **González Mora Jennifer Katherine**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Uso de las herramientas digitales en la comunicación interna: análisis comparativo de los casos Laboratorios HG y Grupo Difare**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de marzo del año 2018

LA AUTORA:

f. _____

González Mora, Jennifer Katherine

URKUND

URKUND

Dokument [González Jennifer_FINAL.docx.docx](#) (D35842740)

Inskickat 2018-02-22 14:01 (-05:00)

Inskickad av kattygonzalezmora@hotmail.com

Mottagare blanca.tinoco.ucsg@analysis.orkund.com

Meddelande TESIS JENNIFER GONZÁLEZ MORA [Visa hela meddelandet](#)

3% av det här c:a 44 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 23 st källor.

Källförteckning **Markeringar**

Rankning	Sökväg/Filnamn
>	http://comunicacionbus.pbworks.com/f/Comunicacion+interna=2.0.pdf
	TESIS CLAUDIA ROJAS 2015 BACKUP FACSO.pdf
	TESIS PLAN.docx
	Fernando Mora.docx
	http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/
	http://www.ntic2012.yolasite.com/resources/05%20GII.pdf

1 Varningar Återställ Ex

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TÍTULO: Uso de las herramientas digitales en la comunicación interna: análisis comparativo de los casos Laboratorios HG y Grupo Difare

AUTORA: González Mora, Jennifer Katherine

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Licenciada en Comunicación Social

TUTORA: Lcda. Alina Manrique, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

Febrero de 2018

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, motor y guía para emprender cada meta que me he proyectado en el camino, brindándome sabiduría, bienestar emocional, perseverancia y paz para culminar con éxito esta etapa de mi vida, con el fin de contribuir a la sociedad y al progreso del país aplicando de manera óptima mis conocimientos.

A mis padres, Cristóbal González y Patricia Mora, así como a mis hermanas Deisy, Paola y Tahiz González Mora, quienes con su apoyo constante y la enseñanza de valores me inspiran a perseverar ante los obstáculos y dificultades que se nos presenten. También le agradezco a mi novio, Leo Jiménez, por ser un compañero de vida y pilar fundamental en la consecución de mis objetivos personales y profesionales.

A mi tutora, Alina Manrique, por los consejos que me ha brindado y su acompañamiento para la realización del presente trabajo de investigación, así como a mis amigos en general, cuya amistad incondicional he podido sentir a lo largo de mi vida.

DEDICATORIA

A Dios por ser un pilar fundamental en mi vida, quien ilumina y guía mi camino.

A mis padres y hermanas, por ser mi apoyo incondicional en la consecución de mis metas y objetivos, brindándome constantemente cariño, amor y aprecio de forma incondicional.

A mi novio, quien con sus consejos oportunos me ha brindado confianza, respeto y demostraciones de lealtad, cariño y aprecio, convirtiéndose en una fuente de inspiración en mis metas y objetivos trazados a lo largo de mi trayectoria personal y profesional.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

**MANRIQUE CEDEÑO MARÍA ALINA
TUTORA**

f. _____

**EFRAÍN ALFONSO LUNA MEJÍA
DIRECTOR DE CARRERA**

f. _____

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CALIFICACIÓN

f. _____

Lcda. Manrique Cedeño, María Alina, Mgs.

TUTORA

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	XIII
Abstract.....	XIV
Introducción.....	15

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

1.1. Situación problemática.....	16
1.2. Problema de investigación.....	17
1.3. Justificación.....	17
1.4. Línea de investigación.....	18
1.5. Hipótesis.....	18
1.6. Objetivos	19
1.6.1. Objetivo general.....	19
1.6.2. Objetivos específicos.....	19

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO Y MARCO REFERENCIAL

2.1. Bases teóricas.....	20
2.2. Comunicación.....	23
2.2.1. Elementos del proceso comunicativo.....	24
2.2.2. Tipos de comunicación.....	25
2.3. Comunicación interna de las organizaciones.....	25
2.3.1. Objetivos de la comunicación interna.....	26
2.3.2. Funciones de la comunicación interna.....	27
2.3.3. Tipos de comunicación interna.....	29
2.3.4. El empleado como público objetivo interno.....	30
2.3.5. La intracomunicación 2.0: Un desafío cultural.....	33
2.3.6. Competencias conversacionales.....	36
2.4. Herramientas digitales en la comunicación interna.....	38
2.4.1 Gamificación como herramienta de comunicación.....	41
2.7. Nuevas entidades y aplicaciones digitales.....	43

2.7.1. Aprendizaje basado en proyectos en escenario digital.....	45
2.7.2. Las plataformas virtuales: comunicación en foros.....	46
2.8 Marco referencial.....	47

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Aspectos metodológicos.....	50
3.2. Tipo de investigación.....	53
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.4. Población y muestra.....	55
3.4.1. Población.....	55
3.4.2. Muestra.....	56
3.5. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta.....	57
3.5.1. Entrevistas.....	68
3.5.1.1. Entrevista a funcionaria de Laboratorio HG.....	68
3.5.1.2. Entrevista a funcionaria de Grupo Difare.....	73

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.....	80
4.2. Recomendaciones.....	83
Referencias	85
Anexos.....	90

Índice de Tablas

Tabla 1 Estructura de un entorno personal de aprendizaje (PLE).....	44
Tabla 2 Población.....	56

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Gráfico suficiente nivel de información para realizar trabajo.....	57
Ilustración 2. Gráfico. Acceso a diálogo inmediato con jefe superior.....	58
Ilustración 3. Gráfico. Nivel de comunicación fluida interna.....	59
Ilustración 4. Gráfico. Nivel de participación en reuniones.....	60
Ilustración 5. Gráfico. Grado de participación en mejoras.....	61
Ilustración 6. Gráfico. Percepción de coordinación en comunicación interna.....	62
Ilustración 7. Gráfico. Frecuencia de fuentes informativas de la empresa.....	63
Ilustración 8. Gráfico. Necesidad en la empresa de carteleras digitales.....	64
Ilustración 9. Gráfico. Necesidad de incorporar Whatsapp o Facebook.....	65
Ilustración 10. Considera beneficio el uso de la mensajería instantánea.....	66
Ilustración 11. Mejoría en el uso de herramientas digitales.....	67
Ilustración 12. Fotografía de espacio de recreación en Grupo Difare.....	75
Ilustración 13. Fotografía de cartelera en Grupo Difare.....	78

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza el uso de herramientas digitales en la comunicación interna de dos empresas del sector empresarial privado de Guayaquil, para evaluar el grado de interacción entre funcionarios, determinar el grado de percepción de la eficacia de la comunicación empresarial y formular recomendaciones tendientes a promover la mejora continua en el cumplimiento de objetivos.

La investigación tuvo lugar en las empresas Laboratorios HG y Grupo Difare, cuyos tamaños empresariales son de mediana y gran empresa, respectivamente. La confrontación de la información sirvió para contrastar la visión creativa, la capacidad de cautivar a usuarios de la información empresarial con noticias interactivas y la disponibilidad de crear espacios de colaboración con otros actores de la cadena organizativa, según requerimientos institucionales y de los usuarios, de manera rápida, fácil y en ocasiones inclusiva; con el propósito de fomentar las iniciativas laborales y dinamizar el equipo productivo, en el proceso del desarrollo organizacional, más comprometido a metas colectivas y productividad grupal.

Palabras Claves: Comunicación interna en las organizaciones, herramientas digitales en la comunicación interna, aplicaciones digitales.

ABSTRACT

The communicational project analyzes the use of digital tools in the internal communication of two companies in the private business sector of Guayaquil, to assess the degree of interaction among officials, determine the degree of perception of the effectiveness of business communication and make recommendations to promote continuous improvement in the fulfillment of objectives.

The research took place in the company: Laboratories HG and Group Difare, whose business sizes are median and large companies respectively; the confrontation of information served to confront the creative vision, the ability to captivate users of business information with interactive news and availability to create collaboration spaces with other actors in the organizational chain, according to institutional and user requirements, in a quick, easy and sometimes inclusive; with the purpose of promoting labor initiatives and energizing the productive team, in the process of organizational development, more committed to collective goals and group productivity.

Keywords: Internal communication in organizations, digital tools in internal communication, digital applications.

INTRODUCCIÓN

Los enfoques comunicacionales se orientan a desarrollar la participación activa de todos los miembros de la organización, en función del constructivismo contextual que dinamiza las actividades laborales, mediante un rol participativo, activo e inclusivo, y siendo protagonistas responsables de la cultura y comportamiento organizacional en el proceso de aprendizaje comunicacional.

Las nuevas tecnologías se han convertido en un instrumento generalizado a disposición de las organizaciones para compartir información de manera rápida y ágil, en el momento requerido, en función de favorecer el desempeño de labores. La conexión a Internet y el desarrollo de aplicaciones empresariales digitales proveen de múltiples recursos que pueden ser administrados y canalizados satisfactoriamente en beneficio de los directivos de la empresa y del personal. Esto, mediante planes comunicacionales inclusivos, que sigan los requerimientos de integración, cultura, participación y cohesión social para alcanzar el desarrollo organizacional deseado.

La intervención administrativa, con el apoyo dirigido de la telefonía móvil, hace necesario el empleo de aplicaciones empresariales de uso exclusivo de la organización en entornos de intranet o internet privada para entablar un diálogo abierto entre los directivos y los clientes internos, aprovechando modalidades de interacciones síncronas, en función de un plan de comunicación para guiar las acciones de cooperación y colaboración interpersonal y focalizar el esfuerzo administrativo y laboral de manera coherente, eficaz, autodirigida, que minimice el tiempo de operación y consulta de información o mensajería, para potenciar el proceso de aprendizaje colectivo y coordinación de labores.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1. Situación problemática

La comunicación empresarial digital se ha convertido en un instrumento estratégico y administrativo para conseguir una difusión masiva con alcance a toda la organización y, de esa manera, aumentar las posibilidades de interacción interpersonal, que antes requería una presencia cara a cara. Las organizaciones han tenido que plantear nuevas e innovadoras formas de comunicación gracias al avance de internet y el empleo de herramientas empresariales digitales, mediante las cuales se logra una ágil comunicación de mensajes y respuestas, que antes no era posible debido a que la intercomunicación era mediante reuniones programadas para evitar interrupciones laborales.

Las empresas investigadas han adoptado herramientas digitales pero no se ha logrado un flujo efectivo. La comunicación se ha tornado, en su mayoría, indirecta, mientras que los miembros en la organización prefieren una mayor relación de integración interpersonal, a través de reuniones de equipos de trabajo, por considerarlas más emotivas y con liderazgo. Por otra parte, la comunicación se produce con estilo unidireccional y no existen muchas oportunidades de intercambio de mensajes o interacción.

1.2. Problema de investigación

La difusión de información organizacional en las empresas es limitada, generalmente expresada en términos técnicos, dirigida exclusivamente a directivos y jefes relacionados. Si la comunicación de interés general no es canalizada convenientemente con objetivos ilustrativos, interactivos y de coordinación y queda sujeta a rumores y percepciones de hechos que se comunican informalmente, se genera una desinformación.

Las organizaciones empresariales disponen de competencias individuales que requieren desarrollarse e integrarse en un equipo productivo mediante la difusión de información organizacional para interactuar con rendimientos sinérgicos, empleando indicadores de procesos y de calidad, y así orientar positivamente el aprendizaje y el pensamiento colectivo. Sin embargo, la causa más significativa del problema comunicacional de una empresa es el crecimiento industrial y la impropia organización del trabajo, cuyas consecuencias se derivan en el gran volumen de información, labores de producción descoordinadas, deficientes procedimientos de comunicación y de control, y falta de liderazgo asertivo, entre otros aspectos.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo influye el uso de herramientas digitales en la comunicación interna de las empresas Laboratorios HG y Grupo Difare?

1.3. Justificación

El sistema comunicacional empresarial actual está sujeto, generalmente, a formalidades y niveles de interpretaciones de mensajes que dificultan el tiempo de lectura, comunicación eficaz y rendimiento óptimo de transferencia de información,

que deberían ser canalizados con asertividad, habilidad social e inteligencia emocional, objetivos y valores estratégicos que promuevan el pensamiento colectivo en las relaciones administrativas.

Las herramientas de la comunicación digital son una alternativa de gestión de actitudes en el proceso de desarrollo organizacional, que buscan potenciar la difusión organizacional con principios institucionales para canalizar el pensamiento colectivo hacia un comportamiento deseado, apoyándose en la comunicación efectiva, propiciada por profesionales de la comunicación que conocen sus audiencias y el modo más eficiente de dirigirse a ellas.

1.4. Línea de investigación

La línea de investigación de este trabajo de investigación es: Comunicación interpersonal, grupal, organizacional y mediático. La relación o razón relacional a la línea de investigación obedece al análisis del uso de herramientas digitales en la comunicación interna de dos empresas que pertenecen al sector privado de Guayaquil.

1.5. Hipótesis

La asistencia inteligente de las herramientas de comunicación digital facilita el flujo informativo y la comunicación interna para favorecer el desarrollo organizacional de las empresas estudiadas.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

- Identificar el grado de uso y efectividad de herramientas digitales en la comunicación interna de las empresas Laboratorios HG y Grupo Difare en la ciudad de Guayaquil, a través de encuestas, entrevistas y los respectivos análisis de los resultados.

1.6.2. Objetivos específicos

- Analizar los aportes científicos en el escenario digital de la gestión de comunicación interna en las organizaciones estudiadas, a través de la recopilación de bibliografía sobre el tema.
- Evaluar el estado de la comunicación interna de las organizaciones estudiadas y su relación con la interactividad de las herramientas digitales que se utilizan, a través de encuestas y entrevistas.
- Identificar la eficacia de las herramientas de comunicación digital utilizadas, desde el ámbito de la opinión, en la promoción de actitudes hacia el comportamiento organizacional deseado, a través de encuestas y entrevistas y sus respectivos resultados.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

Las organizaciones son grupos de personas seleccionadas que participan e interactúan mancomunadamente en división de trabajo para compartir metas en equipo. Asimismo, las interrelaciones de trabajo se logran mediante conversaciones. Como indica Scheinsohn, en su libro *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica*, “estas conversaciones entretienen una red conversacional global, distinguible de cualquier red conversacional de otra organización” (Scheinsohn, 2011).

Las redes organizacionales se diferencian en función de las propuestas de valor que impulsan y los comportamientos que adoptan, aspectos que percibe la comunidad y son la base angular de la fidelización de clientes. En la actualidad, la comunicación digital se está convirtiendo en una parte inherente de estas “redes conversacionales globales” de cada organización, puesto que el desarrollo tecnológico demanda que cada empresa las implemente, paulatinamente, en las maneras en las que se desenvuelven sus miembros, lo que representa un nuevo reto en la comunicación interna.

Al respecto, Sánchez y Pintado (2012) señalan que:

La comunicación digital se presenta como uno de los mayores desafíos para el especialista en comunicación interna, tanto por el reto que supone el manejo de nuevas herramientas como por los cambios que dichas herramientas están provocando en el modo de pensar, sentir y actuar de muchos empleados (Sánchez Herrera & Pintado Blanco, 2012).

La popularidad alcanzada de los dispositivos móviles con conexión a internet está ejerciendo una singular influencia en las organizaciones sociales por la

capacidad de respuesta y facilidad inmediata de consultar y publicar información digital, de modo inmediato e inclusive en tiempo real.

Según los autores, la expresión 2.0 “indica una evolución hacia formas de interacción libres. Frente a estructuras tradicionales donde había unos roles y unas funciones cerradas; 2.0 sugiere apertura, participación, libertad y relación entre iguales” (Sánchez Herrera & Pintado Blanco, 2012).

La ventaja de compartir información, ideas y pensamientos en una plataforma digital común, permite habilitar la participación activa de los miembros sobre una realidad local de la que forma parte, directa o indirectamente, y que da lugar al aporte personal de integrarse como fuente generadora de nuevos contenidos digitales por medio de análisis, críticas y sugerencias.

En el libro *La empresa en la web 2.0*, su autor, Javier Celaya, recoge aportes de la web 2.0 a las organizaciones de todo tipo. Entre ellos se destaca que:

La web 2.0 facilita la contribución individual a los objetivos de los integrantes de una organización, sea grande o pequeña, de forma que con un capital humano y una motivación adecuada, las organizaciones de éxito del futuro se comportarán como si todos sus integrantes fuesen directivos (Celaya, 2011).

En ese sentido, ahora el público puede compartir experiencias y percepciones de manera libre sin estar reprimidos por los directivos de la organización social que buscan prevalecer posiciones de ideas e intereses, desconociendo el sistema organizacional, que puede estar afectado por cambios o situaciones predominantes.

Scheinsohn sostiene que “conversar es coordinar acciones con otros. Si deseamos garantizar procesos efectivos, resulta imprescindible poner atención a las actividades de coordinación de todos los que participan en un determinado proceso organizacional” (Scheinsohn, 2011).

En ese sentido, el autor se refiere a la labor de la Dirección de Comunicación de una empresa, y señala que “en esencia, dirigir es una actividad conversacional: se realiza hablando y escuchando lo que dicen”, (Scheinsohn, 2011). En la misma línea, indica que un director de Comunicación tiene que hacer que las cosas “sucedan”, por lo que se requiere:

Un instrumento que, basado en el poder del lenguaje, al menos:

- Impulse un diseño efectivo de conversaciones para la acción.
- Establezca un marco efectivo para la coordinación de acciones,
- Propicie el desarrollo del diálogo
- Convoque a la escucha y a la reflexión, y
- Favorezca el trabajo en equipo
(Scheinsohn, 2011)

La intercomunicación en todo nivel en una organización es fundamental para desarrollar sinergia comunicacional, que se obtiene cuando hay capacidad de respuesta para generar ambientes sociales fáciles de cultivar, con principios de fidelización de clientes y vocación de servicio del personal. Esto, con base en cultura organizacional que tenga una reputación de confianza, credibilidad y sostenibilidad de valores.

González, en su blog RFG, aporta sobre esta idea indicando que “en síntesis, la comunicación por sí misma no puede resolver ningún problema si no está acompañada ni respaldada por la cultura de la empresa, por el compromiso de sus directores y de su personal” (González, 2015).

Para Formanchuk (2015), las empresas y los líderes necesitan de una buena comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Esto que parece tan sencillo, muchas veces, es difícil de alcanzar. Por eso, el autor resalta el papel del líder dentro de una organización, como quien aporta en gran medida en generar un ambiente comunicacional y una cultura organizacional idónea:

La primera clave para elaborar el plan es contar con el convencimiento de los líderes acerca de la importancia de la

comunicación y que ellos se vean como parte de este plan. Es imposible hacer un plan efectivo si los líderes no son conscientes de su rol: hay que lograr convencimiento y apoyo político (Formanchuk, 2015).

Adriana Gil (Gil Juárez, 2014), coordinadora del libro *Tecnologías sociales de la comunicación*, refiriéndose a los axiomas de comunicación interpersonal planteadas Watzlawick, Bavelas y Jackson (1989), precisa que comunicación interna existen dos niveles comunicativos:

...uno de contenido y el otro relacional. En toda comunicación no solo se transmite un mensaje, un contenido informativo, sea verdadero o falso, sino que también se indica qué tipo de mensaje es y cómo y cómo debe ser interpretado. Así, en toda comunicación se produce un mensaje literal y otro connotativo que tiene como referencia la propia relación y que sirve como instrucción para entenderla (Gil Juárez, 2014).

En ese sentido, se destaca la importancia tanto del contenido como el ambiente comunicacional y las relaciones interpersonales entre quienes ejercen el proceso de comunicación.

2.2. Comunicación

El concepto de comunicación como proceso, así como sus fases, de manera general, resulta válido para entender la importancia de que cada componente.

Flor María Picado Godínez, en su libro *Didáctica general: una perspectiva integradora*, señala que:

La comunicación es un proceso que requiere la presencia de un emisor, el cual transmite un mensaje mediante un canal o medio, y un receptor que recibe la información y la descifra e interpreta a partir de su marco de referencia. Para que el mensaje sea comprendido por el receptor, debe utilizarse un código entendible o común por ambas partes. Cuando se emplean signos lingüísticos, se usa la palabra oral o escrita para comunicar.

Para que se dé un proceso de comunicación completo, el receptor debe interpretar el mensaje de acuerdo con su forma de percibir la realidad, y enviarlo nuevamente al emisor. Esta información de retorno retroalimenta el

proceso, de manera que el emisor puede decir si hubo o no una verdadera comunicación, es decir, si se logra o no el propósito deseado (Picado Godínez, 2001).

En la misma línea, en el libro Comunicación interna, publicado por editoriales Vértice, se señala que: “genéricamente, ‘comunicación’ es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más concretamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor” (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

En ese sentido, también define la comunicación empresarial “como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Esta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

2.2.1. Elementos del proceso comunicativo

Publicaciones Vértice detalla, además, las definiciones y características de cada componente del proceso de la comunicación. A continuación se los recoge:

- **Emisor:** Puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa. Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.
- **Mensaje:** Es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor.
- **Código:** La forma en que se estructurará ese mensaje incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema socio – cultural. El código debe ser conocido por el emisor y por el receptor pues si no, no podrá ser descodificado y entendido. (Ejemplo: si el mensaje está codificado en un idioma como el español, el receptor también deberá conocer dicho idioma)
- **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite el mensaje. El mensaje puede ser oral o escrito, a través de una red de ordenadores, una carta o por teléfono, etc.
- **Receptor:** Es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes que eso ocurra, el mensaje debe ser descodificado, proceso que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos del receptor así como de su atención (el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje).
- **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el

proceso

- Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información
- **Ruido:** Todo aquello que (ya esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc. (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

En el libro se indica que, en la interacción de estos componentes, es posible diferencias entre información y comunicación, aspecto importante, ya que, en ocasiones, estos términos se consideran sinónimos aunque no lo son.

De modo general la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del interlocutor (*feedback*): mientras que la información no precisa *feedback*, la comunicación para poder seguir estableciéndose, sí la precisa. Es decir, al informar emitimos un mensaje hacia un receptor de forma unidireccional, mientras que al comunicar se establece una relación mucho más rica entre emisor y receptor en la que el mensaje tiene un carácter bidireccional (Publicaciones Vértice S.L., 2007)

2.2.2. Tipos de comunicación

Vértice muestra, además, la clasificación de la comunicación según el canal y del grado de interacción entre los participantes. De esa forma, el libro enuncia los siguientes tipos:

1. En función del canal utilizado:

- **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando graffías, letras.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- **No verbal:** compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

2. En función del grado de interacción:

- **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

2.3. Comunicación interna en las organizaciones

La comunicación interna, definida por Publicaciones Vértice, es “el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. La comunicación interna es pues, un interesante instrumento de gestión de RR.HH. y se

integra en el contexto de las políticas de personal” (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

Según Horacio Andrade, en su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, la comunicación interna se trata de:

...un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005).

Dentro de una empresa, la comunicación, y sus diferentes manifestaciones, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentales y sus miembros, de manera interpersonal. Así lo describe el libro de Vértice:

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber qué están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

2.3.1. Objetivos de la comunicación interna

Sara Díez, en su libro *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*, enfatiza los objetivos de la comunicación interna de una empresa u organización. Según indica, estos son “informar y motivar” (Díez Freijeiro, 2006).

En ese sentido, agrega que para que estos se cumplan:

...debe crearse un clima en el que el trabajador se sienta reconocido, escuchado y valorado y en el que se le especifique claramente qué es lo se espera de él. Si el empleado se siente valorado de forma individual, es más

fácil que se adapte al trabajo en equipo y que contribuya a que éste se cohesione, a la vez que se implique en los objetivos de la empresa (Díez Freijeiro, 2006).

Según Díez, la comunicación interna, además, tiene los siguientes objetivos:

- Dar claridad y transparencia al proyecto de la empresa, difundiendo entre los trabajadores los planes y las acciones que se van a poner en marcha, en qué parte del camino se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige. En definitiva, acercar la información al trabajador, una información que éste no sabe muchas veces en donde buscar.
- Fomentar la participación diaria del trabajador.
- Involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes, provocando que aúnen sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos.
- Marcar, rehacer o reforzar la forma de realizar las cosas en la organización.
- Superar la resistencia al cambio, en el caso de que exista.
- Fomentar el sentido de pertenencia a un equipo, a una organización.
- Focalizar la atención en aquellos aspectos que la organización considere más relevantes.
- Proporcionar señales de alerta ante conflictos potenciales, de manera que se les pueda dar solución de una forma más fácil y rápida (Díez Freijeiro, 2006).

Siguiendo las propuestas de la autora, es posible comprender la importancia de la comunicación interna y su buena gestión dentro de una empresa, no solo para lograr comodidad y fomentar las relaciones interpersonales de sus colaboradores, sino para incrementar la calidad de su trabajo y, de esa forma, alcanzar niveles altos de rendimiento, identificar oportunamente los problemas para resolverlos a tiempo, y generar un ambiente propicio para que los miembros de todos los departamentos tengan un sentido de pertenencia. Así se garantiza el buen estado de la organización.

2.3.2. Funciones de la comunicación interna

Como ya se ha señalado anteriormente, la comunicación en una empresa tiene una serie de ventajas. Según el libro Comunicación interna de Publicaciones Vértice, esta hay tres funciones que cumple la comunicación de este tipo y que hacen posible

las ventajas. “la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad” (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

Vértice señala lo que significa cada una. La primera, que es la implicación del personal, explica que se trata de:

...mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa o su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- Que el trabajador se sienta motivado
- Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa
- Conseguir un cambio de actitudes (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

En esa línea, la segunda función, que trata de conseguir un cambio de actitudes,

Vértice sostiene que:

La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa. Y ello requiere un cambio actitudinal (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

Y, finalmente, la función de mejorar la productividad, Vértice indica al respecto:

Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa. Hay que convencer a las empresas de la necesidad de una buena comunicación con dos elementos: el económico (ahorro de tiempo y esfuerzo) y el humano (la creencia de mejorar el nivel de vida laboral) (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

2.3.3. Tipos de comunicación interna

Sergio Fernández, en *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*, explica detalladamente los tipos de comunicación interna, caracterizando cada uno de ellos:

La comunicación interna puede ser ascendente, horizontal o descendente, formal o informal.

La ascendente es la que tiene lugar con los superiores; la descendente, con los colaboradores; la horizontal, con los compañeros. En casi todas las organizaciones, la mayor parte de los mensajes son de carácter descendente.

Comunicación formal es la que se realiza a través de los cauces predeterminados por la organización para que fluya la información entre sus miembros. Informal es la que se da al margen de estos canales (Fernández López, 2008).

De la misma manera, Fernández propone algunas ideas con respecto a la efectividad de la comunicación interna en las organizaciones, y cómo, si se la lleva adecuadamente, los miembros de todos los departamentos se integran a ella de manera positiva:

Cualquier comunicación interna eficaz puede ayudar a que una persona sepa qué es lo que tiene que hacer, pero sólo la motivación interna de cada persona será la determinante de que cada persona desarrolle en una organización sus funciones. La motivación no es nunca función exclusiva de una comunicación interna eficaz, aunque lo cierto es que esto ayuda.

Una buena comunicación interna debe ser capaz de explicar al equipo de su organización qué es lo que se quiere de ellos. Uno de los principales problemas que tienen las organizaciones es que sus miembros no saben muy bien cuáles son los objetivos de la misma no qué es lo que la organización espera de ellos. Y en algo tan sencillo como esto reside el principal problema de funcionamiento de muchas organizaciones.

Todas las organizaciones que viven esta situación de desinformación, están desperdiciando el talento de sus trabajadores; difícilmente van a conseguir alinearlos en una misma dirección y en la consecución de los objetivos de la organización si éstos no saben cuáles son. Además, el talento desperdiciado cada vez tarda menos en marcharse; sólo lo retiene el dinero, pero éste no tiene suficiente fuerza para que permanezca mucho tiempo.

Para poder gestionar la comunicación interna de una organización vamos a necesitar saber quiénes son los líderes informales de la organización. Es decir, atender no sólo el organigrama sino al sociograma de la organización que es el dibujo que explica cómo se relacionan las personas dentro de un grupo (Fernández López, 2008).

2.3.4. El empleado como público objetivo interno

Así como existen públicos externos a los que la empresa, organización o compañía desea llegar para, generalmente, vender un producto o posicionar su marca, dentro de esta también están sus colaboradores, que se convierten en el principal público objetivo interno (los *stakeholders* también forman parte de un público al que la compañía desea llegar, pero no se encuentran en el nivel del empleado que está en oficina o en planta en su jornada laboral). Esto debido a que la comunicación dentro de una empresa tiene que ser dirigida hacia sus propios miembros para garantizar el buen funcionamiento de cada parte.

En el libro compilado *Tendencias. Comunicación interna 2.0*, en el que Grupo Randstad recopila una serie de artículos de diferentes autores, se rescata la importancia del factor humano en una empresa:

La relevancia del factor humano demuestra que los miembros de su organización son su principal activo, en ellos no sólo se encuentra una fuente de información fundamental, sino una voluntad que es importante motivar y cuidar (...) La comunicación interna cumple la función primordial de integrar a las personas en los objetivos de su empresa. Es una clara herramienta de gestión vinculada a la consecución de resultados y al éxito del proyecto corporativo (...) (Grupo Randstad, 2007).

En una entrevista a Pablo Gonzalo Molina, Director General de Alcor Consultores, recogida en el libro de Grupo Randstad, se señala que:

...hay organizaciones que se plantean la comunicación interna como herramienta de *management*. Es decir, ya no se trata de que el empleado esté más o menos informado, sino de que comprenda, se comprometa y se alinee con los objetivos de la organización (Grupo Randstad, 2007).

De la misma manera, Claudio Bravo, Consultor del Grupo Inforpress, en su texto “De la mentalidad 1.0 a la 2.0” recogido en el libro de Grupo Randstad, indica que:

Hasta hace unos años, la comunicación en el interior de las organizaciones estaba marcada por flujos unidireccionales, descendentes y orientados casi por completo a que los públicos internos contarán con toda la información necesaria para realizar su trabajo de la mejor forma posible. Era información más que comunicación. Pero ahora, en tiempos de cambio constante, esto ya no es suficiente para que las empresas se adapten en mercados en constante movimiento (...) Las empresas de hoy deben ser concebidas como una red de relaciones y contactos entre personas y grupos de trabajo (Bravo, 2007).

Asimismo, se refiere al camino “hacia un nuevo modelo de organización basada en el diálogo y la colaboración” (Bravo, 2007):

Si antes nos encontrábamos con organizaciones verticales, jerárquicas y funcionales; hoy debemos entender la empresa como una red de personas que reemplaza jerarquías por objetivos comunes y donde prima el intercambio de conocimientos y el sentido de colaboración entre todos los integrantes de la compañía.

Estamos ante un cambio de paradigma. Las personas dejan de ser “recursos” en una organización, para convertirse en la organización. Ellas y sus relaciones forman en conjunto una red dinámica de conversaciones, las que la definen, le otorgan una identidad y personalidad que las diferencia del resto de organizaciones.

En este tipo de empresas lo que se busca es movilizar la inteligencia colectiva a través de comunicaciones formales e informales entre sus diferentes partes con el fin de desarrollar una flexibilidad necesaria para adaptación al entorno. Y estas conversaciones pueden tener lugar en plataformas web 2.0 (Bravo, 2007).

En ese sentido, el autor se refiere a la situación de las compañías españolas que mantienen las estructuras organizacionales del pasado, en las que quienes están a la cabeza son los que deciden. Sobre esto, amplía:

El conocimiento de los empleados siempre ha sido infravalorado por el mundo de la empresa. Sin embargo, desde hace unos años esta situación ha cambiado radicalmente. Los empleados son los primeros clientes y usuarios de productos y servicios, por lo que su conocimiento del mercado,

gracias a su uso cotidiano de éstos o de los procesos de producción, han de ser tomados en cuenta por las empresas (Bravo, 2007).

Bravo habla también acerca del modelo actual de Internet 2.0. y su influencia en la participación dentro de una empresa:

Actualmente, el éxito del modelo actual de Internet 2.0. y de los procesos de producción participativa se debe en gran medida a la adopción de técnicas y de arquitecturas organizativas que han permitido que ellos reúnan todos esos esfuerzos y los administren con eficacia. Las empresas que han logrado implantar con éxito plataformas Web 2.0 han debido modular sus estructuras y ser capaces de integrar de forma segmentada muchas de las contribuciones.

Cuando hablamos de “modularidad”, nos referimos a la propiedad de un proyecto que describe el grado en el cual este puede ser dividido en componentes más pequeños o módulos, susceptibles de ser producidos de forma independiente antes de que contribuyentes individuales, cada uno independientemente del otro a través de la web participativa (Bravo, 2007).

Además, hace una comparación entre la comunicación interna y su evolución y cambio de modelo en el tiempo al modificarse la estructura de la organización. Así se da el paso de comunicación interna 1.0 a 2.0. En la primera, señala:

...la comunicación dentro de las empresas era principalmente descendente. El *feedback* era mínimo, y el objetivo de las acciones de comunicación hacia los empleados era brindarles información exclusivamente operativa. No había vías de diálogo ni participación, y el que intentaba dar su opinión era tildado como un empleado problemático. Los límites funcionales y de poder de cada nivel de la estructura jerárquica producían escaso compromiso y aceptación del objetivo general de la organización. En este escenario, el conocimiento formaba parte de ese poder y conservarlo permitía mantenerse en esa posición (Bravo, 2007).

En el caso del nuevo modelo de comunicación, Bravo afirma lo siguiente:

En la comunicación interna 2.0 nos encontramos un modelo de comunicación basado en el objetivo común de la organización. Todas las acciones de comunicación interna apuntan a la materialización de la misión, visión y valores de la empresa. Éstos ya no son impuestos, sino que están en constante discusión interna de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno

La información y el conocimiento, a su vez, ya no son fuentes de poder. El nuevo modelo de comunicación interna ha de fomentar el

intercambio de conocimiento, el cual ha de ser compartido con libertad para que todos lo usen para alcanzar el objetivo común.

En este sentido, las empresas que logran aprender a escuchar a sus públicos internos y externos, así como a gestionar la participación, correrán con ventajas en los mercados del futuro (Bravo, 2007).

2.3.5. La intracomunicación 2.0: Un desafío cultural

Joan Elías y José Mascaray, en su texto *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, resaltan el papel de la tecnología en el cambio de las estructuras de las organizaciones, y por tanto, su influencia en los modelos de comunicación que se utilizan internamente.

Los autores sostienen que la intracomunicación “es la estrategia que enlaza en doble dirección a la comunicación interna y los medios para comunicarla con objeto de conseguir una mayor efectividad” (Elías & Mascaray, 2003). Esto quiere decir que, como señalan, la comunicación interna “es inherente” a las empresas y organizaciones, pero que hace falta un “puente estratégico” que es “de doble dirección y está sustentado por las diez estrategias de la intracomunicación” (Elías & Mascaray, 2003) y que así devenga en los medios de comunicación interna, que son consecuencia o resultado de estas estrategias.

En ese sentido, se refieren a los cambios estructurales en una organización, que son los que propician el escenario para que se dé la intracomunicación:

La organización tradicional, jerárquica y burocrática, que tenía su representación gráfica en el organigrama, está siendo sustituida por otra más real, no jerárquica basada en las relaciones interpersonales y cuya representación gráfica refleja el flujo de información que se genera en ella, y adopta la forma de red. Es decir la organización es concebida como una red de relaciones y de contactos (de comunicación, en suma) entre personas y grupos de trabajo (...) Este tipo de organización busca, básicamente, movilizar la inteligencia colectiva, estableciendo comunicaciones formales e informales entre sus diferentes partes con objeto de desarrollar una flexibilidad en su adaptación al entorno. Para romper la rigideces inherentes a la organización tradicional, en la organización en red, el trabajo se basa en

pequeños grupos o equipos semiautónomos, conectados a la red, a través de la cual interactúan con el resto de equipos de la empresa. Estos equipos son semiautónomos, porque si bien, en su equipo, gozan de total autonomía para organizar su trabajo, orientado al logro de los objetivos negociados y asumidos, su autonomía está limitada por el hecho de estar en interacción con otros equipos para llevar a cabo el objetivo común de la empresa (Elías & Mascaray, 2003).

Por su parte, Formanchuk (2016) considera que “la comunicación es cultura en movimiento”, pues, al ser detenida, la empresa queda sin acción. Como ejemplo, el autor cita el caso de la historia bíblica de la Torre de Babel, en la que se cuenta cómo Dios, para detener la edificación, simplemente interrumpió la comunicación entre quienes la construían cambiándoles el idioma y que, de esa forma, no pudieran entenderse. Formanchuk reflexiona y califica esta decisión como acertada, puesto que si la hubiera destruido, al poco tiempo volverían intentar construirla (Formanchuk, 2016).

Refiriéndose a la comunicación interna 2.0, en su libro *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*, el mismo autor sugiere establecer una comunicación de este tipo con estos pasos, que, para efectos del presente trabajo de titulación, se han resumido de la siguiente manera:

1. **Acceso y disponibilidad:** La empresa debe brindar al personal un amplio acceso a la información, que antes era reservado a personal autorizado; esto implica dar confianza al personal con respecto al uso adecuado que hagan de la información.
2. **Igualdad:** En términos de comunicación 2.0 significa que tanto los emisores y receptores puedan generar y leer contenidos. En cierta forma, resalta Formanchuk, esto conlleva a que las personas se transformen en prosumidores, lo que “a nivel interno significa que los miembros de una organización puedan alternar sus roles de productores y consumidores de información (Formanchuk, 2016).

3. **Usabilidad:** claro y fácil de entender, evitando términos de competencias técnicas.
4. **Participación:** Que el personal se integre al diálogo colectivo, para lo cual se debe promover y facilitar la intercomunicación. Esto con el fin de lograr intercambios de conocimientos que produzcan, enriquezcan, difundan, argumenten, discutan y reformulen contenidos. Como señala el autor, por lo general los empleados sienten temor a opinar, tienen desconfianza de expresar motivos reales detrás de la resistencia al cambio, o consideran inútil opinar, al pensar que sus comentarios no serán tomados a consideración. Por eso, Formanchuk dice que “la participación es un proceso, un aprendizaje, una prueba de valor. No se logra de la noche a la mañana. Y más aún cuando la lógica anterior tal vez era de castigo, soberbia, unidirección o mandato” (Formanchuk, 2016).
5. **Interacción:** enfocado a la comunicación en todas las direcciones, capaz de generar una plaza pública que motive diálogos descentralizados y libres.
6. **Construcción colectiva y colaboración:** Desarrollar la inteligencia colectiva mediante contenidos abiertos y decisiones consensuadas, en modelos piramidales con pensamiento colectivo, capaz de articular las confrontaciones y aunar microacciones o ideas para que sean aprovechadas convenientemente.
7. **Escuchar, responder y hacer:** Significa que la empresa tenga la cultura empresarial de escuchar y responder al personal en sus comentarios, porque se valora sus opiniones y puntos de vista.
8. **Respeto y reducción del ego:** Evitar actitudes de valoración excesiva de quienes participan en el contenido.
9. **Red e interacción:** todos en red se comunican sin limitaciones de jerarquía, en

un modelo organizacional interactivo y participativo.

10. **Reducción del control:** Pierde el control del informador, todos pueden acceder a publicar información.

11. **Desintermediación y horizontalidad:** El personal mantiene un rol activo en sus comunicaciones sin intermediarios (Formanchuk, 2010).

2.3.6. Competencias conversacionales

Oscar Anzorena, en su libro *Maestría Personal, El camino del Liderazgo*, habla acerca de la conversación y cómo esta interviene en todos los aspectos de la vida, pues es una forma de comunicarse. Argumenta que todas las actividades que se realizan en el día a día tienen un componente de conversación. Por eso, señala que “todas las competencias genéricas tienen en común que están basadas en competencias conversacionales” (Anzorena, 2016).

Nadie puede liberar, negociar, coordinar acciones o trabajar en equipo sino es a través de sus conversaciones. Así, la comunicación humana se constituye en un factor clave de la efectividad personal y la productividad organizacional.

Todo lo que hacemos en cualquier dominio de nuestra vida (personal, familiar, social, profesional) está determinado de alguna manera por la calidad de nuestras conversaciones. El arte de conversar con efectividad está en estrecha relación con el desarrollo de las siguientes competencias:

- Hablar con poder.
- Escuchar en profundidad.
- Indagar con maestría.
- Entrar en sintonía.
- Conversar en forma constructiva (Anzorena, 2016).

Así concuerda Cristina Mejías, en su libro *El sillón vacío*, cuando señala que “lo que hacemos en cada momento de nuestra vida (íntima, familiar, social, profesional) está determinado de alguna manera por la calidad de nuestras conversaciones” (Mejías, 2010).

De la misma forma, Sandoval (2012) recalca la importancia de las competencias conversacionales en líderes de trabajo, cuando indica que “es necesario que líderes y equipos de trabajo desarrollen cinco competencias conversacionales determinantes: escucha, orientación, gestión de compromisos, aprendizaje y construcción de confianza” (Sandoval, 2012).

En lo que se refiere a la conversación, Sandoval destaca el papel importante de la escucha:

...escuchar es una competencia central para que compañeros de trabajo compartan las distintas visiones que tengan sobre cada situación y desde allí puedan acordar acciones para enfrentarla. Muchos conflictos entre integrantes de equipos de trabajo, o incluso entre áreas, se deben a la falta de competencia de las personas para escucharse con respeto, estar abiertos a considerar positivamente las opiniones de los otros, aceptar que no se tiene la verdad y orientar la conversación hacia la creación de compromisos efectivos (...)

Escuchar, percibir y comprender a los otros nos hace más hábiles y competentes para conocer sus estados de ánimo y predisposiciones para la acción, para acceder a su mundo de paradigmas y creencias que los lleva a actuar de maneras determinadas (...)

La escucha, propone que la clave última de la competencia de escuchar radica en una actitud de apertura hacia la comunicación del otro. Esto puede expresarse en una disposición para cambiar de opinión frente a visiones ajenas, para enriquecer o complementar la propia perspectiva con el aporte del otro y para diseñar soluciones o colaborar para encontrar cursos de acción más satisfactorios (Sandoval, 2012).

Anzorena se refiere también al “arte de conversar”:

Al advertir la dimensión que adquieren nuestras conversaciones y de la manera que influyen en todos los ámbitos de nuestra vida, surge con claridad la importancia vital de desarrollar nuestra competencia en el arte de conversar.

Cada conversación es un hecho único. Es el encuentro y el intercambio entre dos o más individuos. En toda conversación se establece una ida y vuelta incesante de palabras, gestos, acciones y emociones, una circularidad de la interacción que establece un proceso de retroalimentación y mutua influencia. Hablamos, escuchamos, observamos y asignamos sentido tanto al lenguaje verbal como al no verbal y a todo comportamiento de nuestro interlocutor en relación al contexto y a la situación comunicacional (...)

La importancia de “indagar con maestría” deviene de su doble rol en un contexto conversacional. La indagación es el medio que utilizamos para poder “escuchar mejor” para profundizar en el sentido del discurso de nuestro interlocutor, para obtener mayor información y para aclarar nuestras

dudas acerca de lo que escuchamos. Pero también la indagación es un poderoso instrumento que nos permite profundizar en búsqueda de nuevos sentidos e interpretaciones. Cualquiera persona que utiliza sus conversaciones como su herramienta de trabajo, desde un terapeuta, un coach, hasta un vendedor, conoce el importante rol que cumplen las preguntas en la interacción comunicativa (...)

La forma correcta de expresar nuestro punto de vista sin pretender que estamos describiendo una realidad objetiva, ni querer imponer nuestra “verdad” al otro, es manifestar nuestras opiniones desde la “primera persona”. Cuando decimos “yo pienso que”, “opino que”, “considero que”, “evalúo que”, nos responsabilizamos de nuestras propias interpretaciones y respetamos la posibilidad de que el otro disienta con las mismas. Si alguien dice “esta comida es espantosa” y otro le replica “está exquisita”, se puede generar una discusión donde se pretende demostrar quién posee la verdad con respecto al sabor de la comida. Si por el contrario expresa “no me gusta esta comida” y el otro le contesta “a mí me parece exquisita”, no hay discusión posible ya que cada uno manifiesta su subjetividad en la evaluación del gusto de la comida (Anzorena, 2013).

2.4. Herramientas digitales en la comunicación interna

El uso de herramientas digitales en la comunicación interna de las empresas, cada vez se está utilizando de forma masiva, pues la tecnología y aplicaciones han invadido el mercado y hoy las empresas apuestan por hacer uso de ellas para mejorar la comunicación dentro de su empresa. En el blog Pedernal Educación y Tecnología, Adrián Aguayo menciona que:

No hay herramientas universalmente buenas para una buena comunicación, sino que tendremos que identificar nuestras necesidades comunicativas y a partir de ahí buscar las herramientas que mejor se adapten a nuestra entidad. (Aguayo, 2016)

Aguayo en su blog comparte algunas herramientas de aplicaciones y plataformas que pueden servir para mejorar la comunicación interna de una empresa. A continuación detalla las siguientes:

1. Para videoconferencias y reuniones online

Las siguientes herramientas que verá a continuación son online, gratuitas, sin necesidad de registro y de fácil manejo:

- **talky.io:** Es muy cómoda y rápida de usar porque no requiere instalar nada ni registrarse. Sólo necesitas indicar un nombre para la sesión y compartir el enlace.

- **flashmeeting.e2bn.net:** Permite reuniones con un número ilimitado de participantes. También facilita grabaciones de las sesiones, chat de texto, transferencia de archivos, apuntes en vivo... Requiere que un usuario se registre para crear la sesión y cree una contraseña para posteriormente compartirla junto con el enlace a nuestra lista de contactos. (Aguayo, 2016)

2. Herramientas de debate

- **loomio.org:** Está teniendo un gran éxito como herramienta de debate para grupos, desde organizaciones sociales hasta ayuntamientos. Parte de su éxito se encuentra en su interfaz intuitiva y limpia. Permite votaciones de los debates para aumentar la visibilidad de los más populares.
- **reddit.com:** Nos permite crear foros de debate donde puedan participar un gran número de personas. Un usuario inicia un hilo de debate con un texto propio (o un link), y todos los demás usuarios pueden votar si les parece interesante. Esto permite seleccionar de forma rápida los debates de mayor relevancia. De cada hilo se abre un foro independiente donde discutir sobre lo que se ha compartido.
- **appgree:** Herramienta para realizar sondeos masivos. Tiene una interfaz similar a Whatsapp. La aplicación crea un ranking de las propuestas con más aceptación. Es una herramienta perfecta para realizar sondeos de opinión, lluvias de ideas, etc. entre miles de personas a la vez. Permite también mantener conversaciones entre una persona o grupo de personas concreto (por ejemplo un grupo de trabajo de un tema específico) con los miles de usuarios de la aplicación que pueden lanzarles preguntas o propuestas, seleccionadas entre todos en función de su interés. (Aguayo, 2016)

3. Toma de decisiones colectivas

Estas herramientas no son un sustituto para las reuniones o asambleas presenciales, sino que su potencial está en enriquecer, ampliar o completar los diversos espacios de toma de decisiones:

- **doodle.om o congregar.com:** Permite elegir de forma colectiva la fecha de un evento o elegir un tema por votación de varias opciones preestablecidas.
- **liquidfeedback.org:** Una de las plataformas de debate y votación más popular de los últimos tiempos. Introduce el concepto de democracia líquida,

que consiste en poder delegar nuestro voto para cualquier votación en otra persona, que votaría por nosotros.

- **agoravoting.com:** Incluye también el sistema de democracia líquida, y otras modalidades de voto y organización. Los desarrolladores han hecho especial hincapié en la seguridad del voto y su verificabilidad. (Aguayo, 2016)

4. Herramientas para la comunicación en grupos de trabajo de proyectos

- **Flock:** Herramienta diseñada para la comunicación ágil en la discusión de proyectos, compartir ideas y toma de decisiones.
- **Slack:** Una de las herramientas de comunicación para equipos de trabajo más populares. Algunas de sus funcionalidades más características es que nos permite buscar mensajes en conversaciones y realizar llamadas de audio y vídeo.
- **Twist:** Destaca la sencillez en su diseño. Las conversaciones se agrupan por temas, se pueden crear grupos personalizados y compartir archivos.
- **HipChat:** Herramienta centrada en videollamadas y compartir pantalla. También nos permite enviar archivos y crear grupos de usuarios. (Aguayo, 2016)

Existen otras herramientas de comunicación interna que propone Robin Laight. Y son:

- Intranet
- Newsletter digital
- Revista interna
- Carteleras
- Buzón de ideas
- Banners institucionales
- Webs especiales
- Red de facilitadores
- Reuniones, desayunos
- Redes sociales (Laight, 2009)

Robin Laight detalla distintas propuestas como parte de las herramientas en la comunicación interna.

- **Campañas de CI:** Utilizando como canales al mail, las carteleras y la intranet, estas campañas serán una pieza clave para incentivar al personal, recordarles los beneficios por pertenecer, contarles novedades de la compañía, así como reforzar todo lo que consideremos necesario para mantener informado y activo a nuestro personal. Ejemplos: Campaña de verano, de prevención, etc.
- **Desayunos con el Gerente/Presidente:** La actividad consta de reuniones frecuentes con el personal, para enterarse cómo funcionan diversas áreas por medio de sus protagonistas directos. Formato: Desayunos mensuales a modo de incentivo. Esta actividad generará además, que los empleados puedan acercarle sus inquietudes directamente al Gerente General/Presidente. Un beneficio secundario de estos encuentros, pero no por eso menor, será que involucraremos a personal de diversas áreas, logrando que se conozcan entre sí.
- **Red de facilitadores:** Conformación de una especie de “colaboradores” del área de CI, con el fin de que puedan participar de las campañas; las notas para Intranet, newsletters, etc.; aportando ideas, novedades, apoyo en eventos y distribución de la información. A cambio, se los capacitará en comunicación con foco en el negocio.
- **Actividad de escucha:** Elegir, una vez a la semana, a un empleado que será acompañado en su tarea durante la mañana. De esta forma descubrir qué hacen, qué les pasa, cómo trabajan, etc. Se requerirá apoyo del Gerente/Director correspondiente. (Laight, 2009)

2.4.1 Gamificación como herramienta de comunicación

La gamificación consiste en una herramienta de comunicación aplicada como técnica de aprendizaje, que involucra la mecánica de juegos, utilizada en el ámbito educativo-profesional (DCabo Consultores, 2017), con el propósito de obtener mejores resultados, que faciliten la absorción del conocimiento, mejorar la habilidad

de comunicación, o bien intentar un sistema de recompensas y acciones concretas, que permitan el logro de objetivos específicos.

La gamificación aplicada en las empresas como herramienta de comunicación, permitirá mantener un sistema de puntuación, mediante el cual se busca la recompensa, a través de la consecución de objetivos que solo implican crear un ambiente de juego, a través de entornos dinámicos, los cuales facilitan la aplicación de técnicas, que permiten la creación de espacios de razonamiento espacial y la ejecución de nuevas reglas.

La gamificación, como se señala en el texto “Gamificación y teorías cognitivas de la motivación. Un acercamiento teórico-práctico” de Aitor Barbosa González, autor recogido en la compilación *Antología de motivación escolar*, tiene como propósito fomentar el aprendizaje continuo, y por ende, la motivación intrínseca:

...a través de la ejecución de la creación de una estructura adaptada a las conductas y conocimientos del usuario. Fortaleciendo, en las últimas fases de diseño, la estructura y extrínsecamente a través de recompensas que aseguren una sensación de rendimiento, competencia, control y progreso constante. Además, gracias al planteamiento lúdico del aprendizaje y la posibilidad de ensayo error y la consecución del estado final de victoria, el alumnado no debería establecer metas de evitación del fracaso.

Además de las metas comunes de aprendizaje, todo ser humano dispone de metas sociales. Estas, nacen de una necesidad más general de formar vínculos interpersonales y experimentar una sensación de pertenencia y relación con la sociedad. Cuando se cumplen esas necesidades, los sujetos experimentan un sentido positivo de bienestar emocional, y una creencia de que el medio social es un lugar benevolente y que les apoya. Las metas sociales son tenidos en cuenta en la gran mayoría de procesos gamificados, puesto que utilizan redes sociales, rankings, el desarrollo de una historia común, avatares, nombre del grupo, aprendizaje colaborativo... y otro tipo de técnicas que facilitan la interacción entre los participantes y el conciencia de grupo. Al fortalecer este tipo de dinámicas, los sujetos tienden a adoptar las metas y valores de aquellos que les ayudan a cubrir esas necesidades, generando un clima de esfuerzo y trabajo constante (Barbosa González, 2016).

Esta forma de aprendizaje involucra la aplicación de metodologías con formación lúdica, lo cual permite el fomento y la interiorización de conocimientos, que logren una difusión y comunicación bidireccional, creando una retroalimentación entre grupos de trabajo, así como también, logrando experiencias positivas entre los participantes.

Los nativos digitales, nacidos desde 1990 en adelante (McGonigal, 2011; Prensky, 2001), se comportan de una manera muy diferente a generaciones anteriores. Parecen menos preocupados por la privacidad y no valoran la comunicación cara a cara, prefiriendo mensajes de texto en vez de llamadas de voz, tanto al socializarse, como para estudiar o trabajar. Saben muy bien lo que quieren y prefieren la gratificación instantánea. La clave, está en los dispositivos digitales y en los juegos más cercanos (Barbosa González, 2016).

Como se indica en el blog DCabo Consultores, “el modelo del juego funciona porque consigue motivar a las personas, desarrollando un mayor grado de compromiso por parte de éstas e incentivando el ánimo de superación” (DCabo Consultores, 2017). Por eso, se utilizan una serie de técnicas mecánicas y dinámicas extrapoladas de los juegos.

La gamificación puede utilizarse de diversas maneras. Por este motivo, es interesante conocer cómo el conocimiento de las teorías cognitivas puede mejorar significativamente el conocimiento de los sistemas gamificados, puesto que son las que mejor sintetizan la teoría e investigación de la motivación.

2.5. Nuevas entidades y aplicaciones digitales

Delgado (2008), en su texto *Versión beta: tendencias de la prensa y el periodismo del siglo XXI en Venezuela*, introduce el tema que las sociedades hacen de la información a la comunicación, a través de la era digital:

La era digital ofrece formas cada vez más innovadoras para crear y comunicar, al tiempo que la humanidad acrecienta el contacto con la tecnología. La relación del sujeto con la red abre espacios a nuevas identidades virtuales y convierte a los usuarios en ciudadanos globales. Expertos y pensadores hablan ya del paso de la llamada sociedad de la información a la sociedad de la comunicación (Delgado Flores, 2008).

Los Entornos Personales de Aprendizajes, o PLE (por sus siglas en inglés), son descritos por Adell y Castañeda como:

Algunos creen que señala la evidencia de un futuro de aprendizaje sin escuelas. Otros creemos en él como un complemento a lo que hoy día se hace en las aulas y que incluye a la escuela de forma ineludible en la educación como proceso inherente y permanente en las personas. Lo que es evidente es que los PLEs van mucho más allá de la tecnología y suponen cambios profundos en nuestras prácticas educativas habituales, personales y colectivas (Adell & Castañeda, 2010).

Los autores hablan acerca del internet como un entorno de aprendizaje:

La Internet es hoy día la mayor fuente de información y el entorno más importante de aprendizaje sobre muchísimos temas, y no sólo porque contenga mucha “información”, sino porque “conecta” a muchas personas y les facilita la comunicación entre sí (Adell & Castañeda, 2010).

Por eso, proponen una estructura de PLE, que se recoge en el siguiente cuadro de elaboración propia:

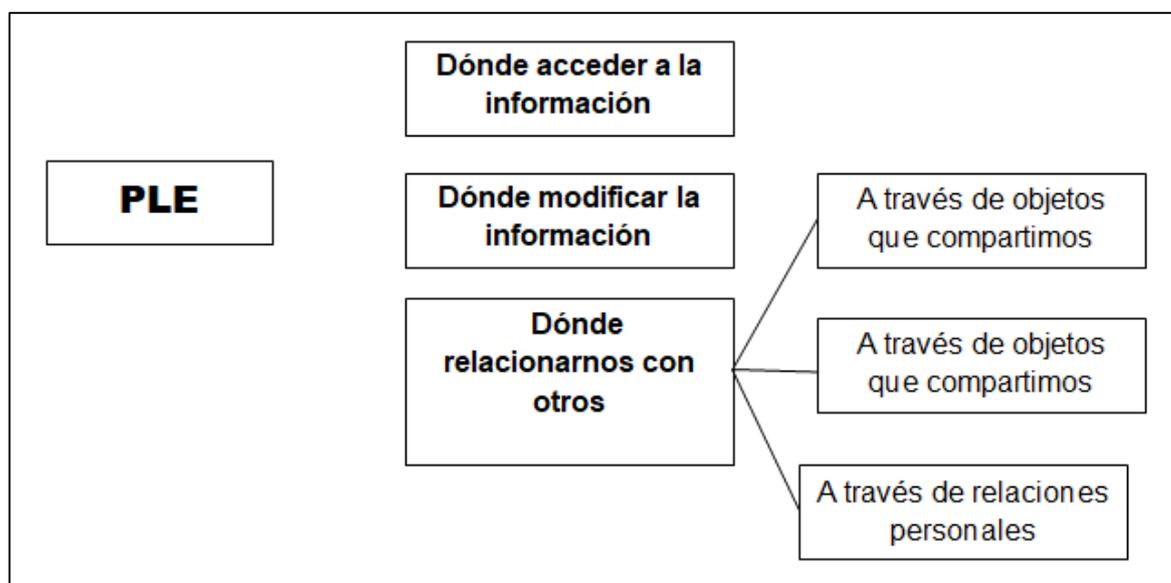


Tabla 1 Estructura de un entorno personal de aprendizaje (PLE) Fuente: Adell & Castañeda (2010) Elaboración propia

2.5.1. Aprendizaje basado en proyectos en el escenario digital

Fernando Trujillo, coordinador del libro *Artefactos digitales: Una escuela digital para la educación de hoy*, destaca el aporte del aprendizaje basado en proyectos y establece su definición y características del siguiente modo:

El aprendizaje basado en proyectos plantea la resolución de un proyecto, problema o reto como punto de arranque y motor para el aprendizaje. Con frecuencia, se parte de una pregunta que genera un proceso de búsqueda de información o investigación (recogida de datos, análisis, interpretación) e implica la elaboración de algún tipo de producción.

Obviamente, el aprendizaje basado en proyectos trasciende el ámbito de lo digital: un producto final de un proyecto puede ser material y no tener ninguna relación con la computadora o la red. Sin embargo, no es fácil comprender que la computadora o la red no tengan hoy ningún papel que jugar en un proyecto de aprendizaje, ya sea para la búsqueda de información, su tratamiento o la creación del producto final del proyecto.

Así pues, parece razonable proponer que un artefacto digital puede ser un buen producto final para cualquier proyecto. Hablamos, por ejemplo, de blogs, cómics o animaciones, álbumes fotográficos, infografías o líneas del tiempo, mapas mentales, podcasts, presentaciones o videos. Cada uno de estos artefactos puede recoger el trabajo desarrollado en un proyecto, sirviendo al mismo tiempo de guía para la actuación educativa... (Trujillo (coord.), 2014).

Recalca que en la actualidad la mayoría de personas tiene a su disposición dispositivos electrónicos. En ese sentido, establece el panorama así: docentes, estudiantes, y dispositivos o redes que permiten cumplir con una gran cantidad de funciones. Este concepto, desde la educación, se puede extrapolar a todos los contextos, pues los dispositivos de este tipo están disponibles para la mayoría de personas, y en las organizaciones cada vez más se incrementa su uso.

En el libro coordinado por Trujillo, se presenta la siguiente definición de artefacto digital:

Un artefacto digital es un producto generado por medio de dispositivos electrónicos dentro del marco de un proyecto de aprendizaje, ya sea por los estudiantes o por el docente, como resultado de un proceso de tratamiento de la información para la construcción de conocimientos. Es decir, un artefacto digital es el resultado de una actividad de aprendizaje y

para su producción es necesario el uso de alguna herramienta de base tecnológica (Trujillo (coord.), 2014).

Esto facilita un marco de comunicación continua y colaborativa de aprendizaje entre los participantes de la organización, donde hay un constante aprendizaje y producción de información diaria mediante la aplicación de herramientas tecnológicas de comunicación. La presentación de artefactos digitales involucra un prototipo inicial de comunicación virtual entre los gestores de la organización, que comprende foros de discusión, blogs, cómics, animaciones, diseño de apps, infografía digital, mapas mentales, geolocalización, muros digitales, líneas del tiempo, tutoriales, entre otros aspectos.

2.6.2. Las plataformas virtuales: comunicación en foros

Los foros de debate son las herramientas más usadas por estudiantes, empleados, y usuarios de internet en general, pues permiten participar activamente en sus respectivas cuestiones. En el caso de organizaciones, un foro puede servir para dar sugerencias, identificar y resolver problemas, responder a situaciones del día a día que requieran ser atendidas, propuestas de mejoramiento, entre otros.

Acerca de los beneficios de un foro, desde el punto de vista de la educación, Cerrillo y Delgado lo plantean de esta manera:

La ventaja es que, al participar tanto el profesor como los alumnos estos pueden resolver dudas a sus compañeros. Además, todas las preguntas, respuestas y casos prácticos quedan resueltos y almacenados a disposición de todos los alumnos para evitar que se vuelvan a repetir las mismas preguntas en varias ocasiones. Los foros pueden dividirse en función de la temática abordada, lo cual resulta de gran utilidad para poder elegir en qué foro se quiere participar (Cerrillo & Delgado, 2010).

Esto puede extrapolarse al ámbito organizacional. En un foro pueden participar todos los departamentos y quienes están en los puestos superiores, por lo

que es de gran ayuda para establecer la comunicación entre todos y generar discusiones. Cerrillo y Delgado, en su texto, señalan que los foros “generan competencias actitudinales pues se fomentan su capacidad crítica y de diálogo” (Cerrillo & Delgado, 2010). En ese sentido, las herramientas de este tipo sirven para que los participantes puedan desarrollar sus ideas, argumentos y hacerlas conocer a quienes los leen o escuchan.

Asimismo, los autores indican que “cabe la posibilidad de que los foros sean públicos o privados, restringiendo en este último caso la posibilidad de participar exclusivamente...” (Cerrillo & Delgado, 2010). De esa manera, e una organización, los empleados pueden participar en foros por departamentos, en los que se pueden concentrar solamente en sus actividades.

2.8. Marco referencial

De acuerdo a los datos proporcionados por la Superintendencias de compañías, valores y seguros, hasta el año 2016 había un total de 23575 empresas en el sector empresarial privado de Guayaquil, las cuales se estructuran en:

- Microempresas: 11.272 (48 %)
- Pequeñas empresas: 8065 (34 %)
- Medianas: 3019 (13 %)
- Grandes: 1219 (5 %) (Supercias, 2016)

El sector farmacéutico ha sido seleccionado para la investigación, considerando su alto nivel de responsabilidad social, sus grandes volúmenes de importaciones y su desarrollo creciente.

Según la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos, en el Ecuador, el 80 % de las medicinas que se consume es importado, mientras que el

porcentaje restante es de producción nacional. La industria alcanza importaciones por el valor de USD 2.513 millones y de apenas USD 124 millones en exportaciones. (Alfe, 2014).

La Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos, sostiene que el Gobierno ejecuta toda una estrategia para que la industria farmacéutica local aumente su participación de ventas en el mercado de medicinas. El objetivo es reducir las importaciones de estos productos. Se han observado para el aumento de la producción nacional: el incremento de la capacidad instalada y el mejoramiento de la calidad. (Alfe, 2014)

Para la presente investigación se seleccionaron dos empresas farmacéuticas:

- Laboratorios HG
- Grupo Difare

1. Laboratorios HG

Creación: 1889

Área: Industria farmacéutica

Resumen del sitio web: Empresa

dedicada a la fabricación de

medicamentos para la salud humana, opciones de consumo masivo, es decir, productos libres de distribución, como por ejemplo un bálsamo para deportistas. También elaboran productos de línea cosméticas como vaselina, colonia, jabón o talco. Y por último, fabrican repelentes de uso externo, contra los zancudos.

Página web: <https://www.labhg.com.ec/>

Usuario en Facebook: Laboratorios H.G.



2. Grupo Difare

Creación: 1984

Área: Industria farmacéutica

Resumen del sitio web: Empresa dedicada a la distribución, desarrollo de farmacias y representaciones de productos. La distribución de productos



les ha permitido alcanzar una cobertura mayor a 3400 puntos de venta a nivel nacional. En 2000, 2002 y 2006 respectivamente, crea Farmacias Cruz Azul, Pharmacy's y Farmacias Comunitarias. Entre sus marcas más conocidas se encuentran Menticol, Mentol Chino, Kurador, entre otras.

Página web: <http://www.grupodifare.com/>

Usuario en Facebook: Grupo DIFARE

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Aspectos metodológicos

Se utilizó un diseño metodológico con respaldo documental, a través de una recopilación de información en libros de autores reconocidos y actualizados, así como información estadística sobre la actualidad empresarial en Guayaquil; se investigaron las generalidades de la comunicación digital y la situación actual del sistema de comunicación empresarial, con el propósito de disponer de argumentos teóricos sustentables.

Los aspectos relevantes metodológicos del trabajo de investigación involucran la planificación de procedimientos investigativos empleados para diagnosticar la situación actual de mecanismos de transmisión e interacción comunicativa entre empleados y entes externos de las empresas que son objeto de investigación. Se establece un análisis descriptivo en cuanto al número y características de empresas en la ciudad de Guayaquil para definir aquellas que podrían interesarse en los resultados de la investigación, en función de estrategias comunicacionales de difusión de la información y falencias actuales en medios de comunicación empresarial.

El enfoque investigativo es experimental: emplea técnicas investigativas (observación, encuesta y entrevista) para conocer los comportamientos comunicacionales del sistema empresarial.

Adicionalmente, se indagó información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para obtener datos actualizados del entorno empresarial en el país.

- **Métodos de nivelación teórico**

Los métodos de investigación que se utilizan en este trabajo de titulación se describen a continuación:

Método análisis - sintético:

Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Falcon, 2013).

La aplicación del método de análisis y síntesis en el presente trabajo de investigación sirve para recabar información cualitativa acerca de las áreas de importancia en las que el trabajo se desenvuelve y en las que tiene un alcance; así como para obtener información actualizada acerca de la situación del ambiente organizacional en el que se desenvuelven los trabajadores y las falencias en la comunicación organizacional, lo que permite coordinar mejor el trabajo y evitar pérdidas de tiempo en la difusión informativa.

Método explicativo:

Este método se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen (Flores, 2013).

Se utiliza el método explicativo con la finalidad de explorar cómo se desenvuelve el actual sistema de comunicación organizacional; cuáles son las falencias de coordinación entre empleados, las desventajas de no utilizar las tecnologías de información empresarial por falta de gestión del conocimiento,

capacitación o difusión de las mismas; así como analizar y determinar las características y comportamiento de los agentes del mundo empresarial.

Métodos del nivel empírico

Estudio de campo

La ejecución del estudio de campo facilita la indagación de los aspectos circunstanciales relacionados al ámbito organizacional práctico en el que se desenvuelven los trabajadores de medianas empresas a las cuales beneficiará el trabajo de investigación, por considerarse un sector significativo de la población. Adicionalmente, se plantean las posibles soluciones al problema, basadas en datos palpables y reales, obtenidos a partir de fuentes primarias de la observación directa, de las entrevistas y encuestas.

Métodos estadísticos matemáticos

Estadística descriptiva

En el trabajo de investigación se utilizan herramientas estadísticas descriptivas a través de la aplicación de una serie de pasos sistémicos secuenciales que sustentan el estudio en cuanto a la obtención, recopilación y tabulación de los datos obtenidos. Esto se logra mediante la ejecución de encuestas cuyas preguntas son previamente elaboradas con alternativas múltiples, con el propósito de obtener información a nivel cuantitativo y cualitativo.

En cuanto a la presentación de resultados estadísticos, obtenidos de la tabulación de la encuesta, son recopilados, clasificados y resumidos en tablas de Excel, con su respectiva frecuencia (relativa, absoluta y porcentual) de forma organizada. Para esto se utilizan herramientas estadísticas procedentes del programa mediante la aplicación

de gráficos de pastel en tres dimensiones, que faciliten la visualización holística de los resultados, para su posterior análisis a nivel cualitativo y cuantitativo, y así lograr una mejor interpretación en cuanto a la información obtenida.

3.2. Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se aplican en el presente trabajo de titulación son los siguientes:

- **De campo:** Se aplica la investigación de campo con el fin de aplicar encuestas personalizadas a los empleados de las empresas seleccionadas, mediante la aplicación de un cuestionario, con preguntas dicotómicas o de opción múltiple, con el afán de conocer sus opiniones acerca del sistema de comunicación organizacional actual, la estructura y el funcionamiento administrativo en el lugar en el que laboran, falencias en el sistema de información actual, entre otros.
- **Explicativa:** A través de la presente investigación se pretende establecer la importancia de disponer formalmente de herramientas digitales de comunicación en la empresa, así como analizar las condiciones, tanto externas como internas, que devienen de la puesta en práctica de un plan de acción de herramientas de comunicación digital en la difusión de información organizacional, orientado al desarrollo del pensamiento colectivo y productividad grupal.
- **Exploratoria:** El estudio exploratorio tiene su base en fuentes secundarias procedentes de consultas a libros, documentales digitales, legislación pertinente, entre otras. Asimismo, se utilizan fuentes primarias, que son las que proporcionan información auténtica respecto a opiniones y experiencias de usuarios de la comunicación en el sector empresarial.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

❖ La encuesta:

Según los objetivos definidos en la encuesta, esta es explicativa y descriptiva, lo que permite conocer la opinión de los empleados respecto al uso digital de la información; también permite analizar las causas y antecedentes del problema de investigación, para lo cual se aplica como mecanismo de recolección de información, un cuestionario previamente estructurado y definido con preguntas de alternativas múltiples enmarcados en los objetivos del trabajo de investigación.

Para el presente trabajo se elaboró una encuesta con preguntas realizadas tomando como referencia el Escalamiento de Likert, para su formulación, que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se puede describir como: “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Asimismo, agregan que:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Se utiliza este tipo de cuestionario para conocer las actitudes de los encuestados hacia un enunciado, y como se desea conocer sus percepciones y opiniones, el formato resulta fácil y llamativo para poder expresarla.

❖ La observación directa

Se aplica esta técnica mediante el uso de fichas de observación con el fin de analizar el comportamiento del personal al momento de acceder al uso de

herramientas digitales en el proceso de difusión de información organizacional; además, se lo hace con el propósito de investigar, analizar y obtener conclusiones de la situación actual de las empresas investigadas.

❖ **La entrevista**

Hernández, Fernández y Baptista explican que:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población se identifica por las características comunes que vinculan a un conjunto de individuos a un universo determinado que se ha propuesto, de forma descriptiva, estudiar, analizar y obtener conclusiones válidas de triangulación de resultados sobre el comportamiento organizacional en la comunicación digital.

De acuerdo a lo que se indicó anteriormente en el marco referencial, según la Superintendencias de compañías, valores y seguros, hasta el 2016 había 23.575 empresas en el Sector empresarial privado de Guayaquil, y se seleccionó el área farmacéutica – industrial. Las dos empresas escogidas como objeto de estudio son Laboratorios HG y Grupo Difare

La población que se investiga está representada por el personal administrativo de ambas empresas. Se desea conocer sus percepciones y opiniones en cuanto al empleo, desarrollo y beneficios de las herramientas digitales de colaboración que tienen a disposición en sus empresas, con el objetivo de aprovechar el aporte de las

herramientas digitales en los canales de comunicación; conocer la utilidad y funcionamiento de cada una; percepción sobre las falencias actuales, de existir, en cuanto a eficacia y flujo comunicativo, en que ellos participan e interactúan.

Los empleados administrativos son 150 y 350 para laboratorios HG y Grupo Difare, respectivamente:

Detalle		Número de empleados
Laboratorios HG		150
Grupo Difare		350
TOTAL		500

Tabla 2: Población. Elaboración Propia.

3.4.2. Muestra

La muestra representa un subconjunto de elementos que mantienen características comunes, tomado de la población de forma representativa y obtenida aleatoria o sistemáticamente. Con esta se pretende analizar comportamientos, detalles cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de generalizarlos para todo el conjunto universo o población. Se acude a la muestra en el caso de una población infinita o demasiado cuantiosa.

Sin embargo, la población que se investiga en la presente investigación es finita, representada por 150 empleados de Laboratorios HG y 350 empleados de la empresa Grupo Difare. De esa forma se utiliza un muestreo no probabilístico, mediante el cual, la población es igual a la muestra, es decir, la totalidad de 500 personas.

3.5. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

3.5.1 Encuesta

Las respuestas de los gráficos para cada afirmación no están reflejadas en cada pastel, por eso, se detallan a continuación:

1=	2=	3=	4=	5=
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

1. En la empresa en la que laboro mi jefe inmediato me brinda suficiente información para realizar mi trabajo

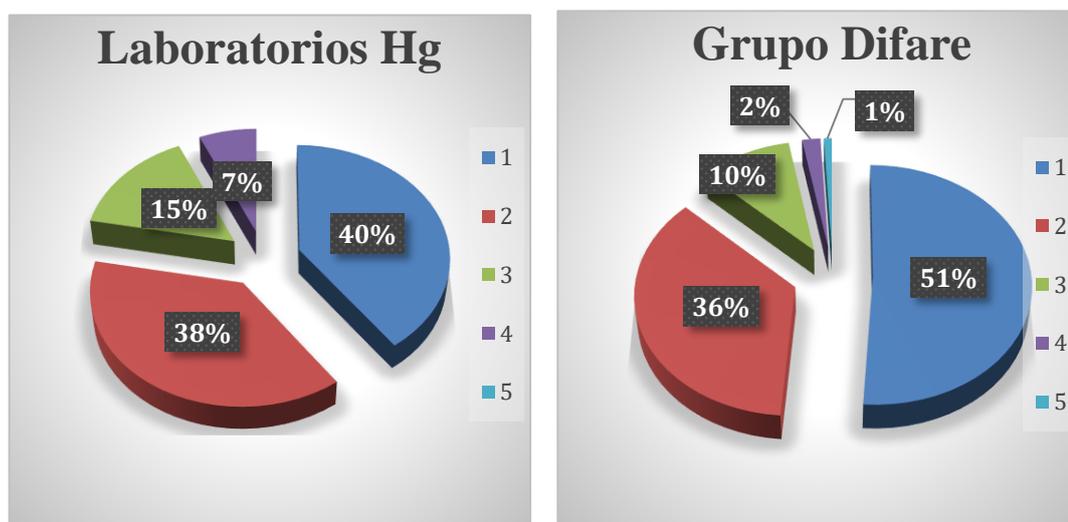


Ilustración 1. Gráfico. Suficiente información para realizar trabajo. Elaboración propia.

Según los datos obtenidos en la encuesta, tanto Laboratorios HG como la empresa farmacéutica Grupo Difare mantienen, en su gran mayoría, un sistema de información actualizado, en el cual se transmite la información de forma departamental, en la que cada responsable comunica día a día reuniones o mediante memos escritos.

Sin embargo, en Laboratorios HG, un 7% de los encuestados difiere en la pregunta por considerar que la comunicación no es fluida ni efectiva, ya que existe

falta de autenticidad y veracidad o una elección equivocada de canal, por la cual se puede llegar a tergiversar la información al receptor. En Grupo Difare esto se ve reflejado en un menor porcentaje -apenas del 2%-, debido a que mantienen un departamento de comunicación especializado en manejar una responsabilidad corporativa con sostenibilidad en todas las áreas.

2. Mi jefe inmediato es accesible al diálogo, cuando precisa comunicar sus puntos de vista

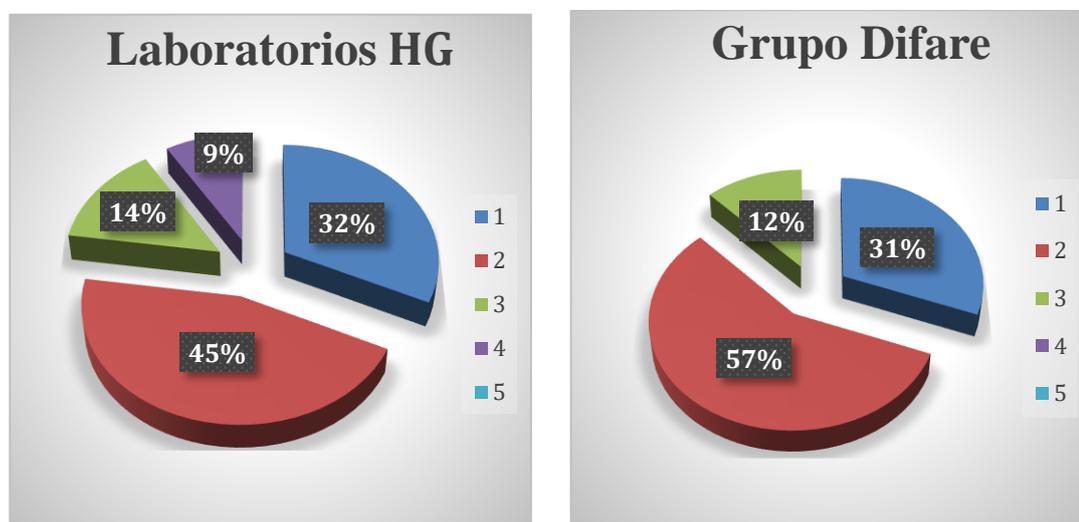


Ilustración 2. Gráfico. Acceso a diálogo inmediato con jefe superior. Elaboración propia.

En Grupo Difare, 57 % manifestó que el jefe inmediato es accesible al diálogo, por lo que la comunicación es clara y transparente, así como también, disponen de líderes de áreas, quienes se encargan de aclarar la información y puntos de vista precisados, con el fin de que todos los empleados se enteren oportunamente de las informaciones de manera regular. En tanto, en Laboratorios HG, existe un porcentaje menor del 45% de accesibilidad, ya que no se dispone de un seguimiento oportuno de las decisiones que se toman en cada área departamental, lo cual se maneja mediante llamadas telefónicas, programa Spark o sistema de mensajería instantánea, sin embargo los objetivos de cada área no son integrados ni comunicados a todo el personal en su conjunto.

Ambas empresas se relacionan en la necesidad imperante de mantener una comunicación permanente y fluida entre jefe y personal, por lo que, la empresa de mayor tamaño, Grupo Difare, a pesar de contar con un mayor número de empleados (350 en promedio), difunde mejor la información a sus colaboradores, mediante el uso de medios digitales como cartelera virtual, y a través de redes sociales como Flickr, Facebook, Instagram, administrados por un departamento de comunicación que difunde y establece estrategias comunicacionales con el fin de que todo el personal proponga metas comunes que sirvan para el mejoramiento de la organización en su totalidad, de forma holística e integral.

3. La comunicación interna en mi empresa entre compañeros y jefes es fluida

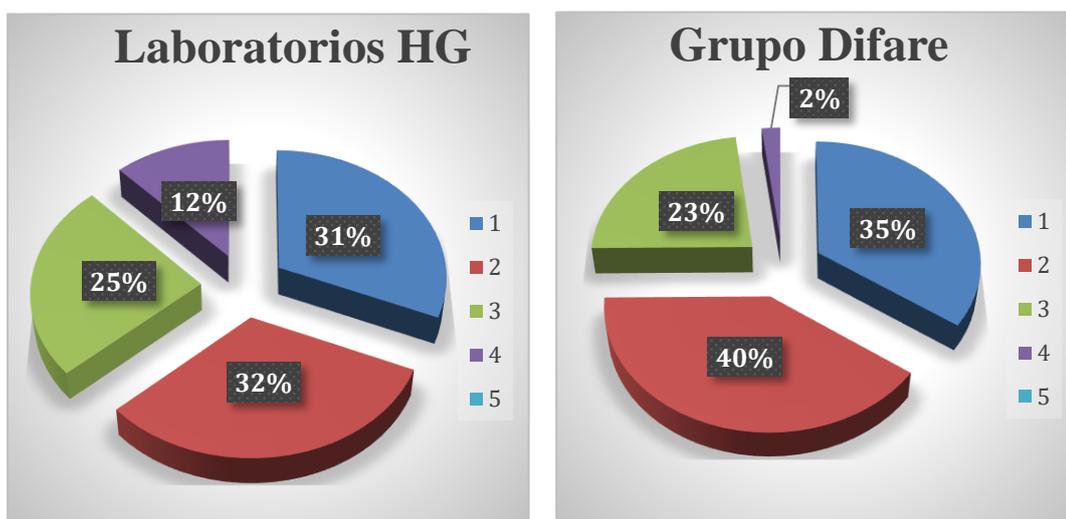


Ilustración 3. Gráfico. Nivel de comunicación fluida interna. Elaboración propia.

En Grupo Difare, el 40 % de los encuestados está de acuerdo en que la comunicación interna entre compañeros y jefes es fluida, debido a que se establecen estrategias comunicacionales con el fin de difundir la información de forma clara entre el personal de la empresa, así como también se actualiza las pantallas digitales cada 15 días, con el fin de mantener informado al personal. De la misma manera, Laboratorios HG, al ser una empresa de menos empleados (200 aproximadamente) manifiesta una comunicación interna favorable, sin embargo, existe un poco de inconformidad en un 12 % del personal que seleccionó la opción “en desacuerdo”, ya

que manifiestan que no existe un seguimiento en la comunicación, lo cual puede generar que la información se cambie o malinterprete.

En Grupo Difare, la comunicación interna se maneja mediante la implementación de dos tipos de correos institucionales, el uno para manifestar el desarrollo de las actividades del talento humano y el otro para promociones de las divisiones de negocios de la empresa. Sin embargo, si hacemos una comparación a detalle con Laboratorios HG, a pesar de disponer esta de un menor número de personal casi no todos se conocen, por lo que la conexión es limitada para ver a todas las personas conectadas en el medio digital, lo que hace que la comunicación sea más compleja e indirecta, por lo que los jefes de área tratan de apoyarse para difundir y cristalizar la información de forma clara y concisa.

4. Participo en reuniones con mis superiores para establecer y hacer seguimiento de objetivos operacionales

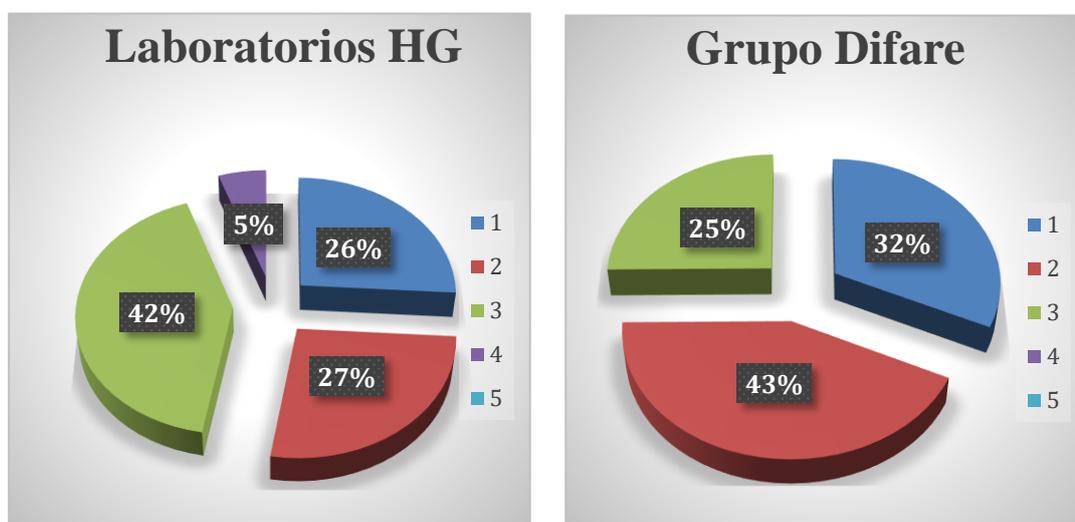


Ilustración 4. Gráfico. Nivel de participación en reuniones. Elaboración propia.

El 43% de los colaboradores de la empresa Grupo Difare, manifestaron que sí son involucrados por los superiores en reuniones constantes con la finalidad de hacerles participar sobre los nuevos objetivos, ya que la filosofía de la empresa basa sus principios en un desarrollo corporativo sostenible, enfocado en una visión

estratégica en la que todos los colaboradores se encaminan bajo una misma dirección, focalizados en lineamientos secuenciales, y en la que la comunicación es primordial entre todas las áreas departamentales.

En tanto que, en Laboratorios HG, a pesar de tener más años en el mercado, es decir, 130 años, no enfoca aún su negocio en esquemas estratégicos con base en una comunicación efectiva. Aunque solo un 26% manifestó estar totalmente de acuerdo en que es partícipe de reuniones con sus superiores, consideran que los objetivos departamentales de cada área no están relacionados con el resto de departamentos, ni con los objetivos de los dueños de la empresa.

5. Recibo información sobre cambios, proyectos y mejoras en la empresa

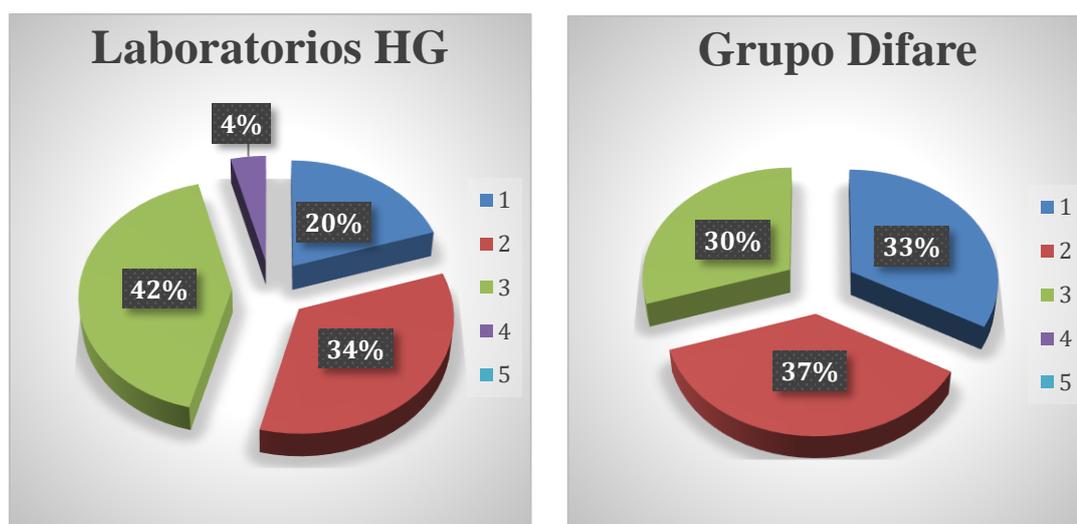


Ilustración 5. Gráfico. Grado de participación en proyectos y mejoras. Elaboración propia

En Grupo Difare un 33 % de los encuestados pertenecientes a la opción “totalmente de acuerdo” y un 37% que corresponde a la alternativa “de acuerdo” manifestaron que sí son involucrados en lo que respecta a cambios y mejoras en la empresa, y tienen conocimiento de que existe una cooperativa de ahorro y crédito, donde los empleados pueden acceder a créditos, planes de financiamiento de

vivienda o carro, así como del área recreativa para descansar por 15 minutos y liberarse del estrés. El personal está más involucrado e incentivado con la empresa y por ende, fluye la comunicación con resultados positivos a largo plazo.

En Laboratorios HG, apenas un 20% (totalmente de acuerdo) y 34% (de acuerdo) está conforme en cuanto a la información que recibe respecto a proyectos de cambios o mejora en la empresa, incluso un 4% de encuestados indica que no está conforme, ya que no existe una comunicación integral y departamental que fomente el espíritu de cuerpo y sinergia positiva entre los colaboradores.

6. Percibo que hay coordinación, unidad de criterios e información en la comunicación interna de mi empresa

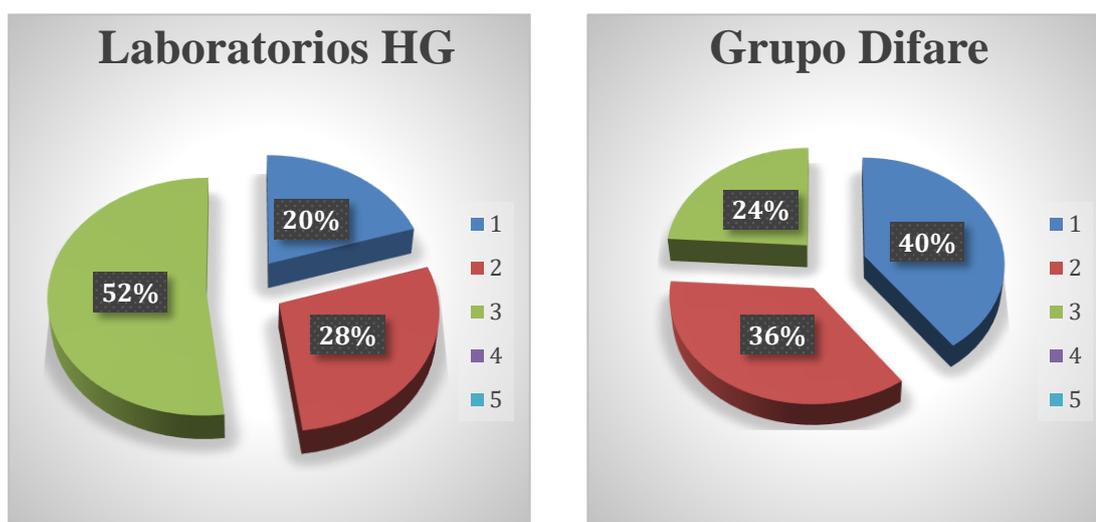


Ilustración 6. Gráfico. Percepción de coordinación en comunicación interna. Elaboración propia.

Ambas empresas mantienen un sistema de coordinación y comunicación interna. En el caso de Laboratorio HG, la comunicación la maneja cada jefe de área. Por ser una empresa con menos empleados la comunicación es más espontánea y de forma directa por correos, llamadas telefónicas y Spark. Sin embargo, solo el 20 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que hay coordinación, unidad de criterios e información en la comunicación interna de su empresa. El 52% fue

indiferente con esta afirmación. Según el porcentaje, los encuestados manifiestan que existe la necesidad imperante de manejar un departamento de comunicación interna que mejore el sistema de información comunicacional y coordinación de medios digitales.

La empresa maneja actualmente dos carteleras sobre prevención y salud, pero no incluye noticieros de responsabilidad corporativa como sí lo maneja Grupo Difare, con personal de la misma empresa, por lo que en Grupo Difare existe mayor unidad de criterio respecto a información de interés a los colaboradores.

Grupo Difare, al ser una empresa más grande con varios puntos de venta a nivel nacional, debe manejar una comunicación más indirecta, por lo que acude al uso de implementos digitales. Sin embargo, no ha implementado intranet, como sí lo hace Laboratorios HG, a través del Messenger, programa en el que se busca al usuario y se envía un mensaje directamente. Difare tiene como proyecto implementar el sistema a través de una herramienta que ayude al empleado sobre roles de pago, vacaciones, promociones, etc.

7. En la empresa para la que trabajo consulto con frecuencia las fuentes informativas establecidas por la institución

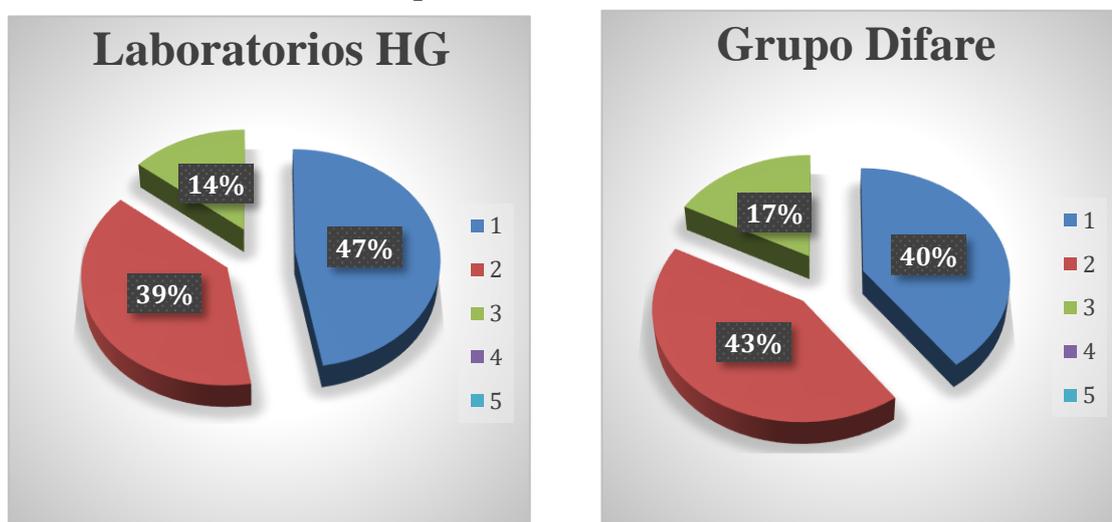


Ilustración 7. Gráfico. Frecuencia de fuentes informativas de la empresa. Elaboración propia.

Las fuentes informativas son revisadas con frecuencia por el personal de Grupo Difare, según el 40 % (totalmente de acuerdo) y el 43% (de acuerdo) de los encuestados. El personal de la empresa tiene la obligación de revisar la información presentada en la empresa, aprobada para ser difundida, a través del Índice de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, mediante el cual se expone con frecuencia informes referentes a cambios y mejoras institucionales.

En tanto que Laboratorios HG mantiene un sistema de comunicación actualizado de forma permanente en lo referente a procedimientos, y estos mensajes son difundidos por el personal. Cada área es responsable de ajustar cada actividad a realizar, así como de actualizar registros o eliminarlos con el fin de evitar imprevistos o desajustes.

8. Es necesario que las carteleras de mi empresa sean digitales

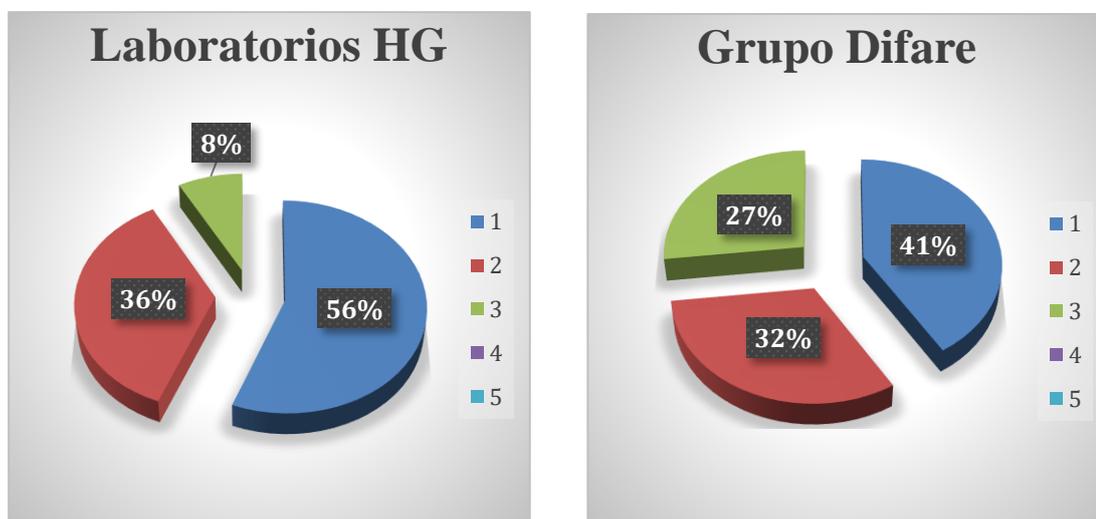


Ilustración 8. Gráfico. Necesidad en la empresa de carteleras digitales. Elaboración propia.

Las carteleras digitales son de gran importancia para llevar a cabo una gestión interactiva de comunicación dinámica y sistematizada, que brinde información oportuna, según lo manifestó el 41 % (totalmente de acuerdo) y 32 % (de acuerdo) de los encuestados de Grupo Difare. Por tal motivo, en esa empresa existen pantallas

digitales que se actualizan cada 15 días con consejos de salud, seguridad ocupacional y fechas especiales, así como información de la empresa, con el fin de proporcionar a todas las divisiones corporativas una herramienta que estimule la interacción.

En tanto que, para Laboratorios HG, las carteleras digitales se consideran un importante medio de difusión y transparencia de la información. Sin embargo, un 8% manifestó que las carteleras físicas son más importantes ya que al ser una empresa más pequeña se difunde mejor la información.

9. En mi empresa es necesario que se incorpore WhatsApp o Facebook corporativo

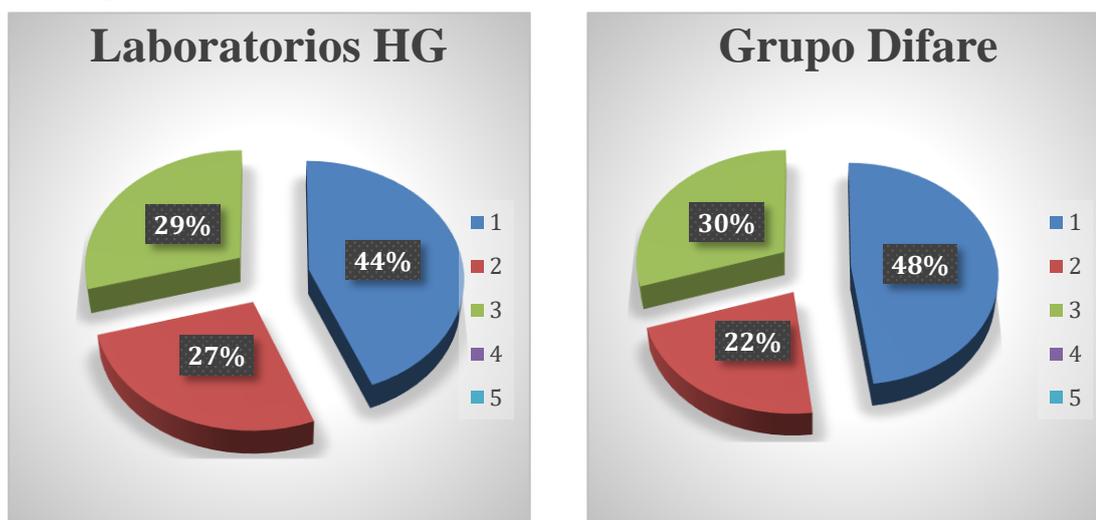


Ilustración 9. Gráfico. Necesidad de incorporar Whatsapp o Facebook. Elaboración propia.

Según la mayor parte de encuestados en ambas empresas, en Grupo Difare un 48 % (totalmente de acuerdo) y un 22 % (de acuerdo) como en Laboratorios HG un 44 % y un 27 % respectivamente, manifestaron que existe un elevado interés respecto a la incorporación de servicios de mensajería instantánea y de redes sociales como WhatsApp o Facebook. La implementación de grupos de intercambio permite difundir información simultánea y administrada, que les haga saber las actividades que se realizan con cada departamento y se pueda discernir alguna inquietud de forma instantánea respecto a la implementación de mejoras y cambios en la empresa.

La utilización formal de redes sociales corporativas como Facebook y Whatsapp permitirá a la persona utilizar un medio de comunicación y difusión más directo, mediante el cual la empresa llegará a un mayor número de personas, sobre todo aquellos que no ingresan con facilidad a un correo electrónico. Como estrategia de marketing digital estas redes garantizan un alto poder de visualización de los mensajes, se notificarán eventos o convocatorias, se gestionará información departamental, entre otros aspectos, para lograr una comunicación efectiva y oportuna.

10. Es beneficioso el uso de la mensajería instantánea interna que se ha incorporado en mi empresa

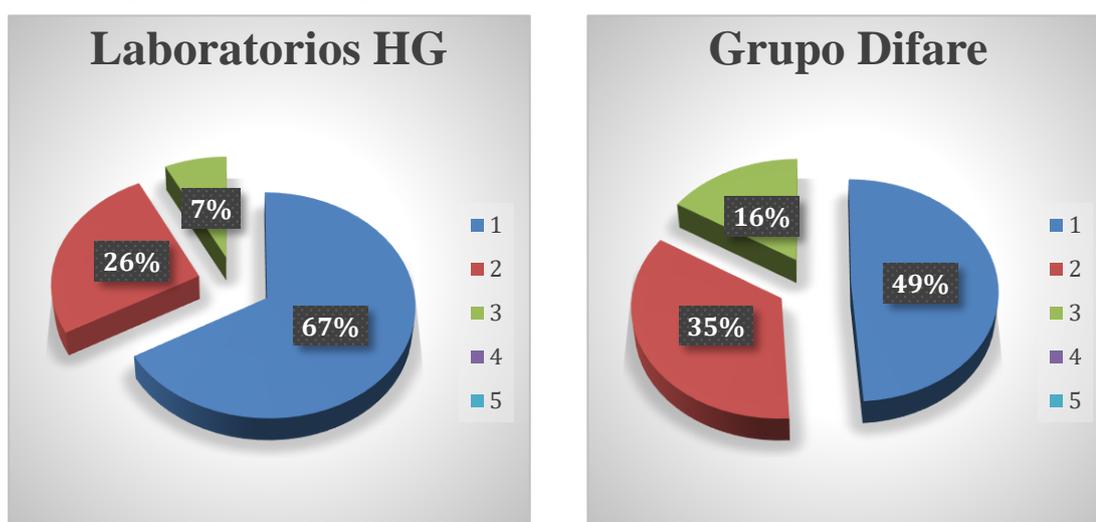


Ilustración 10. Gráfico Considera beneficio el uso de la mensajería instantánea que se usa en su empresa. Elaboración propia.

El 67 % de los encuestados de la empresa Laboratorio HG, que utiliza como mensajería instantánea interna un programa multiplataforma denominado Spark, este chat privado facilita la plática por voz e intercambio de archivos de forma instantánea entre empleados internos de la empresa, así como permite realizar conferencias grupales de forma rápida y más productiva.

En tanto que la empresa Grupo Difare usa la herramienta de comunicación digital Skype como chat de la empresa, mediante la cual se pueden efectuar reuniones online con más facilidad, grabaciones de reuniones efectuadas mediante el compartimiento de un vínculo desde cualquier dispositivo móvil o por computadora - con un máximo de 250 personas- permitiendo una administración integral de cada cuenta del personal que labora integrándolo a aplicaciones como Office, ofreciendo un nivel de seguridad empresarial más eficaz.

11. El uso de herramientas digitales en la comunicación interna de mi empresa se debería mejorar

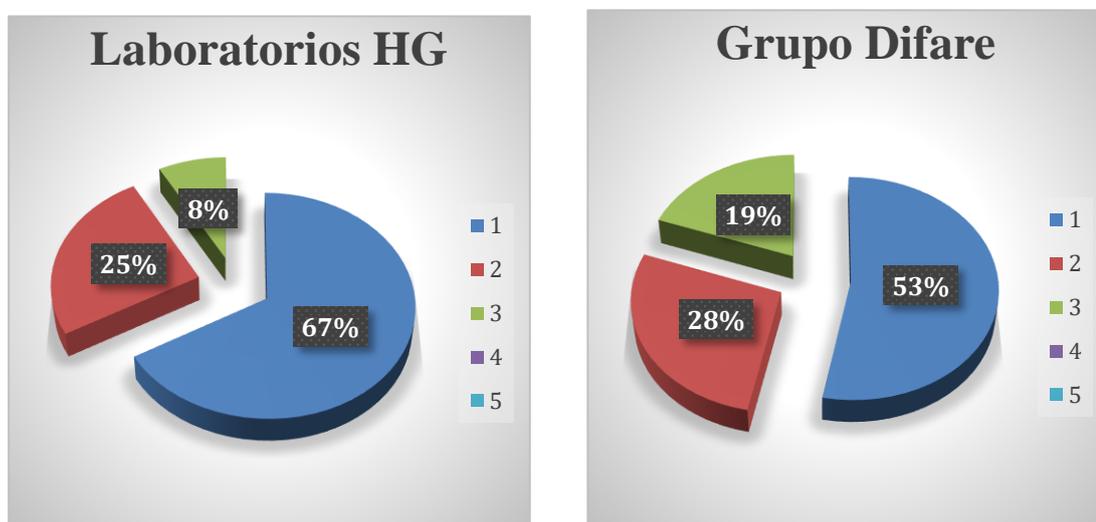


Ilustración 11. Gráfico. Mejoría en el uso de herramientas digitales. Elaboración propia.

Según la mayor parte de los encuestados de la empresa Grupo Difare, un 53 % (totalmente de acuerdo) y un 27 % (de acuerdo), existe una gran predisposición para el uso de medios interactivos digitales, como aplicaciones de redes sociales profesionales para interacción entre clientes internos y externos de la empresa, y como motivación para fomentar la sinergia en el equipo de trabajo y la gestión de información.

El uso de herramientas digitales para la gran mayoría de los encuestados, tanto de Laboratorios HG como Grupo Difare, implica la fácil difusión de mensajes y

manejo instantáneo de la información, basado en experiencias positivas a través de respuestas espontáneas.

3.5.1. Entrevistas

3.5.1.1. Entrevista a Funcionaria de la empresa Laboratorios HG

Realizada el jueves 09 de enero de 2018

María José Vásquez, Coordinadora del departamento de Sistema de Gestión de la Calidad, su función es coordinar una serie de actividades para alcanzar la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa a sus clientes.



La empresa Laboratorios HG tiene 130 años. Está considerada como una empresa familiar y tiene aproximadamente 200 empleados. Laboratorios HG tiene su matriz en Guayaquil y dos sucursales en Quito y Cuenca. Allí solo es comercialización, en cambio en la matriz es fabricación y comercialización.

En términos generales, antes de entrar a responder el cuestionario de preguntas, Vásquez, manifestó que la comunicación interna entre empleados y jefes es a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas y también un programa llamado Spark, que se trata un Messenger de mensajería instantánea interna. De ahí las comunicación externas se manejan con un procedimiento que se llama “Comunicaciones”, en el que se indica si van a comunicar sus impactos y de qué manera lo van a tratar si llegase a haber alguno que esté afectando a la comunidad, debido a que tienen la norma ISO 14.001, esta se trata de una regla internacional de

sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a la compañía a verificar, favorecer y administrar los peligros ambientales de sus experiencias de servicios usuales.

Por otro lado, añadió que no hay grupos de Whatsapp para comunicarse con los colaboradores de la empresa en general e informar alguna actividad. Solo tienen el Messenger interno “Spark”, ese funciona con intranet. Buscan el usuario al que quieren escribirle y se lo envían directamente a esa persona.

1. ¿Planifica los requerimientos de comunicación interna como parte de la gestión empresarial?

No hay un departamento de Comunicación Interna, como tal, pero si se planifica cada actividad o proceso. Cada departamento tiene una actividad que es necesaria comunicarla con otros empleados o con otros jefes, cada responsable de la información es el que convoca a reunión especificando día, hora y lugar, o se comunican las reuniones por correos electrónicos o memos escritos.

Hay dos carteleras dentro de la empresa. En una está el reglamento interno de la empresa y en la otra colocan comunicados sobre diferentes campañas de seguridad o salud que se vayan a realizar. Por ejemplo, campañas de VIH o de prevención de drogas, o de algún producto que cambie la presentación o uno nuevo.

2. ¿Considera que el personal recibe suficiente información sobre cambios en procesos y servicios en que participa?

Sí, cada vez que se actualizan todos los procedimientos es obligatorio que se haga la difusión a todos los que participan en el proceso, informarles, por ejemplo, si se cambió alguna actividad que se va a realizar, decirles “ahora se va hacer de determinada manera o se eliminó o más bien va a existir un nuevo registro”.

3. ¿Considera que la comunicación interna del personal es fluida?

La comunicación es fluida, pero considero que no es muy efectiva. Tal vez la falta de autenticidad y de asertividad en el mensaje debilita la efectividad en la comunicación. Algunas veces se utiliza un canal equivocado: existen los correos, la intranet que tenemos, las llamadas telefónicas, pero muchas veces unos optan por decirlo oralmente y es ahí cuando se distorsiona el mensaje.

4. ¿Los directivos comparten con el personal objetivos y metas operacionales para mejorar la comunicación y participación en equipo?

Los objetivos se tratan solamente con los dueños de áreas. Realmente los objetivos no se comunican más abajo. Por ejemplo, si yo soy encargada de ambiente y uno de mis objetivos es disminuir los desechos, eso solamente lo sé yo, pero no lo sabe todo el personal, como le dije anteriormente, no es muy efectiva la comunicación.

5. ¿Los jefes son accesibles con el personal para mantener comunicación participativa?

Sí, hay una buena comunicación y participación entre los jefes y el personal.

6. ¿Se ha visto forzada a realizar reuniones imprevistas para hacer propuestas y sugerencias de mejoras para discutir problemas internos?

Sí, se han visto forzadas y complicadas las reuniones en momentos imprevistos, pero con llamadas, mails y mensajes internos se ha solucionado.

7. ¿Califica de aceptable el nivel de comunicación interpersonal e interdepartamental en la empresa?

Sí, lo califico aceptable

8. ¿Cómo resuelve los conflictos de desinformación o mala comunicación como proceso de gestión de comunicación?

Cuando ocurre ese tipo de problemas se indagan a todas las partes para ver quién

lo dijo, o si lo dijo diferente o entendió mal, pero siempre se trata de resolver los problemas de desinformación.

9. ¿Tienen dificultades de comunicación interna con sus subordinados o con el personal a su cargo?

No, no tenemos problemas. Soy encargada del departamento de Sistema de Gestión, no tengo personal a cargo, pero de todas formas debo hablar con todos para decirles si algo falta, o si hay que actualizar algo. Manejo parte de las comunicaciones. Cada departamento envía mails para convocar a reuniones o si hay alguna campaña en especial.

Si hay una campaña nueva es marketing quien comunica. Pero si es algo de seguridad o salud, es Recursos Humanos (RRHH) o el departamento médico son los que se encargan. Son alrededor de nueve departamentos con Gerencia.

RRHH se encarga de comunicar, por ejemplo, si entró alguien nuevo, también informa sobre las campañas que se van a realizar, alguna disposición de si se va a trabajar normal o no.

Marketing maneja la creación de nuevos productos, impulsa la marca a través de redes sociales, o aquí internamente ponen en la cartelera sobre si cambió la presentación de un nuevo producto, o si va a salir una comunicación sobre la empresa en la radio, comunican la hora en la que saldrá la cuña publicitaria.

10. ¿Considera que las comunicaciones se generan a tiempo para favorecer la productividad laboral?

Sí, considero que las comunicaciones se generan a tiempo. A veces hay problemas cuando algo es de improvisado, pero de ahí todo bien, pues una buena comunicación influye muchísimo en la productividad laboral.

11. ¿Considera conveniente conformar una red de relaciones informáticas basada en el diálogo y la colaboración, para conseguir comunicación activa y abierta y, mejorar los resultados sinérgicos del personal alineados a los objetivos de la organización?

Sí considero que es muy importante porque de esta manera no se tergiversan los mensajes. Antes no existían los correos, ni la mensajería que tenemos actualmente y era demasiado complicado comunicarse. Ahora es diferente, lo veo muy beneficioso porque de esta manera existe una evidencia de algo que se ha comunicado, aparte que lo que comunico es netamente lo que se pide y no da pie a que se malinterprete la información. Y con esto de la mensajería interna instantánea se facilita la comunicación con el personal de la empresa.

Experiencias positiva para la empresa Laboratorios HG con la inclusión de herramientas digitales.

Con la inclusión de estas nuevas herramientas digitales, que no son muchas pero que facilitan demasiado la comunicación, si hemos tenido experiencias positivas. Por ejemplo, cuando no están disponibles las llamadas telefónicas, la mensajería instantánea ayuda ya es más rápido comunicarse porque llega inmediatamente el mensaje y es más probable obtener una respuesta. Es como si enviara un mensaje vía WhatsApp y es mejor porque no corro el riesgo de que no le llegue la información, asimismo, con los correos electrónicos ya también queda una evidencia de que he informado sobre alguna actividad determinada o alguna reunión y no hay lugar para decir que no sabía.

3.5.1.2. Entrevista a Funcionaria de la empresa Grupo Difare

Realizada el martes 09 de enero de 2018

Mónica Cordero, Coordinadora de Asuntos Corporativos de Grupo Difare



El área de Asuntos Corporativos (Departamento de Comunicación) tiene a cargo las Relaciones Públicas y la Comunicación Interna u Organizacional. Mónica maneja la parte de Comunicación Interna y da soporte a la gerente en lo que tiene que ver con la parte externa.

1. ¿Planifica los requerimientos de comunicación interna como parte de la gestión empresarial?

Claro que sí. En el año 2011 se creó el departamento de comunicación. Antes no existía y la comunicación era muy dispersa y desordenada. A partir que se creó ya se empezó a hacer algo más organizado. Tenemos actualmente dos correos electrónicos. Uno se llama *informare Difare*, en este envían todas las comunicaciones relacionadas a la empresa, por ejemplo, el ingreso de nuevos colaboradores, desarrollo de colaboradores, es decir, movimientos internos que hayan o asensos de las personas. Nosotros los vinculamos mucho en nuestro valores corporativos, por eso se llama desarrollo de colaboradores a esa comunicación. En ese correo también publican ranking empresarial, indicando en qué puesto está Difare. Que si habrá una nueva oficina, los programas de responsabilidad social, lo que ha hecho el voluntario corporativo. Todas las áreas de la empresa tienen el deber de contactarse con el área de asuntos corporativos, trabajan la comunicación y la difunden. Diseñan los contenidos, el comunicado como tal. También producen vídeos y los reproducen en las pantallas virtuales.

Hay otro correo que se llama *Canal Difare*, ese lo utilizan para mandar todo lo que son promociones de las farmacias Cruz Azul y Pharmacy's o el lanzamiento de algún producto nuevo, todo lo que es comercialización.

Decidieron crear esos dos correos separados para segmentar la comunicación y que a la gente no se le pierda y se le diluya la información que se les envía.

2. ¿Considera que el personal recibe suficiente información sobre cambios en procesos y servicios en que participa?

Claro que sí. Difare involucra mucho a sus colaboradores y trata, en lo posible, que reciban toda la información de la empresa y de todos los procesos. Trata de que la gente se sienta a gusto, cómoda, de que sientan que la empresa se preocupa por ellos. El personal recibe toda la información habida y por haber de la empresa. Manejamos una comunicación transparente con la gente, inclusive todas nuestras oficinas son de vidrio transparente. Es la filosofía de la gente manejar una comunicación directa, clara y transparente.

3. ¿Considera que la comunicación interna del personal es fluida?

Sí, la comunicación interna es mucho más fluida que antes, desde que se creó el departamento de Asuntos corporativos todo cambió para bien. La comunicación es muy transparente, clara y precisa, por tal motivo es muy fluida y efectiva.

4. ¿Los directivos comparten con el personal objetivos y metas operacionales para mejorar la comunicación y participación en equipo?

Sí los directivos son muy comunicativos, tienen mucho carisma y comparten todo con los colaboradores de la empresa. Los directivos siempre buscan estar enfocados en los colaboradores, tanto en mejorar sus beneficios sociales, por ejemplo, tienen una cooperativa de ahorro y crédito, donde están agrupados todos los que son parte de Difare. Ahí ahorran una cantidad mensual, pueden acceder a un crédito para consumo, o para una vivienda, educación o para comprar un vehículo. Tienen un seguro privado que lo cubre en gran parte la empresa y la otra parte el empleado. Hay muchos beneficios tangibles e intangibles, por ejemplo, en el edificio tienen un área recreativa donde las personas pueden ir 15 minutos al día a liberarse del estrés, ahí hacen uso de un

Play Station, un futbolín, una parte para pintar mándalas, hay puf, pueden comerse un snack o tomarse un café.



Ilustración 13. Fotografía de espacio de recreación en Grupo Difare.

Difare trata de que se vea la diversidad de personas que tienen y de que no hay discriminación, de que hay personas jóvenes, mayores y que son abuelas, incluso. Hacen concursos que involucran a los colaboradores, por ejemplo para Navidad, cada área adorna con luces, hacen nacimiento y el mejor se lleva un premio. Hacen posadas navideñas, porque la empresa busca que su gente se sienta en familia, esa es la filosofía de la empresa.

No hay intranet, está en proyecto, no la han implementado hasta el momento porque no quieren que se quede como una especie de repositorio, que es lo que normalmente pasa con una intranet. Queremos que sea una herramienta más de comunicación, una herramienta de ayuda para los colaboradores, donde puedan encontrar desde su rol de pago, solicitudes de vacaciones y que se puedan informar sobre promociones, etc. Al momento la intranet está en proyecto, lo hemos analizado, en teoría queremos implementarlo este año. También estamos buscando otro tipo de herramientas de comunicación digital, como Facebook y

WhatsApp corporativo. Lo que manejan actualmente es Skype para empresas, ahí se busca el usuario o se crea grupos y se le envía el mensaje que desee informar, no se pudo implementar a toda la empresa porque el programa es un poco pesado y no todas las computadoras lo soportaban.

5. ¿Los jefes son accesibles con el personal para mantener comunicación participativa?

Claro, siempre están predispuestos a escuchar al personal de la empresa. El presidente ejecutivo, que es el hijo del dueño, ya pasó a otra generación en el tema de liderazgo de la empresa. Él tiene mucho carisma, mucha llegada a la gente, es muy motivador, entonces esa parte que él transmite a los colaboradores es súper importante, por eso la gente es muy comprometida, si es de quedarse hasta tarde en algún momento lo hacen, les hace sentir que la empresa no es nada sin sus colaboradores.

Por otro lado, hacemos campañas de salud y antes de realizamos activaciones. La misión de la empresa es mantener un buen clima laboral, de que los colaboradores se conviertan en embajadores de la marca y que obviamente haya un sentido de pertenencia, de que la gente se sienta cómoda con su trabajo.

6. ¿Se ha visto forzada a realizar reuniones imprevistas para hacer propuestas y sugerencias de mejoras para discutir problemas internos?

La verdad no, siempre estamos bien organizados y constantemente tenemos un plan b hasta c, por si algo sale mal.

7. ¿Califica aceptable el nivel de comunicación interpersonal e interdepartamental en la empresa?

Sí, considero que la comunicación interpersonal e interdepartamental es aceptable. Difare tiene varias divisiones. La división corporativa, que son todas las áreas de soporte; la división farmacias, que son las que se encargan de las marcas; la división de distribución, que son los que se encargan de comercializar

los productos. Nosotros no fabricamos, solo en bodega almacenamos todos los productos y de ahí distribuimos.

8. ¿Cómo resuelve los conflictos de desinformación o mala comunicación como proceso de gestión de comunicación?

Nuestra comunicación es clara y transparente, pero de pronto en algún momento hubo una información que no llegó directamente a ese grupo de personas. Lo que se hace es que los líderes de áreas bajen la información, se trata de reunir a las personas o se hace un tipo de declaración a nivel de comunicación en donde todo el mundo se entera transparentemente.

9. ¿Tienen dificultades de comunicación interna con sus subordinados o con el personal a su cargo?

No, desde que tenemos el departamento de Asuntos Corporativos por no llamarlo de Comunicación con tal, no hemos tenido dificultad.

10. ¿Considera que las comunicaciones se generan a tiempo para favorecer la productividad laboral?

Totalmente de acuerdo, somos ultra que organizados y todo lo generamos a tiempo.

11. ¿Considera conveniente conformar una red de relaciones informáticas basada en el diálogo y la colaboración, para conseguir comunicación activa y abierta y, mejorar los resultados sinérgicos del personal alineados a los objetivos de la organización?

Sí claro, todo lo que sea en beneficio de la empresa para con el personal es aceptable. Como es una empresa grande es un poco complicado ver cómo conectan a todos, por ejemplo es las farmacias, que es donde está más el volumen de personas, es complejo porque hay muchas farmacias a nivel nacional, hay una computadora en la farmacia que es la que recibe el correo electrónico, el resto de computadoras solo está destinada a ventas, la conexión de internet es un poco limitada porque están destinadas a facturación, entonces esa

es la complejidad de tener una comunicación directa, pero en la medida de lo posible tratan de apoyarse con los comunicadores de la farmacia y a su vez con los jefes de la zona de esas farmacias.

Experiencias positivas para la empresa Difare con la inclusión de herramientas digitales.

El porcentaje de colaboradores de Difare es bastante joven, la mayoría tiene entre 20 a 35 años, son millenials, a ellos les gusta el tema de las redes sociales. La experiencia es muy buena, tratan de hacer activaciones para que la gente se sienta a gusto, para que la gente no se pierda en los correos electrónicos sino que tratan de hacer una comunicación de 360 grados. Lo mejor de todo es que a le gente le gusta, espera más de la empresa en esa parte de motivarlos.

Las pantalla digitales las actualizan cada 15 días, ahí colocan consejos de salud, seguridad ocupacional, fechas célebres y también información sobre la empresa. Tienen cartelera físicas en todos los pisos.



Ilustración 14. Fotografía de cartelera de Grupo Difare.

Otro canal de comunicación son las redes sociales. Flickr tienen álbumes corporativos, tienen también Facebook, Instagram y LinkedIn. El

objetivo de las redes sociales es reflejar la responsabilidad corporativa, que la comunidad conozca qué hace Difare y así diferentes informaciones que van generando de contenido en redes. Tienen también un noticiero mensual que lo producen en interno y lo difunden vía correo electrónico, ese noticiero tiene un resumen de todas las actividades del mes, se publican el último o penúltimo día del mes, el presentador es un colaborador de la empresa lo escogen alzar de las diferentes áreas, tratan de tener esa diversidad.

El noticiero lo producen en la empresa con una persona de multimedia, salen entrevistas, fotos. También tienen otro correo que es para enviar sugerencias. Tenían un boletín impreso antes, sobre todo para las farmacias y para las personas que no tienen correo electrónico, dejaron de producirlo porque no llegaba a tiempo, por ejemplo, para las farmacias que están fuera de la ciudad. Lo suspendieron por tema de ahorro y por hacerlo de forma digital. Por eso se están analizando ciertas otras herramientas para utilizarlas.

Están viendo la posibilidad de implementar WhatsApp corporativo como un medio de comunicación más directo para los colaboradores, el tema ahí es que podría funcionar ese WhatsApp corporativo en una empresa de menos escala porque tienes a un grupo de personas determinada. La realidad de la empresa es un poco complicada pero no difícil, estamos en ese camino de tratar de implementar, analizando esa posibilidad de crear ese medio que nos ayudaría muchísimo a llegar, más que nada, a esas personas que no manejan un correo electrónico.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. La hipótesis de la investigación acerca de que las herramientas de comunicación digital facilita el flujo informativo y la comunicación se confirma. El aprendizaje colectivo, con ayuda de la comunicación digital, representa el propósito fundamental de los departamentos de recursos humanos, de las empresas investigadas, para promover el pensamiento colectivo y la calidad laboral; reducir las diferencias de aprendizaje significativo; y minimizar la inversión en comunicación empresarial, como instrumento de gestión de percepciones y actitudes. DIFARE, según el 32 % y 43 % (totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente) del personal encuestado, está enfocado a una visión estratégica corporativa del comportamiento organizacional sostenible, en la que la comunicación es primordial en todas las áreas departamentales. Mientras que Laboratorios HG, según el 26 % y 27 % (totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente) del personal, mantiene un enfoque de competencia departamental, lo cual afecta el espíritu de cuerpo y a la comunicación integral y se produce, en ocasiones, una opinión negativa respecto a la competitividad grupal.
2. Los aportes científicos, en el escenario digital de la gestión de comunicación interna en las organizaciones estudiadas, recopiladas mediante fuentes bibliográficas, permitieron confirmar que las modernas tecnologías de la

comunicación digital facilitan la interacción entre personas, con herramientas orales, escritas o audiovisuales. Las empresas encuestadas han adoptado herramientas de comunicación digital que han favorecido la transmisión de mensajes. Sin embargo, ambas empresas, Laboratorio HG y DIFARE, según sus empleados que escogieron la opción “en desacuerdo” (7 % y 2 % respectivamente), mantienen deficiencia en la fluidez y efectividad de la comunicación, tornándose en ocasiones confusa y poco efectiva.

3. El estado de la comunicación interna de las organizaciones estudiadas reúnen factores de comunicación que, al ser integrados, pueden alcanzar una mayor dinámica motivacional de integración al trabajo en equipo en beneficio del desarrollo organizacional, generando una sinergia positiva y mayor productividad. DIFARE dispone de un departamento de comunicación que emplea herramientas digitales diversas como: página web, redes sociales, álbumes corporativos, entre otros, con la misión de mantener un buen clima laboral y sentido de pertenencia; mientras que Laboratorios HG promueve la comunicación directa entre jefes y subordinados mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas y el uso de una mensajería instantánea interna, llamada Spark. No obstante, los encuestados de HG y DIFARE que optaron por la opción “en desacuerdo” (12 % y 2 % respectivamente), cuyas respuestas fueron corroboradas por funcionarios consultados, coinciden en una falta de seguimiento en la comunicación sobre la recepción y comprensión de mensajes, y acotan que el personal no interactúa y que no todos se conocen.
4. La capacidad de las herramientas de comunicación digital en las organizaciones

estudiadas, se emplean para promover actitudes favorables de comportamiento organizacional con resultados sinérgicos de desempeño y competitividad colectiva de la organización. Se pudo conocer que ambas empresas, DIFARE y Laboratorios HG, señalan la necesidad de difundir información simultánea administrada en grupos de intercambio. Al momento la empresa comunica a sus colaboradores, pero con muy escasa participación o facilidades comunicacionales de parte del personal, que permita conocer opiniones, percepciones, entre otros, en una comunicación dual en todas las direcciones de la comunicación. Según los encuestados, hay una gran disposición para conseguir una mayor interacción comunicacional en la organización y fomentar el equipo de trabajo y gestión de información, basado en experiencias positivas y respuestas espontáneas.

5. El empleo de dispositivos móviles como herramientas de comunicación digital con fines comunicacionales laborales es una alternativa de inclusión masiva por su alcance de eficacia, accesibilidad y disponibilidad generalizada de uso. Según el 40 % (totalmente de acuerdo) y el 43 % (de acuerdo) de los encuestados de DIFARE, al ser una empresa organizacionalmente más grande, emplea en mayor medida una comunicación indirecta, mediante publicaciones escritas, carteleras, herramientas comunicacionales digitales, entre otros, para dotar de un ambiente organizacional inclusivo. Mientras que Laboratorios HG, según el 47 % (totalmente de acuerdo) y el 39 % (de acuerdo), se apoya más en el contacto directo entre jefes y colaboradores, sin embargo esto no aporta al rendimiento colectivo y espíritu de cuerpo.

4.2. RECOMENDACIONES

1. La comunicación eficaz se trata de conseguir un mensaje claro y adecuado, respetando los pensamientos ajenos y direccionando el pensamiento colectivo hacia una cultura y comportamiento deseado para conseguir un estilo generalizado de asertividad. Es importante, como complemento a la implementación de herramientas de comunicación digital, capacitar al personal en un estilo de comunicación asertiva.
2. Es importante dar seguimiento a los objetivos de la comunicación, para, oportunamente, hacer los correctivos necesarios sobre recepción y comprensión de mensajes. Los empleados muchas veces limitan su participación porque no están debidamente informados. Por tal motivo la filosofía comunicacional 2.0 debe basarse en una interacción activa, abierta e inclusiva.
3. La comunicación debe tener objetivos claros con visión estratégica y corporativa del comportamiento organizacional sostenible, con participación en todas las áreas departamentales. Es importante que la empresa desarrolle cursos de capacitación con dinámicas de comportamiento organizacional, tomando como base la filosofía empresarial, que incluye: misión, visión, políticas, valores institucionales, entre otros.
4. La comunicación integral se apoya en todos los aspectos posibles de interacción con la finalidad de lograr fluidez, por lo tanto, es conveniente mantener todas las formas posibles de comunicación: directa, indirecta, formal e informal.

5. Las facilidades comunicacionales, mediante grupos de intercambio que permitan conocer opiniones, percepciones, entre otros, en una comunicación que vaya en todas las direcciones de la empresa, promueven el desarrollo organizacional bajo una mira de integración y participación. Es recomendable generar la posibilidad de crear comentarios de opinión y artículos de consulta pública para todos los miembros de la organización sobre artículos publicados en la web, mediante un sistema Intranet, en el que pueda consultarlo el personal de la empresa sin limitaciones ni riesgos de posibles intrusos de la informática o piratería, que podrían conocer aspectos privados de la empresa y facilitarlos a la competencia.

Referencias

- ABCStudio. (s.f.). *¿QUÉ ES EL DISEÑO WEB RESPONSIVE?* Obtenido de ABCStudio: <https://adcstud.io/paginas-web-responsive/disenio-web-responsive/>
- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital.*
- Adell, J., & Castañeda, L. (2010). Los Entornos Personales de Aprendizaje (PLEs): una nueva manera de entender el aprendizaje. En R. & Roig Vila, *Claves para la investigación en innovación y calidad educativas. La integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y la Interculturalidad en las aulas.* Marfil - Roma: TRE Universita degli studi. Obtenido de https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/17247/1/Adell&Casta%C3%B1eda_2010.pdf
- Adobe. (2016). *Migración de sitios web de Adobe Muse ya existentes a diseños adaptables.* Obtenido de <https://helpx.adobe.com/es/muse/using/migrate-to-responsive-layout.html>
- Aguayo, A. (2 de Junio de 2016). *Pedernal Educación y Tecnología* . Obtenido de <https://pedernal.org/2016/06/02/8-herramientas-online-la-comunicacion-interna-las-ong-movimientos-sociales/>
- Alfe. (2014). *Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos.* Obtenido de <http://alfe-ecuador.org/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* España: Netbiblo. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Anzorena, O. (2013). *El arte de comunicarnos: Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva.* Buenos Aires: Ediciones Lea. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=7T0MAQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Anzorena, O. (2016). *Maestría Personal, El camino del Liderazgo.* Buenos Aires: Ediciones Lea.
- Barbosa González, A. (2016). *Gamificación y teorías cognitivas de la motivación. Un acercamiento teórico-práctico.* Editorial Digital UNID. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Q-RQDAAAQBAJ&source=gbs_navlinks_s
- Bautista, A. (2004). *Las nuevas tecnologías en la enseñanza.* Madrid : Ediciones AKAL.

- Bravo, C. (2007). De la mentalidad 1.0 a la 2.0 . En G. Randstad, *Tendencias. Comunicación 2.0* (págs. 11-13). Madrid: Randstad .
- Campos Freire, F. (2011). *El nuevo escenario mediático*. Sevilla - Zamora: Comunicación Social. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/El_nuevo_escenario_medi%C3%A1tico.html?id=AGR2LN--AZkC&redir_esc=y
- Castaño, J. J., & Jurado, S. (2016). *Comercio electrónico*. Colombia: Editex. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Comercio_electr%C3%B3nico_2016.html?id=dJ1cDAAAQBAJ&redir_esc=y
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0*. Barcelona: Centro Libros.
- Cerrillo, A., & Delgado, A. (2010). *Docencia del Derecho y tecnologías de la información y la comunicación*. Barcelona: Huygens Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=sY1h_BeAIDIC&source=gbs_navlinks_s
- Chumpitaz, L., García, M., Sakiyama, D., & Sánchez, D. (2005). *Informática Aplicada a Los Procesos de Enseñanza-aprendizaje*. Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Cubillo Pinilla, J. M., & Blanco González, A. (2014). *Estrategias de marketing sectorial*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=6k4wBQAAQBAJ&source=gbs_navlinks_s
- DCabo Consultores. (2017). *¿QUÉ ES LA GAMIFICACIÓN Y CUÁLES SON LAS TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS?* Obtenido de <http://www.dcaboconsultores.com/que-es-la-gamificacion/>
- Definición.de. (2016). *DEFINICIÓN DE WEBQUEST*. Obtenido de <https://definicion.de/webquest/>
- Delgado Flores, C. (2008). *Versión beta: tendencias de la prensa y el periodismo del siglo XXI en Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=UoAEXSM4U60C&source=gbs_navlinks_s
- Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideaspropias. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=IW6-sADnRZMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación : diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=br6_3wP04ssC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Falcon, J. (2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/aj7ol61na2bb/metodo-analitico-sintetico/>
- Fernández López, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=NHxrQbpfHpQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Flores, R. (2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/xc4qlr7lwwul/el-metodo-explicativo/>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados. Obtenido de <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>
- Formanchuk, A. (2 de Enero de 2015). *60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación*. Obtenido de Formanchuk & Asociados: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>
- Formanchuk, A. (1 de Noviembre de 2016). *Las principales preguntas sobre comunicación interna*. Obtenido de Formanchuk & Asociados: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/preguntas-sobre-comunicacion-interna/>
- Gil Juárez, A. (2014). *Tecnologías sociales de la comunicación*. Barcelona: UOC. Obtenido de <http://www.ntic2012.yolasite.com/resources/05%20Gil.pdf>
- González, R. (2 de Noviembre de 2015). *¿Qué le podemos pedir a la comunicación interna?* Obtenido de RGF: <http://ritagonzalez.talenttools.info/blog/que-le-podemos-pedir-a-la-comunicacion-interna/>
- Grupo Randstad. (2007). *Tendencias. Comunicación interna 2.0*. Madrid: Randstad. Obtenido de <http://comunicacionbus.pbworks.com/f/Comunicacion+interna+2.0.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill Educación.
- Labajo, D. E. (2015). Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17-El%20M%C3%A9todo%20cient%20adefico.pdf>
- Laight, R. (2009). *Estrategias de Prensa y Comunicación*. Obtenido de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/herramientas_de_ccii_y_rrss.pdf
- Mejías, C. (2010). *El sillón vacío*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=6XAP->

ibAVsMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Memmel, R. (2011). *Adobe Muse, la evolución del diseño web*. Obtenido de <http://www.rafamemmel.com/2011/adobe-muse-la-evolucion-del-diseno-web>

Picado Godínez, F. M. (2001). *Didáctica general: una perspectiva integradora*. San José: EUNED. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=kaqmD3DezGAC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=La+comunicaci%C3%B3n+es+un+proceso+que+requiere+la+presencia+de+un+emisor,+el+cual+transmite+un+mensaje+mediante+un+canal+o+medio,+y+un+receptor+que+recibe+la+informaci%C3%B3n+y+la+desc>

Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Comunicación interna*. Málaga: Vértice. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PA2&lpg=PA2&dq=comunicaci%C3%B3n+la+facultad+que+tiene+el+ser+vivo+de+transmitir+a+otro,+u+otros,+informaciones,+sentimientos+y+vivencias.+M%C3%A1s+concretamente,+la+comunicaci%C3%B3n+es+la+transferenci>

Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC EDITORIAL. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=qR906X2ZlPC&pg=PA161&lpg=PA161&dq=La+comunicaci%C3%B3n+digital+se+presenta+como+uno+de+los+mayores+desaf%C3%ADos+para+el+especialista+en+comunicaci%C3%B3n+interna,+tanto+por+el+reto+que+supone+el+manejo+de+nuevas+herr>

Sandoval, C. (2012). *Crear valor en las personas*. Chile: Penguin Random House Grupo. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=GRlc7YM-qIQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Sfe0hs3Llb8C&pg=PA91&lpg=PA91&dq=estas+conversaciones+entretejen+una+red+conversacional+global,+distinguible+de+cualquier+red+conversacional+de+otra+organizaci%C3%B3n.&source=bl&ots=JzBo2A8Htx&sig=5Cu8jltpl0gMB6Kr79M5B>

Silva, J. (2011). *Diseño y moderación de entornos virtuales de aprendizaje (EVA)*. Barcelona: Editorial UOC.

Supercias. (2016). *Superintendencias de compañías, valores y seguros*. Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

- Telam, Agencia Nacional de Noticias. (18 de Noviembre de 2017). *Las redes sociales impulsan el desarrollo de emprendimientos y Pymes*. Obtenido de Télam: <http://www.telam.com.ar/notas/201711/223986-destacan-el-crecimiento-en-el-desarrollo-de-microemprendimientos-y-de-pymes.html>
- Torres, M. (5 de Junio de 2013). *Conceptos Web*. Obtenido de Git Hub: <https://github.com/nmicht/taller-web-para-disenadores/wiki/Conceptos-Web>
- Trujillo (coord.), F. (2014). *Artefactos digitales: Una escuela digital para la educación de hoy*. Barcelona: Grao. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=BQsvBQAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Anexo No. 1



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA DIFARE Y

LABORATORIOS HG

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿Planifica los requerimientos de comunicación interna como parte de la gestión empresarial?
2. ¿Considera que el personal recibe suficiente información sobre cambios en procesos y servicios en que participa?
3. ¿Considera que la comunicación interna del personal es fluida?
4. ¿Los directivos comparten con el personal objetivos y metas operacionales para mejorar la comunicación y participación en equipo?
5. ¿Los jefes son accesibles con el personal para mantener comunicación participativa?
6. ¿Se ha visto forzada a realizar reuniones imprevistas para hacer propuestas y sugerencias de mejoras para discutir problemas internos?
7. ¿Califica aceptable el nivel de comunicación interpersonal e interdepartamental en la empresa?
8. ¿Cómo resuelve los conflictos de desinformación o mala comunicación como proceso de gestión de comunicación?

9. ¿Tienen dificultades de comunicación interna con sus subordinados o con el personal a su cargo?
10. ¿Considera que las comunicaciones se generan a tiempo para favorecer la productividad laboral?
11. ¿Considera conveniente conformar una red de relaciones informáticas basada en el diálogo y la colaboración, para conseguir comunicación activa y abierta y, mejorar los resultados sinérgicos del personal alineados a los objetivos de la organización?

Anexo No. 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA LABORATORIOS

HG Y GRUPO DIFARE

Fecha: _____

Objetivo: La comunicación interna y el uso de herramientas digitales

Dirigido a: Personal Administrativo

Instrucciones: Favor señalar su respuesta con una **X**, en los casilleros del 1 al 5, conforme la escala a continuación:

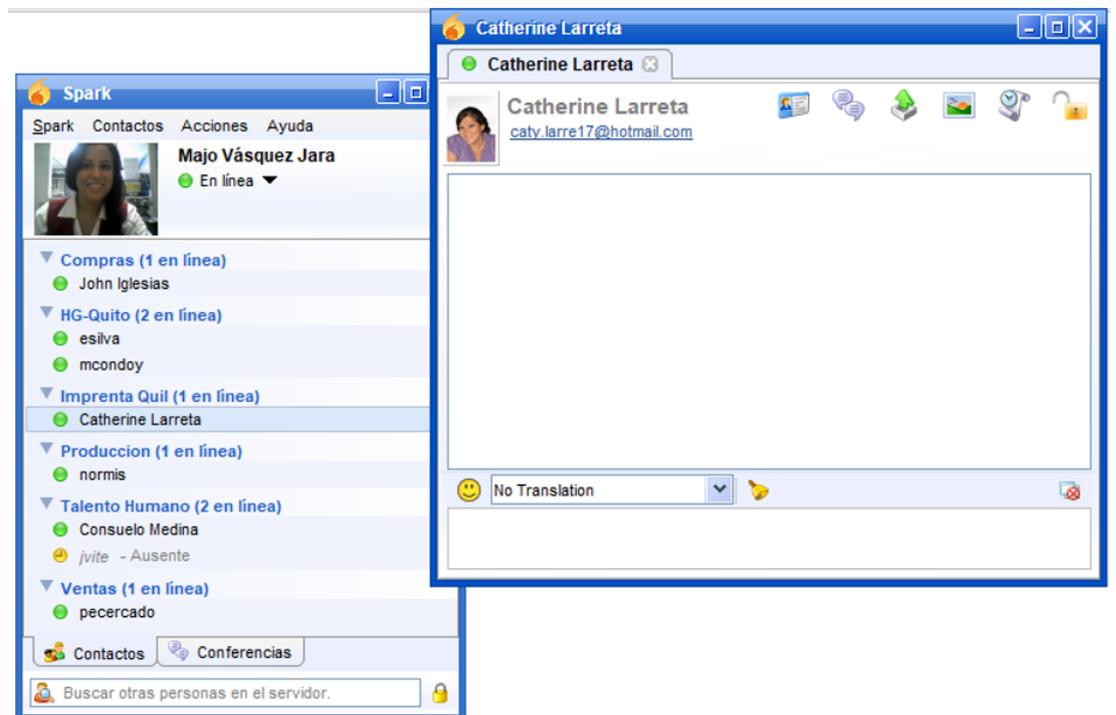
1= Totalmente de Acuerdo	2= De acuerdo	3= Indiferente	4= En desacuerdo	5= Totalmente en desacuerdo
--------------------------------	------------------	-------------------	---------------------	-----------------------------------

N.º	ÍTEM	1	2	3	4	5
1	En la empresa en la que laboro mi jefe inmediato me brinda suficiente información para realizar mi trabajo					
2	Mi jefe inmediato es accesible al diálogo, cuando precisa comunicar sus puntos de vista					
3	La comunicación interna en mi empresa entre compañeros y jefes es fluida					
4	Participo en reuniones con mis superiores para establecer y hacer seguimiento de objetivos operacionales					

5	Recibo información sobre cambios, proyectos y mejoras en la empresa					
6	Percibo que hay coordinación, unidad de criterios e información en la comunicación interna de mi empresa					
7	En la empresa para la que trabajo consulto con frecuencia las fuentes informativas establecidas por la institución					
8	Es necesario que las carteleras de mi empresa sean digitales					
9	En mi empresa es necesario que se incorpore Whatsapp o Facebook corporativo					
10	Es beneficioso el uso de la mensajería instantánea interna que se ha incorporado en mi empresa					
11	El uso de herramientas digitales en la comunicación interna de mi empresa se debería mejorar					

Anexo No. 3

Mensajería Instantánea Spark





**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jennifer Katherine González Mora**, con C.C: # **0928419167**, autora del trabajo de titulación: **Uso de las herramientas digitales en la comunicación interna: análisis comparativo de los casos Laboratorios HG y Grupo Difare**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Comunicación Social** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de marzo de 2018

f. _____

Nombre: Jennifer González Mora

C.C: 0928419167



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Uso de las herramientas digitales en la comunicación interna: análisis comparativo de los casos Laboratorios HG y Grupo Difare		
AUTOR(ES)	Jennifer Katherine González Mora		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcda. María Alina Manrique Cedeño, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Comunicación Social		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Comunicación Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de marzo de 2018	No. DE PÁGINAS:	94
ÁREAS TEMÁTICAS:	Uso de herramientas digitales, Comunicación organizacional interna		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación interna en las organizaciones, herramientas digitales en la comunicación interna, aplicaciones digitales.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de investigación analiza el uso de herramientas digitales en la comunicación interna de dos empresas del sector empresarial privado de Guayaquil, para evaluar el grado de interacción entre funcionarios, determinar el grado de percepción de la eficacia de la comunicación empresarial y formular recomendaciones tendientes a promover la mejora continua en el cumplimiento de objetivos.</p> <p>La investigación tuvo lugar en las empresas Laboratorios HG y Grupo Difare, cuyos tamaños empresariales son de mediana y gran empresa, respectivamente. La confrontación de la información sirvió para contrastar la visión creativa, la capacidad de cautivar a usuarios de la información empresarial con noticias interactivas y la disponibilidad de crear espacios de colaboración con otros actores de la cadena organizativa, según requerimientos institucionales y de los usuarios, de manera rápida, fácil y en ocasiones inclusiva; con el propósito de fomentar las iniciativas laborales y dinamizar el equipo productivo, en el proceso del desarrollo organizacional, más comprometido a metas colectivas y productividad grupal.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-979904850		E-mail: kattygonzalezmora@hotmail.com



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Yánez Blum, Sonia Margarita
	Teléfono: +593-0991923729
	E-mail: soniyanezblum@gmail.com ; sonia.yanez01@cu.ucsg.edu.ec
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	