



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSGRADO E INTERACCIÓN SOCIAL EN
COMUNICACIÓN**

DIPLOMADO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Monografía:

“Comunicación organizacional interna en tiempos de redes sociales”

Autora: Lic. Miriam Fabiana Chiara Laura

La Paz – Bolivia

Abril, 2020

ÍNDICE

1. Introducción.....	Pág. 1
2. Desarrollo.....	Pág. 2
2.1. Comunicación, comunicación organizacional y redes sociales.....	Pág. 2
2.2. Comunicación Organizacional Interna.....	Pág. 5
2.3. Tipos de comunicación interna.....	Pág. 7
2.4. Tipos de comunicación interna informal.....	Pág. 7
2.5. Función de la comunicación interna.....	Pág. 8
2.6. Implementar las Redes Sociales en la comunicación organizacional.....	Pág. 8
2.7. Las redes sociales en las instituciones o empresas.....	Pág. 9
2.8. Comunicación real entre jefes y empleados.....	Pág. 11
2.9. Ventajas de las Redes Sociales.....	Pág. 12
2.10. Diferencias: Con o sin redes sociales.....	Pág. 14
2.11. Elección de la Red Social.....	Pág. 15
2.12. Implementación de las redes sociales como herramienta de comunicación interna en las instituciones y empresas.....	Pág. 16
3. Conclusiones.....	Pág. 19
4. Recomendaciones.....	Pág. 20
5. Bibliografía.....	Pág. 21
6. Anexos.....	Pág. 25

1. Introducción

La Comunicación Interna es una herramienta clave para las organizaciones y va ligada directamente a las estrategias empresariales. Su finalidad es conformar un ambiente favorable en el equipo de trabajo de una organización para así alcanzar los objetivos trazados por las empresas.

Las redes sociales se han establecido como herramientas indispensables en la empresa para conectar con los clientes, mejorar las ventas o consolidar las marcas. Cada vez son más las empresas que deciden utilizar estos métodos de comunicación entre sus empleados. Esto gracias a la implementación del uso de las redes sociales como herramienta de comunicación.

La productividad en una institución o una empresa siempre fue un tema que llamo mi interés. Los cambios generacionales hacen que la fuerza laboral actual esté conformada cada vez por más millennials, cuyas características distan mucho de las anteriores generaciones. Jóvenes que buscan ser felices en los espacios de trabajo y que al contar con dicha felicidad son más productivos.

Los beneficios de contar con un buen clima laboral, apoyado de una correcta comunicación organizacional interna y uso adecuado de las redes sociales, ayudan a alcanzar los objetivos trazados por la institución. Por ello, es necesario implementar una forma más teórica y sustentada la aplicación de las redes sociales en el mejoramiento del clima laboral, siempre en pro de buscar el beneficio común, es decir, de trabajadores, usuarios y empleadores.

Al realizar la presente monografía, se evidenció que no se cuenta con un amplio abanico de estudios especializados sobre esta temática, pese a que las mismas están estrechamente relacionadas con las nuevas tecnologías. Hasta la fecha no fueron cubiertas con la amplitud que debería ser. Sin embargo, se ha podido encontrar el suficiente material para la elaboración del presente documento.

Se eligió realizar la monografía sobre la comunicación interna en tiempos de redes sociales, puesto que la misma está estrechamente relacionada con la Gestión de la Comunicación. A partir de todo lo avanzado en la Maestría, se pretende realizar un análisis sobre el rol que desempeña la comunicación interna en una organización a partir de la implementación de las redes sociales.

2. Desarrollo

Todos los sistemas, incluidos las organizaciones, para sobrevivir en su entorno, necesitan estar constantemente comunicados e informados de su ámbito interno y externo que los rodea. Por ello, a partir de la gestión de la comunicación de una empresa depende el éxito o fracaso de la misma. (Padilla, 2002;13)

La forma en que una organización gestiona su comunicación tiene consecuencias directas en su funcionamiento interno, en la motivación de sus trabajadores y en la proyección de una imagen pública positiva. Ya sea comunicación interna o externa, la comunicación que la empresa emplea constituye “el sistema nervioso de la empresa...” (Ídem;14)

En las últimas décadas, Internet generó transformaciones en la manera de habitar el mundo, que impactó notablemente en el campo de la comunicación y en las instituciones. La comunicación organizacional interna, en tiempos de redes sociales, logro reducir tiempos, efectivizar los mensajes y conformar equipos de trabajo en una empresa.

Las redes sociales, son un nuevo modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización en una institución. (Formanchuk, 2010;27). La comunicación interna juega un papel importante en la coordinación de tareas, circulación de la información y ayuda a los trabajadores a identificarse con los objetivos y valores organizacionales. Por tanto, es necesario conocer cómo se da este proceso de comunicación interna en tiempo de redes sociales y de qué manera beneficia a la institución.

2.1. Comunicación, comunicación organizacional y redes sociales

La comunicación y las relaciones sociales son la base para el estudio de los medios masivos y su relación con la sociedad. De acuerdo a Nosedá en Beltrán (2007;146), la comunicación es un proceso por el cual una individualidad entra en cooperación mental con otra hasta constituir una conciencia común. Es un fenómeno racional y social.

La comunicación es primordial para todo sujeto que vive en comunidad o trabaja en una organización y que debe expresar algún sentimiento, funciones inherentes al trabajo o necesidad. En este sentido, también para las empresas es necesario

que su público interno, pueda comprender los objetivos de la organización y colaborar en alcanzar dichas metas. Se debe tener presente que el empleado cumple un rol importante en la organización.

La comunicación es un pilar fundamental y se hace estratégica, en la medida en que las empresas saben dónde están y a dónde quieren llegar. Por ello, la comunicación debe ser planificada, pensada y administrada estratégicamente, atendiendo a la demanda de los públicos que integran la organización. (Fernández, 2006; 12). Es decir, la función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos.

Fernández, considera a la comunicación organizacional como un "...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización..." (2006; p.12), con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Entonces, la comunicación organizacional permite conocer la cultura organizacional de una empresa, para que los equipos de trabajo puedan familiarizarse con ella. Comprender el por qué y para qué se realiza una determinada tarea. A través de ella se fomenta a la interacción entre el equipo de trabajo, generando mayor satisfacción de los trabajadores, en cuanto al rol que desempeñan en la institución.

La interacción entre humanos y la formación de "redes sociales", no desde el punto de vista tecnológico; sino como la conformación de grupos que intercambian conciencias, surge desde siempre. Con esta afirmación se pretende señalar que las redes sociales y la comunicación están estrechamente vinculadas.

El término redes sociales está ligado a la tecnología. Se asume que cada generación es más afín, a la tecnología, que la anterior. Según el Instituto ICEDM, que realizó un análisis generacional del uso de las tecnologías, afirma que el uso está relacionado con la edad de cada persona. En la actualidad, los adolescentes están estrechamente relacionados con ella.

Celaya en Hütt define a las redes sociales como "lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional,

con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos.” (2012, p. 89). Donde la comunicación organizacional está regida bajo dos paradigmas:

- El relacional.- Surge entre las relaciones de las organizaciones y sus públicos.
- El reputacional.- Centrado en el contexto directivo para valorar y medir la reputación de una organización ante sus públicos.

Ambos interpelados por los “vertiginosos cambios tecnológicos en materia de información y comunicación”, como señala Castro (2019, p.28).

Efectivamente, la gran mayoría de las empresas trabajan en estos dos aspectos: lo relacional y reputacional. En el caso de algunas micro empresas incluso lo hacen sin saberlo. Buscan tener buena relación con otras empresas proveedoras, suelen tener trato preferente con sus clientes habituales y también trabajan en crear marca dentro de su público.

Las redes sociales han logrado cambios grandes entre la relación de una empresa con su público. Generando la interacción con otras empresas a través de grupos de WhatsApp o haciendo uso de los bots para automatizar respuestas que agilizan el intercambio de mensajes.

Castro (2009) señala que existen cuatro sub-campos que componen la comunicación organizacional:

- Comunicación interna.- Enfocada en el equipo humano que sustenta a la organización. Persigue la consecución de los objetivos organizacionales tras la cohesión del personal al interior de la organización. Construye la cultura, identidad y clima organizacional.
- Comunicación externa.- Enfocada en la organización. Persigue la consecución de los objetivos organizacionales al exterior de la organización. Posiciona la imagen corporativa y construye/vigila la reputación.
- Comunicación comercial.- Cumple objetivos de mercadotecnia, se enfocada en la imagen de marca, el producto/servicio y el valor añadidos de los mismos.
- Comunicación de crisis.- Centrada en el esfuerzo comunicacional que

ayuda a prever y superar conflictos y riesgos. Responde a situaciones concretas dependiendo el giro de la organización. Trabaja a partir de la conformación de gabinetes de crisis, manuales de crisis, protocolos y prevención comunicacional.

2.2. Comunicación Organizacional Interna

La comunicación organizacional está orientada para todos los trabajadores de una empresa, sin excepción alguna. No interesando el rango jerárquico que ocupan. Donde la comunicación en una empresa es el instrumento decisivo que otorga soluciones vanguardistas a las alteraciones constantes que la organización se enfrenta todos los días del año.

En la actualidad, los empleadores dejaron de lado la comunicación organizacional interna, considerando que lo más importante es la comunicación externa. Por ello, es necesario conocer este tipo de comunicación y de qué manera repercute en la organización.

Andrade (2005) conceptualiza a la comunicación organizacional como un proceso social, de intercambio de mensajes entre los diferentes integrantes de una organización y públicos externos. Lo considera también como disciplina, porque analiza la forma de comunicación entre las instituciones y su entorno, la cual está enfocada con la generación y aplicación del conocimiento. Es una herramienta que permite a la organización brindar un mejor servicio al personal interno como externo.

La presente monografía se centra en la comunicación interna. Antes de seguir avanzando, es necesario comprender lo que abarca la comunicación interna. Para Esteban (2006) este tipo de comunicación está enfocada en el equipo humano que sustenta a la organización, que busca el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la interacción del personal en el interior de la organización.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno de la empresa, como ser directivo, gerencia media, empleados y obreros. En este sentido, surge replicas a necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial, donde el cambio es

cada vez más rápido. Considerando esta función, se puede afirmar que la comunicación interna permite, según Muñiz (2009; p. 37):

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Promover una comunicación a todas las escalas

La comunicación interna es versátil y de acuerdo a la creatividad se puede desarrollar para llegar a sus diferentes públicos que intervienen dentro de la organización. La comunicación intraempresa es aliada de los directivos cuando quieren comunicar algún evento, cambio, proyectar la ética o alguna emergencia. Por ello, es necesaria y de vital importancia para lograr el entendimiento con los demás compañeros, para estar informados y desarrollar la cultura empresarial.

Una adecuada comunicación interna no sólo busca crear buenas relaciones entre trabajadores o mejorar la comunicación entre empleados y jefes; sino pretende lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se aclara esto dado que algunos jefes creen que invertir tiempo, dinero y esfuerzo en mejorar la comunicación interna no tiene beneficios para él, sino sólo para los trabajadores. Este pensamiento está completamente equivocado, al conseguir una comunicación interna eficiente se logrará cumplir las metas de la institución y será muy beneficioso tanto para los jefes como para el personal que conforma dicha empresa.

Castro también señala que la comunicación interna construye la cultura, identidad y clima organizacional de una empresa. Todas las técnicas utilizadas durante este proceso se fortalecen con el uso de los medios de comunicación internos, líderes formales e informales y participación de los trabajadores.

Por ello, es importante fortalecer la comunicación interna de una empresa a través del uso adecuado de las redes sociales. Que miembros de una institución no conozcan aspectos tan fundamentales como su misión, visión y metas hace que el personal trabaje sin rumbo. Quizá se cumplan objetivos concretos y de corto plazo, pero no existe garantía de que estos objetivos vayan a contribuir a los objetivos a largo plazo, ni con la misión de la empresa o que sean consecuentes con su visión.

Debido a ello, es fundamental que para el crecimiento de la empresa se maneje una cultura organizacional. El buen manejo de la identidad tendrá como consecuencia un equipo de trabajo comprometido, orgulloso de pertenecer a la institución. El clima organizacional logrará que los miembros de la institución no sufran por tener que cumplir horas en la empresa. Ambientes desagradables, tanto en la infraestructura como en la relación humana con sus compañeras/os hace que los miembros de la institución sólo piensen en concluir la jornada laboral.

Empresas modelo a nivel mundial, como Google, tratan de dar las mejores comodidades a sus empleados y los resultados fueron muy beneficiosos para la empresa. Obviamente ese tipo de acciones no están al alcance de todas las empresas, más aún de las pequeñas; pero acciones como contar con una silla adecuada o dotar de un uniforme abrigador, en caso de que el lugar de trabajo sea frío, son acciones que mejoran el clima laboral.

2.3. Tipos de comunicación interna

Álvarez (2001) sostiene que existen dos tipos de comunicación interna:

- Formal: La hallamos siguiendo las líneas del organigrama.
- Informal: Son espontáneas basadas en preferencias e influencias que buscan que estén informados de las actividades de la institución.

La comunicación formal e informal son muy necesarias. El formal, pese a ser quizá más burocrático y poco veloz, cumple con los procedimientos que se requieren para tener descargos en caso de confusiones, equivocaciones o inoperatividad. Las hojas de ruta, correos electrónicos, etc. cumplen la función de respaldo de acciones importantes. En el caso del informal se optimiza mucho los tiempos, se busca la interacción directa entre miembros de la institución, saltándose las

jerarquías del organigrama. Es muy práctico para coordinar acciones que no requieran descargos y que puedan ser atendidos de forma inmediata.

2.4. Tipos de comunicación interna informal

Castro señala que dentro de la comunicación interna informal se tienen tres tipos:

- a) Horizontal.- Se asocia con la intención horizontal de la comunicación, es decir, la posibilidad de reconocer el potencial comunicacional del otro. Donde el receptor es un agente activo y no pasivo, como sucedía con anterioridad.
- b) Transversal.- Atraviesa todos los problemas y dilemas de la vida organizacional de manera no jerárquica. Se da de manera diagonal entre personas de niveles jerárquicos diferentes y que no tienen relación directa dependiente entre sí.
- c) Flujo de comunicación circular u oblicua. - Este flujo de comunicación está más presente en las organizaciones de menor tamaño (usualmente organizaciones familiares) y es extremadamente informal.

Ante lo anteriormente mencionado, se consideran a las redes sociales como propicias para ser aplicadas dentro de las herramientas de la comunicación interna informal de un tipo oblicua. No excluye a miembros de otras jerarquías y no sigue las líneas de un organigrama.

Las redes sociales, como WhatsApp, promueven el diálogo instantáneo a través de chats directos o de grupos creados entre miembros de la empresa. En caso de tratarse de empresas grandes, pueden ser conformados por miembros de áreas, divisiones, equipos, etc. Ahora, si son instituciones, con una cantidad no muy elevada de miembros, se puede conformar grupo de WhatsApp con todos los integrantes.

2.5. Función de la comunicación Interna

Información, explicación e interrogación, son las tres grandes funciones de la comunicación organizacional, según Morales (2001). Los empleados/trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana. Así también, Koontz (2004) manifiesta que el objetivo de este tipo de comunicación es generar

la integración, motivación, movilización y compromiso de las personas que conforman la organización.

Elkin (2008) explica que la comunicación interna tiene una función estratégica, que debe ser gestionada de igual manera que las políticas empresariales. Quien informa también debe ser parte del público. A partir de ello, surge la necesidad de determinar responsabilidades, configurar la concepción de mensajes y definir la elección de instrumentos para difundir los contenidos.

2.6. Implementar las Redes Sociales en la comunicación organizacional

Sobre la implementación de tecnología en las estrategias de comunicación organizacional interna, Fernández propone: “En el fondo, la implantación masiva de las TIC comporta todo un cambio de mentalidad, un cambio de concepción de toda la sociedad porque, en último extremo, supone una modificación del paradigma comunicacional, de las formas y maneras en que los seres humanos nos relacionamos” (s/f; p.254)

Efectivamente representa una revolución en las formas tradicionales de llevar a cabo la comunicación interna. Dejar en el pasado las hojas de ruta impresas, que eran llevadas de una dependencia a otra, pasando de mano en mano y oficina en oficina, con el riesgo de perderse entre papelada, demoraba mucho los procesos de comunicación y esto desencadenaba falencias en productividad y eficacia. Si bien, en la actualidad, se siguen utilizando las hojas de ruta, con soporte físico, estas son utilizadas principalmente para actividades muy formales. Muchas instituciones ya aceptan solicitudes a través de aplicaciones como Facebook, WhatsApp, páginas web, etc.

2.7. Las redes sociales en las instituciones o empresas

Uno de los aspectos en los que la implementación de las Redes Sociales puede ser de gran trascendencia, es en el clima organizacional. Antes de avanzar más en este punto, definiremos este término.

Buenaventura (2009), explica que el clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción de los individuos ante una situación, la cual puede ser de satisfacción, resistencia, participación, etc. Como menciona Méndez (2006, p.18) es el resultado de la forma como las personas establecen procesos

de interacción social, los cuales están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias.

Castro (2019) conceptualiza que el clima organizacional, permite identificar puntos críticos que afectan al personal, para alcanzar los objetivos trazados y así reducir aquellos factores que puedan afectar la motivación o desempeño del empleado.

Esto implica que debe ser trabajado en base a nueve dimensiones:

- Estructura.- Cantidad de reglas, procedimientos, trámites a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad.- Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- Recompensa.- Adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- Desafío.- Desafíos que impone el trabajo a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones.- Existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales
- Cooperación.- Espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados, motivando al trabajo en equipo y apoyo mutuo.
- Estándares.- Énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Identidad. - Sentimiento de pertenencia a la organización. Compartir los objetivos personales con los de la organización.
- Conflictos.- Sentimiento del grado en que los miembros de la organización, como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

En pleno 2020, es obligatorio tener claro que las percepciones que tiene el trabajador están relacionadas directamente con su productividad. Un empleado que sólo piensa en la hora de salida, desde el momento en que llega a su trabajo, no aporta al crecimiento de la empresa. Obviamente la solución tampoco es despedirlo; sino trabajar en mejorar el clima laboral de él y de todos sus compañeros.

Implementar las palabras felicidad y laboral puede ser muy beneficiosas para la institución. Según un artículo publicado por la Revista HSEC de Chile, los trabajadores que son felices “son 33% más enérgicos y dinámicos que el resto de sus compañeros, se adaptan con mayor facilidad a cualquier cambio y tienen un 30% de menor riesgo de tener accidentes laborales, todos factores que impactan hasta en un 80% más la productividad de las empresas”.

2.8. Comunicación real entre jefe y empleados

La comunicación interna en una organización, entre jefes y empleados, se debe realiza a través de la “comunicación descendente y ascendente” (Arriba, 2019; p.5), donde:

- **Descendente.-** Es la comunicación, donde el jefe se comunica con sus empleados. Resulta una comunicación eficaz, si se transmite de forma concreta y se adecua el mensaje al destinatario o receptor. Este tipo de comunicación ayuda al trabajador a conocer con exactitud lo que deben hacer y los pasos que deben seguir. Además, promueve e informa a los trabajadores sobre las políticas, normas e incluso, objetivos que deben tener.

La comunicación descendente es uno de los tipos de comunicación más utilizados en las organizaciones. Permite a la dirección de la empresa, delegar, dirigir y controlar el trabajo realizado por los miembros de la misma. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que si únicamente se utiliza este tipo de comunicación o se emplea en exceso, puede provocar desmotivación en los trabajadores de nivel más bajo de la organización.

- **Ascendente.-** Donde los empleados se comunican con el jefe. Este tipo de comunicación permite plantear preguntas, efectuar sugerencias o plantear problemas a los miembros de la organización. Mejora el conocimiento entre las personas, promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente necesidades o preferencias que pueden llevar a una mejora de la gestión dentro de la organización.

El correcto funcionamiento de este tipo de comunicación hace que los empleados perciban un interés real de la dirección hacia ellos,

disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.

Para tener trabajadores felices, lo primero es escuchar sus necesidades. Sin las redes sociales, los únicos mecanismos de que un jefe escuche los pedidos de sus trabajadores eran en reuniones anuales, festejos o eventos muy poco frecuentes. En casos extremos, sólo se llegaban a concretar reuniones entre jefes y trabajadores, luego de medidas de presión y recién el trabajador podía dar a conocer sus necesidades. En otros casos se contaba con un buzón de sugerencias, solicitudes o reclamos cuyo contenido casi no era tomado en cuenta o se lo leía con muy poca frecuencia.

En la actualidad, gracias a las redes sociales, esta distancia se acorta. Existe de conformar grupos para que él o los jefes puedan comunicarse directamente con sus trabajadores, enterarse de sus necesidades y ver las formas de atenderlas, de manera oportuna. Acciones tan simples como cambiar la orientación de un escritorio, pueden lograr que un trabajador se integre más con el resto de sus compañeros. Una decisión tan básica no requiere memorándums ni hojas de ruta; sino una simple autorización.

Es evidente que existe la posibilidad de implementar las redes sociales como herramientas en la optimización de la comunicación interna de las instituciones. Sin embargo, de acuerdo a Robin Laight Estrategias de Prensa y Comunicación (2010, pp.18 - 19) "...en comunicación las herramientas son importantes, pero lo determinante son las personas". Con lo señalado, no se debe perder de vista que las redes sociales son meramente herramientas que, en caso de ser utilizados adecuadamente y luego de un diagnóstico necesario, pueden no rendir ningún cambio positivo en la comunicación organizacional interna de una institución.

2.9. Ventajas de las Redes Sociales

Si bien las redes sociales revolucionaron la comunicación, su aplicación como herramientas, para mejorar la relación interna, del personal de una organización, puede beneficiar en diferentes aspectos. De acuerdo a la publicación de Robin Laight puede:

- Mejorar la colaboración:

Las redes sociales pueden agilizar el trabajo colaborativo, especialmente en grandes empresas que tienen sedes en diferentes regiones o países, facilitando el intercambio de información entre departamentos y dentro de ellos.

Un claro ejemplo es la mensajería instantánea, que optimiza los tiempos de comunicación a distancia y abarata en gran medida costos de comunicación que implicaban anteriormente, como eran las llamadas a larga distancia. Actualmente, son varias las redes sociales que permiten hacer llamadas internacionales, video llamadas, videoconferencias grupales y todo a un costo cero, que implica sólo el uso del Internet.

- Reduce el número de correos innecesarios

Si bien, las organizaciones optan por enviar correos institucionales, muchas de estas no son abierta por los jefes, debido a diferentes factores, como ser: cuentan con una variedad de correos recibidos con anterioridad y sufren de saturación de información. Por el contrario, otra limitante es que para poder acceder a un correo institucional, necesariamente se requiere estar frente a una computadora, la cual debe tener incorporado dicho programa; caso contrario no se puede acceder a la misma.

Gracias a las redes sociales, se agiliza la información, solo se necesita contar con un teléfono celular con acceso a Internet y la información llega de manera inmediata. Además, mejora la comunicación entre empleados y jefes, convirtiéndola en una comunicación directa y horizontal, dejando de lado la burocracia.

- Favorece la innovación y reduce tiempos

En el sentido que permite estar conectado siempre a través de teléfonos inteligentes. Aumentando la interacción y respuesta inmediata ante algún comunicado. Genera en el trabajo un ambiente laboral más estrecho, en cuanto al jefe y sus empleados.

- Mejoran la toma de decisiones

Si bien, a la hora de la toma de decisiones, son los jefes los que realizan, a veces, la mejor decisión está entre los trabajadores, puesto que son ellos que están

estrechamente relacionados con el público. Por ello, ante una reunión, donde solo participan los jefes, surge una consulta, el mismo puede consultar a su equipo para una adecuada toma de decisión.

- Facilitan la gestión del conocimiento

En el ámbito interno, algunas empresas crean grupos privados, que funcionan a modo de intranet, para compartir información corporativa. Plataformas como Facebook, Twitte y otros, permiten la creación de comunidades, tanto abiertas como privadas, sobre temas profesionales que pueden influir en la mejora competitiva de las organizaciones.

La socialización de los manuales de la institución, información esencial como misión, visión objetivos, metas de gestión pueden ser difundidos en un instante. Dejando de ser libros guardados en el archivo empolvándose sin que nadie acceda a ellos.

Además, es un espacio por el cual, los empleados comparten lo que cada uno sabe y que pasa a formar parte de la organización. Logrando a crear contenidos conjuntos y fomentando al trabajo en equipo.

- Refuerzan el compromiso de los empleados

Las redes sociales pueden utilizarse para establecer y mejorar el diálogo con los empleados y reforzar la percepción de pertenencia a la empresa, promoviendo la fidelización y potenciando el sentido de pertenencia.

Como señalamos con anterioridad, saltar los burocráticos mecanismos de comunicación regidos por un organigrama aleja al empleado del jefe. Al no existir lazos de ningún tipo, tampoco se presenta ningún tipo de compromiso. Es precisamente ahí que el uso de las redes sociales funciona como un espacio de comunicación horizontal, más allá de las jerarquías laborales, existe la posibilidad de un diálogo directo entre trabajadores y empleados, creando compromiso.

2.10. Diferencias: Con o sin redes sociales

Al momento de implementar las redes sociales se debe tener claro que los soportes para la elaboración de los mensajes pueden ser ampliamente diferentes a los clásicos. En la gran mayoría de los casos ya se utilizan algunas redes sociales, aunque quizá no se lo hace de un modo oficial. Sin embargo, es

importante tener claras las diferencias en cuanto a soportes y formatos que existen cuando se utilizan, o no, las redes sociales.

Al respecto, Criado señala que en la "...elección de un soporte deben tenerse en cuenta tres criterios: el contenido del mensaje, el perfil del destinatario y el efecto deseado. (s/f;47)

En cuanto a los tres criterios que determinarán la elección de un soporte u otro, Villafañe se muestra partidario de optar por soportes audiovisuales y escritos para mensajes largos y complejos, mientras que prefiere los orales para aquellos de naturaleza más social. El uso de video tutoriales, minidocumentales, cápsulas informativas pueden ser muy útiles para explicar contenidos complejos de una forma didáctica. En el caso de los textos escritos dan la facilidad de abordar contenidos amplios y explicarlos con mayor detalle. Entre las ventajas de los documentos escritos es su bajo costo de elaboración en relación a los formatos audiovisuales.

En el caso del perfil del destinatario, el consejo del autor es optar por una máxima personalización en función de cada audiencia, de acuerdo con la premisa de que a mayor segmentación se alcanza una más alta eficacia de la comunicación. A mayor delimitación de los públicos meta al momento de elaborar los mensajes se obtendrán mejores resultados, que se traducirán en la comprensión de los mensajes y conseguir los objetivos deseados. En ocasiones por realizar contenidos genéricos para todos los trabajadores se consiguen mensajes poco atractivos que no logran conseguir los objetivos planteados.

2.11. Elección de la Red Social

De acuerdo a un artículo publicado por Socialancer propone dos opciones para la elección de qué red social elegir como herramienta para mejorar la comunicación interna en la institución:

- a) Aprovechar las ventajas de usar alguna de las grandes redes sociales generalistas ya consolidadas.

Un claro ejemplo de esta opción es elegir redes sociales como WhatsApp, Facebook, LinkedIn, etc. Entre las ventajas está que la mayoría de los usuarios ya están familiarizados con su uso y evita la necesidad de cualquier

capacitación. Así mismo, son aplicaciones ya probadas por millones de usuarios y difícilmente tendrán problemas de funcionamiento, saturación o caídas de sistema.

b) Crear una red social propia.

La principal ventaja es la seguridad y privacidad de la información que difunde por esta red. En caso de que la información que maneja la institución sea delicada es mejor optar por una red propia. Otra ventaja es que al diseñarse la aplicación desde cero puede ser elaborada específicamente para satisfacer las necesidades comunicacionales de la empresa.

2.12. Implementación de las redes sociales como herramienta de comunicación interna en las instituciones y empresas

En los últimos años, diferentes empresas incorporaron a las redes sociales como herramientas de comunicación interna. Según el portal Reason Why, en su artículo “Las mejores empresas en Comunicación Interna”, en la gestión 2019, señaló a las siguientes empresas, que implementaron adecuadamente las redes sociales en su organización, los cuales se detallan a continuación:

Tabla N°1

Empresa	Red Social	Resultado
Calidad Pascual	Employee advocacy	- Logró empatía con sus empleados hacia su empresa, lo cual ayudó a alcanzar los objetivos de la empresa.
Heineken España	Workplace	- Se fomentó el trabajo en equipo e intercambio de información entre los empleados y jefes.

Fuente: Reason Why (2019)

Así también, otras empresas para retener el talento de sus trabajadores implementaron como herramienta de comunicación interna a los Serious Game, redes sociales por las cuales mantenía informado a su equipo de una manera entretenida y dinámica:

Tabla N° 2

Empresa	Red Social	Resultado
BNP Paribas	ADA (Serious game)	- Logró capacitar a los empleados de la empresa y mantenerlos informados de manera creativa, divertida e innovadora.
LG	Triskelion (Serious game)	- Mejoró el compromiso de sus trabajadores a través de la innovación y puesta en práctica de los conocimientos empresariales.
Gamelearn	Mars (Serious game)	- El empleado de la empresa se siente como: Trabajando desde casa.

Fuente: Herrera, C. (2 de julio de 2019), Denoeud, A. (19 de febrero de 2020) y Ramírez, A. (24 de marzo de 2017).

Por otra parte, en el ensayo “Tres casos de empresas internacionales con éxito”, analiza a tres empresas que implementaron a las redes sociales como herramienta de comunicación interna que logró el cambio positivo del personal, los cuales se detallan a continuación:

Tabla N° 3

Empresa	Red Social	Resultado
Nestlé	Nestlé TV (Televisión on line)	- Los trabajadores se informan de las tareas que realiza la empresa de manera oportuna.
	Nestlé Innova (Programa de Innovación)	- Se fomentó la participación y creatividad de los empleados.
LG Electronics	LG Live	- Generó empatía de los empleados hacia la empresa.
General Motor	Overdrive	- Se conformó grupos de trabajo de manera virtual y se genera mayor cercanía con los jefes.
	Communicator	- chat on-line entre ordenadores, que ayudó en realizar retroalimentación en el equipo de trabajo.
	Webchat	- Realizar reuniones mediante ordenador, que ahorran mucho tiempo en desplazamientos.

Fuente: Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación (2017)

Similar situación se da en Bolivia, instituciones que se animan a implementar las redes sociales como herramienta de comunicación interna. Un claro ejemplo de ello es el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), que implementó el WhatsApp.

Juan Espada, Director de Comunicación del GAMLP, señaló que “el municipio implementó al WhatsApp como herramienta de comunicación interna en sus diferentes unidades, lo cual en un inicio presentó fallencias, puesto que la gente no conocía del manejo de la misma...Hecho que en la actualidad cambió, por medio de esta red social se mantiene una comunicación rápida y efectiva en la institución...” (Comunicación personal, 15 de febrero de 2020). Actualmente dicha organización cuenta con más de 70 grupos de WhatsApp: los cuales son de acuerdo a las diferentes unidades, direcciones, secretarías y funciones que desempeñan.

En la entrevista, señaló la autoridad que se eligió al WhatsApp como herramienta de comunicación interna, por dos razones: la primera porque es una red social conocida por la mayoría de los trabajadores de la organización. Segundo que no requiere de la utilización de muchos megas. Además, que a través de ella se puede realizar llamadas y ello favorece a economizar gastos a la institución.

3. Conclusiones

Se estudió los beneficios de la implementación de las redes sociales para mejorar la comunicación interna en una empresa y/o instituciones. Por ello, se debe dejar claro que:

- Una adecuada comunicación interna ayuda a lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Al implementar una comunicación interna eficiente, se logrará cumplir las metas de la institución y será muy beneficioso para la misma y por ende para los jefes y/o propietarios.

- Desestigmatizar a las redes sociales como mera forma de ocio o diversión es importante. Se debe asumirlas como herramientas cuyo uso (adecuado o ineficiente) depende de nosotros. Como se explicó, en la presente monografía, existen muchas formas de aprovechar las características de las nuevas tecnologías en pro de sacarles la máxima utilidad posible.

- La aplicación de las RRSS debe ir precedido por un estudio de diagnóstico. Utilizarlas de forma desorganizada y sin previo análisis de mecanismos, puede desencadenar en ninguna mejora, frustración o confusión por parte de los usuarios.

- La correcta utilización de las Redes Sociales puede revolucionar la comunicación organizacional interna en beneficio de los trabajadores, usuarios, institución y jefes. Así también, coadyuvara en el desarrollo óptimo de la empresa.

4. Recomendaciones

Con el desarrollo de la monografía, Comunicación organizacional interna en tiempos de redes sociales, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Incorporar las redes sociales en las instituciones, como medios oficiales de comunicación interna.
- Elaborar un manual de manejo de redes sociales, donde se establezca los parámetros y tipo de la información a compartir, a través de las redes sociales implementadas por la organización.
- Realizar capacitaciones sobre el manejo adecuado de las redes sociales, dirigido tanto para jefes como para trabajadores, para optimizar el manejo de las mismas en la organización.
- Fomentar canales de comunicación bidireccional, donde se desarrollen conversaciones transversales y que coadyuven en la integración y compromiso con la organización.

5. Bibliografía

- Álvarez, C. (2001). Paradigmas del liderazgo. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Álvarez, A. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas; España.
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso disciplina y técnica. s/l.: Editorial Netbiblo.
- Armas, J. (2014). Comunicación Interna y Clima Laboral: Estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar; Guatemala.
- Arriba, A. (20 de septiembre de 2019). La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa. España:s/ed.
- Batalla, P., Caldevilla, D. y Peña, B. (abril – julio 2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Revista Latinoamericana de comunicación*, N° 134, pp.315 – 330.
- Beltrán, L. ([1979] 2007). “Adiós a Aristóteles: La comunicación horizontal”, en *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*. São Paulo: ALAIC. N° 7, pp.136-158.
- Brizuela, W. y Herrera, X. (2012). Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: Caso CRS El Salvador. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”; El Salvador.
- Buenaventura, M. (2009). Seminario Taller: Estrategias de Comunicación Interna – Comunicación para crear valor en las empresas. Ecuador; CIESPAL.
- Denoeud, A. (19 de febrero de 2020). Cómo mejorar la Comunicación Organizacional. [Archivo de video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?time_continue=23&v=4UWZKGYJ48M&feature=emb_logo

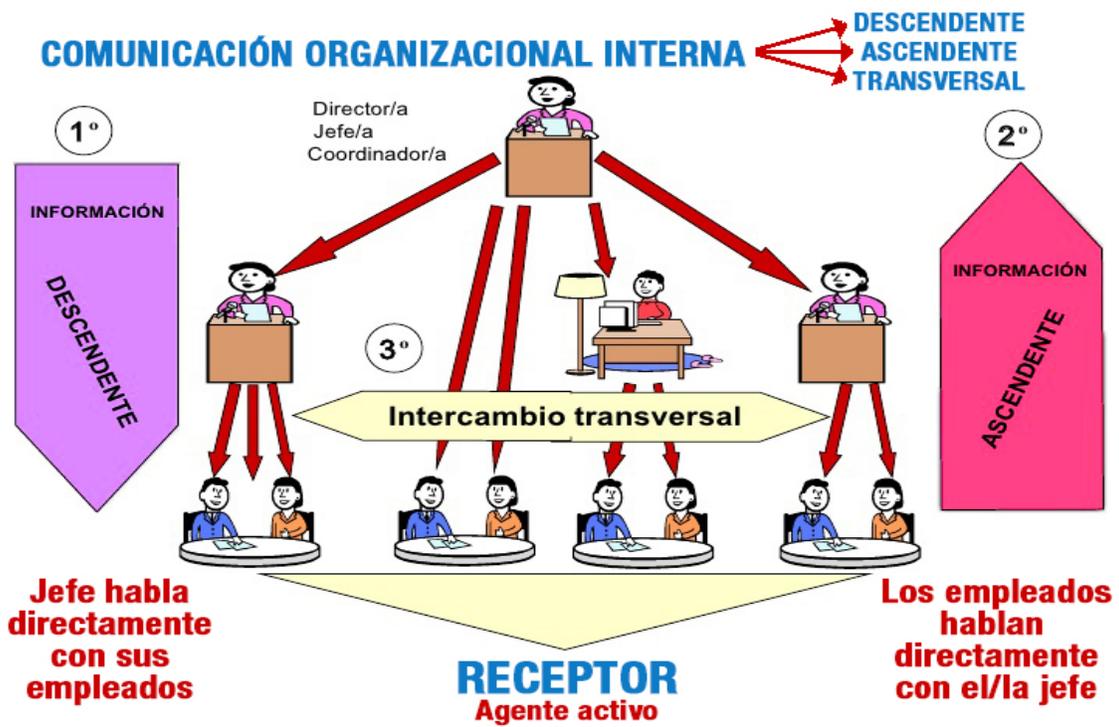
- Cancelo, M. y Gadea, G. (2013). Empoderamiento de las redes sociales en las crisis institucionales, *Revista de Comunicación Vivat Academia*, Año XV, Núm.124, pp.21-33 (Consultado 20/01/2020)
- Castro, E. (2 de septiembre de 2019). Comunicación Organizacional. [Diapositivas de Power Point].
- Contreras, H. (2012). Estudio y estrategia de comunicación interna para una empresa de confección textil: el caso de textiles El Carmen. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala; Guatemala.
- Criado, A. (s/f). Comunicación institucional vs redes sociales. (Tesis de maestría). Universidad de Sevilla; España.
- Elkin, M. (2008). El recorrido metodológico de la Auditoría. Auditoría de Comunicación. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Escuela de Organización Industrial (2010). Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom. Madrid. (Consultado 20 de marzo de 2020). Disponible en: http://www.eoi.es/sc/webeoi/publicaciones/Nuevosmodelosgestioncomunicacion_2010.pdf
- Esteban, A. (2006). Principios de Marketing. Madrid: Editorial ESIC
- Fernández, C. (2006). La comunicación en las Organizaciones. México: Ediciones Trillas.
- Fernández, F. (s/f). Herramientas de comunicación interna y redes sociales. (Tesis de Maestría) Universitat Jaume. Departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad; España.
- Formanchuk, A. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Garcia, M. (2009). “Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual” en *Revista Cuadernos de Administración*, Nº 42. PP. 43 – 61. Consultado el 10 de marzo de 2020. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

- Gutiérrez, E. (2010), "Gobierno corporativo y comunicación empresarial: ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?", en Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, N°13; Pp. 147-160. (Consultado 20 de marzo de 2020). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3256772>
- Herrera, C. (2 de julio de 2019). Caso de éxito con Gamelearn: BNP Paribas Personal Finance. [Archivo de video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=dIVeVWQ0ugc&feature=emb_rel_end
- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica.
- Koontz, H. (2004). Administración, Una perspectiva Global. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Laight, R. (2010). Herramientas de comunicación interna y redes sociales - Estrategias de Prensa y Comunicación. Argentina: s/ed.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. (Tesis de maestría) Universidad del Rosario, Bogotá.
- Morales, F, (2001). Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- Muñiz, R. (2009). NM comunicaciones y RRPP.net. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.html>
- Padilla, A. (2002) La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico. Textos mínimos: Universidad de Málaga.
- Planas, L. (2011). Comunicación interna y opinión ética de los empleados de soluciones de futuro. (Tesis de pregrado) Universidad Católica Andrés Bello; Caracas.
- Ramírez, A. (24 de marzo de 2017). 17 mejores prácticas de comunicación interna y RSE. Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE. Recuperado de: <https://www.expoknews.com/como-desarrollar-una-comunicacion-interna-para-rse/>

- TechWeek. (5 de febrero de 2018). El ICEMD identifica las preferencias de seis generaciones ante la era digital. Recuperado de <http://www.techweek.es/industria-comercio/distribucion/informes/1018716006001/icemd-identifica-caracteristicas-preferencias-seis-generaciones-ante-era-digital.1.html>
- Trani, J. (2015). La comunicación interna; una herramienta al servicio de las organizaciones. Universidad de Barcelona; Barcelona.
- Viera, J. (2016). Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guanao y su incidencia en el desarrollo institucional, periodo julio a diciembre de 2013.(Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Chimborazo; Ecuador.
- Villafane, J. (1998). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.

6. ANEXOS

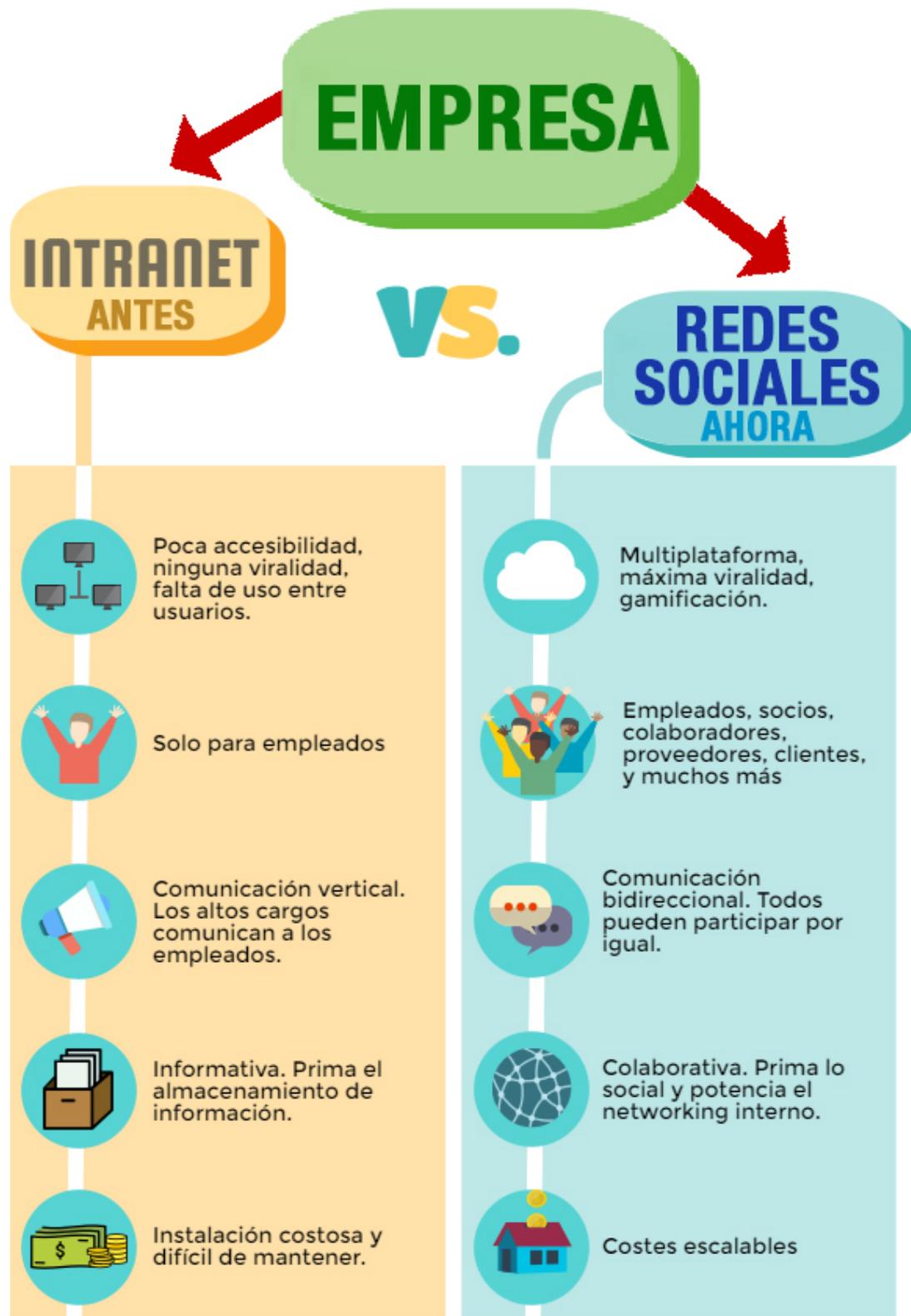
Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4



PROS Y CONTRAS DE LAS REDES SOCIALES EN UNA EMPRESA

PROS



Mejora la visibilidad de marca y la reputación online



Atraen tráfico a la web



Abren nuevas oportunidades de mercado



CONTRAS



Necesitan tiempo y dedicación



Demandan personal cualificado



No son 100% gratuitas,



Te expones a críticas positivas y negativas

ANEXOS 6

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA

