



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

Recomendaciones para eficientar la comunicación interna de las pequeñas empresas de servicios en el Distrito Federal, mediante el uso de las tecnologías de la información: “redes sociales corporativas”.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración de las
Organizaciones**

Presenta: L.C.C. Aída Angélica Ulloa Santacruz

**Tutor (Director de la tesis):
M.A.O. Ma. Magdalena Chaín Palavicini**

México, D.F., a 15 de abril de 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Coordinación de la Maestría en Administración de las Organizaciones (en particular al Mtro. Adrián Méndez Salvatorio), al Dr. Alfredo Delgado Guzmán (Subjefe de la División de Estudios de Posgrado) y al Departamento de Becas de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, por todo el apoyo brindado para poder realizar mis estudios de Maestría, sin el cual no hubiera sido posible llevar a cabo este sueño personal y profesional en la máxima casa de estudios del país.

A mi esposo, Fernando Guerra Mendoza, por todo su amor incondicional, cariño, paciencia y apoyo durante toda nuestra vida juntos, pero en especial en esta etapa de mis estudios y durante la elaboración del presente trabajo.

A mi madre, Lidia Santacruz Bañuelos, por todo su amor y respaldo en éste, y en cada periodo de mi vida.

A mis amigas y compañeras de Maestría, Gloria Edith Cisneros Pineda, Laura Guzmán Jiménez y Rocío Cardoso Guadarrama, por compartir conmigo en este breve tiempo sus conocimientos, experiencias y amistad.

A mi tutora y profesora de Comunicación, M.A.O. Ma. Magdalena Chaín Palavicini, por creer en mí, en mi trabajo y ayudarme a mejorar no sólo la tesis, sino también como persona, además de ser mi ejemplo a seguir como profesionista y persona.

A los sinodales: Dra. Lucía Catalina Andrade Barrenechea, Dra. Graciela Bribiesca Correa, Dr. José Enrique Santos Gaona Muñoz y al Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado, por todo su apoyo y su invaluable ayuda para mejorar mi trabajo de investigación.

A mis profesores de Maestría, por aceptar la tarea más noble del mundo que es la docencia y compartirnos todos sus conocimientos sin limitaciones.

“El verdadero progreso es el que pone la tecnología al alcance de todos”.

Henry Ford

Introducción.

Desde el inicio de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse con sus semejantes como parte de su proceso de sobrevivencia, así como para lograr apoyo y convivencia social. Las pinturas rupestres en cavernas son un ejemplo de los primeros métodos de comunicación utilizados.

Con el paso del tiempo, sobre todo en los últimos siglos, se ha observado una tremenda y rápida evolución de los medios de comunicación, acelerándose gracias a las tecnologías creadas en el siglo XX y lo que llevamos del XXI.

La humanidad se integró gracias a medios como la radio y la televisión que permiten que un evento relevante se vea o se escuche justo en el momento en que sucede pero del otro lado del mundo. La creación de la World Wide Web¹ permite hoy en día a todo el globo estar comunicado, lográndose lo que alguna vez Marshall McLuhan describió como la “aldea global”.²

Al mismo tiempo que se desarrollaban, los medios fueron pioneros al ser de los primeros en subirse al tren de la globalización, que nos guste o no llegó para quedarse.

La comunicación es de suma importancia para las empresas y sus distintos grupos de interés (como clientes, proveedores, empleados, etc.), pues tiene distintas funciones como: informar acerca de los procesos de producción, coordinar actividades, motivar, liderar, incentivar la compra, etcétera. Hoy en México la mayoría de las empresas que cuenta con herramientas de comunicación avanzadas son los grandes corporativos. En cambio, las pequeñas empresas de servicios, en particular las ubicadas en el Distrito Federal (lugar que se considera el corazón económico de México), se encuentran rezagadas en este aspecto.

El teléfono, el fax, los memorandos impresos, los boletines en papel, los periódicos murales, entre otros medios tradicionales, son los que se utilizan más comúnmente. Aquellas empresas que tienen computadoras con acceso a Internet solamente aprovechan una pequeña parte de su capacidad, enviando principalmente correos electrónicos a sus grupos de interés.

¹ La Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) define a la World Wide Web (WWW) como un sistema de información distribuido, basado en hipertexto, que fue creado a principios de los años noventa por Tim Berners Lee, investigador en el CERN (Organización Europea para la Investigación Nuclear, por sus siglas en inglés), ubicada en Suiza. La información puede ser de cualquier formato (texto, gráfico, audio, imagen fija o en movimiento) y es fácilmente accesible a los usuarios mediante los programas navegadores. La AMIPCI agrega que la popularización de la WWW facilitó en gran medida el acceso masivo del público a Internet. ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, “Glosario”, <http://amipci.org.mx/glosario/?l=W>, (28 de julio de 2009).

² Marshall McLuhan acuñó el término de “aldea global” en 1960. McLuhan pronosticó que el mundo se convertiría en una aldea global debido a la integración que provoca la influencia de los medios masivos de comunicación, los cuales vincularán a toda la humanidad. HOMS, Ricardo, “La era de las marcas depredadoras”, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2004, p. 20 y 63.

También hay un desaprovechamiento de herramientas más interesantes para la comunicación interna, como son las redes sociales corporativas: blogs, chats y wikis que pueden ofrecerles una mayor ventaja competitiva. Estas herramientas brindan mayor rapidez en el envío y recepción de la información y agilizan los procesos del negocio. De no aprovecharlas, las pequeñas empresas de servicios podrían quedar rezagadas frente a sus competidores, más aún cuando vivimos en la era de la globalización, en la cual todo el mundo está conectado.

No obstante, no todo está perdido, las compañías que realmente quieran salir adelante lo podrán hacer aunque tengan pocos recursos económicos y de personal. Lo que requieren los ejecutivos a cargo es dedicar tiempo a la investigación de las redes sociales corporativas, creatividad, empeño e interés por mejorar la comunicación interna y los procesos del negocio.

Con la llegada de las nuevas tecnologías como Internet se está dando un fenómeno muy atractivo: la democratización de los medios de comunicación. Por ejemplo, existen programas open source (software libre) que se ofrecen en forma gratuita en Internet para crear páginas web, sistemas de mensajería instantánea, etc. Gracias a estas opciones y a otras existentes en Internet, las pequeñas empresas de servicios pueden estar a la altura de los grandes corporativos, dándoles mayores oportunidades de crecimiento, sin tener que gastar elevadas cantidades de dinero, tiempo y esfuerzo.

Por consiguiente, el tema de la tesis es el uso de las redes sociales corporativas para eficientar la comunicación interna, en las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal.

El propósito del presente trabajo es brindar a las empresas una serie de recomendaciones como formas para: evitar la resistencia al cambio, mejorar los flujos de la información mediante el uso de las redes sociales corporativas, determinar cuál es la red social adecuada según las necesidades de cada empresa, algunos métodos de medición de los resultados de la comunicación corporativa, distintas medidas que se pueden adoptar para minimizar la aparición de problemas éticos, de seguridad y de privacidad, y cómo pueden usar las redes sociales corporativas.

Estas recomendaciones dan a las empresas algunas ideas para usar las redes sociales corporativas sin la necesidad de gastar grandes cantidades de recursos y sin tener personal altamente especializado en tecnologías de la información y comunicación.

Todas las recomendaciones tienen como fin el incrementar la eficiencia de las organizaciones, así como aumentar la motivación y socialización de sus miembros, mejorar los procesos de capacitación (mediante herramientas que atraigan la atención de los usuarios y mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje), tener un envío y recepción de los mensajes con mayor rapidez, sin problemas para su entendimiento; y mejorar el proceso de retroalimentación entre todos los miembros del negocio (de jefes a empleados, de empleados a jefes y entre personas con la misma jerarquía).

Esto a su vez se reflejará en empleados que hagan su trabajo más rápido, con menos errores, que escuchen eficientemente, que puedan trabajar en equipo, ponerse de acuerdo más rápido y den un mejor servicio al cliente.

Justificación de la investigación.

Este estudio es importante para las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal porque les dará a sus ejecutivos una serie de recomendaciones que les pueden ayudar a mejorar la eficiencia organizacional, mediante el uso de las tecnologías de la información: “redes sociales corporativas” en la comunicación interna.

Si los ejecutivos aplican las recomendaciones dadas, entonces también podrían aumentar la *esperanza de vida* de sus empresas, mejorar la comunicación, motivación y socialización entre los miembros de la organización, así como la capacitación para que todos incrementen su desempeño en el trabajo. Esto se traduciría a su vez en: realización más rápida de procesos, incremento de las ventas, aumento de la calidad en el servicio al cliente y a otros grupos de interés para el negocio (como son los proveedores), disminución de la rotación del personal y el ausentismo, baja de los conflictos internos entre los miembros de la organización, entre otros beneficios.

Al conocer algunas recomendaciones que les permitan usar las redes sociales corporativas a un bajo costo y sin la necesidad de personal altamente especializado, los ejecutivos de las pequeñas empresas podrían decidir implementarlas en sus negocios y obtener los beneficios antes mencionados, así como también recomendar su uso a los ejecutivos de otras empresas en otros sectores productivos y de otros tamaños como pueden ser: micro empresas, del sector primario (agricultura, ganadería, minería, pesca, entre otros) o del sector secundario (construcción, generación de energía eléctrica, industria manufacturera, entre otros). Esas empresas también podrían beneficiarse de su uso y recomendarlas a su vez a otras compañías.

Del entendimiento de los ejecutivos de las pequeñas empresas de servicios de las “redes sociales corporativas” (acerca de su uso y aprovechamiento) dependerá el futuro de sus negocios, los nuevos empleos que se generen, así como las nuevas relaciones que se gesten entre las empresas, sus clientes y otros grupos de interés.

Las compañías deben aceptar el reto de la innovación y el manejo de la tecnológica, sin temores, ni prejuicios, por lo cual deben contar con herramientas informativas adecuadas como es esta investigación.

El estudio también beneficia a los estudiantes y profesores universitarios que deseen conocer qué son las redes sociales corporativas, y algunas recomendaciones para su uso en las empresas. Los estudiantes que ya trabajen o que después de graduarse ingresen en compañías pequeñas de servicios podrían informar a los ejecutivos encargados de la toma de decisiones acerca de estas herramientas tecnológicas para la comunicación y estos a su vez podrían decidir utilizarlas para mejorar los procesos de sus negocios.

Lo mismo podría ocurrir con los profesores, quienes podrían compartir la información con sus colegas de distintas universidades y ayudar a que se genere una mayor conciencia acerca del uso de las tecnologías de la información: redes sociales corporativas, en beneficio de las empresas y otros tipos de organizaciones.

Preguntas de investigación.

La tesis pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿El uso de las redes sociales corporativas en la comunicación interna mejorará la eficiencia y la comunicación interna de las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal?
- ¿El uso de las redes sociales corporativas en la comunicación interna mejorará la motivación, capacitación y socialización de los miembros de la organización?
- ¿Cómo pueden las pequeñas empresas de servicios usar las redes sociales corporativas de una forma fácil, barata y sin la necesidad de personal especializado?
- ¿Qué recomendaciones pueden ayudar a las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal a mejorar su eficiencia, competitividad, continuidad y crecimiento en el mercado mediante el uso de las redes sociales corporativas en la comunicación interna?

Planteamiento del problema.

Descripción del objeto de estudio:

El mundo pasó de la revolución industrial a la revolución “digital” en muy poco tiempo. La tecnología ya es una herramienta cotidiana en la vida de cientos de seres humanos en el mundo y su uso ha invadido todos los espacios del quehacer de la humanidad. El mundo se ha ‘globalizado’ y las sociedades se han convertido en una sola “*sociedad de la información*”.

Ésta revolución que replantea la forma de hacer negocios es lo que está llevando al mundo a un nuevo orden mundial y a convertirse en una estructura “plana” como dice el especialista en tecnología, Thomas Friedman al afirmar que con estos cambios la tierra “*se está aplanando*”.³

En su libro, Rosenoer dice que la riqueza de las empresas hoy no sólo tiene que ver con los bienes físicos y financieros tradicionales, sino también con los bienes de la sociedad de la información. La habilidad de obtener información para adquirir el conocimiento necesario para crear y distribuir nuevos bienes y servicios se fundamenta en una nueva forma de conectividad: la Internet.⁴

Entender estos procesos que están cambiando el devenir histórico y utilizar la tecnología es crucial y de suma importancia para todas aquellas compañías que pretendan ser competitivas. La pasividad no es una opción ante los cambios que la tecnología está provocando en las sociedades de todo el mundo, que son consumidoras de toda clase de productos y servicios.

³ FRIEDMAN, Thomas, “*La tierra es plana*”, Planeta Mexicana, tercera reimpresión, 2007, p. 56.

⁴ ROSENOER, Jonathan, et. al., “*La empresa clickeable*”, GRANICA, México, 2000, p. 11 a 13.

Las pequeñas empresas pueden aprovechar herramientas como el Internet y las redes sociales corporativas. Estas empresas pueden usar dichas herramientas que son fáciles de adquirir y que, en su mayoría, no requieren de personal especializado para implementarlas, para efficientar sus procesos y aspirar a lograr su continuidad y crecimiento en el mercado.

Sabiendo esto, actualmente muchas empresas (en especial los grandes corporativos globales con presencia internacional) ya hacen uso del Internet, las páginas web multimedia y las redes sociales para estar en contacto con sus clientes, proveedores y otros grupos de interés, conocer cómo está trabajando la competencia, qué nuevas tecnologías se crean, dar capacitación a su personal, generar nuevos negocios y/o productos, entre otros.

En relación con lo anterior, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son algunas recomendaciones para el uso de las tecnologías de la información: “redes sociales corporativas”, por parte de las pequeñas empresas de servicios en el Distrito Federal, que les permitan mejorar sus organizaciones haciéndolas más eficientes?

Objetivo de la investigación.

Objetivo general de la tesis:

Generar una serie de recomendaciones que ayuden a las pequeñas empresas de servicios en el Distrito Federal a mejorar su eficiencia, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación: “*redes sociales corporativas*”, en la comunicación interna.

Hipótesis.

Hipótesis de trabajo.

Hi: Si las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal usan las “redes sociales corporativas” para la comunicación interna, *entonces* mejorarán su eficiencia organizacional.

Hipótesis alternativa 1. Ha-1.

Ha: Entre mayor uso de las “redes sociales corporativas” hagan las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal, mayor será la motivación, capacitación y socialización de los miembros de sus organizaciones.

Variables.

Variable independiente: las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal usan las redes sociales corporativas para la comunicación interna.

Variable dependiente:

1. Eficiencia organizacional.

Metodología.

Recopilación de la información.

Para el marco de referencia, conceptual y teórico se realizó una investigación de tipo documental.

Técnicas de investigación: Se utilizaron fuentes de información diversas, tales como: libros, revistas y páginas en Internet. Se obtuvo información histórica y estadística del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en México.

Para conocer la percepción de los empresarios y ejecutivos con relación a las ventajas y desventajas del uso de las redes sociales corporativas, se realizó una investigación de campo de tipo cualitativo con la interpretación cuantitativa de los resultados de la encuesta y de inferencia estadística⁵.

Se recabó información mediante encuestas, las cuales se enviaron entre los meses de febrero y marzo de 2010, y se tomó como referencia la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) que a junio de 2010 contabilizó un total de 96 mil 947 empresas registradas en el Distrito Federal, de las cuales había 31 mil 693 empresas del sector de servicios, y de estas, 3 mil 825 eran de tamaño pequeño.

Las encuestas tuvieron la finalidad de saber si los empresarios y ejecutivos de las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal utilizan o no las redes sociales corporativas en la comunicación interna de sus negocios y por qué; qué beneficios o desventajas consideran que tienen estas tecnologías y si estarían dispuestos a implementarlas con pocos recursos y sin la necesidad de personal especializado en tecnologías de la información y comunicación.

Se realizó un muestreo aleatorio simple, es decir que la selección se hizo tomando al azar a los individuos de estudio, (en otras palabras, todos los individuos tuvieron las mismas probabilidades de ser seleccionados).

Además, el estudio es de tipo: no experimental y transversal (es decir, se analizó en un momento en el tiempo⁶).

⁵ El método de inferencia estadística implica la obtención de conclusiones sobre una población (“el universo” de todas las personas o empresas sobre las que se desea generalizar), a partir de una muestra (algunos elementos del universo) tomada de dicha población. Los elementos de la muestra deben ser representativos de dicho universo, si la muestra no es típica se produce el sesgo. KERIN, Roger A., et. al., “*Marketing*”, novena edición, McGraw Hill, China, 2009, p. 204.

⁶ ROQUE, Gustavo, Apuntes de la clase de “*Seminario de Investigación en Ciencias de la Administración*”, (no publicados), Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, agosto, 2009.

Interpretación de los resultados.

Una vez recabada la información se contabilizaron las respuestas y la frecuencia con que se repiten determinadas percepciones de los encuestados para posteriormente interpretar los resultados comparándolos con lo descrito en el marco teórico-conceptual y las hipótesis establecidas.

Alcance del estudio.

La investigación tiene distintos alcances:

- Exploratoria: recopila los datos generales y da a conocer el tema.
- Descriptiva: Describe el uso las redes sociales para la comunicación interna de las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal. También agrupa una serie de recomendaciones para su uso, lo que ayudará a mejorar la eficiencia de las pequeñas empresas. Como complemento, muestra cómo las tecnologías de la información y comunicación (TICs), y en particular las redes sociales, pueden ayudar a las empresas a tener una ventaja competitiva en un mundo globalizado.
- Explicativa: Busca explicar cómo el uso de las redes sociales corporativas ayuda a las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal a incrementar su eficiencia.

Delimitación del problema.

- **Geográfico, territorial o físico:** Distrito Federal.
Se llevó a cabo el estudio en la capital del país por ser la entidad con un mayor número de empresas del sector servicios y se seleccionó al sector servicios por ser el de mayor participación en las actividades económicas de la entidad. (Más detalles del por qué se tomó esta decisión aparecen en el capítulo 4, Metodología del estudio, subcapítulo 4.2 – Determinación de la muestra).
- **Temporal o histórico.** A partir de 1994 a la fecha.
Se tomó como referencia el año de 1994 porque en ese tiempo en México la Internet deja de ser una herramienta de uso exclusivo de las universidades y pasa a ser una herramienta con fines comerciales, lo que genera un boom de sitios web de empresas con fines informativos y de venta de toda clase de productos y servicios en línea.
- **Temático.**
El uso de las redes sociales corporativas para eficientar la comunicación interna, en las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal.

Recursos a utilizar.

Debido a la delimitación geográfica del problema (se va a recabar la información únicamente en el Distrito Federal), el desarrollo de la presente investigación no requirió de una gran cantidad de recursos materiales, ni financiamiento, solamente se necesitó un equipo de cómputo para enviar y recibir los correos electrónicos con las encuestas contestadas y poder generar una base de datos en una hoja de cálculo (en el programa de Microsoft: Excel), además de un procesador de textos para elaborar la tesis (programa de Microsoft: Word).

Para la investigación documental únicamente se requirió la realización de varias visitas a la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM y a la biblioteca de la División de Estudios de Posgrado de la FCA en Ciudad Universitaria. La mayoría de los textos consultados pertenecen a dichas bibliotecas, otros textos son propiedad de la autora del estudio y algunos más se encuentran disponibles en Internet en forma gratuita.

Para la realización de las encuestas se enviaron los cuestionarios por internet y se recabó la información a través del sitio web de Encuesta Fácil, el cual es de uso gratuito, por lo que la investigación no implicó desplazamientos, ni gastos adicionales.

Por los motivos antes expuestos fue factible el desarrollo de la tesis.

Contrastación.

Los autores consultados apoyan el fundamento de la presente investigación que es la preocupación por la probable pérdida de eficiencia que podrían sufrir las empresas pequeñas de servicios del Distrito Federal si no utilizan las nuevas tecnologías de la comunicación y la información como las redes sociales corporativas.

Se pueden encontrar citas acerca de la importancia cada vez mayor que cobran las tecnologías de la información y comunicación hechas por Ricardo Homs, Alejandro Acuña, De Fleur, S J. Ball-Rokeach y Bill Gates en el capítulo 1.1 – “Antecedentes históricos de la comunicación en el mundo: *‘Comunicar para existir’*”, y de la relevancia de la comunicación en línea hechas por Emmanuel Zamores, las cuales se pueden consultar en la sección: 1.3.2 – “Las nuevas tecnologías de la información y comunicación”.

Jesús García Jiménez, José Manuel Huidrobo, Alfons Cornella, Charles Hill, Alejandro Carro, James A. O'Brien y George M. Marakas hablan acerca de la importancia de la comunicación para la mejora de la eficiencia y productividad, y de los beneficios de las nuevas tecnologías, lo que se puede encontrar en el capítulo 1.4.1.2 – “Eficiencia, comunicación y nuevas tecnologías de la información”.

En cuanto a los beneficios de la comunicación para la motivación y socialización de los miembros de la organización, William Shutz, Lin Gensing, Ramón Montaner, Lilia Ciamberlani y Lorena Steinberg también aportan ideas, las cuales se encuentran en los subcapítulos: 1.4.2.2 - Motivación y socialización de los miembros de la organización, 1.4.2.3 – “Motivación, socialización y uso de las nuevas tecnologías”.

Jesús Balcázar Garcilazo, Alfons Cornella, Alejandro Acuña, Alfonso Gutiérrez Martín, el Centro MASIE, Nicholas Burbules y Thomas A. Callister en el capítulo 1.4.3.2 – “Capacitación, comunicación y nuevas tecnologías de la información”, aportan distintas reflexiones acerca de la importancia de las tecnologías para la enseñanza y la capacitación.

Por su parte, Ricardo Homs, Alfonso Gutiérrez Martín y Peiro Robles en el capítulo 2.1 – “Economía del conocimiento, globalización y competitividad” se refieren a la importancia de las tecnologías en un mundo globalizado con una nueva economía del conocimiento y más competitivo.

En el capítulo 2.2 – “La situación de las pymes en México ante la nueva era” se muestra la situación de México en relación al uso de las TICs con datos del Banco Mundial, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Ariadna Cruz, la OCDE, Visa, Nielsen, Select, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) y de César Herrera.

En el capítulo 3 - “El cambio y la resistencia al cambio”, los autores: Mike Lewis, Graham Kelly, Ricardo Rodríguez Gómez, Rafael Guízar Montúfar y Aurelio González Cornejo, explican qué es el cambio y qué es la resistencia al cambio. Los autores presentan distintos métodos para hacer un cambio, así como diversas propuestas para evitar la resistencia al cambio. También se describen cuáles son las razones por las que los ejecutivos se resisten al cambio.

Resumen capitular.

En el primer capítulo, en los “Antecedentes históricos de la comunicación en el mundo”, se explica la importancia de la comunicación para la humanidad, así como la evolución de los medios de comunicación hasta llegar a las nuevas tecnologías de la información, mediante una breve historia del desarrollo de los medios en el mundo.

En este capítulo también se ofrecen algunas definiciones básicas para entender el fenómeno de la comunicación. Se definen algunos conceptos clave como: qué es la comunicación, cuáles son los elementos del proceso de la comunicación (fuente, emisor, receptor, retroalimentación, canal y mensaje), cuáles son las barreras que se pueden presentar en el proceso de la comunicación y cómo se clasifican los tipos de comunicaciones.

También se define qué son la comunicación organizacional y la comunicación interna (rama que atañe a la presente investigación), así como los flujos de la comunicación al interior de las organizaciones y los medios o herramientas utilizados por las empresas a lo largo del tiempo.

Para entender la comunicación desde un punto de vista teórico, se explican dos tipos de teorías: de la comunicación, en particular aquellas que hablan acerca de la comunicación organizacional y la administrativa, en especial se detallará la teoría de Sistemas en la cual se ve a la organización como un sistema complejo con subsistemas y que interactúa con otros sistemas (otras empresas, gobierno, clientes, etc.).

El comunicador organizacional, responsable de implementar los programas de comunicación y determinar los medios idóneos para llevar a cabo el proceso, tiene un apartado también en este capítulo, debido a la importancia de su rol para el logro de los objetivos tanto de su área como de la empresa. Al respecto, también se hace un análisis de la importancia que se ha dado a la comunicación organizacional en las empresas mexicanas.

Otro aspecto interesante que abarca este capítulo es la importancia que tiene el que hoy en día el poder de los medios de comunicación se concentre en el usuario, el cual crea sus propios medios, es decir, el hecho de que el usuario sea activo y no pasivo, la retroalimentación, y la conexión desde cualquier lugar (movilidad). Esto también ha permeado en el ámbito organizacional, pues los empleados (que en su mayoría son usuarios de medios de comunicación masivos), con las nuevas tecnologías tienen más posibilidades de opinar, de generar sus propios contenidos informativos y de ser escuchados gracias a un mayor número de canales para la retroalimentación.

Para complementar, se realiza una breve descripción de los nuevos medios de comunicación como son: el correo electrónico, blog, wiki, intranet y podcast. La tesis se enfoca principalmente en las redes sociales corporativas: blog, wiki y chat.

También se definen los conceptos clave de: eficiencia, motivación, socialización y capacitación. Este subcapítulo pretende dar a conocer la importancia y el impacto de la comunicación interna y el uso de las nuevas tecnologías sobre la eficiencia, la motivación y socialización de los colaboradores, así como para la capacitación de los miembros de la organización. Además de conocer las estrategias didácticas más comunes en las empresas y definir cuál es el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este capítulo se ofrecen además ejemplos del uso de las redes sociales corporativas en distintas empresas y se analizan los beneficios que han traído los nuevos medios en cada caso. Los casos estudiados son: Sony, Grupo MWW, BBVA Bancomer México, Boeing, Telefónica y la Universidad Panamericana.

En el capítulo dos se definen los conceptos clave de economía del conocimiento, globalización y competitividad, para lograr un mejor entendimiento de la situación de México y de sus empresas en cuanto al uso de las tecnologías de la información y comunicación. También se analizan los cambios más importantes que se observan a nivel mundial en cuanto a la economía, comercio, las sociedades y el uso de las tecnologías, lo que orilla a las empresas a cambiar los medios de comunicación internos que usan.

Posteriormente el capítulo ofrece un panorama de la situación de México con respecto al uso que hacen las compañías de las tecnologías de la información y comunicación.

En el capítulo tres se explica qué es el cambio y qué es la resistencia al cambio, cuáles son los métodos que existen para hacer un cambio en las organizaciones, cuáles son las razones por las que los empleados se resisten al cambio, (expuestas por los distintos autores), y cuáles son las recomendaciones que dan los autores acerca de cómo evitar la resistencia al cambio en las organizaciones.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación de campo realizada mediante una encuesta. Se explica cómo se determinó la muestra, el diseño de la investigación y cómo se llevó a cabo la recolección de datos. Posteriormente se realiza el análisis de los datos y se presenta un informe con los resultados.

La encuesta tiene como finalidad el mostrar cuáles son las percepciones de los empresarios y ejecutivos de las empresas, que cumplen con el perfil de la muestra, en cuanto al uso de las tecnologías “redes sociales corporativas” en la comunicación interna. A los entrevistados se les preguntó si en sus empresas ya se utilizan esas tecnologías y qué beneficios o desventajas les han traído; de no utilizarlas, cuáles son las razones por las que no lo hacen.

Además se les cuestionó si estarían dispuestos a utilizarlas sabiendo cómo hacerlo con un presupuesto bajo y sin la necesidad de personal altamente especializado.

En el capítulo de recomendaciones para las pequeñas empresas se ofrecen siete tipos de recomendaciones:

1. Formas para evitar la resistencia al cambio.
2. Mejorar el flujo de la información mediante el uso de las redes sociales corporativas.
- 3.Cuál es la red social corporativa adecuada según las necesidades de cada empresa.
4. Cuáles son los métodos de medición de los resultados del proceso de comunicación, de tal forma que se vea al área de comunicación como indispensable para lograr las metas del negocio.
5. Qué pueden hacer las pequeñas empresas para lidiar con los problemas éticos relacionados con el uso de las redes sociales y ayudar a erradicar las malas prácticas (acciones de los empleados que dañan a las empresas).
6. Cuáles son las medidas de seguridad y privacidad que deben tomar en cuenta para combatir y minimizar la aparición de estos problemas.
7. Algunas recomendaciones adicionales.

Finalmente en este capítulo se dan una serie de recomendaciones para el uso de las redes sociales corporativas. Esto muestra a las pequeñas empresas que sí existen formas para utilizar las redes sociales a un bajo o nulo costo y sin la necesidad de personal altamente especializado en su creación y manejo. Lo que se necesita es principalmente interés por utilizarlas.

Por último se ofrecen algunas conclusiones generales acerca de la tesis.

Índice

1 - Marco teórico-conceptual.	1
1.1 – Antecedentes históricos de la comunicación en el mundo: “Comunicar para existir”.	2
1.1.1 - Definiciones básicas de comunicación.	6
1.2 – Definiciones y conceptos clave de comunicación organizacional: “El poder de la compañía”.	15
1.2.1 - Teorías de la comunicación y teoría organizacional de Sistemas.	25
1.2.2 - El rol del comunicador organizacional.	38
1.2.3 - La comunicación organizacional en México.	40
1.3 – Los medios y la globalización.	44
1.3.1 – Cambios en el consumidor de medios de comunicación.	44
1.3.2 – Las nuevas tecnologías de la información y comunicación.	45
1.3.3 – Marco conceptual, definiciones de nuevas tecnologías.	47
1.4 - Comunicación para la mejora del negocio.	72
1.4.1 – La eficiencia y su relación con el uso de las TIC.	73
1.4.2 - La motivación, la socialización y sus relaciones con el uso de las TIC.	82
1.4.3 - La capacitación y su relación con el uso de las TIC.	94
1.5 – Ejemplo de empresas que usan las redes sociales corporativas. “Los pioneros en la era digital”.	104
1.5.1 - Caso Sony.	104
1.5.2 – Grupo MWW.	105
1.5.3 - Caso BBVA Bancomer México.	107
1.5.4 - Caso Boeing: Randy's Journal.	108
1.5.5 - Caso Telefónica.	110
1.5.6 - Caso Universidad Panamericana.	113
2 - Problemática en México.	114
2.1 - Economía del conocimiento, globalización y competitividad.	115
2.2 - La situación de las pymes en México ante la nueva era.	130
3 – El cambio y la resistencia al cambio.	137
3.1- Qué es el cambio.	138
3.2 - Métodos para hacer un cambio en las organizaciones.	141
3.3 - La resistencia al cambio.	153
3.4 – El análisis de flujos.	159
4 – Metodología del estudio.	163
4.1 - Determinación del diseño de la investigación.	163
4.2 - Determinación de la muestra.	164
4.3 - Recolección de datos.	165
4.4 - Resultados de la investigación.	168
Recomendaciones para las pequeñas empresas.	182
a) Recomendaciones para evitar la resistencia al cambio.	183
b) Recomendaciones para mejorar el flujo de la información en las pequeñas empresas mediante el uso de las redes sociales.	189
c) La red social adecuada para cada empresa.	195
d) Recomendaciones para la medición de los resultados de la comunicación corporativa.	197
e) Recomendaciones éticas.	207
f) Recomendaciones de seguridad y privacidad.	214
g) Recomendaciones para el uso de las redes sociales corporativas.	221
Conclusiones.	248
Anexos.	272
Anexo #1 – Teoría del signo lingüístico.	272
Anexo #2 - Estadísticas del uso de <i>Internet</i> en México.	274
Anexo #3 – Ley Federal del Trabajo.	278
Anexo #4 - Ley de la Propiedad Industrial.	279
Fuentes Consultadas.	284

1 - Marco teórico-conceptual.

Introducción al Capítulo 1: Marco teórico-conceptual.

La comunicación es un asunto que atañe al ser humano desde su aparición en el mundo, sin ella no hubieran podido desarrollarse las sociedades hasta nuestros días.

Con el paso del tiempo los medios que utiliza el ser humano para comunicarse han ido evolucionando, pasando de la era del habla y de las señales de humo a la era de la escritura. En el siglo XV se desarrolló la era de la imprenta que dio paso a la creación de la prensa escrita. Posteriormente se desarrollaron inventos como el telégrafo, el teléfono, la televisión y la radio.

En el último siglo la humanidad ha visto una revolución drástica de los medios de comunicación gracias al desarrollo de las computadoras y de la *Internet* que permiten a conectar a todos los continentes.

Hoy en día, la *Internet* permite a los individuos comunicarse más fácilmente y a las compañías de todo el mundo les ayudan a desarrollar sus negocios más rápidamente.

En el presente capítulo se definen algunos conceptos clave como son la comunicación, el intercambio y la retroalimentación, qué es la comunicación organizacional, comunicación interna y externa, así como las teorías de la comunicación y la teoría organizacional de Sistemas. También se define cuál es el rol del comunicador organizacional y se muestra cómo las empresas mexicanas hacen uso de la comunicación organizacional.

Por otro lado, en el capítulo se muestran cuáles son los cambios en el consumidor de medios de comunicación, qué son las TIC y se definen algunas de las tecnologías que son relevantes para el estudio como: *Internet*, *Intranet*, redes sociales y páginas *web* multimedia.

También se definen los conceptos de eficiencia, motivación, socialización y capacitación, y se relacionan con el uso de las TIC en beneficio de las empresas.

Por último, se ofrecen algunos ejemplos de empresas que actualmente usan las redes sociales corporativas.

Capítulo 1 – Marco teórico-conceptual.

Objetivo particular del capítulo 1:

Desarrollar un marco teórico-conceptual en el que se describan los conceptos y teorías clave relacionados con la tesis, ofrecer ejemplos del uso que hacen algunas empresas de las tecnologías “*redes sociales corporativas*” mostrando la importancia que tienen dichas tecnologías para mejorar sustancialmente la comunicación interna, así como la eficiencia organizacional.

Objetivos específicos del capítulo 1:

- Dar a conocer una breve historia acerca del desarrollo de la comunicación en el mundo, la importancia de la comunicación para la humanidad y la evolución de los medios de comunicación hasta nuestra era.
- Dar a conocer, definir y mostrar la importancia para las empresas de los conceptos clave de: la comunicación, la comunicación organizacional, los medios de comunicación usados tradicionalmente por las empresas, las teorías de la comunicación relacionadas con la organización y la teoría administrativa conocida como “de Sistemas”, el rol del comunicador organizacional, así como las tecnologías de la información relacionadas con la tesis como son: la Internet y las redes sociales (*wiki, blog y chat*).
- Explicar los conceptos de eficiencia, motivación, socialización y capacitación. Dar a conocer el impacto de la comunicación interna y de las tecnologías de la información sobre dichos conceptos en beneficio de la mejora de la organización.
- Ofrecer ejemplos del uso que dan algunas empresas de las redes sociales, así como los beneficios que les han aportado.

1.1 – Antecedentes históricos de la comunicación en el mundo: “*Comunicar para existir*”.

Según Melvin L. De Fleur y Sandra J. Ball-Rokeach, se desconocen las formas de comunicación de los primeros homínidos que habitaron la tierra (aunque sugieren que pudieron comunicarse como los animales mediante ruidos y movimientos corporales) y el “*australopithecus que vivió en una época que va del millón a 5.5 millones de años*” y que se considera el primer primate que puede ser clasificado como homínido. No obstante, refieren que las pruebas son imprecisas, probablemente los primeros humanos se comunicaban mediante un limitado número de sonidos como gruñidos, chillidos, y el lenguaje corporal.

Hace dos millones de años apareció uno de nuestros parientes más cercanos: el *homo habilis* que aunque no era de gran tamaño y todavía podía balancearse en los árboles como los monos, comenzó a construir herramientas. A esto, explican los escritores, le siguió el dominio del fuego un millón de años después y hace aproximadamente 1.6 millones de años el *homo erectus* ya usaba hachas de mano de dos filos, vistosamente pulidas, de piedra labrada y finalmente de pedernal.

Encontramos luego al hombre de Neandertal (*homo sapiens, neanderthalensis*) que hace aproximadamente 125 a 150 mil años atrás comenzó a ocupar Europa, partes de Oriente y se esparció hacia Asia y África.

El hombre de Neandertal era cazador, enterraba ritualmente a sus muertos y cuidaba de enfermos y ancianos. Sin embargo se extinguió aproximadamente hace 35 millones de años y aún se desconocen las causas.

Posteriormente, y sin saber cómo pasó, otro tipo de ser humano se extendió en los mismo lugares que ocupó el hombre de Neandertal y lo sustituyó: el hombre de Cro Magnon (*homo sapiens sapiens*) que apareció en ciertas partes de Europa y Oriente entre 90 mil y 40 mil años antes de nuestra era, llegando hasta las Américas.

El hombre de Cro Magnon ya tenía una forma de vida más compleja, creó una tradición artística basada en la escultura y las pinturas rupestres, domesticó animales, se dedicó a la agricultura y constituyó comunidades estables.¹

Según los autores, si se divide a la humanidad por los diferentes estadios en el desarrollo de la comunicación humana, tendríamos primero la era de los signos y de las señales, que comenzó con el desarrollo de los prehomínidos y la vida protohumana primitiva. Luego pasaron millones de años para que adoptaran gestos, sonidos y otros tipos de señales estandarizadas, es decir, aprendidos y compartidos; con el tiempo los sistemas de comunicación basados en signos y señales fueron más elaborados.

Después llegó la era del habla y del lenguaje con la aparición del hombre de CroMagnon y hace apenas cinco mil años se hizo la transición a la era de la escritura con los egipcios y sumerios como los pioneros, también se dio el paso de las representaciones pictográficas a sistemas fonéticos, de dibujos y pinturas que representaban ideas complejas al uso de letras que significaban sonidos específicos. Los egipcios innovaron con el desarrollo de grifos o caracteres simbólicos, mientras que las representaciones en forma de cuña de los sumerios dieron como resultado la escritura cuneiforme. Más tarde los egipcios descubrieron cómo transportar la información mediante el papiro.

En el devenir histórico posteriormente se encuentra la era de la imprenta (desarrollada por Johann Gutenberg en Alemania en el siglo XV, que permitió que los sacerdotes, políticos y eruditos comenzaran a perder el monopolio de la lectura y la escritura), la llegada de la prensa escrita (se idea la forma de distribuir un periódico barato y de amplia distribución, lo que se dio durante la década de 1830 en Nueva York), el telégrafo (mediados del siglo XIX) y el teléfono, así como la era de la comunicación de masas que empezó en el siglo XX con la invención del cine, la radio y la televisión. Los teóricos antes citados afirman que *“cada medio aportó un recurso por el que podrían provocarse cambios importantes en la organización de la sociedad y en la acumulación de la cultura”*.²

En su opinión, a lo largo de las distintas eras de la humanidad la evolución de las herramientas, la tecnología y la comunicación han permitido al ser humano sobrevivir y trascender. La capacidad del ser humano de realizar avances en sus formas de intercambio, registro, recuperación y difusión de la información han hecho posible *“la sucesión de formas de homínidos que surgieron incesantemente durante eones³ de evolución para pensar, inventar, acumular y transmitir a los demás soluciones únicas a los problemas vitales”*.

De acuerdo con los autores, conforme las sociedades se han hecho más complejas, se ha dado la necesidad de tener medios de comunicación instantáneos capaces de eliminar las barreras de las distancias.

¹ DE FLEUR, Melvin L., y Sandra J. Ball-Rokeach, *“Teorías de la comunicación de masas”*, Ediciones Paidós Mexicana, 1997, pass.

² *Ibidem*.

³ Eón es un periodo de tiempo indefinido de larga duración. Unidad de tiempo geológico, equivalente a mil millones de años. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española, *“Eón”*, vigésima segunda edición, 2009, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=parteaguas, (30 de agosto de 2009).

El ser humano pasó de hacer señales de humo y usar palomas mensajeras al telégrafo eléctrico, luego al inalámbrico, la radiotelefonía (un aparato similar al telégrafo pero más complejo en su elaboración que permitía la transmisión de voces, 1906), la radio, el cine, la televisión, los satélites, hasta llegar a la *Internet*.

Hoy en particular la computadora es la reina de muchos hogares y empresas. Alejandro Acuña, catedrático del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y especialista en nuevas TIC (TIC) dice que *“la computadora ocupa un lugar cada vez más preponderante en la sociedad, en parte por la reducción de su costo, su distribución en masa y por la misma evolución del equipo (el incremento en la velocidad de los procesadores, la capacidad de almacenamiento electrónico y la comunicación a través de redes computacionales a nivel mundial), lo cual permite su accesibilidad al incluir una interfaz gráfica que promueve la creación de entornos visuales e interactivos”*.⁴

Con respecto a la era de las computadoras, De Fleur y S J. Ball-Rokeach destacan la rapidez con la que se han desarrollado nuevas tecnologías. Mientras que la prensa tardó tres siglos en desarrollarse desde la invención de la imprenta, sólo pasaron treinta y tres años entre el descubrimiento de las ondas hertzianas y los comienzos de la radiodifusión, de igual forma, el primer ordenador se construyó en 1946 y se comenzó a vender masivamente en 1975 y a la par de su reducción en tamaño, su capacidad de almacenamiento se ha venido incrementando.⁵

En nuestra época las ideas de Marshall McLuhan⁶ sobre la creación de una aldea global impulsada por los medios de comunicación cobran mayor fuerza. A decir del especialista en comunicación y las TIC, Octavio Islas, el pensamiento de McLuhan se convirtió en columna vertebral de una de las más importantes escuelas de Estados Unidos y Canadá: la Media Ecology (Ecología de los Medios), también conocida como Escuela Norteamericana de Comunicación, Escuela de Toronto o Mediología.

Esta escuela recupera las tesis de McLuhan, Neil Postman, Elizabeth Eisenstein, Eric McLuhan, entre otros pensadores. Islas explica que *“la ecología de los medios estudia la forma como los medios de comunicación afectan la percepción humana, la comprensión, los sentimientos y los valores, cómo nuestra interacción con los medios facilita o impide nuestras oportunidades de supervivencia”*.⁷

⁴ ACUÑA, Alejandro, Apuntes del diplomado *“Nuevas tendencias en el periodismo”*, (no publicados), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, 2007.

⁵ DE FLEUR, Melvin L., y Sandra J. Ball-Rokeach, *“Teorías de la comunicación de masas”*, Ediciones Paidós Mexicana, 1997, pass.

⁶ Ver cita en la Introducción, página I.

⁷ ISLAS, Octavio, *“La Era McLuhan”*, Revista Mexicana de Comunicación, México, Eco Información, Año XVI, No. 88, agosto-septiembre, 2004, pp. 50-51.

McLuhan aseguró que los medios de comunicación funcionan como extensiones del propio hombre.

“Durante las eras mecánicas prolongamos nuestros cuerpos en el espacio. Hoy en día, después de más de un siglo de técnica eléctrica, hemos prolongado nuestro propio sistema nervioso central en un alcance total, aboliendo tanto el espacio como el tiempo en cuanto se refiere a nuestro planeta. Estamos acercándonos rápidamente a la fase final de las prolongaciones del hombre, o sea la simulación técnica de la conciencia cuando el desarrollo creador del conocimiento se extienda colectiva y conjuntamente al total de la sociedad humana, del mismo modo en que ya hemos ampliado y prolongado nuestros sentidos y nuestros nervios valiéndonos de los distintos medios”.

Para Ricardo Homs, *“el ciberespacio se ha convertido en un mundo paralelo que integra en forma virtual a las personas del mundo real”*.⁸ Y agrega que *Internet* está formando a las nuevas generaciones como ciudadanos globales. Hoy ya se puede acceder a la red mediante telefonía celular y por televisión de paga.

En una entrevista publicada por el diario francés *Liberation*, citada por Homs, Bill Gates, presidente ejecutivo de la empresa Microsoft, señaló que *“la red de Internet se convertirá en un auténtico estilo de vida... el estilo de vida Web, a través del cual se realizarán compras, se obtendrá información y se mantendrá el contacto con las amistades”*. Además, *“Internet será en el siglo XXI tan normal como la televisión, el teléfono y el automóvil y va a revolucionar el trabajo en muchas empresas”*.⁹

En esta entrevista Gates aseguró que la tecnología se encuentra asumiendo el control de nuestra vida cotidiana, pues ya es indispensable en todos los procesos productivos y administrativos, además está creando dependencia en las familias que pueden pagarla.

De acuerdo con Charles W. Hill, en 1990 menos de un millón de usuarios estaba conectado a *Internet*. Para 1995 la cifra aumentó a 50 millones. En 2004 creció a unos 945 millones. Hill pronosticaba que en 2007 *Internet* tendría más de mil 470 millones de usuarios, es decir, alrededor de un cuarto de la población mundial. En julio de 1993 se conectaban a *Internet* alrededor de 1.8 millones de computadoras servidores (las que alojan las páginas electrónicas de usuarios individuales). En 2005 la cantidad de servidores aumentó a 317 millones.

En 2003 en Estados Unidos casi 60% de la población estaba conectada a *Internet*. *“Internet y la World Wide Web prometen convertirse en el eje de la información para la economía global. La red facilita el encuentro entre compradores y vendedores, dondequiera que habiten y cualquiera que sea su tamaño. En la red, empresas pequeñas y grandes pueden expandir su presencia mundial con los costos más bajos”*, asegura Hill.¹⁰

⁸ HOMS, Ricardo, *“La era de las marcas depredadoras”*, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2004, p. 103.

⁹ *Ibidem*, p. 120.

¹⁰ HILL, Charles W., *“Negocios internacionales, competencia en el mercado global”*, McGraw-Hill, México, 2007, p. 14.

1.1.1 - Definiciones básicas de comunicación.

Existen muchas definiciones de comunicación y modelos que describen el proceso de la comunicación, tan variados como la cantidad de teóricos que analizan dicho fenómeno.

En una colaboración para la página de *Internet* “Mi Espacio”, de la empresa de Relaciones Públicas Infosol, la especialista en Relaciones Públicas Lucía Zamora explica que la palabra “comunicación” deriva de “*comunicar*” que a su vez proviene del latín “*comunicare*” que significa compartir. La comunicación es entonces un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos.¹¹

Ana María Arras Vota explica que *comunicare*, significa “poner algo en común”, es decir, hacer al otro partícipe de las experiencias, pensamientos y vivencias de uno.

Para Arras la comunicación es “*un proceso por medio del cual una persona o grupo de personas, denominada fuente o emisor, transmite información o un mensaje a otra persona o grupo de personas, llamada receptor, esperando una respuesta*”.

Arras resalta la importancia de la comunicación como un proceso, ya que explica que sus elementos son interdependientes, es decir, se requiere de todos sus elementos para que se de la comunicación.

Además, la comunicación al igual que el hombre – por ser un acto intrínseco a este- está en continuo movimiento, en constante cambio. Por tanto, la comunicación es un acto del ser humano hacia el exterior, a través del cual satisface sus necesidades sociales.

Elementos del proceso de comunicación:

- Fuente o emisor: persona o grupo de personas que inicia(n) el acto de la comunicación. El emisor es el que envía un mensaje y espera obtener una respuesta o una conducta determinada del receptor. Para Berlo, es alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación.
- Codificación: es la traducción que hace la fuente de su pensamiento a un código comprensible para el receptor para que la comunicación sea efectiva, por ejemplo, los idiomas.
- Mensaje: es todo aquello que se comunica. El mensaje está compuesto por signos, los cuales tienen la propiedad de informar o comunicar algo. Los signos se dividen en naturales y artificiales. Los naturales son aquellos que indican o son síntoma de algo (si se observa humo se infiere que hay fuego). Los artificiales o convencionales son aquellos signos cuya expresión es derivativa, se les asigna un significado de manera arbitraria y son utilizados por el ser humano (lenguajes, señales y símbolos, como las señales de un semáforo o las palabras que son abstracciones de la realidad).¹²

¹¹ ZAMORA, Lucía, “*El plus de las ideas en la Comunicación Empresarial*”, Mi Esp@cio, Soluciones Integrales de Comunicación, INFOSOL, <http://www.miespacio.org/cont/gi/plus.html>, (8 de julio de 2009).

¹² ARRAS Vota, Ana María, “*Comunicación organizacional*”, Colección Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002.pp. 26-47.

Sergio Flores de Gortari coincide en que “comunicación” proviene del latín “*comunicare*” que significa puesta o poner en común. “*En una acepción más general, comunicación significa acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto*”.¹³

José Luis Aranguren define a la comunicación como “*toda transmisión de información que se lleva a cabo mediante la emisión, la conducción y la recepción de un mensaje*”.

Rogers y Rogers citados por Arras afirman que la comunicación es “*el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento*”.

O.J. Bertoglio señala que la comunicación: “*es la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo, mediante el cual la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo*”.¹⁴

Wriglet, citado por Flores indica que comunicación es “*el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra*”, en tanto que para Berelson y Steiner “*es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas...*”

Flores resume a la comunicación como: “*el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, es transmisión de información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabra u otras maneras de expresión*”.

En tanto, diferencia el concepto de la información como aquello que es comunicado, es decir, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje.

Comunicación es pues toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva. Ya sea que la comunicación se dé de forma verbal, con la palabra escrita, en un lenguaje formalizado (como las matemáticas) o las telecomunicaciones, la comunicación fluye o debe fluir recíprocamente. Siempre se da en dos direcciones e incluye hasta la respuesta silenciosa.

Por tanto, la comunicación implica:

- La transferencia o intercambio de información.
- La relación entre emisor y receptor.
- Una respuesta o modificación de la conducta del receptor.
- Interacción entre sus elementos.

¹³ FLORES de Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez Emiliano, “*Hacia una comunicación administrativa integral*”, Editorial Trillas, 2ª. Ed., México, 1990, pp. 18-29.

¹⁴ ARRAS Vota, Ana María, “*Comunicación organizacional*”, Colección Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002, pp. 26-47.

Flores explica que la comunicación es el elemento básico generador de la sociabilidad “es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social”. Es condición de existencia, el hombre que vive aislado es “un dios o una bestia”. Es la forma más plausible de colmar nuestra “estricta necesidad de convivencia”, la cual no es un asunto privativo de una época.

Flores dice que los seres humanos influimos a otros y a su vez recibimos influencia de aquellos a través de la comunicación. Por ejemplo, los inventos y descubrimientos dependen de la acumulación de información y de la transmisión de conceptos de forma gradual. “La habilidad de los hombres para comunicarse condiciona también la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos”.

Flores asegura que “en caso de total incomunicación, sin mensajes de ninguna especie, ni sentimientos de pertenencia, sin poder servir, ni ser servido, el hombre deja de ser hombre, no existe”.

Además, el intercambio se da de muchas formas; en el caso del estudiante o el profesionista, la habilidad de comunicar lo que ha aprendido es de vital importancia. Flores señala que no basta atesorar un caudal de conocimientos y de reflexiones si somos incapaces de enriquecer con ellos a otros semejantes.¹⁵

El proceso de la comunicación:

John C. Merrill dice que la comunicación es el proceso de transmisión de un mensaje de un codificador a un descodificador.

- El codificador (transmisor) “formula el mensaje con una serie de códigos comprensibles para aquel al que va dirigido el mensaje” o descodificador. En este modelo básico de comunicación tenemos que el mensaje es “aquello que una persona quiere que la otra comprenda”.
- El descodificador es a quien va dirigido el mensaje que envía el codificador.
- El canal es el mecanismo por el cual se transmite dicho mensaje. Posterior a la transmisión se obtiene la retroalimentación o retroinformación que es un mensaje de respuesta que le dice al transmisor cómo está siendo interpretado el mensaje.
- En este modelo también encontramos los “ruidos” que interrumpen la comunicación, es decir, ponen barreras a la comprensión. Existen ruidos mecánicos o del canal, que son de tipo físico como la radio estática, y los ruidos semánticos que es el grado de malentendido potencial entre el transmisor y el receptor.¹⁶

¹⁵ FLORES de Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez Emiliano, “Hacia una comunicación administrativa integral”, Editorial Trillas, 2ª. Ed., México, 1990, pp. 18-29.

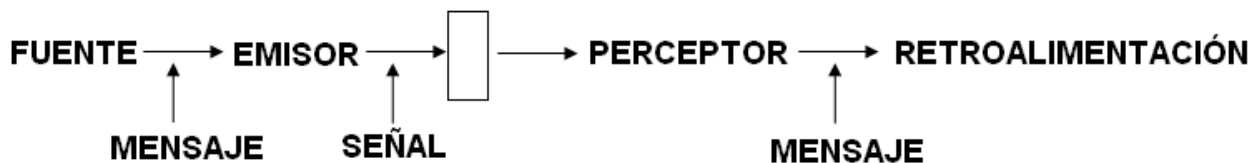
¹⁶ ULLOA, Aída, Apuntes del curso: “Teorías de la Comunicación”, (No publicados), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México, 2000.

Flores de Gortari y O. Gutiérrez definen el ruido como barrera y lo catalogan de la siguiente forma:

- Barreras semánticas. Cuando el origen de los problemas radica en el sentido, la significación o acepciones del lenguaje, en general los símbolos que se utilizan y su decodificación.
- Barreras físicas. Son fallas, deficiencias o selección inadecuada del emisor de los medios utilizados para transportar el mensaje.
- Barreras fisiológicas. Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas.
- Barreras psicológicas. Cada persona posee una forma de percibir y comprender el mundo, tiene prejuicios y necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.
- Barreras administrativas. La estructura y el funcionamiento de la organización, así como el proceso administrativo en acción, dan lugar a problemas de comunicación.

El término fidelidad es lo contrario al de ruido, el cual se genera cuando el comunicador logra lo que desea, el emisor expresa en forma perfecta el significado y el receptor interpreta con una precisión absoluta.¹⁷

MODELO TRADICIONAL DE COMUNICACIÓN



(Ramos, 1991)

Harold Dwight Lasswell definió al emisor como aquel que “*codifica el mensaje que desea transmitir a un receptor, a veces determinado, por un canal que él escoge y buscando unos efectos en esa comunicación*”, es el elemento más activo del proceso comunicativo para este autor.

El mensaje representa el contenido de la comunicación, en tanto que el receptor es el que “*recompone el mensaje a partir de la señal enviada por el canal para hacerlo inteligible al destinatario del mensaje*”.

Por su parte, Claude E. Shannon y Warren Weaver definieron que la fuente-encodificador es la “*fuerza de comunicación como tal que después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, encodifica un mensaje, destinado a producir la respuesta esperada*”.

El mensaje es el “*producto físico verdadero del emisor-encodificador*”. Mientras que el decodificador-receptor es la persona que se encuentra del otro extremo del proceso de comunicación.¹⁸

¹⁷ ARRAS Vota, Ana María, “*Comunicación organizacional*”, Colección Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002.pp. 26-47.

¹⁸ ULLOA, Aída, Apuntes del curso: “*Teorías de la Comunicación*”, (No publicados) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México, 2000.

De acuerdo con el teórico David Berlo, toda la comunicación humana tiene alguna fuente, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para comunicar. El mensaje es el propósito de la fuente expresado de alguna forma (traducción de ideas). El perceptor es la persona o personas ubicadas al otro extremo del canal.

Quizás uno de los modelos más difundidos a nivel mundial sea el de Berlo. Este teórico explica que la fuente constituye el origen, el punto de partida de la emisión, sensible en cuanto a su fidelidad, a factores como las habilidades comunicativas, sus conocimientos específicos, actitudes y su posición sociocultural. Después que determina la forma en que se propone afectar a su receptor, encodifica, esto es, traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada.

La fase de encodificación supone las habilidades de hablar y escribir, la de decodificación de leer y de escuchar, toda la codificación que incluye ambas operaciones y el propósito mismo, la reflexión y el pensamiento.

La fuente y el encodificador son una misma cosa, al igual que el decodificador y el receptor y guardan en ambos extremos una gran similitud. El mensaje es el producto físico verdadero del emisor de la comunicación y deben considerarse como elementos que componen su estructura, un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.

En tanto, el canal es el vehículo de transporte para el mensaje, el cual habrá de dirigirse a cualquiera de los sentidos o a varios a la vez, para su percepción. Los canales tienen que ser objeto de elección y para dicho efecto, son influyentes los factores o elementos estudiados en relación con el mensaje.

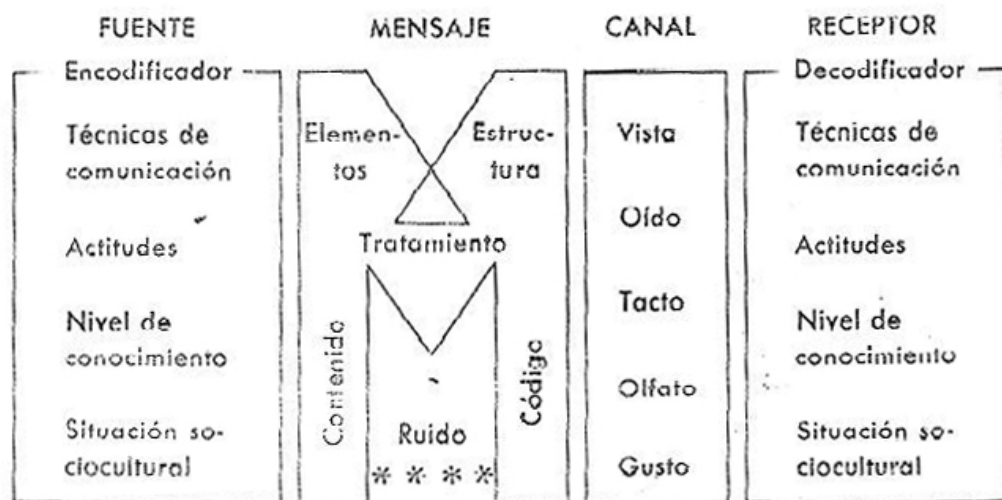
El receptor, que en un momento actúa como tal, en otra ocasión también es fuente-encodificador. La decodificación de alguna manera resulta determinada por las actitudes que el receptor decodificador guarda para sí mismo hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de conocimiento del código.¹⁹

- El código, es el grupo de símbolos que pueden estructurarse de modo que posean un significado para alguien.
- Contenido: es el material del mensaje que fue seleccionado por la fuente para expresar su propósito.
- Tratamiento: son las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido, además del tipo de persuasión que imprime al mensaje.²⁰

¹⁹ FLORES de Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez Emiliano, “*Hacia una comunicación administrativa integral*”, Editorial Trillas, 2ª. Ed., México, 1990, 31-33.

²⁰ ARRAS Vota, Ana María, “*Comunicación organizacional*”, Colección Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002.pp. 26-47.

MODELO DE DAVID BERLO



Fuente: FLORES de Gortari, Sergio, "Hacia una comunicación administrativa integral", 1990.

Para Ricardo Homs, *la retroalimentación* es una respuesta a un mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación. En algunas ocasiones es la oportunidad que da el receptor para que el emisor corrija sus contenidos o formas de comunicarse. Este aspecto da sentido a la comunicación, es la respuesta a un estímulo que fue el mensaje.

Homs define dos tipos de retroalimentación: una que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje original fue recibido bien interpretado.

En su opinión, la retroalimentación es muy delicada en su manejo, pues dependiendo de la forma en que se utilice, puede ser constructiva y estimular la continuación del proceso de comunicación o reprimir dicho proceso.

Generalmente, añade Homs, la emisión del primer mensaje de todo el proceso es realizada por la fuente, manteniéndose ésta a la expectativa, en espera de la retroalimentación y dependiendo de ésta se definen las circunstancias en que se darán los siguientes intercambios de mensajes.

Por tanto, Homs recomienda:

- Dirigir la retroalimentación a juzgar el mensaje y no al emisor, para evitar que éste se sienta agredido.
- Que la retroalimentación sea constructiva y no un medio de agresión.
- Que en la retroalimentación se especifique el asunto. Se debe evitar la ambigüedad.
- Debe evitarse el dar la impresión de ser un contraataque o defensa contra el mensaje original. *"Aún y cuando no compartamos la idea del emisor debemos cuidar las actitudes que van a acompañar a la retroalimentación, para evitar la confrontación"*.
- La retroalimentación debe hacer referencia al contenido real del mensaje original y no a lo que suponemos que quiso decir el emisor.

En caso de que el emisor hubiese codificado mal el mensaje o sus habilidades comunicativas sean deficientes, dando por resultado un mensaje confuso, es preferible pedirle que recodifique o busque clarificar su idea antes que responder en base a lo que no es más que nuestra interpretación de lo que suponemos que quiso decir.

- f) Cuando el emisor del mensaje original esté involucrado con el tema de que se trate, la retroalimentación debe ser sumamente objetiva, para evitar que pueda sentirse agredido por nuestra respuesta. *“La comunicación se puede convertir en confrontación cuando no se toman en cuenta los factores emotivos que envuelven al mensaje”*.
- g) La retroalimentación no debe ser impositiva para no convertir la comunicación en una competencia. Cuando se convierte en una contienda, el contenido del mensaje pasa a segundo lugar y *“surge la retórica hueca que pretende vencer sin convencer”*.
- h) La retroalimentación, al igual que el mensaje original debe llevar una cantidad de información limitada a la capacidad de asimilación del receptor. Cuando hay exceso de información esto distrae la atención de lo esencial que quiere destacar el mensaje, pues la atención se diluye. La información debe ser dosificada para que sea asimilada y digerida.
- i) La retroalimentación debe ser emitida en el momento y lugar oportuno.²¹

Según, Courtland L. Bovée y John V. Thill, en el ámbito laboral, dar a la audiencia la oportunidad de **retroalimentarse** es crucial para mantener un clima de comunicación abierto. *“La cosa que los empleados mas quieren de sus empleadores es una retroalimentación personal, el dinero pasa a ser secundario”*, afirman.

No obstante, destacan que muchos empleadores evaden el dar una retroalimentación franca para la mejora de sus empleados y lo hacen sólo hasta que ya es muy tarde. Los empleadores deben alentar a los empleados a ser abiertos y a decir qué es lo que realmente piensan y sienten, además de escuchar sus comentarios objetivamente.

Los autores dan el ejemplo de director de General Electric, Jack Welch, quien en sus reuniones con los empleados siempre los alentaba a decir lo que realmente pensaban. Welch decía: *“La idea que fluye del espíritu humano es absolutamente ilimitada. Todo lo que tienes que hacer es colocar la llave correctamente”*.

Para desarrollar las habilidades de retroalimentación, Courtland y Thill recomiendan:

- Dar retroalimentación en temas específicos, no generalizar.
- El empleador debe ser impersonal. Sin importar si está enojado, no debe criticar a alguien de forma personal.
- Usar el “yo” (primera persona). Por ejemplo: *“Yo me siento molesto cuando faltas al trabajo tan seguido”*, en vez de: *“Tú estás ausente del trabajo muy seguido”*.
- Mantener objetivos para dar retroalimentación. *“Si tiene que decir algo negativo, asegúrese de que sea dirigido hacia las metas. Pregúntese a quién se supone que debe servir. Si la respuesta es usted mismo, muérdase la lengua”*.
- La retroalimentación debe darse en el momento adecuado. Es más significativo cuando pasa menos tiempo entre la acción o el acontecimiento y la retroalimentación.
- Asegurar el entendimiento del mensaje.²²

²¹ HOMS Quiroga, Ricardo, *“La comunicación en la empresa”*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990, pp. 12-13.

Clasificación de las comunicaciones:

Arras establece los siguientes tipos de comunicación:

De acuerdo con el lenguaje utilizado.

- Verbal. Se utiliza la palabra hablada para codificar el mensaje.
- No verbal. Se utiliza el lenguaje del cuerpo el cual refleja los estados internos de la persona que se comunica. Complementa el mensaje verbal, puede enfatizar el mensaje hablado o mostrar una disonancia entre lo hablado y lo expresado.
- Escrita. Se usa la palabra escrita como medio de expresión, usa los signos ortográficos.

Según el fin que persigue el mensaje:

- Fáctica o impersonal. La fuente envía el mensaje con el propósito de establecer un contacto con el receptor. Ejemplos: conversaciones rituales de bienvenida cuando las personas no se conocen.
- Expresiva. El emisor genera un mensaje con la finalidad de expresarse, no tiene como objetivo que el otro lo interprete (no busca una reacción determinada), por ejemplo: la expresión artística.
- Funcional o instrumental. Tiene un nivel de intencionalidad marcado, su objetivo es influir en la conducta del receptor. Los mensajes tienden a ayudar al individuo a adaptarse a su medio, ejemplos: publicidad, licencias, guías, manuales de procedimientos, normas, reglamentos, programas, etc.
- Retroalimentativa: no busca la adaptación pasiva del individuo, sino que mueve al cambio y al desarrollo, busca que interprete y analice los mensajes como un ser capaz de convertirse en creador, con la posibilidad de que al pronunciar su respuesta creativa se convierta en un emisor capaz de actuar y enriquecer el mensaje que ha recibido.

De acuerdo al núcleo humano en el cual se gesta el proceso de la comunicación:

- Intrapersonal. El emisor y el receptor son la misma persona, es decir, es la comunicación con uno mismo.
- Interpersonal. Es personal y directa, es cuando dos personas intercambian un mensaje. Es comunicación de cara a cara.
- Grupal. El emisor envía un mensaje a un grupo de personas (microgrupo).
- Masiva. Los receptores son heterogéneos. Se divide en dos:
 - Comunicación a macrogrupos por medio de canales naturales: como un mitin político; en este tipo de comunicación se generan comportamientos masivos, donde se pueden exaltar los ánimos y las personas pueden actuar de manera diferente a como se conducirían en particular.
 - Comunicación a través de canales artificiales. A través de los medios de comunicación masivos el emisor penetra en el espacio familiar o íntimo del receptor, con la posibilidad que tiene este último de elegir si recibe o no el mensaje.²³ Algunos medios masivos son la televisión, la radio y la *Internet*.²⁴

²² COURTLAND L., Bovée y Thill, John V., “*Business Communication Today*”, Pearson Education, Prentice Hall, 6a. edición, Estados Unidos, 2000, p. 47.

²³ ARRAS Vota, Ana María, “*Comunicación organizacional*”, Colección Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002, pp. 26-47.

²⁴ *Ibíd.*, pp. 26-47.

Modelo de comunicación unidireccional, es decir, sólo el emisor transmite mensajes al receptor.

Ventajas.- Control por parte del emisor, es un modelo rápido y seguro, el emisor conserva la autoridad y no hay comunicación con él, es decir, no se le puede interrogar.

Desventajas.- El receptor pierde la oportunidad de comunicarse con el emisor, hay inseguridad y desconfianza en la información.

Modelo bidireccional: existe un intercambio de mensajes en ambos sentidos, del emisor al receptor y del receptor al emisor.

Ventajas.- Es más preciso y completo que el anterior, con mayor ética, flujo de información, intercambio de datos e igualdad de posibilidades para interrogar.

Desventajas.- Hay interrogantes para el emisor, pierde control al enfrentarse con el receptor, pierde rapidez en su proceso. Se conserva la facultad de comunicarse con el emisor, se logra una comunicación integradora, positiva, dinámica, a nivel interno y externo, así como la entrevista.²⁵

Al respecto, Alfons Cornella dice que en *Internet* existen tres tipos de interacción a distancia, para emitir o recibir información y establecer una comunicación:

a) Unidireccional. La empresa emite información, por ejemplo, a través de su página *web* o el cliente envía un correo electrónico quejándose. Se trata de un mensaje del que no se espera necesariamente respuesta.

b) Bidireccional. La empresa o el cliente envía un estímulo, una oferta o una pregunta y la otra parte responde. Se trata del establecimiento de una conversación.

c) Transacción a distancia. Una de las partes ofrece un producto y la otra lo compra.²⁶

²⁵ RAMOS Padilla Carlos G., “*La comunicación, un punto de vista organizacional*”, Trillas, México, 1991, pp.13-21.

²⁶ CORNELLA, Alfons, “*Hacia la empresa en red*”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 65-66.

1.2 – Definiciones y conceptos clave de comunicación organizacional: “*El poder de la compañía*”.

De acuerdo con Carlos G. Ramos, en el campo organizacional la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberían ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente, evitar la desintegración o marginación obrera, estimular la cooperación y satisfacción en el trabajo y fomentar el pensamiento colectivo.

Además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, ayudar a la planeación de la organización, asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias y permitir el intercambio de opiniones. En ese sentido, deberá generar una información confiable, crear y mantener una imagen de la organización en el exterior, utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ramos comenta que varios estudiosos de la comunicación coinciden en señalar que la comunicación es “*la esencia, el corazón mismo, el alma, la fuerza dominante dentro de una organización*”. La facultad para coordinar nuestros esfuerzos con los demás elementos de un grupo humano radica en dos factores: el primero es la aptitud para emplear símbolos al detallar, especificar, reseñar o explicar experiencias con el medio ambiente circundante, el segundo radica en la posibilidad de desplegar o distender un procedimiento, plan, método, regla o técnica uniforme y común –lenguaje- el cual nos permite compartir las vivencias con nuestros semejantes. La unificación de estos factores promoverá que los símbolos adquieran características individuales e idiosincráticas. Por ello, y sólo en esas condiciones, elaboraremos significados (relación entre símbolo y experiencia) propios y personales. Ver Anexo #1 – Teoría del signo lingüístico.

Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Harry Levinson considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal. Los símbolos que se utilizan en una organización son verbales y no verbales.

Gerard M. Goldhaber define a la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una organización compleja. Goldhaber dice: “*la comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en el, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales*”.

Toda comunicación contiene información, cuya función primaria es disminuir o moderar las dudas, indecisiones, titubeos o inseguridades, sin embargo, no todo lo que es información puede considerarse algo comunicativo.

La comunicación organizacional tiene por objetivo transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese: qué es ejecutar un trabajo eficazmente y que cooperar con otros les permite obtener para sí mismos la satisfacción del deber cumplido.

Por medio de la comunicación el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque los miembros de un grupo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo. Las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.

George R. Terry asegura que la comunicación es un medio no un fin, sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, además ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo. La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella.

C. Smith y H. Wakeley explican que: la comunicación es dar o intercambiar información conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo, mediante signos. Las organizaciones efectivas tienen que tener un sistema efectivo de comunicación, el cual requiere de canales cuidadosamente definidos y de contenido de significación y éste deberá estar acorde con las metas de la organización. Todo el mundo debe conocer los canales.²⁷

Abraham Nosnik y María Antonieta Rebeil definen a la comunicación organizacional como *“aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”*.²⁸

Salvador R. Sánchez Gutiérrez, consultor en comunicación define a la comunicación organizacional como *“la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”*.²⁹

Para Luis Arrieta, citado por Fernando Martín Martín, la comunicación organizacional es el sistema nervioso de la empresa o institución, es el que concibe y realiza actividades que creen y fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, su fin es crear, reforzar y modificar actitudes positivas en el personal.

Horacio Andrade, también citado por Martín Martín dice que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que emite una organización de manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos mediante el uso de herramientas como la publicidad, las relaciones públicas, etc.³⁰

²⁷ RAMOS Padilla Carlos G., *“La comunicación, un punto de vista organizacional”*, Trillas, México, 1991, pp.13-21.

²⁸ REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., *“El poder de la comunicación en las organizaciones”*, México, Plaza y Valdés Editores, 1998, p. 14.

²⁹ HOMS Quiroga, Ricardo, *“La comunicación en la empresa”*, Grupo Editorial Iberoamerica, México, 1990, p. 42.

³⁰ MARTÍN, Martín, Fernando, *“Comunicación en Empresas e Instituciones”*, Ediciones Universidad de Salamanca, España, 1995, pp.20.

Cristina Valezzi dice que la comunicación corporativa o empresarial es "*la creación y mantenimiento de fuertes relaciones internas y externas*" y dependiendo del tipo de organización se pueden incluir disciplinas como: relaciones públicas, relaciones con inversionistas, con empleados, medios informativos y el gobierno. (Valezzi, s.f)

También comenta que entre las tareas del área de comunicación organizacional se encuentran: editar revistas internas, publicar boletines, enviar comunicados, colocar anuncios y realizar eventos.

Destaca que cada día los departamentos de comunicación en las empresas se convierten en áreas de suma importancia debido a la necesidad que se tiene de informar, generar una imagen adecuada de la empresa ante la opinión pública, hacer que la empresa sea más competitiva, desarrollar técnicas que sirvan al personal, además de evitar conflictos.³¹

Ricardo Homs dice que el departamento de comunicación puede ser ubicado en cualquiera de las siguientes áreas:

- a) En la dirección o gerencia de Relaciones Públicas o en la de Comunicación Organizacional.
- b) En la dirección o gerencia de Relaciones Industriales, de Personal o de Recursos Humanos.

Este departamento está enfocado a atender al personal y por esa razón se ubica en los lugares antes mencionados. Normalmente es un departamento dirigido por un egresado de la carrera de Comunicaciones (o Ciencias de la Comunicación), pero también puede ser manejado por un profesional de las relaciones públicas o un licenciado en Administración de Empresas, en Relaciones Industriales o en Sociología Industrial, siempre y cuando se documenten en lo referente a los procesos de comunicación y desarrollen sus habilidades comunicativas.³²

Para Abraham Nosnik y María Antonieta Rebeil, la comunicación es un factor de poder en las organizaciones, porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Los sujetos en las organizaciones tienen la capacidad de aprender, tomar decisiones, trabajar en equipo, proponerse objetivos comunes y apoyarse en las nuevas tecnologías de información que son una herramienta fundamental.³³

Abraham Nosnik y María Antonieta Rebeil dicen que la comunicación organizacional se divide en tres dimensiones: comunicación institucional o corporativa, comunicación interna y comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad).³⁴

³¹ VALEZZI, Cristina, "*Comunicación Empresarial y su Rendimiento Financiero*", Soluciones Integrales de Comunicación, INFOSOL, Mi Esp@cio, s.f., http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/comunicacion_empresarial.html, (7 de julio de 2009).

³² HOMS Quiroga, Ricardo, "*La comunicación en la empresa*", Grupo Editorial Iberoamerica, México, 1990, p. 73.

³³ REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., "*El poder de la comunicación en las organizaciones*", México, Plaza y Valdés Editores, 1998, p. 14.

³⁴ *Ibíd.*, p. 15.

Para Flores de Gortari, existen dos grandes rubros en los que se agrupa la comunicación en las empresas:

- Formales ordinarias, oficiales o laborales.

Estas responden y mantienen a la organización en cuanto a sus proyecciones formal y social. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de actividades que corresponden a distintas unidades de la entidad.

La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado.

- Informales extraordinarias o extraoficiales.

También se les denomina “humanas”. Nutren a la organización informal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes. No siguen cursos o procedimientos de la organización formal.

La *comunicación informal* se refiere a las normas tácticas que de hecho modifican la estructura formal al ser puestas en práctica.

También destaca la existencia de la comunicación implícita que contiene información que no siempre parte de hechos, ni obedece a la comprobación de hechos o razonamientos lógicos, se trata de una mera impresión que se da a través del marco personal de referencia y bajo el tamiz de las emociones. Por ejemplo, la imagen que se han formado los miembros de la empresa es comunicación implícita.³⁵

Por otro lado, Flores de Gortari divide la comunicación en: ascendente (o en dirección inversa), de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores (directos o indirectos). Flores recomienda abrir los canales a fin de posibilitar que además de la información relativa al trabajo fluyan las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, fracasos del inferior, dudas, actitudes, consultas, sugerencias, quejas y la posibilidad de discusiones.

Comunicación horizontal: que fomenta y asegura la coordinación. Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la empresa y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos erráticos.

A través de la comunicación horizontal se pueden: definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas tomar decisiones, producir recomendaciones y que todos se familiaricen con lo que hacen otras unidades, y consecuentemente se fomenta el desarrollo de intereses mutuos.

Existe también la comunicación longitudinal o transversal, en ambas direcciones. Para este tipo de comunicación se requiere que un jefe de unidad tenga autoridad para intervenir en las actividades de otra unidad.³⁶

³⁵ FLORES de Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez Emiliano, “*Hacia una comunicación administrativa integral*”, Editorial Trillas, 2ª. Ed., México, 1990, pp. 63-64.

³⁶ *Ibíd.*, p. 66.

Johnson Quible, quien también escribe acerca de este tema, manifiesta que existen *tres niveles en la dirección*:

1. **Descendente**. Cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de: avisos, memorandos, reportes, programas audio-visuales, reuniones de *staff*, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas. La función primaria del nivel de la comunicación descendente es informar a los empleados sobre cosas importantes relacionadas con ellos, como información acerca de sus trabajos, políticas organizacionales, etc.
La ausencia de información en alguna de las áreas de la organización afectará de manera negativa la productividad, las actitudes de los empleados, y la satisfacción de su trabajo.
2. **Ascendente**. Va del personal hacia los directores. El propósito de este flujo, es proporcionar a los administradores la retroalimentación de los trabajadores. Entre mejor sea la calidad de información que ellos reciba, más útil y efectivo será el proceso de toma de decisiones.
Para el especialista, un problema potencial que se puede encontrar en este flujo, es que ciertos empleados son renuentes a transmitir puntos de vista negativos a sus superiores. Estos empleados son como un tipo de filtro que saca la información negativa que llega a los directivos. Generalmente esta comunicación es bajo la forma de reportes, quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, etc.
3. **Horizontal**. Es la comunicación entre individuos de una misma jerarquía. El uso de esta comunicación es para intercambiar ideas e información para la resolución de problemas y el desarrollo de las tareas del trabajo como es la coordinación de proyectos. Esta comunicación se puede dar con miembros del mismo departamento o de diferentes unidades.³⁷

De acuerdo con Homs Quiroga, dentro de la organización también podemos encontrar:

- **Comunicación preventiva**. *“Es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver; se implementa para evitar que aparezcan. Equivale a crear una vacuna contra la desintegración, apatía, resentimiento, etc.”*
- **Comunicación correctiva**. *“Por el contrario, responde a resolver favorablemente problemas que ya surgieron, tales como huelgas, rotación de personal, ausentismo, conflictos”, etc.*³⁸

Comunicación externa.

La comunicación externa, según Flores de Gortari, tiene lugar hacia fuera de la organización. Por una parte, se origina con motivo de las operaciones normales de la misma (intercambio de correspondencia, documentación, especificaciones, cotizaciones), pero puede responder también a requerimientos indirectos que favorecen las operaciones ordinarias.³⁹

³⁷ QUIBLE, Johnson ,et al., *“Introduction to business communication”*, 2ª edición, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1988, p. 533.

³⁸ HOMS Quiroga, Ricardo, *“La comunicación en la empresa”*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990, p. 72.

³⁹ FLORES de Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez Emiliano, *“Hacia una comunicación administrativa integral”*, Editorial Trillas, 2ª edición, México, 1990, pp. 18-29, 66.

Entre las actividades de comunicación externa más comunes, Lola García destaca:

- Mantener puntualmente informados a sus públicos objetivos, con claridad, transparencia y oportunidad, de lo que quiere hacer la empresa, de lo que hace y de los resultados de su actuación.
- Trasladar a la dirección y a su equipo el eco de la opinión pública y de los medios de comunicación, en relación a los temas trascendentes generales y de aquellos otros que encajen en la órbita de acción de la entidad.
- Servir de cauce idóneo para informar a los medios de comunicación de iniciativas, lanzamiento de productos o servicios, eventos, ideas, sugerencias, opiniones, etc.⁴⁰

Comunicación interna.

Horacio Andrade, citado por Martín Martín define a la comunicación interna como “*el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales*”.⁴¹

Entre las actividades del área de comunicación interna, Andrade destaca tres grandes rubros:

- Elaborar el manual de funciones (definición de los puestos y funciones en la empresa por cada dirección o jefatura).
- Transmisión de la información (noticias internas y externas).
- Relación con cada departamento de comunicación para ayudarlos en la difusión de la información.

Martín Marín agrega:

- Manual de funciones. Para cada una de las direcciones o jefaturas de la organización en el que se especifiquen: título del puesto, categorías jerárquico-laboral, funciones directivas y ejecutivas, relaciones jerárquicas, sustituciones, fines del puesto, funciones y facultades ante el personal, organización del mismo, gastos, planificación de objetivos, responsabilidades ante la presidencia o dirección general.
- Creación de la información. Con noticias ágiles y veraces de la organización. El Se debe saber a quién va dirigida la información –a quienes les interesa- y qué decir.
- Creación del boletín informativo diario, circulares internas y de la revista informativa.
- Análisis de los medios de comunicación externos que permitan generar notas informativas para su distribución interna.
- Contacto con cada departamento a través de asistir a reuniones, participando en acuerdos, convenios, etc. para saber qué información quieren dar a conocer y cómo se hará.
- Portavoz de la Dirección General o Presidencia hacia el interior de la organización.
- Apoyar en la redacción de normas, acuerdos, cambios del Consejo de Administración, etc.
- Creación del plan estratégico de comunicación.

⁴⁰GARCÍA, Lola, "Cómo montar su plan de comunicación", Microsoft, 2010, http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/montar_plan.msp, (13 de octubre de 2010).

⁴¹MARTÍN, Martín, Fernando, "Comunicación en Empresas e Instituciones", Ediciones Universidad de Salamanca, España, 1995, pp.23.

- Informar acerca de asuntos de Recursos Humanos como: incentivos o premios, ascensos, creación de nuevas funciones, natalicios, etc.
- Contacto regular con el área jurídica para estar informado (el comunicador) de todo tipo de procesos jurídicos, aplicación de normativas, cambio de estatus, variaciones de legislaciones, etc., que afecten al funcionamiento de la organización y que sean viables de ser informados a los empleados.
- Contacto con sindicatos para conocer las problemáticas laborales.
- Formación de cursos o seminarios para todos los empleados.
- Creación de manual de estilo. Se trata de un conjunto de normas que unifiquen y mejoren la imagen escrita dando respuesta a las dudas existentes de los empleados.
- Creación del informe anual o memoria. Busca dar una visión de todo lo que en la empresa se haya realizado a lo largo del año, tanto social como económica y comunicacional.⁴²

De acuerdo con Flores de Gortari, la comunicación interna son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la institución:

- Con motivo del ejercicio de los puestos.
- Para realizar funciones normales del organismo de que se trata, o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.
- El transmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución.
- Suscripción a distintos medios de comunicación y publicaciones.
- Reuniones de grupo para dar a conocer los planes estratégicos de comunicación.
- Generación de *dossiers* informativos que son documentos rápidos y específicos que se elaboran selectivamente sobre un tema concreto solicitado por la presidencia, dirección general o cualquier otro departamento. El objetivo del *dossier* es asesorar en un tema concreto al público interesado.⁴³

Plan de comunicación:

El departamento de Comunicación Organizacional debe contar con un plan de comunicación para ayudar a la empresa a lograr su éxito. Por lo general el plan abarca aspectos tanto de comunicación interna como externa, pero el responsable de la comunicación corporativa podría determinar el realizar un plan por separado para cada tipo de comunicación.

García recomienda que primero se establezcan los objetivos de comunicación y posteriormente se lleven a cabo las actividades que apoyen a la realización de dichos objetivos. Entre las actividades que se pueden realizar se encuentran:

- Análisis diario de los principales periódicos locales y nacionales con especial atención en aquellas noticias que puedan afectar a la empresa en temas económicos, financieros y sociales.
- Examen detenido de folletos, publicaciones oficiales o de otras empresas, así como de las principales revistas especializadas, boletines reservados, etc., a través de los

⁴² MARTÍN, Martín, Fernando, “*Comunicación en Empresas e Instituciones*”, Ediciones Universidad de Salamanca, España, 1995, pp 64-76.

⁴³ FLORES de Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez Emiliano, “*Hacia una comunicación administrativa integral*”, Editorial Trillas, 2ª. Ed., México, 1990, pp. 64-78.

cuales se pueda completar la imagen de la economía y la política en los ámbitos que afecten a la empresa.

-Análisis de publicaciones extranjeras, tanto diarios como revistas, que por su importancia se hagan acreedores a una toma de conciencia de sus juicios y opiniones sobre temas económicos, financieros, socio - políticos, y muy especialmente, en aquellas actividades más directamente relacionadas con la entidad.

-Mantener el contacto con los diversos medios de comunicación, tanto por medio de notas de prensa, como por el trato directo con los responsables, de modo que se pueda recurrir a ellos cuando se juzgue necesario y a su vez, ellos, puedan acceder al departamento de comunicación en solicitud de datos y orientación.

-Envío regular de todo tipo de información que se genere: revistas, informes no reservados, descripción y características de productos o servicios, estadísticas, etc., a los medios de comunicación, principalmente, a los periodistas especializados en ese campo.

-Conocimiento e información de los diversos órganos de opinión, de las personas que los integran, de sus posiciones, de sus intereses así como de su esfera de influencia y de sus reacciones habituales para, cuando éstas pudieran resultar lesivas para la empresa, poder anticiparse a ellas y modificarlas, con argumentos de razón y de información documentada.

-Preparación de informes sobre temas concretos y especiales, con destino a los diferentes departamentos de la empresa.

-Preparación diaria de un reporte de las noticias aparecidas y que afecten a la estrategia empresarial, recogiendo los artículos más representativos que hayan sido publicados en la prensa diaria y en revistas especializadas.

-Difusión a través de los medios de comunicación del ámbito local, regional y nacional de noticias remitidas por la prensa o por la empresa.

-Elaboración de *dossieres* informativos de cara a la réplica oportuna o a la ratificación de criterios.

-Creación de un grupo de crisis.⁴⁴

-Confeción de declaraciones para los directivos de la empresa y que éstos puedan utilizarlas en ruedas de prensa, entrevistas, etc.

-Elaboración de documentación complementaria para la preparación de discursos para presentaciones, eventos, etc.

-Diseño, desarrollo y convocatoria de ruedas de prensa cuando se considere necesario

-Asistencia y asesoramiento a la Dirección y a los diferentes departamentos de la compañía en la comunicación con los medios, las instituciones y la opinión pública en general.

-Asesoramiento y asistencia en todos los actos, presentaciones y demás eventos.

-Elaboración, diseño y gestión de publicaciones internas y/o externas dirigidas a los trabajadores y clientes.

-Apoyo a los diferentes departamentos para la elaboración de materiales publicitarios, corporativos, promocionales, etc.⁴⁵

⁴⁴ Casi siempre se crea cuando la imagen de la empresa está en peligro, un grupo de expertos determina qué información debe ser enviada a los grupos de interés y a la sociedad en general.

⁴⁵ GARCÍA, Lola, "*Cómo montar su plan de comunicación*", Microsoft, 2010, http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/montar_plan.aspx, (13 de octubre de 2010).

Lester Potter, citado por Cervera, recomienda hacer:

- Un *resumen ejecutivo* del plan de comunicación, que recoja una visión general del mismo, lo que pretende alcanzar, las necesidades a las que responde y el efecto que tendrá en la organización.
- *Proceso de comunicación*: de acuerdo con Potter, el plan debe describir el proceso de la comunicación para explicar a los directivos y personas clave su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores. Debe incluir:
 - Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el plan de comunicación.
 - Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el plan.
 - Determinación del posicionamiento de la organización.
 - Declaración del mensaje: el principal mensaje del plan.
 - Investigación, descripción y localización de los públicos estratégicos según su orden de importancia, con quienes se debe desarrollar y mantener una buena relación.
 - Identificación del mensaje con la audiencia: elaboración de un mensaje breve que se quiere que sea entendido por cada audiencia clave.
- Implementación: puesta en marcha del plan, teniendo en cuenta:
Temas clave:
 - Objetivos.
 - Públicos a los que se dirige.
 - Mensajes que deben transmitirse.
 - Medios a utilizar.
 - Tiempo.
 - Presupuesto.
 - Expectativas.
 - Evaluación y seguimiento.

Además, Potter destaca que el plan de comunicación debe considerar las siguientes acciones:

- Control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios.
- Elaboración de estrategias comunicativas con clientes.
- Control y seguimiento de la aplicación de la marca en todo tipo de soportes (correspondencia, papelería, folletería, presentaciones, etc.).
- Búsqueda y negociación con proveedores.⁴⁶

Criterios y objetivos que deben guiar el plan de comunicación interna:

Criterios:

- Anticipar la información todo lo que sea posible (antes de que los problemas aparezcan).

⁴⁶ CERVERA Fantoni, Ángel Luis, “*Comunicación Total*”, Esic Editorial, España, 2004, pp. 36-38.

- Complementar la información y ampliarla cuando se produzcan acontecimientos.
- Estar prevenidos para informar con la mayor celeridad posible, ante hechos significativos que no puedan preverse.
- No presuponer que las personas o empleados tengan información por otros conductos.
- El trabajador debe saber los qué, cómo, por qué, cuándo y dónde.

Objetivos:

- Delimitar niveles de responsabilidad y ámbitos de actuación en temas generales, de negocio y sensibles.
- Potenciar y ordenar el flujo de las informaciones: descendentes, ascendentes, etc.
- Potenciar el trabajo en equipo.
- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la organización.
- Propiciar cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.
- Transmitir eficazmente los mensajes de estrategia y política empresarial.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con el proyecto corporativo.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada empleado desempeña en el desarrollo de su trabajo.

Necesidades que se plantean habitualmente los empleados:

- El futuro y la seguridad.
- Su carrera profesional.
- La implicación en el cambio.
- Agradecen la compensación y el reconocimiento.
- La calidad en el trabajo.
- La comunicación dentro de la empresa.⁴⁷

En *“Introducción a la construcción de la imagen profesional”*, Jesús Meza Lueza cita a W. Olins quien dice que una identidad poderosa es creada por una *“sistemática y bien planeada creación y difusión de símbolos”*. Explica que Olins identificó cuatro áreas básicas de la identidad corporativa: la manifestación física de la organización, sus productos o servicios, su información y comunicación, y las actitudes y comportamiento de los integrantes.

Zamora dice que: la comunicación en la empresa es un factor integrador que mantiene unidos a los distintos elementos o componentes de la organización.

Sin embargo, Zamora asegura que no siempre se ha reconocido la importancia de la comunicación interna. Explica que anteriormente se desarrollaba de dos formas: una comunicación espontánea y natural que se limitaba al intercambio de información, opiniones, puntos de vista y rumores.

⁴⁷ *Ibíd.*, pp. 303-304.

La segunda es una comunicación burocrática que consistía en la "*transmisión de órdenes o instrucciones de trabajo, orales o por escrito: notificaciones laborales que utilizaban como medios: los partes de trabajo, los comunicados oficiales, las circulares, aviso, etc., y como canales: el correo, el tablón de anuncios y en algunas empresas los boletines informativos y las revistas internas*". Pero recientemente se ha descubierto la importancia de la comunicación interna al considerarla como "instrumento de gestión de los Recursos Humanos".⁴⁸

Al respecto, Ulrich Sander, fundador de la compañía EZEcom de México, especializada en arquitectura de contenidos para comunicación corporativa dice que hay algunas organizaciones que ven a la comunicación como un elemento "accesorio, decorativo", pero la comunicación es un aliado del negocio para generar actitudes que se traduzcan en conductas afines a los objetivos del negocio, que es la principal garantía de supervivencia de la empresa.

El profesional de la comunicación ayuda a la empresa a focalizar sus mensajes, es capaz de anticipar áreas de oportunidad y transformarlas en acciones medibles y favorables. "*Hacer productos informativos solamente es aceptable si, con ello, se modifican conductas y actitudes cuyo valor supere a lo invertido en comunicación*". Anticipar los problemas, así como proponer soluciones deben ser las labores principales, afirma.⁴⁹

1.2.1 - Teorías de la comunicación y teoría organizacional de Sistemas.

En esta sección se explicarán dos tipos de teorías: de la comunicación, en particular aquella que habla acerca de la comunicación organizacional y la administrativa, en especial se detallará la teoría de Sistemas en la cual se ve a la organización como sistemas complejos con subsistemas y que interactúa con otros sistemas (otras empresas, gobierno, clientes, etc.).

1.2.1.1 - Teorías de la comunicación.

a) Teoría de la comunicación productiva.

Abraham Nosnik propuso la teoría de la "*comunicación productiva*". Las contribuciones de esta corriente son: a) haber mostrado que los receptores nunca son pasivos cuando reciben información, b) que los seres humanos "*somos parte de redes sociales las cuales también influyen y están activas durante los actos de comunicación*", y c) incorporar la retroalimentación como requisito para la comunicación efectiva.⁵⁰

⁴⁸ ZAMORA, Lucía, "*El plus de las ideas en la Comunicación Empresarial*", Mi Esp@cio, Soluciones Integrales de Comunicación, INFOSOL, <http://www.miespacio.org/cont/gi/plus.html>, (8 de julio de 2009).

⁴⁹ MELCHOR Guerrero, Perla, "*Comunicación, palabra de moda o solución ignorada*", Integratec, México, Ink Servicios Gráficos, Tecnológico de Monterrey, Año 13, No.17, julio-septiembre, 2006, p.33.

⁵⁰ REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., "*El poder de la comunicación en las organizaciones*", México, Plaza y Valdés Editores, 1998, p. 47.

Para entender qué es la comunicación productiva primero Abraham Nosnik explica cuáles son las etapas por las que han pasado las principales corrientes del pensamiento en comunicación:

Shannon y Weaver (1948) se encuentran en el primer nivel de pensamiento en comunicación, que Nosnik llama lineal.

El pensamiento lineal, o las explicaciones y modelos lineales en comunicación, se caracterizan por: enfatizar el papel de los emisores en el proceso; la presencia de una tecnología para poder transformar el lenguaje humano en señales o pulsaciones del tipo que requiera dicha tecnología para transmitir el mensaje, y la fidelidad de la información (calidad o integridad física) del mensaje al llegar a su destino (que generalmente llamamos receptor). Es decir, la linealidad en la comunicación consiste en: emisores, tecnología y calidad de (transmisión y recepción de) mensajes.

En segundo lugar tenemos los modelos o las explicaciones dinámicas de la comunicación. Del enfoque lineal pasamos a uno más humano. Es la época de oro de los científicos sociales y de la conducta en el campo de la comunicación.

Los especialistas de múltiples campos del saber humano (sociólogos, psiquiatras, lingüistas, especialistas del análisis cultural, entre otros) sobre lo humano dieron tres grandes contribuciones a la comunicación:

- Mostraron que los receptores (en la época lineal, con Shannon y Weaver) nunca están pasivos cuando reciben información de una fuente, un emisor o un transmisor.

- La psicología del procesamiento de información en los receptores, llamado genéricamente "el argumento de la selectividad", mostró que cada receptor en cada acto de comunicación realiza tres pasos muy complejos de procesamiento de la información: se expone selectivamente a un medio o fuente de comunicación; percibe selectivamente e interpreta la información que recibió de dicho medio, y por último, almacena o memoriza también selectivamente dicho material en su mente.

La segunda gran contribución de los modelos o explicaciones dinámicas de la comunicación es "la sociología de la recepción" también conocida como el argumento de la conversación.

El argumento de la conversación o sociología de la recepción establece que los humanos somos parte de redes sociales las cuales también influyen y están activas durante los actos de comunicación. Es decir, los humanos no vivimos, ni actuamos aislados en sociedad.

Existen investigaciones que apuntan al principio de que los humanos conversamos (y nos relacionamos) unos con otros: antes, durante y después de consumir información de distintas fuentes o medios ya sea personales (comunicación humana) o tecnológicos (comunicación social). Y que esta continua conversación con nuestros semejantes influye en la manera en que interpretamos, usamos y generamos la información en la sociedad.

En esta segunda etapa de la comunicación, el receptor recibe mayor atención. Hay el reconocimiento de la existencia de un receptor (o varios) al otro lado del proceso. Se reconocen sus capacidades (argumento de "selectividad", psicología de la recepción) y su estado gregario (argumento de "conversación", sociología de la recepción).

La concepción dinámica incorpora a la retroalimentación como prerrequisito de la comunicación (efectiva). Si no hay retroalimentación, no existe la comunicación.

Comunicación Productiva:

Nosnik habla de la necesidad de una nueva conceptualización del proceso de la comunicación, debido a la imposibilidad de provocar cambios efectivos en los sistemas (políticos, económicos, educativos, de medios de comunicación social, etc.) en los que actúa la comunicación como plataforma de contribución para que estos sistemas logren su objetivo de manera participativa (tomando en cuenta a los receptores). Para ir más allá de las concepciones lineal y dinámica de la comunicación, Nosnik propuso la *comunicación productiva*.

En esta tercera y nueva etapa de la comunicación, el receptor y su retroalimentación (o la evaluación que hace la fuente del impacto que tuvo ésta sobre su receptor), son los iniciadores del proceso. Es decir, el proceso de la comunicación comienza, en un segundo nivel o momento, con la retroalimentación del receptor a su fuente y esta última, junto con el primero, trabajando para que dicha retroalimentación se convierta en un cambio progresivo, innovación o mejora que transforme el sistema (sea cual fuere éste) para beneficio de ambos.

La comunicación productiva inicia donde se quedaron los modelos dinámicos: en la retroalimentación. La retroalimentación es el disparador del proceso de innovación, transformación y mejora del sistema que debe beneficiar tanto al receptor como a su emisor, y al emisor tanto como a su receptor.

Si, por contra, el cambio progresivo, la innovación o transformación del sistema que juntos buscan el emisor y el receptor sobre la retroalimentación, del segundo al primero, no se logra, permanecemos en la etapa dinámica y no pasamos a la etapa productiva de la comunicación.

Por tanto, comunicación productiva es la transformación y mejora de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integran (emisores y receptores) a partir de la retroalimentación del público o públicos (conjunto de receptores) al propio sistema (emisor o grupo de emisores que actúa/n como representante/s del sistema porque tienen la autoridad formal y el poder necesarios que así los acreditan), y de la evidencia empírica disponible que el cambio efectuado por y en el sistema beneficia a todos los que lo integran.

Nosnik dice que es necesario que un sistema se maneje como una "organización normativa" para que la comunicación productiva pueda existir. Un sistema (político, económico, gubernamental, empresarial, educativo, tecnológico, filantrópico, etcétera) es normativo si tiene los siguientes elementos: un corazón ideológico y un conjunto de reglas del juego que alinean su operación a dicho corazón ideológico.

Con el concepto de "organización normativa", Nosnik también se refiere a una etapa en la evolución organizacional de las empresas.

El concepto de corazón ideológico lo tomó de Collins y Porras (1994) que al estudiar empresas extraordinarias en su gestión y resultados, identifican en ellas una ideología nuclear ("core ideology") que sirve de guía a su operación. El "corazón ideológico" contiene, según Collins y Porras, el propósito y los valores que definen al sistema y que éste busca cumplir.

Nosnik agrega que el "corazón ideológico" debe contener no sólo "la razón de ser" del sistema sino una propuesta breve, general y clara de cómo dicho sistema va a perfeccionar (o contribuir a mejorar) a la sociedad de la cual es parte. Dicho propósito se conjunta en dos elementos: misión y visión de futuro del propio sistema. En segundo lugar, debe tener una identificación precisa de los valores que dicho sistema identifica como parte de su vocación y vivirá como convicciones, incluso frente a la adversidad, que señale la disfuncionalidad a corto plazo de esos valores.

Un sistema que se maneja a nivel de una organización normativa no sólo define el propósito y los valores de su corazón ideológico sino que se los comunica a todos los públicos que integran dicho sistema.

Es decir, las autoridades responsables de la gestión de dicho sistema actuarán como emisor(es) del mismo e informarán a los demás integrantes del sistema (que actúan como receptores o públicos del mismo) acerca del contenido de dicho corazón ideológico para que estos últimos (receptores, públicos) puedan exigir de los primeros (emisores, autoridades responsables del sistema): congruencia, coherencia y consistencia.

Un sistema normativo lo define como: aquel que descubre su corazón ideológico; lo comunica a todos sus públicos (es decir, a todos los integrantes de dicho sistema, además de las autoridades del mismo que actúan como emisores); imponen reglas del juego para que su gestión sea congruente, coherente y consistente, y permiten (inclusive incentivan) a sus públicos a generar retroalimentación y formas de evaluación y mejora para asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente con su corazón ideológico.

Congruencia es el grado en que la operación coincide con el propósito (misión y visión del futuro) y los valores explícitamente mencionados en el corazón ideológico.

Para que un sistema pueda ser congruente requiere de imponerse reglas del juego formales e también informales que generen una normatividad. Esta normatividad tiene, entre otros elementos: políticas de gestión; objetivos operativos y una ética que debe orientar y sancionar las decisiones de los integrantes del sistema.

Nosnik entiende por coherencia organizacional el nivel de credibilidad (es decir, de imagen positiva) del sistema en sus públicos, derivado del nivel de satisfacción de sus necesidades de información con respecto al propio sistema.

Es decir, la coherencia es la calidad de la comunicación que el sistema genera con cada uno de sus públicos y el resultado de la credibilidad de estos en el mismo. Por lo tanto, la coherencia es la imagen positiva que un sistema genera, uno a uno, con sus públicos.

La imagen del sistema es coherente (entre los públicos) y positiva como resultado de la calidad de la gestión comunicativa en dicho sistema. Esta gestión comunicativa va desde procesos muy generales como la comunicación corporativa hasta procesos tan fundamentales e inconscientes como "*el valor de compartir información para beneficio de emisores y receptores*" que está en la base de cualquier cultura institucional que favorece la comunicación en su seno.

Para lograr la coherencia en la gestión de cualquier sistema es importante identificar principios que normen la comunicación que actúa en dicho sistema. Al respecto, Nosnik cita "*los tres requerimientos básicos de comunicación para cualquier sistema*":

a) Principio de comunicación íntegra: el sistema no puede permitir flujos de información que no sean veraces, y que estén incompletos. Por veracidad se entenderá que la información tenga un contenido fáctico que, de ser necesario, pueda comprobarse su concordancia con la realidad. La información íntegra también debe ser completa, es decir, debe procurar satisfacer las necesidades o requerimientos que los receptores tienen y que el sistema pueda proveer. Además, el principio de veracidad pide a los emisores que comuniquen a sus receptores el nivel de incertidumbre que aprecian en la información que comunican.

Existen dos excepciones para aceptar una información incompleta. La primera, es que el sistema carezca de la información que el receptor o público le requiere, y en caso de ser necesario, pueda comprobarse que efectivamente el sistema carece de tal información. Y la segunda, que dicha información sea confidencial.

Por información confidencial se entenderá a un conjunto de datos que, transmitidos con un sentido propio a través de una serie de mensajes, ponen en peligro algún objetivo legítimo y válido que busca el sistema o, en la peor de las circunstancias, que amenace la estabilidad del propio sistema creando una situación de perjuicio generalizado (tanto para autoridades o emisores como para públicos, por igual).

Pasada la coyuntura o momento que justifica respetar la confidencialidad de la información, el sistema (las autoridades, emisores) deben mostrar y convencer a los receptores, (públicos) de la necesidad y validez de dicha confidencialidad.

Si los receptores son convencidos por el sistema (autoridades, emisores) se cumple con el principio de integridad en la comunicación.

b) El principio de comunicación integral: el sistema debe tener un Plan General de Comunicación que: identifique a todos los públicos que deben servirse, que estudie las necesidades de información de dichos públicos y las satisfaga con los criterios que impone el principio de comunicación íntegra.

c) Principio de comunicación integrada a la gestión exitosa del sistema: el sistema debe crear condiciones materiales (infraestructura) y de clima laboral (liderazgo) para que emisores (autoridades responsables) y receptores (todos los públicos) puedan colaborar para cumplir con el corazón ideológico del propio sistema.

Finalmente, se entiende por consistencia del sistema la conducta ejemplar (actitudes y comportamiento institucional) que deben exhibir tanto emisores como receptores con respecto al cumplimiento del corazón ideológico del sistema. Es decir, consistencia es el grado en que cada miembro del sistema, sea emisor o receptor, muestra la voluntad de cumplir con el corazón ideológico.

Para Nosnik, la comunicación productiva es la forma de comunicación más evolucionada que en la actualidad se conoce.

*"Ningún otro nivel conocido de comunicación (lineal y/o dinámico) puede conseguir o propiciar un tipo de intercambio entre emisores y receptores en donde ambos se responsabilizan y logran transformar el sistema para mutuo beneficio. De hecho, si esto último no se consigue (mutuo beneficio con base en los cambios del sistema) no podemos hablar del tercer nivel de comunicación: comunicación productiva".*⁵¹

a. Teoría de Gayeski y Woodward.

Por su parte, Gayeski y Woodward, citados por Sánchez Gutiérrez predicen la llegada de un nuevo modelo de comunicación organizacional en el cual el "comunicador renacentista" será responsable de la práctica profesional consistente en el desarrollo e implantación de reglas y herramientas para mejorar la diseminación, comprensión, aceptación y aplicación de información, de manera que respalde efectivamente a la organización en el logro de sus metas.

Su modelo se basa en los siguientes elementos:

1. Comunicación estratégica basada en el mercado: implica el diseño de programas preactivos que informen cándidamente al personal acerca de los requerimientos de los clientes y las realidades del mercado, y se enfoquen en la estrategia organizacional.
2. Tecnología o ingeniería del desempeño. Tener procesos sistemáticos para la solución de problemas mediante el análisis, mejora de la selección, comunicación, instrucción, diseño del trabajo, retroalimentación y programas de incentivos.
3. Reingeniería de procesos. El replanteamiento y rediseño radical de procesos para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño críticas.
4. El modelo "ComADD" que significa: modelo de análisis, diseño y desarrollo de la comunicación. Este es un modelo para identificar y mejorar con respecto a las brechas en el desempeño, así como evaluar y seleccionar soluciones basadas en la comunicación.⁵²

b. Teoría de las redes sociales.

Carlos Lozares dice que las redes sociales pueden definirse como un conjunto bien delimitado de actores -individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.- vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales.

El rasgo más característico de las redes sociales consiste en que requieren "*conceptos, definiciones y procesos en los que las unidades sociales aparecen vinculadas unas a otras a través de diversas relaciones*" (S. Wasserman y K. Faust, 1994:6, citados por Lozares).

⁵¹ NOSNIK, Abraham, "Linealidad, Dinamismo y Productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social", Razón y Palabra, ITESM-CEM, Número 1, Año 1, enero-febrero 1996,

<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n1/nosnik1.html>, (11 de octubre de 2010).

⁵² REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., "El poder de la comunicación en las organizaciones", México, Plaza y Valdés Editores, 1998, p. 51-53.

S. Wasserman y K. Faust (1994: 17-20, citados por Lozares), establecen las siguientes definiciones de los elementos de las redes sociales:

1. Los actores sociales: son entidades sociales sujetos de los vínculos de las redes sociales. Son de diverso tipo: individuos, empresas, unidades colectivas sociales, departamentos en una empresa, agencias de servicio público en la ciudad, estados, etc.
2. Los lazos relacionales: son los vínculos entre pares de actores, unidad de análisis en las redes sociales. Son de muy diverso tipo: personales -amistad, respeto, consejo, etc.-; transferencias de recursos -bienes, dinero, información, etc.-; asociaciones, interacciones, comportamientos; movilidad geográfica o social; conexiones físicas; relaciones formales u organizacionales; etc.
3. Diada: es la relación entre un par de actores y el posible lazo entre ambos.
4. Triada: es el conjunto de tres actores y sus relaciones.
5. Subgrupo: es cualquier subconjunto de actores además de los lazos existentes entre ellos.
6. Grupos: las redes sociales tienen además capacidad de modelar relaciones entre sistemas de actores que denominamos grupos. Se trata siempre de un conjunto finito.

Lozares hace la distinción entre forma y contenido en las redes sociales:

1. El contenido es la materia, la sustancia relacional -afecto, información, dinero, etc., que fluye, a través de las unidades por medio de las relaciones que se dan entre ellas a partir del intercambio de dicho contenido. Implica un tipo de comportamiento o acción, e incluso percepción de tal relación, entre dos unidades. Las relaciones pueden ser formales en el sentido de "institucionales/reguladas" o informales; permanentes o pasajeras; en proceso o consumadas; direccionales o no; superficiales o profundas; conscientes o inconscientes.
2. Por forma de la red se entiende la expresión abstracta de la relación y las propiedades de la configuración global o de algunas de las partes, es decir, lo que se suele describir como pautas, modelo o estructura de la red.

La raza, la edad, el sexo, la categoría social importan mucho menos en la teoría de redes que las formas de las relaciones, mantenibles o mantenidas. Son las relaciones, los vínculos que mantienen los actores, los que establecen las estructuras en cuyas posiciones se sitúan las unidades.

Principios centrales en la teoría de las redes sociales:

1. Los actores y sus acciones son contemplados como interdependientes y no como independientes o unidades autónomas.
2. Los lazos relacionales entre los actores vehiculan transferencias de recursos, tanto materiales como no materiales.
3. Los modelos contemplan las estructuras de relaciones como entornos que, o bien proporcionan oportunidades, o bien coaccionan la acción individual.
4. Los modelos de redes identifican la estructura social, económica, política, etc., como pautas constantes de relaciones entre actores.

1. La visión atomista y atributiva:

En esta visión el actor o agente, unidad de análisis, es descrito o diseñado en una perspectiva individualista o bien emitiendo opiniones independientemente de los otros, o bien realizando una acción intencional basada en cálculos racionales de maximación de utilidades, o bien actuando según motivaciones predeterminadas por causas antecedentes constrictivas y/o socializadas que explican sus acciones individuales.

En general, no se consideran los contextos sociales en los que el actor social está implicado e inmerso.

En los análisis individualistas raramente la interacción del individuo con la estructura social de pertenencia es vista como foco explícito de investigación y, por tanto, de toma de datos.

En esta perspectiva las propiedades de los sujetos, por ejemplo, sexo, edad, inteligencia, ingresos, ocupación, opciones personales, etc., son vistas como características intrínsecas de las unidades e independientes de las relaciones con otros miembros y, desde luego, también independientes del contexto específico en el que se observan.

Los atributos persisten en y se trasladan a los diversos contextos en los que está implicado el actor. De esta forma dichos atributos aparecen perfectamente inalterables e intercambiables entre, por ejemplo, el sexo en la casa y en la fábrica, la edad en la asistencia a un espectáculo o en situación laboral, etc. No sólo se intercambian las unidades muestrales aleatoriamente, sino que el individuo también "pasea" sus cualidades, sociales sí pero "esencialistas", por todos los contextos de su realidad social (D. Knoke y J.H. Kuklinski, 1982).

La idea fundamental de la perspectiva atributiva consiste por tanto en que todo actor tiene acceso diferencial, por ejemplo, a recursos -riqueza, poder, información-, dependiendo de las cualidades intrínsecas de los sujetos sociales. El resultado es que la población, no las relaciones, se estructura -se agrupa y se identifica en determinadas posiciones según la posesión de, o la pertenencia a, determinadas características o combinaciones de los atributos elegidos. Además, dichas agrupaciones y sus pautas estructurales correspondientes se "ejecutan" en el análisis, sea correlacional u otros.

Después de la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de los trabajos empíricos han estado mayoritariamente focalizados hacia la perspectiva individual y atributiva.

En ello han tenido un peso decisivo la imparable introducción de las clásicas encuestas sociales -que se han convertido en el paradigma de la aproximación atomista y atributiva-, con sus correlatos empiristas de la estadística y de los indicadores sociales además de la posibilidad que ofrecieron, y continúan ofreciendo, las técnicas y los métodos de análisis para ir más allá de los grupos reducidos. (U. Galaskiewicz y S. Wasserman, 1993, citados por Lozares).

2. La visión relacional de la teoría de las redes sociales:

La idea central de la visión relacional consiste en que el análisis no se construye tanto a través de categorías sociales o atributos, sino a través de los lazos o vínculos entre actores, incluso no estando directamente relacionados y unidos (Wellman, 1983; Granovetter, 1973).

En la perspectiva relacional las acciones son consideradas en la medida que expresan una(s) propiedad(es) emergente(s) de la conexión o ligazón entre unidades de observación (D. Knoke y J.H. Kuklinski, 1982). Además, las relaciones están contextualizadas específicamente y se alteran o desaparecen según dichos contextos de tal manera que se considera al actor a partir de la interacción con otras partes del contexto de la red o, al contrario, no es considerado si no está incluido en un contexto relacional dado.

En el marco de la sociología cuantitativa se puede medir la existencia y la intensidad de las relaciones. Se miden, por ejemplo, la fuerza de la relación amistosa, de los servicios dados en el interior de las familias, de los intercambios económicos entre organizaciones, etc.

Las medidas y pautas relacionales pueden captar propiedades emergentes o establecidas del conjunto social estudiado, no percibidas como simples agregaciones de los atributos de los individuos.

En ese sentido, no es suficiente por ejemplo, afirmar que la gente de estatus alto tiene más poder que la gente de estatus bajo. De lo que hay que dar cuenta o explicar es de cómo los modelos o pautas relacionales crean diferencias de poder, estatus o prestigio entre la gente.

El supuesto básico de la teoría de redes, consiste en que la indudable correlación que se da entre comportamientos, opiniones, etc.

Las variables atributivas como sexo, raza, edad, educación, ocupación, etc. -al origen de las estructuras sociales clásicas en los análisis empíricos a partir de los valores de dichos atributos-, no dejan de ser globalmente espúreas, ya que las verdaderas variables explicativas alternativas son las relaciones (Structure, versión 4.2, 1991, citado por Lozares).

Los tipos de datos pertinentes para las redes serán, por consiguiente, los relacionales y no precisamente los datos atributivos como actitudes, opiniones o variables de hecho, etc.

Los datos relacionales, o variables estructurales, pueden obtenerse por cuestionarios, documentos, archivos, por la observación o también por otros métodos etnográficos. Los datos relacionales expresan contactos, transacciones, lazos, conexiones, vínculos, servicios dados o recibidos, comunicaciones entre grupos a partir de agentes.

Niveles de análisis:

El nivel egocéntrico o personal de análisis: hay analistas que tratan la estructura de las redes buscando y explicando las diferencias entre actores por sus posiciones sociales provenientes de las redes locales que rodean a los actores y que, en cierto sentido, les "pertenecen".

Este diseño no conduce a una descripción completa de la estructura social de una población, a menos que las unidades estén ya redefinidas como posiciones sociales generales tales como grupos ocupacionales o étnicos. En contraste, este enfoque se presta a utilizar muestras representativas y es compatible con los métodos de la estadística tradicional para la generalización de resultados a amplias poblaciones.

El nivel intermedio de análisis: los estudios de las redes pueden reducirse a un nivel intermedio al pretender analizar las relaciones de las unidades entre sí, de las unidades con parte de la red o con la red total. A menudo lo que se analiza son diadas pero pueden también ser estudiados subconjuntos más amplios.

Se ha tratado también de realizar directamente el muestreo aleatorio de diadas o triadas, aunque no es habitual.

En el nivel de la estructura lo más pertinente consiste en comparar entre sí estructuras sociales completas, por ejemplo: de trabajo, grupos, organizaciones, comunidades. Se requieren datos completos de redes: los lazos sociales que vinculan los elementos de la población o de una población con otra.

Enfoque estructuralista:

El enfoque de redes concibe la estructura social como pautas, modelos de relaciones específicas que ligan unidades sociales, incluyendo actores individuales y colectivos. Más allá del uso del concepto de red social como simple metáfora y como un puro instrumento de investigación, esta aproximación trata de interpretar el comportamiento de los actores a la luz de sus posiciones variables dentro de la estructura social.

Dado un conjunto de actores, el análisis de redes sociales trata las variables estructurales medidas sobre los actores considerados como tal conjunto. Precisamente define la estructura relacional de un grupo o de un sistema más amplio como las pautas, o la pauta, de relaciones del conjunto de actores del grupo.

Los analistas de redes sociales estudian los modelos de estas relaciones para dar cuenta de la estructura del grupo. De esta forma se puede estudiar el impacto o la influencia de la estructura sobre el funcionamiento del grupo y/o sobre los individuos (S. Wasserman y K. Faust, 1994:9, citados por Lozares).

Para Wellman el análisis estructural redes, se alimenta de una serie de consideraciones básicas, que llama paradigmas:

- 1) Los comportamientos de las unidades (individuos, grupos, etc.) han de ser interpretados más bien en términos de constricciones estructurales sobre la actividad de dichas unidades que, en términos de fuerzas internas, existentes dentro de las unidades adquiridas, por ejemplo, vía socialización de normas.
- 2) Los análisis no se han de hacer tanto a través de la clasificación de unidades por sus atributos, sino más bien, a partir de las relaciones que mantienen.

- 3) Son las relaciones pautadas las que afectan a los comportamientos de los miembros de las redes traduciéndose en que las poblaciones y las muestras se han de definir relacionamente.
- 4) Los métodos categoriales de descripción y análisis atributivos han de ser reemplazados por métodos relacionales.
- 5) La estructura puede también ser considerada como una red de redes pudiendo a su vez ser, o no, subdividida más discretamente sin asumir así la impenetrabilidad de los grupos.
- 6) Los métodos analíticos han de usar directamente la naturaleza relacional y las relaciones pautadas de las estructuras sociales como unidades de análisis, lo que quiere decir que se ha de utilizar menos una perspectiva individualista y más la matemática y estadística que permitan estudiar la estructura social más directamente.

Wellman establece cinco principios generales que han de guiar el trabajo analítico estructural de las redes sociales en una gran variedad de áreas sustantivas:

1. Las relaciones sociales estructuradas son una fuente más poderosa de explicación sociológica que los atributos personales de los miembros de un sistema.
 2. Las normas emergen de la localización de las relaciones sociales en los sistemas estructurados.
 3. Las estructuras sociales determinan la operación de las relaciones diádicas o relaciones a pares.
 4. El mundo está compuesto de redes, no de grupos.
 5. Los métodos estructurales complementan y suplen los métodos individualistas.
1. La teoría de redes incorpora para Burt dos supuestos básicos y significativos:
El primer supuesto es que todo actor social participa en un sistema social que implica otros actores que son puntos de referencia significante en las decisiones mutuas. Las relaciones que un actor mantiene con otros pueden afectar a sus acciones, percepciones y comportamientos.
 2. La distribución desigual condiciona tanto la cooperación, (lo que implica colaboración entre individuos), como la competencia (lo que implica conflicto). Esto da una naturaleza dinámica a la teoría de redes, ya que la estructura del sistema se modifica conforme a las pautas cambiantes de la coalición y el conflicto.⁵³

⁵³ LOZARES, Carlos, "*La teoría de redes sociales*", Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Sociología, España, Papers 48, 1996, 103-126, <http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25386/58613>, (17 de octubre de 2010).

1.2.1.2 - Teoría organizacional de Sistemas.

Sergio Hernández y Rodríguez explica que la teoría de Sistemas estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente. La moderna teoría de Sistemas se desarrolló gracias a Ludwing Von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente, todos los elementos están integrados en unidades relativamente independientes.

Kenneth Boulding en su artículo *“La teoría general de sistemas y la estructura científica”* explica que los sistemas sociales pasarán por las etapas de evolución de los sistemas físicos y biológicos y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

- Primer nivel: estructuración estática.
- Segundo nivel: mecánico o de relojería.
- Tercer nivel: cibernético o de equilibrio.
- Cuarto nivel: estructura de auto reproducción.
- Quinto nivel: genético asociativo.
- Sexto nivel: el mundo animal.
- Séptimo nivel: el humano.

George Braziller define los sistemas como: *“Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema”*.

Hernández y Rodríguez dice que también se ha definido al sistema como *“un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o la combinación de cosas o partes que forman un todo unitario y complejo”*.

Los sistemas se clasifican en:

- a) Abiertos y cerrados por el grado de interacción con otros sistemas. Según el nivel de influencias o infuljos que reciben. Si el sistema recibe muchas influencias se le llama abierto. No existe un sistema totalmente cerrado o abierto.
- b) Abstractos y concretos por su composición material y objetiva. En un sistema abstracto todos sus elementos son conceptos, por ejemplo, los numéricos. Un sistema concreto es aquel en el que por lo menos dos de sus elementos son objetos. Ackoff sostiene que los sistemas concretos tienen, cuando menos, dos subsistemas de los que por lo menos uno debe ser estimulante de otro reactivo. Ejemplo: los procesos administrativos al estar plasmados en papel son abstractos pero al aplicarlos en la práctica funcionan como sistemas abiertos.
- c) Pasivos, activos y reactivos por su capacidad de respuesta. Un sistema abstracto como el lenguaje es pasivo, y sólo tiene función cuando se relaciona con un sistema activo, como el ser humano quien lo estimula para que funcione. Los sistemas reactivos son los que funcionan en respuesta al estímulo de otro.
- d) Estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos por su movilidad interna. Todo sistema mantiene cierto dinamismo interno, que produce un efecto de caos en su proceso (entropía).
La homeostasis significa equilibrio, es decir, un sistema homeostático es aquel que siempre está en equilibrio, actúa sólo, se auto corrige y se auto regula.
En los sistemas probabilísticos existe incertidumbre sobre su futuro.

- e) Determinísticos y dependientes por su predeterminación de su funcionamiento. Los sistemas determinísticos se caracterizan porque su funcionamiento suele predecirse con toda certeza.
En los sistemas dependientes su funcionamiento está dado totalmente en función de otro y su medio, no tienen autocontrol y autodirección, sus metas son determinadas por el exterior.
- f) Independientes e interdependientes por su grado de dependencia. Los sistemas independientes se rigen por sí mismos y son capaces de modificarse.

En todo sistema se encuentran los siguientes elementos:

1. Insumos.
2. Proceso. Transformación de insumos según métodos propios.
3. Producto. Resultado.
4. Retroalimentación.

Insumos y unidad de entrada. Son las materias primas, recursos humanos, dinero, etc. Unidad de entrada es por donde se reciben los insumos como el teclado de la computadora. Unidad de proceso. Transforma los insumos de acuerdo con la finalidad del sistema.

Los subsistemas de la unidad de proceso son:

- Unidad de dirección o subsistema gerencial. Sus funciones son la toma de decisiones y conducir hacia el fin preestablecido.
- Unidad de control. Se encarga de mantener las variables del proceso dentro de los términos deseados, señala las desviaciones y las corrige.
- Unidad de alarma. Sirve para señalar que algo se salió de la normalidad, se apoya en señales predeterminadas para indicar que las variables del proceso están fuera de control.
- Unidad de memoria. Permite retener y recordar el pasado, dejar huella de lo acontecido.
- Productos y unidad de salida. Es lo que genera el sistema. Además, la unidad de salida es el medio por el que se entrega el producto.
- Unidad de retroalimentación. Es la respuesta del medio, permite evaluarse en relación con la aceptación de los productos.

Daniel Katz y Robert L. Kahn afirman que las organizaciones sociales son sistemas abiertos y rechazan el enfoque de sistemas cerrados. Destacan que los sistemas tienen varias características: importación de energía (toman energía del medio externo, ya que las estructuras sociales no son autosuficientes), procesamiento, el producto, funcionamiento cíclico, entropía negativa (es la energía destructiva del sistema, las organizaciones deben controlar la entropía mediante la importación de más energía de la que gastan y el almacenamiento del excedente), información, retroalimentación negativa, el proceso de codificación, estado estable, homeóstasis dinámica (dan estabilidad), diferenciación y *equifinalidad* (lograr el estado final por diferentes caminos y estados iniciales).

Cabe destacar que según los autores, la información le sirve al sistema para entender su medio, su funcionamiento, mejorar, corregir fallas, y aceptar o rechazar lo que no le sirva mediante la codificación.

También dicen que la organización funciona gracias a la interrelación de cinco subsistemas internos: de producción (transformación de insumos), de apoyo (permite que se den condiciones favorables), de mantenimiento (preserva el sistema), de adaptación, gerencial (ciclo de actividades necesarias para coordinar, controlar y dirigir a los otros subsistemas por medio de estructuras administrativas, reguladoras y de autoridad).

Según el modelo de Katz y Rosenzweig, (autores que conciben al sistema como abierto, que intercambia información, materiales, energía con el suprasistema), existen varios factores que influyen en la organización: culturales, tecnológicos, educativos, políticos, legales, recursos naturales, demográficos, sociológicos y económicos.

Indican que los sistemas están integrados por los subsistemas: metas y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo.⁵⁴

1.2.2 - El rol del comunicador organizacional.

Para Fernando Martín Martín, el profesional de la comunicación debe tener un gran poder de síntesis, una amplia fluidez mental, ser un experto y hábil comunicador, estar totalmente integrado en la cultura corporativa de la organización a la que sirve, y depender de la alta dirección para poder coordinar, analizar, desarrollar, difundir y controlar la imagen pública de la empresa.

Destaca Martín Martín que hasta no hace mucho tiempo el rol del comunicador organizacional lo ocupaban personas que no eran profesionales del ramo como familiares y amigos del empresario, psicólogos, sociólogos, abogados, encargados de Recursos Humanos, etcétera, perjudicando la imagen de la empresa.

No obstante, gracias a las asociaciones de profesionistas, universidades, entre otros, se ha comenzado a profesionalizar esta área que es considerada como un arma de gestión empresarial e institucional, por medio de cursos, seminarios, maestrías, etc.⁵⁵

Sánchez Gutiérrez asegura que los comunicadores en las organizaciones deben tener un profundo conocimiento de la organización, su cultura y estrategia, sus operaciones y productos, su gente, su tecnología, el mercado y la competencia.

Lo anterior es fundamental para desarrollar estrategias de comunicación consistentes con las estrategias del negocio y responder a las necesidades de información de los integrantes del mismo. Además, el comunicador organizacional debe ser un experto en comunicación interpersonal y su trabajo deberá estar dedicado a facilitar las relaciones entre los individuos.

⁵⁴ HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, “*Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*”, McGraw-Hill, México, 2002, pp. 96-109.

⁵⁵ MARTÍN, Martín, Fernando, “*Comunicación en Empresas e Instituciones*”, Ediciones Universidad de Salamanca, España, 1995, pp. 35.

Agrega que los responsables de la comunicación corporativa tienen entre sus objetivos de comunicación interna:

- Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.
- Colaborar en el logro de los objetivos de la empresa, favoreciendo su integración interna, y su adaptación externa a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes entre los miembros de la organización y con el ambiente.
- Dar orden y sentido al intercambio de mensajes.
- Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.
- Participar en la planeación y producción de programas de comunicación, como pueden ser: edición de publicaciones internas, distribución masiva de circulares, administración de tableros de avisos, producción de material audiovisual, preparación de discursos para los ejecutivos, organizar fiestas, eventos especiales, elaborar materiales didácticos, desarrollar contenidos para medios electrónicos, etc.
- Desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación.⁵⁶

Martín Martín añade las siguientes responsabilidades del Director de Comunicación Organizacional:

- Realizar todo tipo de actividades que le sean delegadas directamente por la Presidencia o Dirección General.
- Dirigir la integración y potenciación de los empleados pertenecientes al departamento de Comunicación, en cuanto a recursos de comunicación, motivación y delegación de funciones.
- Proponer todo tipo de ascensos, traslados, premios, sanciones, etc. de los empleados del área de Comunicación a la Presidencia o Dirección General.
- Comunicar al director de Recursos Humanos las necesidades de formación que detecte en sus empleados.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de disciplina, asistencia, etc.
- Conceder permisos a los empleados.
- Autorizar los gastos de su departamento.
- Tener una rápida y fluida comunicación con la Presidencia o Dirección General, así como con el resto de las jefaturas y empleados de la organización.
- Propiciar un buen clima de trabajo entre sus empleados y con el resto de la organización.
- Mantener discreción en cuanto a las actividades que se realicen en su departamento, tanto internas como externas.
- Utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas concedidas a su departamento para así rentabilizar su gestión empresarial o institucional.⁵⁷

⁵⁶ REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., “*El poder de la comunicación en las organizaciones*”, México, Plaza y Valdés Editores, 1998, pp.42-44.

⁵⁷ MARTÍN, Martín, Fernando, “*Comunicación en Empresas e Instituciones*”, Ediciones Universidad de Salamanca, España, 1995, pp. 36-37.

Angel Luis Cervera Fantoni destaca:

- Desarrollar acciones de *lobby*⁵⁸ como:
 - Creación de grupos de opinión (entre actores privados o autoridades), que facilite el acceso a los productos o servicios de la empresa y que contribuyan a los objetivos generales de la compañía.
 - Apertura y mantenimiento de canales de comunicación con instituciones
 - Revisión de la legislación que pueda afectar a la empresa, nacional o internacional.
 - Preparación de *post papers* sobre temas clave (argumentativos para entrevistas con parlamentarios o comisiones especiales, etc.).
- Realizar y actualizar manuales de comunicación de crisis y de los planes de contingencia.
- Auditorías de comunicación interna.⁵⁹

Este tipo de comunicador puede tener acceso, según el presupuesto, a medios masivos de comunicación, medios desarrollados por la propia organización como impresos (cartas, memorandos, revistas, entre otros), medios electrónicos (programas audiovisuales y *multimedia* de inducción, circuito cerrado de televisión, etc.), nuevas tecnologías (*Internet*, *Intranet*, correo electrónico, celulares, fax, etc.) y medios gerenciales (juntas, presentaciones ejecutivas, asambleas de accionistas y convenciones).

En la comunicación organizacional los mensajes se dirigen a generar productividad que el sistema (la propia organización) ha definido como el que corresponde para justificar su existencia en la sociedad. Al igual que en los medios masivos de comunicación, los comunicadores organizacionales se enfrentan a la necesidad de tener el equipamiento tecnológico adecuado para ampliar su cobertura, así como también el combatir el problema de las interpretaciones no deseadas y el mal uso de la información.⁶⁰

1.2.3 - La comunicación organizacional en México.

Antes de hablar del establecimiento de las áreas de comunicación organizacional en las empresas, es importante señalar que en México es una disciplina muy joven, incluida la formación de comunicadores en las aulas.

En 1949 se fundó la Escuela de Periodismo Carlos Septién García, la primera en impartir la licenciatura en Periodismo. En 1951 la Universidad Nacional Autónoma de México abrió la licenciatura en Periodismo.

En 1960, -once años después-, la Universidad Iberoamericana abrió la primera licenciatura en Ciencias y Técnicas de Información en América Latina.

⁵⁸ El lobby es una estrategia de comunicación y de relaciones públicas destinada a defender determinados intereses ante los legisladores o bien, ante distintas actuaciones de las administraciones públicas. Se caracteriza por ser: un grupo organizado, que expresa conscientemente intereses parciales o particulares, que ejerce presión sobre el poder público para obtener sus fines, que no busca ejercer por sí mismo el poder público y que no asume la responsabilidad de las decisiones adoptadas bajo su influencia. CERVERA Fantoni, Ángel Luis, "*Comunicación Total*", Esic Editorial, España, 2004, pp. 267.

⁵⁹ *Ibidem*, pp. 32-34.

⁶⁰ REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., "*El poder de la comunicación en las organizaciones*", México, Plaza y Valdés Editores, 1998, pp.42-44.

Las primeras escuelas y universidades que empezaron a impartir la licenciatura en Ciencias y Técnicas de la Comunicación, se localizaban en las tres principales ciudades: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.

En 1976 había por lo menos 25 escuelas y universidades públicas y privadas que impartían la licenciatura en Ciencias de la Comunicación o licenciaturas afines.

Octavio Islas asegura que en la época de los años setentas y ochentas, temas como las Relaciones Públicas, la Comunicación Organizacional, la Publicidad, la investigación acerca de las tecnologías de la información, entre otros, eran menospreciados por académicos e investigadores o bien eran considerados como "*asuntos de menor jerarquía conceptual en la reflexión comunicológica*".

En la década de los noventa se registró un significativo aumento de las escuelas y universidades que impartían la carrera de Ciencias de la Comunicación o afines. Claudia Benassini Félix, citada por Islas, señala que para 2001, por lo menos 190 escuelas y universidades ya impartían la licenciatura.

No obstante, algunas instituciones no se limitaron a impartir la licenciatura en Ciencias de la Comunicación y simultáneamente ofrecían algunas carreras afines, como Periodismo, Publicidad, Fotografía o Relaciones Públicas -entre otras-, por lo que el total de escuelas y universidades en las cuales se impartía la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, carreras afines o programas de posgrado, ascendía a poco más de 250.⁶¹

Gabriel Zaldivar considera que en cuanto a las líneas temáticas de la investigación en comunicación no sólo de México, sino del resto de América Latina, actualmente existen áreas subexploradas como la Comunicación Organizacional.

En el diseño curricular de las licenciaturas, especialidades y grados posteriores, dominan asignaturas de carácter mediático: talleres de radio, televisión y cine, guionismo, etc.

En su opinión, la oferta relacionada con la comunicación organizacional hoy es más amplia pero discutible en profundidad y se resume en cuatro aspectos: Relaciones Públicas, Medios de Comunicación institucionales, Técnicas de Comunicación (múltiples consejos para ser un líder organizacional) e Imagen Organizacional (pretende aumentar el valor monetario de la organización, a través de la venta de una buena imagen).⁶²

Nosnik y Rebeil también cuentan que en México la comunicación organizacional es una disciplina muy joven, por ejemplo, como función de consultoría no supera un cuarto de siglo. Mientras que en 1935 se constituyó la Asociación de Profesores Universitarios de Redacción Empresarial en Estados Unidos, en México apenas en 1973 se creó la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, A.C. (AMCI), que en 1986 se convirtió en la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO).⁶³

⁶¹ ISLAS Carmona, Octavio, "*Un nuevo principio*", Proyecto Internet ITESM, Campus Estado de México, <http://www.cem.itesm.mx/ric/menu/relpub/index.html>, (14 de octubre de 2010).

⁶² ZALDIVAR, Gabriel, "*Del Olvido al No Me Acuerdo: La Comunicación Organizacional en México*", Mi Esp@cio, Infosol, http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/comunicacion_organizacional.html, (14 de octubre de 2010).

⁶³ REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., "*El poder de la comunicación en las organizaciones*", México, Plaza y Valdés Editores, 1998, pp. 14-20.

La creación de la AMCO se dio en una época en la cual el ejercicio de la profesión se circunscribía a la redacción de la revista interna, los tableros de información y buzones de sugerencias, principalmente. Al pasar de ser la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas A.C. (AMCI, A.C.) a la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO) se amplió su campo de acción al cubrir las comunicaciones tanto internas como externas de las organizaciones, los programas de identidad gráfica, revistas para clientes y atención a prensa, que ya formaban parte de la profesión.

Para 1996, año en el que se convirtió en Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, los colegas iniciaban su sensibilización hacia nuevos temas como el manejo de crisis, actividades de comunicación en apoyo a mercadotecnia y relación con inversionistas.

Desde el año 2003, la AMCO cambió su nombre una vez más al de: Asociación Mexicana de Comunicadores, A.C. para dar cabida a los ejecutivos de la comunicación en empresas e instituciones educativas y gubernamentales, consultores, docentes, así como a los proveedores encargados de distintos procesos de comunicación corporativa.

Su visión es: *"ser eje para la actualización, transferencia e intercambio de conocimientos en el ámbito mexicano de las comunicaciones empresariales"*, y su misión es: *"impulsar y promover el desarrollo de los profesionales de la comunicación a través del apoyo dirigido y de iniciativas enfocadas para agregar valor"*.⁶⁴

Nosnik y Rebeil destacan también que los grandes usuarios de la comunicación organizacional en México son las empresas grandes y medianas, la banca y las aseguradoras; entre ellas mencionan a: Liverpool, Gigante (ahora Soriana), Avon, IBM, AT&T, Telmex, etc. Y cada vez hay una mayor demanda para contratar servicios externos y de consultoría.⁶⁵

José Luis Marín, quien en 1995 se desempeñaba como Gerente de Comunicación Corporativa de Ericsson opina que en México la disciplina de la comunicación organizacional ha dejado de ser una práctica empírica, ejercida por administradores de empresas, psicólogos y hasta secretarías, llevada a cabo de una manera no sistemática, no planeada. Actualmente ya es una disciplina más estructurada, que requiere una formación académica.

En cuanto al uso de las tecnologías en la práctica de la comunicación organizacional destaca que cada vez son más las empresas multinacionales que usan las tecnologías para la interacción de las personas.

"El uso de correo electrónico, de multimedia, cada vez está más presente, entonces juega un papel fundamental. Hoy en día una compañía altamente desarrollada no puede prescindir de un sistema de correo electrónico para poder intercambiar mensajes en el desarrollo de su negocio. (...) Estoy hablando de empresas multinacionales. Desafortunadamente en nuestro país las pequeñas y medianas empresas todavía no tienen esa oportunidad."

⁶⁴ ASOCIACIÓN MEXICANA DE COMUNICADORES, *"Historia"*, <http://www.amco.com.mx/>, (4 de agosto de 2009).

⁶⁵ REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., *"El poder de la comunicación en las organizaciones"*, México, Plaza y Valdés Editores, 1998, pp. 14-20.

Destaca que las grandes corporaciones ya sean nacionales o internacionales destinan un presupuesto a la comunicación y tienen un área encargada de la administración de la comunicación, la cual que tiene bajo su responsabilidad diseñar y desarrollar los programas de comunicación.

En tanto que en pequeñas y medianas industrias, *"por lo mismo de sus carencias de recursos y de sus estructuras mismas no las designan. En el mejor de los casos las empresas que están al frente de esos negocios, contratan servicios, consultores o con agencias y desarrollan sus comunicaciones pero no es un fenómeno general"*.⁶⁶

Serafina Llano dice que hace apenas unas décadas que la comunicación fue integrada y aceptada en la estructura formal de muchas empresas e instituciones.

"Hoy en día, la Comunicación Organizacional lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la Cultura e Identidad Corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos", asegura Llano.

La crisis de 1995 marcó un momento difícil para la comunicación organizacional en México, pues muchas empresas optaron por deshacerse de sus departamentos de comunicación, debido a las pobres expectativas que se tenían de estos.

"Sumado a lo anterior, las empresas grandes son una minoría en comparación con la cantidad de micros, pequeñas y medianas compañías que hay en México y que no cuentan en su gran mayoría con personal dedicado especialmente a mejorar tanto su comunicación interna como externa", agrega Llano.

Los ejecutivos de la comunicación en México se han limitado a su tarea de productores de medios, por lo que deben lograr que la función de la comunicación se reposicione como herramienta estratégica del negocio, sobre todo en esta era de la globalización y el uso de las nuevas tecnologías como *Internet* para la comunicación. *"Nuestra responsabilidad en una empresa es administrar los recursos simbólicos de la misma, mediante el manejo adecuado de la comunicación"*.⁶⁷

En 2009, Ángel Moreno Sanabria comentó que las compañías grandes y medianas usan esta estrategia administrativa pero son muy pocas. *"Las empresas no invierten en este factor sobre todo porque desconocen cuáles son sus utilidades prácticas y reales; a su vez esto puede ser falta de los propios comunicadores que no han sabido cómo vender una estrategia que los administradores, en cambio ofertan como el equivalente a desarrollo organizacional"*, destacó Moreno.⁶⁸

⁶⁶ GÓMEZ, Rubén Darío, *"La comunicación positiva y el entorno organizacional"*, Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre de 1996, <http://razonypalabra.org.mx/antiores/n4/marin.htm>, (14 de octubre de 2010).

⁶⁷ LLANO, Serafina, *"La comunicación positiva y el entorno organizacional"*, Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre, 1996, <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/llano.htm>, (14 de octubre de 2010).

⁶⁸ BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA, *"Comunicación organizacional en México, un reto más ante la crisis"*, 28 de octubre de 2009,

1.3 – Los medios y la globalización.

En esta sección del capítulo se analizan los cambios en la forma de usar los medios de comunicación por parte de los usuarios, es decir que pasaron de tener un rol pasivo a un rol activo; el hecho de que el poder de los medios se concentre en el usuario (quien crea sus propios medios) y no en los grandes corporativos de medios de comunicación, así como la importancia de la retroalimentación para el usuario y de la conexión desde cualquier lugar (movilidad).

También se analiza la importancia de las nuevas TIC para las empresas y se ofrece un marco conceptual con las definiciones de las tecnologías importantes en la tesis como: *Internet*, redes sociales, páginas *web*, *multimedia*, entre otros.

1.3.1 – Cambios en el consumidor de medios de comunicación.

En los últimos años se ha dado un cambio vertiginoso en el consumo de medios que también provoca diferencias en los procesos de acercamiento de las compañías hacia sus grupos de interés.

El usuario pasó de ser un consumidor pasivo a uno activo. Cuando el usuario es pasivo únicamente es un receptor de la información, en cambio, cuando es activo funge también como emisor de la información, ya que opina acerca de la información que recibe de los medios de comunicación (con lo cual los retroalimenta), genera sus propios medios y transmite un cúmulo de información, sin la necesidad de utilizar los medios tradicionales como la radio y la televisión, manejados por los grandes corporativos de la comunicación.

Actualmente existe una gran cantidad de aparatos (grabadoras de voz, cámaras fotográficas y de video, computadoras, etc.) y de programas computacionales (para grabar y editar texto, fotos e imágenes), a los que los consumidores tienen fácil acceso a un bajo costo (se pueden adquirir en tiendas o descargar por *internet*), lo que les permite crear sus propios contenidos y compartirlos.

De acuerdo con Montaner, gracias a las nuevas tecnologías, el usuario puede crear sus mensajes, decidir la secuencia de información a seguir, establecer el ritmo, cantidad y profundización de dicha información y elegir el tipo de código con el que quiere establecer relaciones.⁶⁹

Thomas Friedman coincide con estas ideas al definir el término “*in-forming*”, que es la capacidad de crear y desplegar una cadena de suministro propia que puede ser de información, de conocimientos y/o de entretenimiento.

http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/comunic/comunicacion_organizacional_en_mexico_un_reto_mas_, (14 de octubre de 2010).

⁶⁹ MONTANER, Ramón, “*Dirigir con las nuevas tecnologías*”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001, p. 15.

La persona es la que investiga, edita, elige el entretenimiento, siguiendo sus propias pautas y valiéndose de su propia capacidad y medios, sin necesidad de acudir a bibliotecas, al cine o a una cadena de televisión. El *in-forming* es la búsqueda de conocimientos, personas y comunidades afines a uno mismo.

Es por esto que varios sitios en *Internet* se han hecho muy populares. Entre ellos, el motor de búsquedas Google que en 2005 procesaba aproximadamente mil millones de búsquedas al día, frente a los 150 millones que tres años atrás generaba.⁷⁰

1.3.2 – Las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Emmanuel Zamores Cabrero, comenta que la necesidad de comunicarse inicia junto con los primeros seres vivos. Los primeros métodos de comunicación incluían gestos, sonidos, uso de piedras, metales, madera, señales de humo, tambores, papel, caballos, palomas mensajeras, etc. Pero el mundo avanza tan vertiginosamente que es difícil seguirle el paso en cuanto a la adquisición y consumo de nuevas tecnologías. Con el tiempo nos hemos ido adaptando a usar distintos aparatos como el teléfono, la televisión y la radio. En unos años más nos terminaremos de adaptar a las tecnologías que ya están y las que vengan.

Hoy una gran cantidad de nuestras actividades ya se realizan a través de dispositivos móviles, dejamos a un lado las computadoras del tamaño de una habitación para dar paso a las PCs personales o *laptops* y *minilaptops* (*notebooks*), PDA's, celulares con cámaras, etc., que nos ofrecen una mayor movilidad, la oportunidad de estar conectados en cualquier parte del mundo y, con las nuevas herramientas, poder hacer varias cosas a la vez.

⁷⁰ FRIEDMAN, Thomas, “*La tierra es plana*”, Editorial Planeta Mexicana, México, tercera reimpression, 2007, p. 165-166. Otro ejemplo de cómo el poder ha pasado de los medios al usuario es la publicidad. Adrián Magaña, director general de Insitu Publicidad y profesor de la Universidad de la Comunicación dice que Internet ha venido a cambiar al mundo, revolucionando la forma como nos relacionamos, nos informamos y nos comunicamos. Han cambiado los hábitos de compra y la forma en que se persuade al consumidor para comprar.

Hoy las herramientas como las redes sociales, los servicios de compras online, los blogs, entre otros, dictan la pauta a la publicidad, por lo cual las empresas deben crear contenidos personalizados. “*La tendencia de una mudanza de la inversión publicitaria hacia los medios digitales ya empezó, gran parte del volumen potencial de consumo está ahí y crece día con día, el porcentaje de compras en línea aumenta aceleradamente*”, asegura Magaña. (MAGAÑA, Adrián, “*El porvenir de la publicidad*”, El Universal, Finanzas, Marketing, 21 de mayo de 2008, p. B2).

Por su parte, Ignacio Zuccarino, director creativo de JWT México asegura que la publicidad que antes enviaba mensajes directos al público para que consumiera hoy está obligada a hacer entretenimiento y ofrecer mensajes más interesantes.

Zuccarino explica que el poder pasó de los medios al consumidor, quien hoy es co-creador de la comunicación gracias a las nuevas tecnologías, la noción de individualismo ha venido reemplazando a la de comunidad, por lo cual la publicidad está obligada a hablarle uno a uno a la gente, “al oído”.

Esteban Sacco, director general creativo y jefe de arte de JWT lo resume de otra forma: “*antes las marcas les decían cosas a la gente, ahora las marcas conversan con la gente*”. Destaca que los consumidores hoy deciden qué ver y en dónde. Los especialistas de JWT dicen que las marcas deben adecuarse a las nuevas circunstancias, pues además de pautar en la televisión, las marcas necesitan diseminar contenidos virales para que la gente los reenvíe con ayuda de su email, los suba a YouTube (un sitio de videos en Internet) y sean vistos. (ULLOA, Aída, “*La tecnología y su negocio*”, El Universal, Finanzas, Management, 17 de septiembre de 2008, p. B2).

Zamores dice que cuando llegó la comunicación *online* comenzó a reemplazar otros medios como la carta, el memorando, etc., gracias a los ahorros en tiempo y dinero que implica. Entre las ventajas de la comunicación *online*, Zamores destaca su capacidad de almacenamiento, ya que no se requieren bodegas para guardar los archivos, tan sólo se necesita un disco duro.

Las redes sociales y los programas para compartir información y colaborar en línea están ganando terreno, tal es el caso del *email* o correo electrónico, los *blogs*, los *wikis*, entre otros, que se describirán más adelante.

Sabiendo que no hay marcha atrás en este proceso evolutivo de la tecnología, muchas compañías ya comienzan a usar las herramientas para informar, así como para la colaboración interna.

Ricardo Homs describe con precisión esta nueva sociedad nómada en la que vivimos, enfocándolo al ámbito empresarial.

Para Ricardo Homs, hoy en día conforme los humanos hacen progresos profesionales y empresariales que exigen un alto grado de ubicuidad y eficiencia, se suman a la cultura nómada y sus respaldos son objetos portátiles.

“El estilo nómada será la identidad de la vida comercial del próximo milenio, pues los ejecutivos de las corporaciones multinacionales viajarán continuamente por todo el mundo para cerrar tratos comerciales, hacer alianzas estratégicas e identificar oportunidades de desarrollo para sus marcas y productos”, asegura Homs.

Homs agrega que mediante los teléfonos celulares y radiolocalizadores, los ejecutivos pueden ser ubicados donde sea. La *Internet* les facilita localizar información a miles de kilómetros de distancia. En tanto que, autos y aviones les permiten desplazarse de forma segura. *“Los medios de comunicación así como los medios de transporte, serán el eje de esta civilización”*. Por ejemplo, Según Homs, la videoconferencia *“enriquecerá la comunicación personal dando así una mayor calidad a los contactos personales cuando éstos ocurran.*

Por lo anterior, las personas deben asumir que viven en un mundo sin fronteras. En su análisis, determina que el desarraigo se hace aún más evidente porque el individuo, apoyándose en la tecnología tiende a convertirse en autosuficiente, centralizando su actividad sin importar dónde este. *“Las oficinas virtuales parecen constituir una nueva visión de la productividad”*.⁷¹

⁷¹ HOMS, Ricardo, *“La era de las marcas depredadoras”*, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2004, p. 26.

1.3.3 – Marco conceptual, definiciones de nuevas tecnologías.

Tecnología de la Información (TI):

De acuerdo con Bologna y Walsh, se entiende como "aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones".⁷²

Medios electrónicos:

Son todos aquellos instrumentos creados para obtener un eficiente intercambio de información de forma automatizada; tales como *Internet*, fax, correo electrónico, etc.⁷³

Telecomunicaciones, sistemas abiertos:

James A. O'Brien y George M. Marakas explican que los sistemas abiertos con conectividad no restringida utilizan tecnologías de red de *Internet* como plataforma de tecnología y son los impulsores principales de la tecnología de las telecomunicaciones en la actualidad.

Los sistemas abiertos son sistemas de información que utilizan estándares comunes para el *hardware*, el *software*, las aplicaciones y las redes.

Los sistemas abiertos, como *Internet*, las *Intranets* y las *Extranets* corporativas crean un ambiente de cómputo que está abierto al fácil acceso por parte de los usuarios finales y de sus sistemas informáticos en red.

Estos sistemas proporcionan mayor conectividad, es decir, la capacidad que tienen las computadoras y otros dispositivos en red para acceder y comunicarse unos con otros con facilidad así como para compartir información.

Cualquier arquitectura de sistema abierto también proporciona un alto grado de interoperabilidad en red, es decir los sistemas abiertos posibilitan la realización de las muchas y diferentes aplicaciones de los usuarios finales, mediante las distintas variedades de sistemas informáticos, paquetes de *software* y bases de datos ofrecidos por una variedad de redes interconectadas.⁷⁴

Tecnologías digitales de red:

James A. O'Brien y George M. Marakas dicen que las telecomunicaciones están siendo revolucionadas por el rápido cambio de las tecnologías análogas. Los sistemas de telecomunicaciones tradicionales dependían de los sistemas de transmisión analógica orientados a voz, diseñados para transmitir frecuencias eléctricas variables generadas por las ondas sonoras de la voz.

⁷² BOLOGNA, Jack y Anthony M. Walsh, "The accountant's handbook of information technology", Wiley, Estados Unidos, 1997.

⁷³ MORALES Uribe, Joaquín R., "Las Tecnologías de la Información (TI) en la Administración", Editorial PAC México, 2001.

⁷⁴ O'BRIEN, James A. y George M. Marakas, "Sistemas de Información Gerencial", séptima edición, McGrawHill, México, 2006, p. 175.

Sin embargo, las redes de telecomunicaciones globales están migrando con rapidez a las tecnologías de transmisión digital que envían la información en forma de pulsos discretos, como lo hacen las computadoras. Esto proporciona: velocidades de transmisión altas, tasas de error menores y la transmisión de múltiples tipos de comunicaciones: datos, voz y video, en los mismos circuitos.

Otra tendencia importante es el cambio en la dependencia en medios basados en cables de cobre y en los sistemas terrestres de retransmisión de microondas a líneas de fibra óptica y celular y en los servicios de comunicación personal PCS (Personal Communication Services), satélites de comunicaciones y otras tecnologías inalámbricas.

La transmisión satelital ofrece ventajas importantes a las empresas que necesitan transmitir cantidades masivas de datos sobre redes globales, en especial a zonas aisladas. Gracias a esto las personas pueden conectar sus teléfonos celulares, PCs, asistentes digitales personales (PDAs, Personal Digital Assistants) y otros dispositivos inalámbricos a *Internet* y a las redes corporativas.⁷⁵

Red (network):

Una red de ordenadores es un sistema de comunicación de datos, compuesto por diversos elementos de *hardware* y *software*, que conecta entre si sistemas informáticos situados en diferentes lugares.⁷⁶

Redes de telecomunicaciones:

Se basa en el modelo simple de la comunicación: un emisor transmite un mensaje a un receptor sobre un canal que consiste en algún tipo de medio.

Una red simple se compone de cinco categorías básicas:

- Terminales, como las computadoras personales en red o dispositivos de información. Todo dispositivo de entrada-salida que utilice redes de telecomunicaciones para transmitir o recibir datos es una Terminal, por ejemplo, los teléfonos.
- Procesadores de telecomunicaciones. Soportan la transmisión y recepción de datos entre las terminales y las computadoras. Estos dispositivos como los módems, conmutadores y ruteadores, desempeñan diversas funciones de control y soporte a la red. Por ejemplo, convierten los datos de digitales a análogos y viceversa, codifican y decodifican información.
- Canales de telecomunicaciones: sobre los cuales se transmiten y reciben los datos. Pueden usar combinaciones de medios como alambres de cobre, cables coaxiales, cables de fibra óptica, microondas, satélites, radio, sistemas celulares, etc.
- Computadoras. De todos los tamaños y tipos están interconectadas por redes de telecomunicaciones. Una computadora central (mainframe) puede servir para crear una red grande.
- Software de control de telecomunicaciones. Son programas que controlan las actividades de las telecomunicaciones y que administran las funciones de las redes de telecomunicaciones.

⁷⁵ *Ibíd*em, p. 175.

⁷⁶ *Ibíd*em p. 175.

Tipos de redes de telecomunicaciones:

- WAN (Wide Area Networks) o redes de área extensa son las que cubren una gran área geográfica, como una ciudad.
- LAN (Local Area Networks) o redes de área local, son las que conectan computadoras y otros dispositivos de procesamiento de información dentro de un área física limitada, como una oficina, un salón de clases, un edificio, etc.
- VPN (Virtual Private Networks) o redes privadas virtuales. Son redes seguras que utilizan *Internet* como su red troncal principal, pero dependen de *firewalls* de red, encriptación y otras características de seguridad de sus conexiones de *Internet* e *Intranets* y aquellas de las organizaciones participantes. Las VPN permiten a una empresa usar *Internet* para establecer una *Intranet* segura entre sus oficinas y *Extranets* con clientes y proveedores.⁷⁷

Modelo cliente/servidor (client-server model):

Es un modelo según el cual una aplicación está dividida en dos partes: un programa cliente y un programa servidor. El primero obtiene datos del segundo, sin necesidad de que ambos se estén ejecutando en el mismo ordenador. Es la tecnología que utilizan la mayor parte de las aplicaciones sobre *Internet*.⁷⁸

Internet:

La Asociación Mexicana de *Internet* (AMIPCI) explica que *Internet* es la mayor red de interconexión de redes del mundo. *Internet* es una red multiprotocolo, que permite a todos sus usuarios la utilización de sus servicios (*World Wide Web*, correo electrónico, grupos de noticias, etc.) por medio de la simple conexión a uno de los millones de servidores que proporcionan acceso a la red.

Tiene una jerarquía de tres niveles formados por redes de eje central (backbones, por ejemplo, NSFNET y MILNET), redes de nivel intermedio, y redes aisladas (stub networks).⁷⁹

En términos más sencillos, *Internet* es una red de computadoras que se encuentran físicamente dispersas, estas computadoras se encuentran conectadas y pueden intercambiar información gracias a dos factores: el uso de un lenguaje "común" conocido como protocolo TCP/IP⁸⁰ y la asignación de direcciones a cada una de las computadoras conectadas.

⁷⁷ O'BRIEN, James A. y George M. Marakas, "*Sistemas de Información Gerencial*", séptima edición, McGrawHill, México, 2006, p. 186-188.

⁷⁸ ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, "*Glosario, W*", <http://amipci.org.mx/glosario/?l=W>, (28 de julio de 2009).

⁷⁹ *Ibidem*.

⁸⁰ El protocolo TCP/IP es un lenguaje de comunicación entre ordenadores que permite la interconexión e intercambio de información entre equipos. Se caracteriza por localizar los equipos a través de la red, con independencia de su situación o el camino a seguir para alcanzarlos, resuelve los problemas que se presentan durante el intercambio de datos, fallos en las líneas de comunicación, errores, pérdidas o duplicación de datos y resuelve en parte las posibles incompatibilidades en la comunicación entre ordenadores, debidas a los diferentes sistemas de representación digital de la información que estos utilizan. El nivel IP (*Internet Protocol*) es capaz de enviar mensajes de pequeño tamaño (denominados datagramas) entre dos ordenadores conectados en red. ROMERO Laguillo, Luis Fernando, "*Publicar en Internet*", Universidad de Cantabria, Santander, 1997, p. 20.

Una vez que se tienen varias computadoras conectadas y que es posible el intercambio de información, un usuario puede realizar varias actividades como enviar correos electrónicos de un lugar a otro.⁸¹

Álvaro Dávila Peña explica que *Internet* no comenzó como un medio comercial. Fue lanzado como proyecto de investigación por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos en 1969 a través de la Agencia para Proyectos de Investigación Avanzada (ARPA, Advanced Research Projects Agency).

La ARPANet original enlazaba ciertos sitios de empresas, de universidades y del Estado en una red informatizada.

La National Science Foundation (NSFNET) amplió esa red convirtiéndola en un sistema más amplio orientado a la investigación, que gradualmente se fue extendiendo a una cantidad cada vez mayor de usuarios privados.⁸²

En los años setenta, ARPA desarrolló conjuntos de reglas, llamados protocolos, que ayudaron a hacer posible la comunicación. Antes de finalizar la década, este novedoso método se extendió de tal manera que por todo el mundo había ya instalaciones conectadas a la red.

Durante el decenio de los ochenta, las redes conectadas a ARPANet continuaron incrementándose. En 1982, ARPANet se unió a MILNet (la red militar de computadoras) y a otras redes. *Internet* nació de esta consolidación de redes. Mientras más y más universidades e instituciones de investigación se unieron a *Internet*, el papel de ARPANet fue disminuyendo.

La palabra *Internet* es una contracción de *Internetwork system* (sistema de intercomunicación de redes). Este sistema transporta información entre redes individuales a través de todo el mundo.⁸³

En 1991 Tim Berners-Lee presentó la *World Wide Web* (WWW). Por este hecho histórico, Berners-Lee es considerado el padre de *Internet*.

La *World Wide Web* (WWW) es una red de "sitios" que pueden ser buscados y mostrados con un protocolo llamado HyperText Transfer Protocol (HTTP).

El concepto de WWW fue diseñado por Tim Berners-Lee y algunos científicos del CERN (Centro Europeo de Investigación Nuclear de Ginebra, Suiza). Estos científicos estaban muy interesados en poder buscar y mostrar fácilmente documentación a través de *Internet*. Los científicos del CERN diseñaron un navegador/editor y le pusieron el nombre de *World Wide Web*.⁸⁴

⁸¹ BUENROSTRO, Carlos, et. al., "*Los negocios en Internet, hoy y en México*", McGrawHill, México, 1997, p.8.

⁸² DÁVILA Peña, Álvaro, "*Derecho a la información e Internet*", www.bibliojuridica.org/libros/1/7/17.pdf, Universidad Nacional Autónoma de México, (3 de agosto de 2009), p. 331.

⁸³ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA, "*Historia de internet*", Manual de Comunicaciones electrónicas, Coordinación de Educación Media. Departamento de Computación, mayo de 2002, http://genesis.uag.mx/edmedia/material/comuelectro/uni2_1_1.cfm, (3 de agosto de 2009).

⁸⁴ FACULTAD D'INFORMÁTICA DE BARCELONA, "*Historia de internet*", s.a., <http://www.fib.upc.edu/retro-informatica/historia/internet.html>, (10 de octubre de 2010).

Tim Berners-Lee buscaba desarrollar un método eficiente y rápido para intercambiar datos entre la comunidad científica. Para ello, combinó dos tecnologías ya existentes (el *hipertexto* y el protocolo de comunicaciones de *Internet*), creando un nuevo modelo de acceso a la información intuitivo e igualitario.⁸⁵

A fines de 1993 el National Center of Supercomputing Applications (NCSA) hizo público el primer buscador integrado de la *web*: Mosaic. Posteriormente se creó el primer navegador independiente (comercial) de la *web*: Netscape.

Dávila Peña destaca que entre 1990 y 1997 el número de computadoras conectadas a *Internet* pasó de 180 mil a más de 18 millones, lo que significa un aumento de 10 mil por ciento y los usuarios de *Internet* aumentaron de un millón a más de 70 millones en el mundo, y sigue aumentando.

Internet, señala, es un medio predominantemente comercial, ya que la gran mayoría de los usuarios se remiten a las páginas que tienen la terminación “.com” en vez de las que tienen las categorías “.net o .edu”.

Internet permite el acceso a gran velocidad y a bajo costo a la información ilimitada e interactividad multimedios para la gran masa de consumidores y empresas.⁸⁶

O'Brien y Marakas explican que *Internet* se ha convertido en la red de redes más importante a nivel global. Podemos pensar en *Internet* como una red conformada por millones de redes privadas más pequeñas, cada una con la capacidad de operar de forma independiente a todas las demás, en armonía con ellas.

Cuando comenzó su crecimiento en diciembre de 1991, tenía 10 servidores. Para enero de 2004 se estimó que tenía más de 46 millones de servidores conectados con una tasa de crecimiento sostenida de más de un millón de servidores al mes.

“Internet está en constante expansión, a medida que más y más negocios y otras organizaciones así como usuarios, computadoras y redes se unen a su red global”, aseguran.

La red no tiene un sistema central de cómputo o centro de telecomunicaciones. En lugar de eso, cada mensaje enviado tiene un código único de dirección de tal forma que cualquier servidor de *Internet* en la red puede enviarlo a su destino. *Internet* no tiene oficinas centrales.

Grupos internacionales de estándares y consultivos conformados por individuos y corporaciones promueven el uso de *Internet* y el desarrollo de nuevos estándares de comunicación que son la clave para el libre flujo de mensajes entre las computadoras y redes de las organizaciones.

⁸⁵ DE VICENTE, José Luis, "Tim Berners-Lee", Navegante.com, Diario El mundo, España, s.a., <http://www.elmundo.es/navegante/personajes/bernerslee.html>, (10 de octubre de 2010).

⁸⁶ DÁVILA Peña, Álvaro, "Derecho a la información e Internet", www.bibliojuridica.org/libros/1/7/17.pdf, Universidad Nacional Autónoma de México, (3 de agosto de 2009), p. 331.

Las aplicaciones más populares de *Internet* son: el correo electrónico, los mensajes instantáneos, la navegación por los sitios *web*, la participación en grupos de noticias y salas de *chat*, la descarga de *software* y archivos de información, el acceso a bases de datos proporcionados por empresas, gobiernos y otras organizaciones, hacer búsquedas *online* para encontrar información de sitios *web* mediante motores de búsqueda como Yahoo! y Google, entre otros.⁸⁷

Actividades más populares en <i>Internet</i> .	
A nivel general:	<ul style="list-style-type: none"> • Navegar: señalar y hacer clic en el camino a miles de sitios <i>web</i> hipervinculados y a recursos para información <i>multimedia</i>, entretenimiento y comercio electrónico. • Correo electrónico: uso del correo electrónico y de los mensajes instantáneos para intercambiar mensajes. • Debates: participar en foros de debate de grupos de noticias de intereses especiales o mantener conversaciones de texto en tiempo real en las salas de <i>chat</i> de los sitios <i>web</i>. • Publicar: colocar una opinión, tema o trabajo creativo en un sitio <i>web</i> o diario en línea para que otros lo vean. • Comprar y vender: mediante el comercio electrónico se puede comprar casi cualquier cosa a proveedores en línea. • Descargar: transferir archivos de datos, <i>software</i>, reportes, artículos, dibujos, música, videos, etc. • Cómputo: cargar y utilizar sistemas informáticos. • Otros: hacer llamadas telefónicas de larga distancia, sostener videoconferencias de escritorio, escuchar programas de radio, ver televisión, jugar videojuegos, explorar mundos virtuales, etc.
A nivel de negocios:	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la mercadotecnia interactiva, el comercio electrónico, la colaboración entre clientes, prospectos y socios del negocio. • Uso de <i>Extranets</i> para el comercio electrónico que posibilitan a los proveedores determinar y abastecer los inventarios y enviar documentos mediante el intercambio electrónico de datos sobre conexiones seguras. • Los socios del negocio utilizan la red para enviar correos electrónicos, transferencia de archivos, foros de debate, acceso a <i>Extranets</i> y a recursos de <i>Intranets</i>. Los clientes pueden comprar en los sitios <i>web</i> productos y servicios con soporte interactivo. • Tener comunicaciones remotas con empleados conectados en equipos virtuales para la colaboración y computación interactiva.

Fuente: O'Brien y Marakas.⁸⁸

⁸⁷ O'BRIEN, James A. y George M. Marakas, "*Sistemas de Información Gerencial*", séptima edición, McGrawHill, México, 2006, p. 177-179.

⁸⁸ *Ibidem*.

Breve historia de *Internet* en México:

Fernando Gutiérrez y Octavio Islas explican que en México las primeras instituciones en establecer enlaces fueron las universidades a fines de los años ochenta.

En 1986, el Campus Monterrey del Tecnológico de Monterrey (ITESM) ya recibía, por medio de líneas conmutadas, la información electrónica que circulaba a través de una red alternativa llamada BITNET. El 15 de junio de 1987, el ITESM, Campus Monterrey, estableció una conexión de carácter permanente hacia esa importante red de información electrónica. Posteriormente, en octubre de 1986, la Universidad Nacional Autónoma de México también se conectó a la red BITNET.

El 28 de febrero de 1989, el Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey se convirtió en la primera institución mexicana que logró establecer un enlace a *Internet*, a través de una línea analógica privada.

El acceso a *Internet* se estableció por medio de un enlace hacia la Escuela de Medicina de la Universidad de Texas, en San Antonio, Estados Unidos (UTSA).

En 1989, el ITESM ya disponía de tres líneas de acceso. Todas las formas de enlace se realizaban a través de la UTSA.

El Campus Monterrey estableció el primer nodo de *Internet* en México y en consecuencia lógicamente dispuso del primer name server (nombre de servidor) para el dominio “.mx”.

La UNAM fue la segunda institución que consiguió establecer un acceso a *Internet*, conformando un segundo nodo entre el Instituto de Astronomía –ubicado en la Ciudad de México– y el Centro Nacional de Investigación Atmosférica (NCAR) –en Boulder, Colorado, Estados Unidos–. Ese enlace digital se estableció vía satélite a 56 Kbps (*kilobytes* por segundo). La UNAM y el Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey entonces mantenían un enlace común a través de la red de la información BITNET, mediante líneas analógicas privadas.

La tercera institución que consiguió conectarse a *Internet* fue el ITESM, Campus Estado de México. Tal conexión también fue posible a través de la NCAR.

A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, las principales instituciones de educación superior en México adoptaron las medidas necesarias para establecer alguna ruta de acceso hacia las redes de información electrónica.

En tal proceso es posible identificar tres grandes tendencias:

- a) Instituciones de educación superior que lograron establecer su acceso a *Internet* a través de la UNAM o del Tecnológico de Monterrey.
- b) Universidades que optaron por establecer su enlace a través de alguna entidad académica de Estados Unidos.
- c) Instituciones educativas que decidieron enlazarse a redes alternativas de información electrónica.

Las primeras instituciones de educación superior que lograron establecer un enlace a *Internet* a través del ITESM, Campus Monterrey, fueron la Universidad de las Américas (en Cholula, Puebla) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), ubicado en Guadalajara, Jalisco.

A pesar de que los enlaces de esas instituciones en realidad eran de muy baja velocidad (nueve mil 600 bps), en tales condiciones fue posible establecer servicios de correo electrónico, transferencia de archivos (FTP) y acceso remoto (Telnet).

Posteriormente a través del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, también se enlazaron el Colegio de Postgraduados de la Universidad de Chapingo (Estado de México), el Centro de Investigación en Química Aplicada (Saltillo, Coahuila) y el Laboratorio Nacional de Informática Avanzada (LANIA), ubicado en Xalapa, Veracruz. En cambio, la Universidad de Guanajuato (en Salamanca, Guanajuato) pudo conectarse a través de la UNAM.

A principios de la década de los noventa, RED-MEX, organismo integrado por instituciones académicas, ya discutía políticas, estatutos y procedimientos con los cuales se proponía regular el desarrollo de las redes de comunicación electrónica en México. Sin embargo, esa institución nunca consiguió incidir significativamente en el desarrollo de *Internet* en México.

Por tal motivo, el 20 de enero de 1992, en la Universidad de Guadalajara, y por iniciativa de varias universidades, se creó un nuevo organismo (asociación civil) que se encargaría de coordinar los esfuerzos de las instituciones de educación superior interesadas en propiciar y contribuir al desarrollo de *Internet* en México: MEXnet.⁸⁹

MEXnet promovió la discusión sobre las políticas, estatutos y procedimientos que habrían de regir y dirigir el camino de la organización de la red de comunicación en México.⁹⁰

El 1 de junio de 1992, MEXnet estableció una salida digital de 56 kbps a *Internet*. Ese mismo año otras instituciones educativas también se integraron a MEXnet, entre ellas el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), la Universidad Panamericana (UP) y la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP).⁹¹

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) formaron la asociación llamada RUTYC (Red de Universidades Técnicas y Centros).

⁸⁹ GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "Apuntes académicos para una historia de *Internet* en México", Revista Mexicana de Comunicación, Fundación Manuel Buendía, <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/fmb/foromex/apuntes.htm>, (8 de octubre de 2010).

⁹⁰ GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "La influencia de *internet* en México y su impacto directo en la práctica política y administrativa", Proyecciones, ITESM - Campus Estado de México, Proyecto *Internet*, Año 1, Número 5, abril-mayo de 2000, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n5/investigacion/internet.html>, (9 de octubre de 2010).

⁹¹ GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "Apuntes académicos para una historia de *Internet* en México", Revista Mexicana de Comunicación, Fundación Manuel Buendía, <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/fmb/foromex/apuntes.htm>, (8 de octubre de 2010).

En 1993, la Universidad de las Américas comenzó a experimentar en el apenas aparecido ambiente *Web*, desarrollando la primera página electrónica de información disponible a la comunidad de *Internet*. A partir de entonces, la información acerca de *Internet* se empezó a difundir con mayor intensidad en periódicos y revistas especializadas.⁹²

Hasta 1993, el uso de *Internet* prácticamente se restringía a las aplicaciones académicas y de investigación que establecían las principales instituciones de educación superior y algunos centros de investigación –para entonces los únicos usuarios de la red de redes–.

Entre 1989 y 1993, las universidades operaron como únicos proveedores de acceso a *Internet*. La primera institución pública que consiguió establecer un enlace a la supercarretera fue el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), el 18 de enero de 1993, a través del NCAR.

Ese año también se enlazó a *Internet* el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). La UAM logró intercambiar información entre dos diferentes redes de información electrónica.⁹³

En 1994 se creó RedUnam con el fin de comercializar el servicio de conexión. RedUnam fue el primer abastecedor de servicios de *Internet*. Posteriormente se fusionaron las redes de información electrónica de Conacyt y MexNet, que formaron la Red Nacional de Tecnología (RTN), con un enlace "E1" (que alcanzó los 2 megabits por segundo).

La responsabilidad de la administración de RTN en México corrió a cargo de Infotec, que en ese tiempo, comenzó a ofrecer líneas y rentar el servicio de enlace a particulares. PIXELnet se convirtió en la primera empresa comercial con un servidor conectado a *Internet*.

En México, al igual que otros países, 1994 representó el fin de *Internet* como aparato tecnológico exclusivo de las instituciones académicas. *La era comercial iniciaba*.⁹⁴

En 1994 dieron inicio las actividades comerciales a través de *Internet*. Ese año algunas empresas gestionaron los primeros dominios “.com.mx”.

El uso de la red de redes hasta entonces se encontraba prácticamente reservado a las instituciones educativas y los centros de investigación. De esa forma, entre 1994 y 1995 se creó un backbone (columna vertebral) nacional al cual se incorporaron varias instituciones educativas y las primeras empresas mexicanas interesadas en *Internet*.⁹⁵

⁹² GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "La influencia de internet en México y su impacto directo en la práctica política y administrativa", Proyecciones, ITESM - Campus Estado de México, Proyecto Internet, Año 1, Número 5, abril-mayo de 2000, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n5/investigacion/internet.html>, (9 de octubre de 2010).

⁹³ GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "Apuntes académicos para una historia de Internet en México", Revista Mexicana de Comunicación, Fundación Manuel Buendía, <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/fmb/foromex/apuntes.htm>, (8 de octubre de 2010).

⁹⁴ GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "La influencia de internet en México y su impacto directo en la práctica política y administrativa", Proyecciones, ITESM - Campus Estado de México, Proyecto Internet, Año 1, Número 5, abril-mayo de 2000, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n5/investigacion/internet.html>, (9 de octubre de 2010).

⁹⁵ GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "Apuntes académicos para una historia de Internet en México", Revista Mexicana de Comunicación, Fundación Manuel Buendía, <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/fmb/foromex/apuntes.htm>, (8 de octubre de 2010).

En 1995, la UNAM tenía dos salidas a Estados Unidos: una a Houston y otra a la Universidad de Rice.

El 6 de febrero de 1995, el periódico mexicano "La Jornada" apareció por primera vez en la *Web*, demostrando así las nuevas posibilidades de *Internet* para los medios convencionales de comunicación (<http://serpiente.dgsca.unam.mx/jornada/>). Hechos como éste comenzaron a provocar un boom de conexiones nacionales a *Internet*.

Gutiérrez e Islas aseguran que el año de *Internet* en México fue 1995. Tal designación se hizo como consecuencia de la intensa actividad que registro *Internet* durante ese año.

A partir de 1995 *Internet* comenzó a masificarse. Empresas comerciales desarrollaban sus estrategias para *Internet*, de la misma forma que lo hacían instituciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales.

En 1996 el registro de dominios comerciales (.com.mx) aumentó mil por ciento en tan sólo nueve meses. Los dominios de organismos gubernamentales (.gob.mx) pasaron de 30 a 67 en tan sólo seis meses; estos dominios corresponden a instituciones gubernamentales como la Presidencia de la República (que apareció en *Internet* el 1 de septiembre de 1996 en el marco del segundo informe de gobierno del Presidente Ernesto Zedillo, difundiendo la versión oficial de los acontecimientos relacionados con el ejecutivo y el país), el Congreso de la Unión (Cámara de Diputados y Senadores), el poder legislativo, etc.

De acuerdo a NIC México, en 1996, ciudades como Monterrey registraron cerca de 17 enlaces tipo "E1" (2 *megabytes* por segundo) con Teléfonos de México para uso privado. Ese año se consolidaron los principales proveedores del servicio de *Internet* en el país. Por esas fechas también surgió la Sociedad *Internet*, Capítulo México: una asociación internacional no gubernamental para la coordinación global y cooperación en *Internet*.

La apertura en materia de telecomunicaciones, impulsada desde el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, provocó un auge en la infraestructura de conexiones a *Internet*.

De octubre a enero de 1996, se anexaban 30 dominios por mes. Para 1997, ya existían más de 150 proveedores de acceso a *Internet* (ISP's) que brindaban sus servicios en el territorio mexicano, ubicados en los principales centros urbanos: Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Chihuahua, Tijuana, Puebla, Mérida, Nuevo Laredo, Saltillo, Oaxaca, entre otros.⁹⁶

⁹⁶ GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "La influencia de internet en México y su impacto directo en la práctica política y administrativa", Proyecciones, ITESM - Campus Estado de México, Proyecto Internet, Año 1, Número 5, abril-mayo de 2000, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n5/investigacion/internet.html>, (9 de octubre de 2010).

A partir de 1995 dio inicio lo que puede considerarse como la segunda etapa del desarrollo de *Internet* en México. En octubre de ese año, el número de dominios “.com.mx” ascendió a 100, rebasando por primera vez y de forma irreversible el número de dominios “.edu.mx”, asignados a las instituciones educativas. Así, un mes después se anunció la creación del Centro de Información de Redes de México (NIC-México), instancia responsable de administrar y coordinar los recursos de *Internet* en México. La administración de NIC-México, hasta la fecha, se realiza a través del ITESM, Campus Monterrey. NIC-México es la instancia responsable de asignar y administrar los nombres de los dominios ubicados bajo la designación “.mx”.

Actualmente, siete de las más importantes instituciones educativas del país –Instituto Politécnico Nacional, Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Guadalajara, Universidad de Las Américas y UNAM– se encuentran involucradas en el desarrollo de *Internet 2*, red informática que se destinará a propósitos de investigación y difusión en el ámbito científico.

Para tal efecto, las referidas universidades formaron la Corporación Universitaria para el Desarrollo de *Internet* (CUDI) cuya misión es “*promover y coordinar el desarrollo de redes de telecomunicaciones y cómputo enfocadas al desarrollo científico y educativo en México*”.⁹⁷

Software (o programas):

La AMIPCI los define como los programas o elementos lógicos que hacen funcionar un ordenador o una red, o que se ejecutan en ellos, en contraposición con los componentes físicos del ordenador o la red, agrupados bajo el nombre de *hardware*.⁹⁸

- *Software propietario*: el individuo o empresa retiene el derecho de autor exclusivo sobre una pieza de programación, al mismo tiempo que niega a otras personas el acceso al código fuente del programa y el derecho a copiarlo o modificarlo. La compañía creadora que tiene los derechos cobra por el uso (licencia) una cuota anual o mensual.
- *Software libre (open source)*: brinda la libertad a los usuarios de ejecutar, copiar y modificar el producto. En su mayoría se adquieren de forma gratuita.⁹⁹

Página o sitio web (o website):

Para la AMIPCI el sitio *web* es un punto de la red con una dirección única y al que pueden acceder los usuarios para obtener información. Normalmente un sitio *web* dispone de un conjunto de páginas organizadas a partir de una “home page” o página principal, e integra ficheros de varios tipos, tales como sonidos, fotografías, o aplicaciones interactivas de consulta (formularios).¹⁰⁰

Intranet:

⁹⁷ GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "Apuntes académicos para una historia de *Internet* en México", Revista Mexicana de Comunicación, Fundación Manuel Buendía, <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/fmb/foromex/apuntes.htm>, (8 de octubre de 2010).

⁹⁸ ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, “Glosario, W”, <http://amipci.org.mx/glosario/?l=W>, (28 de julio de 2009).

⁹⁹ RAMÍREZ, Lidia y Marta Navarro, "Software libre y software propietario", Scribd.com,

<http://www.scribd.com/doc/6556887/Software-Libre-y-Software-Propietario>, (21 de diciembre de 2010).

¹⁰⁰ *Ibidem*.

La AMIPCI la define como una red propia de una organización, diseñada y desarrollada siguiendo los protocolos propios de *Internet*, en particular el protocolo TCP/IP.

*“La utilización de las tecnologías de Internet en una red corporativa permiten crear un sitio de intercambio de información y comunicación accesible a todos los usuarios con unos simples navegadores y programa de correo electrónico. Este sitio puede tener una parte pública y otra privada, exclusiva para el personal de la organización. Cuando una Intranet se conecta a través de Internet con las redes de otras compañías, se conoce como Extranet”.*¹⁰¹

Extranet:

Modelo de construcción de redes que utiliza la tecnología de *Internet* para conectar la red local (LAN) de una organización con otras redes (por ejemplo, proveedores y clientes), permitiendo así el intercambio de información y servicios.¹⁰²

Las *extranets* son conexiones de red que utilizan tecnologías de *Internet* para interconectar la *Intranet* de un negocio con las *Intranets* de sus clientes, proveedores u otros socios de negocio. Las empresas pueden establecer conexiones directas y privadas de red entre ellas o crear conexiones de *Internet* privadas y seguras llamadas redes privadas virtuales.

Una empresa puede utilizar la *Internet* no segura como el vínculo de *Extranet* entre su *Intranet* y los consumidores u otros, pero dependen de la encriptación para los datos delicados y de sus propios sistemas de *firewall* a fin de proporcionar un nivel de seguridad adecuado.¹⁰³

Interfaz:

De acuerdo con el académico de la UNAM, Luis Eduardo Flores Castro, la interface es un programa que recibe los insumos (*inputs*) que da el usuario, por ejemplo, pasar el ratón de la computadora sobre algún programa. En tanto, la interface gráfica del usuario es aquella que intercomunica a las personas con los sistemas.¹⁰⁴

Interfaz de usuario:

Dave Collins explica que una interfaz de usuario para los programadores es algo que los diseñadores agregan al sistema para hacerlo amigable al usuario.

Collins dice que para los analistas, es una réplica de las formas, libros, paneles de control u otros objetos en el mundo del usuario.

Los expertos en factores humanos pueden tratar a la interfaz gráfica como un experimento del comportamiento.

¹⁰¹ ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, “Glosario, W”, <http://amipci.org.mx/glosario/?l=W>, (28 de julio de 2009).

¹⁰² *Ibíd.*

¹⁰³ O'BRIEN, James A. y George M. Marakas, "*Sistemas de Información Gerencial*", séptima edición, McGrawHill, México, 2006, p. 183.

¹⁰⁴ FLORES Castro, Luis Eduardo, Apuntes de la materia de “*Sistemas de Información Empresarial*”, UNAM, México, sin publicar, septiembre de 2009.

Su meta al diseñar es proveer al usuario de los estímulos y los mecanismos de respuesta que maximicen el desempeño en la tarea experimental.

Para los diseñadores gráficos es una sucesión de pantallas que son como páginas en una revista, cada una diseñada para ser atractiva, fluida y enviar información.¹⁰⁵

Multimedia:

Uno de los recursos de suma relevancia para esta investigación es la *multimedia* que está presente en las escuelas, la capacitación para el trabajo, los medios de comunicación, la industria del entretenimiento, la publicidad y promoción. Algunas aplicaciones son: quioscos interactivos, materiales educativos para empresas, museos, universidades, juegos, simuladores, entre otros.

Se llama *multimedia* a la capacidad de un equipo o un programa de combinar información digitalizada de varios formatos, tales como texto, gráficos, imagen fija y en movimiento, y audio. A partir del nacimiento de las interfaces gráficas de usuario, la *multimedia* pudo desarrollarse y convertirse en el medio de comunicación entre personas y equipos, aumentando la variedad de información disponible.¹⁰⁶

En la página del Laboratorio Multimedia de la Universidad Nacional Autónoma de México (que depende de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico) se explica que el término *multimedia* se usó por primera vez en los ochentas para “*designar aplicaciones que contenían imágenes, corrían desde una computadora y permitían al usuario navegar a lo largo de ellas*”.¹⁰⁷

Acuña también cita al Laboratorio Multimedia de DGSCA y define a la *multimedia* o multimedios como un “*modelo tecnológico que integra distintos medios, que comprenden tanto la utilización de diversos soportes de hardware y software, así como el manejo integral en forma simultánea de diferentes tipos de información como el texto, hipertexto, gráficos, imágenes, sonidos, video y animación, con la función de dar acceso a grandes bancos de información en un mismo soporte y crear una variedad de ambientes de aprendizaje interactivos bajo el control del usuario*”. Destaca el docente que para el ámbito educativo, la *multimedia* es “*la comunicación efectiva a través de la percepción sensorial*”.

¹⁰⁵ COLLINS, Dave, “*Designing object-oriented user interfaces*”, The Benjamin, Cummings Publishing Company, Estados Unidos, 1995, pp. 2-43.

¹⁰⁶ *Ibidem*.

¹⁰⁷ LABORATORIO DE MULTIMEDIA, “*¿Qué es Multimedia?*”, Dirección General de Servicios de Cómputo Académico - Universidad Nacional Autónoma de México, 2005.

Mediante la compilación de citas de varios autores, explica que los programas *multimedia* “rompen con la linealidad y monotonía de los medios impresos estáticos”, además ofrecen la interacción con el usuario mediante el CD-ROM y ligas a *Internet*. Los productos *multimedia* para fines comerciales y educativos promueven la creatividad, la expresión, el desarrollo de habilidades, apoyan las actividades docentes, el auto aprendizaje y facilitan la evaluación. No obstante, también reconoce que aún existen problemas para su desarrollo por el costo del diseño y la elaboración.

El Laboratorio Multimedia informa a través de su página *web* que para crear una aplicación *multimedia*, visualizarla e interactuar con ella se requiere de una computadora, puede contener: imágenes, sonidos, videos, animaciones en dos o tres dimensiones (2D ó 3D), textos y utilizar diferentes soportes tales como disco duro, CD-ROM, DVD, servidores (para transmitir la aplicación en *Internet*), PDA e incluso un teléfono celular.¹⁰⁸

También con la *multimedia* nace un nuevo concepto, el del usuario activo, quién al tener la posibilidad de navegar e interactuar con una aplicación *multimedia*, es dueño de su camino y decisiones.

Al respecto, Acuña indica que la interactividad es la manera en que “a los usuarios se les permite introducir, acceder y manipular información y tomar control del proceso de aprendizaje, con lo cual se convierten en participantes activos”. Algunas formas de interacción se dan al dar clic o presionar una tecla, seleccionar un reactivo, escribir una orden, una palabra, un número, etcétera.

Cada día que pasa, a nivel mundial, los seres humanos nos sumergimos cada vez más en experiencias relacionadas con la *multimedia*, de hecho, muchas personas ya no conciben sus vidas sin la *multimedia* pues implica el uso de varios sentidos.

Por ejemplo, a nivel global, los periódicos están pasando por una severa crisis, ya que las personas han dejado de leer los impresos y poco a poco están migrando a ver las noticias en *Internet*, donde sus páginas ofrecen notas que contienen menos información escrita, pero más elementos audiovisuales.

Algunos de los elementos que ofrecen son: imágenes, sonidos y/o videos relacionados con el suceso, la misma nota editada con formato de televisión pero en video para *Internet*, opciones para compartir la nota en redes sociales, para enviarla por mail a un conocido, para comentarla mediante *blogs*, entre otros elementos que promueven que los consumidores de medios dejen de ser pasivos, se involucren más con el medio, analicen las noticias, reflexionen sobre el acontecer diario, den a conocer sus opiniones y comentarios y más aún, que sean generadores de noticias.

¹⁰⁸ LABORATORIO DE MULTIMEDIA, “¿Qué es Multimedia?”, Dirección General de Servicios de Cómputo Académico - Universidad Nacional Autónoma de México, 2005.

Entre los casos destacables en México son: las páginas de los periódicos El Universal (www.eluniversal.com.mx, que ya cuentan con televisión y radio por *Internet*) y el Reforma (www.reforma.com, que cuenta con elementos similares), así como la revista Reporte Índigo (<http://www.reportebrainmedia.com>).

Desde mi punto de vista, Reporte Índigo es quizá el producto *multimedia* mejor logrado por una compañía de comunicación y que debería de ser también un referente obligatorio, punto de partida para los comunicadores organizacionales que deseen mejorar sus mecanismos de comunicación interna.

Se trata de una revista digital de publicación semanal, creada por Brainmedia, en la cual gracias a la tecnología, el usuario vive la experiencia de ver pasar las hojas. Dependiendo del tema que se aborde, se pueden escuchar sonidos relacionados, también en algunas noticias tiene la opción para que una voz lea el texto por el lector, se pueden ver videos que complementan la información, gráficos animados, *podcast*, juegos, entre otros.

Para sus creadores, es una experiencia digital que "*despierta las emociones, abre la mente, aviva la curiosidad*", es una experiencia intelectual y sensorial. Aborda distintos temas, desde asuntos políticos hasta estilos de vida, cultura, deportes, etcétera, permitiendo una interactividad total.

La televisión, ante la ola de cambios tecnológicos no ha querido quedarse rezagada, pues también ha perdido audiencia que, entre otras cosas, hoy prefiere ver los episodios de sus series de televisión favoritas en *Internet* sin ser interrumpida por los comerciales.

Otro ejemplo es "Primero Noticias, (1:N), el noticiero matutino del Canal 2 del consorcio de medios de comunicación Televisa que promueve que los televidentes se conviertan en reporteros ciudadanos y envíen a través de un correo electrónico los sonidos, imágenes o videos de los acontecimientos relevantes que suceden en su comunidad y que pueden ser grabados con una cámara fotográfica, de video, una grabadora de voz o hasta un teléfono celular. Esto ha permitido crear lo que su conductor principal llama "*el noticiero en el noticiero*".

En la página de Televisa "Tvolucion" (<http://www.tvolucion.com>) se pueden ver: series, películas, programas unitarios, repetición de los noticieros, documentales, ente otros.

Algunas empresas y representantes de diversas industrias ya comienzan a darse cuenta de los beneficios de la *multimedia* para la capacitación y comunicación con sus grupos de interés.

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) de México cuenta con un sitio especializado para la capacitación en línea, denominado “*Capacitación y desarrollo*”, que busca “*facilitar la capacitación, el desarrollo y la verificación de la industria*”.

En este sitio, desarrollado por Kelley Reyes Consultores, S.A. de C.V., los socios de la Canacintra pueden participar en diversos cursos de capacitación en línea, pagando una cuota de recuperación.¹⁰⁹

Acuña refiere que existen distintas formas en las que la educación puede darse con la ayuda de equipos electrónicos: Educación Asistida por Computadora (uso de la computadora para presentar lecciones, enseñar un tema en particular, uso del CD), Educación Administrada por Computadora (uso de la PC para organizar tareas y materiales, registrar los avances), Educación con Multimedia a través de la Computadora (inclusión de herramientas que integran voz, sonido, animaciones, interacción, entre otras tecnologías computacionales en sistemas integrados de fácil uso y distribución), la Educación por Medio de Computadoras (se refiere a las aplicaciones que permiten el envío de materiales de aprendizaje mediante *Internet*, incluye: el correo electrónico, *video streaming*, los grupos de noticias, foros de discusión *web*, entre otros).

Hipertexto:

La AMIPCI explica que *hipertexto* es un concepto inventado por Ted Nelson en 1969 que investigó durante 25 años las posibilidades de interacción entre las computadoras y la literatura. “*El concepto alude a un tipo de texto que no posee la linealidad del texto escrito y que permite realizar conexiones creativas (enlaces), entre las distintas partes del mismo o con otros textos.*”

*El hipertexto es una forma diferente de organizar información y permite al usuario definir su propio patrón de lectura. Bajo ese concepto nació el lenguaje HTML y la WWW. También los libros electrónicos o enciclopedias multimedia están organizados como hipertextos”.*¹¹⁰

Redes Sociales:

Gustavo Aruguete de la Universidad di Tella de Buenos Aires define a las redes sociales como: “*formas de interacción social, definidas como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad.*”

¹⁰⁹ CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN, “*Capacitación y Desarrollo*”, Kelley Reyes Consultores, S.A. de C.V., México, 2004, <http://www.krconsult.com/cursos/canacintra/index.html>, (15 de julio de 2009).

¹¹⁰ ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, “Glosario, H”, ”<http://amipci.org.mx/glosario/?l=H>, (15 de octubre de 2009).

Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos".¹¹¹

Pablo Fernández Burgueño divide a las redes sociales en dos tipos:

1. Analógicas o redes sociales off-line: son aquellas en las que las relaciones sociales, con independencia de su origen, se desarrollan sin mediación de aparatos o sistemas electrónicos.
2. Digitales o Redes sociales On-Line: son aquellas que tienen su origen y se desarrollan a través de medios electrónicos, (que son las que se analizan en la presente tesis).¹¹²

Howard Rheingold también se refiere a la "red social" con el concepto de "comunidad virtual", para referirse a los grupos o colectividades de personas que emergen o proliferan en el ciberespacio.¹¹³

Lina Ornelas dice que las redes sociales son "*plataformas de comunicación en línea que facilitan al individuo crear o unirse a grupos conformados por más usuarios. A través de ellas, el individuo intercambia información con miembros de ideología, gusto, necesidades y problemáticas afines. Rompen el aislamiento de la mayoría. Dan popularidad al anónimo, integración al discriminado, igualdad al diferente*".

El desarrollo de las redes sociales se ha dado desde 1995, algunas de las más comunes son: Facebook, Myspace, Twitter, Hi5, XING, entre otras.

Burgueño también clasifica a las redes sociales por su público objetivo y temática:

1. Redes sociales horizontales: Son aquellas dirigidas a todo tipo de usuarios y sin una temática definida. Se basan en una estructura de celdillas permitiendo la entrada y participación libre y genérica sin un fin definido. Algunos ejemplos son: Facebook, Orkut, Identi.ca, Twitter.
2. Redes sociales verticales: están concebidas sobre la base de un eje temático agregado. Su objetivo es el de congregar a un colectivo concreto en torno a una temática definida. En función de su especialización, pueden clasificarse a su vez en:
 - Redes sociales verticales profesionales: están enfocadas a generar relaciones profesionales entre los usuarios. Algunos ejemplos son: Viadeo, Xing y Linked In. Algunas empresas ya están utilizando estos sitios en Internet para la contratación de personal.

¹¹¹ ARUGUETE, Gustavo cit. por: Frida P. Caso Rosas en: "*Redes sociales para la comunicación corporativa*", (no publicado), Seminario de Comunicación y Negociación Empresarial, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Universidad Nacional Autónoma de México, diciembre de 2009.

¹¹² BURGUEÑO Fernández, Pablo, "*Clasificación de redes sociales*", Blog de Derecho, 2 de marzo de 2009, <http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>, 7 de abril de 2011.

¹¹³ ROQUET García, Guillermo, "*Aplicaciones educativas de las redes sociales*", Universidad Nacional Autónoma de México, Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia, Número 19, marzo, <http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed19/redessociales.php>, (14 de octubre de 2010).

- Redes sociales verticales de ocio: su objetivo es congrega a colectivos que desarrollan actividades de ocio, deporte, usuarios de videojuegos, fans, etc. Algunas redes conocidas en este rubro son: Last.FM y Moterus.
- Redes sociales Verticales Mixtas: Ofrecen a usuarios y empresas un entorno específico para desarrollar actividades tanto profesionales como personales en torno a sus perfiles como Yuglo, Unience y PideCita.

Por el sujeto principal de la relación las redes sociales se dividen en:

1. Redes sociales humanas: son aquellas que centran su atención en fomentar las relaciones entre personas uniendo individuos según su perfil social y en función de sus gustos, aficiones, lugares de trabajo, viajes y actividades. Ejemplos: Koornk, Dopplr, Youare y Tuenti.
2. Redes sociales de contenidos: las relaciones se desarrollan uniendo perfiles a través de contenido publicado, los objetos que posee el usuario o los archivos que se encuentran en su ordenador. Algunos ejemplos son: Scribd, Flickr¹¹⁴, Bebo, Friendster, Dipity, StumbleUpon y FileRide.
3. Redes sociales de inertes: conforman un sector novedoso entre las redes sociales. Su objeto es unir marcas, automóviles y lugares. Entre estas redes sociales destaca: Respectance.

Por su localización geográfica las redes sociales se dividen en:

1. Redes sociales sedentarias: este tipo de redes sociales mutan en función de las relaciones entre personas, los contenidos compartidos o los eventos creados. Ejemplos de este tipo de redes son: Rejaw, Blogger, Kwippy, Plaxo, Bitacoras.com y Plurk.
2. Redes sociales nómadas: a las características propias de las redes sociales sedentarias se le suma un nuevo factor de mutación o desarrollo basado en la localización geográfica del sujeto. Este tipo de redes se componen y recomponen a tenor de los sujetos que se hallen geográficamente cerca del lugar en el que se encuentra el usuario, los lugares que haya visitado o aquellos a los que tenga previsto acudir. Los ejemplos más destacados son: Latitud, Brighkite, Fire Eagle y Skout.¹¹⁵

¹¹⁴ Flickr (www.flickr.com) es una aplicación usada en todo el mundo para administrar y compartir fotos y videos en línea, que es una compañía parte del corporativo Yahoo!. En la página, en la sección "Acerca de Flickr", los creadores explican que ésta red permite capturar fotografías y videos, subirlos a Flickr para mostrarlos a los conocidos, así como llevar un blog (diario personal online) con esos materiales. Flickr enfatiza las cualidades de organizar fotos y videos, pero sobre todo el que es cooperativo. "En Flickr, puedes darles permiso a tus amigos, familiares y otros contactos para que organicen tus cosas (no sólo para que agreguen comentarios, sino también notas y etiquetas). A la gente le gusta admirarse, reír, llorar y hacer bromas cuando comparte fotos y videos". FLICKR, "Acerca de Flickr", <http://www.flickr.com/about/>, (28 de julio de 2009).

¹¹⁵ BURGUEÑO Fernández, Pablo, "Clasificación de redes sociales", Blog de Derecho, 2 de marzo de 2009, <http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>, 7 de abril de 2011.

La red social MySpace clasifica a los usuarios de las redes sociales de la siguiente forma:

1. Netrepreneurs: son aquellos usuarios que utilizan las redes sociales para ganar dinero.
2. Conectores: usuarios que se distinguen por enlazar e informar de todo aquello que encuentran interesante en la *web*.
3. Transumers: usuarios caracterizados por seguir a un líder y unirse a grupos que tengan sus mismas aficiones.
4. Colaboradores: apuestan por el poder de la gente y utilizan las redes sociales para crear eventos.
5. Scene breaking: denominados también como “adoptadores tempranos.” Se apuntan en estas redes sociales para descubrir y formar parte de este tipo de sitios novedosos, y formar parte de la tendencia del momento.
6. Esencialistas: tan sólo utilizan las redes sociales para comunicarse con amigos y familia.¹¹⁶

Entre las ventajas de las redes sociales destaca el que facilitan algunas formas de comunicación.

Permiten que el individuo:

- Forme parte de un grupo social que contribuye a definir su identidad.
- Expanda su propia red de contactos.
- Comparta información con personas afines.
- Busque empleo o realice actividades para su desarrollo personal.
- Aproveche las comunidades formadas a fin de perseguir oportunidades de negocios.¹¹⁷

De inicio las redes sociales significaban encontrarse con personas con las que se dejó de tener contacto, pero recientemente por sus beneficios a la eficiencia organizacional, los grandes corporativos voltearon a éstas para distintas actividades como reclutar personal.

Con base en las explicaciones de los autores antes citados, yo defino a las redes sociales como programas computacionales y páginas web que permiten a los individuos y a los grupos con objetivos, intereses y/o problemáticas comunes interactuar e intercambiar información (textos, imágenes, videos, entre otros). Para que los usuarios puedan mantener comunicación en tiempo real, las redes sociales se apoyan en la Internet, facilitándoles el envío y recepción de respuestas en forma inmediata.

¹¹⁶ MYSPACE, cit. por: Frida P. Caso Rosas en: "*Redes sociales para la comunicación corporativa*", (no publicado), Seminario de Comunicación y Negociación Empresarial, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Universidad Nacional Autónoma de México, diciembre de 2009.

¹¹⁷ ORNELAS, Lina, "*Protección de menores en internet*", Instituto Federal de Acceso a la Información, Dirección General de Clasificación y Datos Personales, febrero de 2010, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q4J9-IwRZ0YJ:www.transparencia.buap.mx/file/Proteccion%2520de%2520menores%2520en%2520Internet.ppt+qu%C3%A9+sobre+las+redes+sociales%22&cd=13&hl=es&ct=clnk&gl=mx>, (14 de octubre de 2010).

Las redes sociales corporativas son aquellas utilizadas por los miembros de una empresa para interactuar con otros miembros de la misma empresa o con sus grupos de interés (como los proveedores).

Las funciones de las redes sociales corporativas varían de compañía en compañía, pueden servir para: agilizar la comunicación y/o el intercambio de la información, fomentar las relaciones (socialización), la cooperación, el sentido de pertenencia a un grupo, incrementar la motivación y capacitación de los empleados, ayudar a resolver los problema más rápidamente, entre otros.

Correo electrónico (*email*):

Hoy la forma más conocida de comunicación *online* es el correo electrónico, creado en 1971. De acuerdo con la AMIPCI, *“la dirección de correo electrónico identifica un lugar virtual de un servidor donde se almacenan los mensajes de correo de una casilla electrónica concreta. Esta casilla puede corresponder a una persona (jperez@e.cl) o a un servicio (info@e.cl)”*.

El correo electrónico consta de una parte que identifica al usuario, llamada *“user id”* (identificador de usuario), y otra parte que identifica al ordenador, llamada *“nombre de dominio” (domain name)*.

Una parte está diferenciada de la otra por el caracter @ (arroba).

Cuando se envía un mensaje, los nombres de dominio son convertidos en otro tipo de dirección numérica entendible por los nodos de *Internet*, que se llama dirección IP (*IP address*)”.¹¹⁸

Chat (charla):

La AMIPCI define al *chat* como un *“sistema que permite la comunicación en tiempo real entre dos o más usuarios de Internet”*. Ésta herramienta funciona sobre el modelo cliente/servidor por el cual los usuarios del chat se conectan a un servidor mediante un “programa cliente” para establecer sus comunicaciones.

“En su forma básica, el chat consiste en texto que va apareciendo en las pantallas de los usuarios conectados a medida que es remitido al servidor, pero actualmente existen aplicaciones que permiten la conversación con audio y video incluidos, así como la interacción con personajes virtuales de dos o tres dimensiones”.

Agrega que el *chat room* o sala de charla es el lugar virtual de la red, llamado también canal (*channel*), donde la gente se reúne para charlar con otras personas que hay en la misma sala.¹¹⁹

Los sistemas de *chat* actuales permiten el envío de mensajes de texto, imágenes, videos, correos electrónicos e incluso es posible tener una charla en vivo, es decir, mediante el uso de una *webcam* (cámara web) se puede interactuar con la otra persona en video, en tiempo real.

¹¹⁸ ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, *“Glosario, W”*, <http://amipci.org.mx/glosario/?l=W>, (28 de julio de 2009).

¹¹⁹ *Ibidem*.

Uno de los sistemas de *chat* más populares hoy es “Messenger”, que se conjuga con el correo electrónico de Hotmail para una mejor experiencia del usuario. Anteriormente el ICQ era el más solicitado pues permitía ingresar ciertos criterios de búsqueda para encontrar gente de todas partes del mundo y conversar.

Actualmente, las compañías en línea ofrecen la integración de cada vez más herramientas en un mismo sistema, por lo que, por ejemplo, GMail de la empresa Google y Yahoo! Mail de la compañía Yahoo!, ofrecen dentro de sus correos electrónicos sistemas de *chat* para conversar con las personas que se tienen agregadas en la lista de direcciones electrónicas y sin la necesidad de descargar de *Internet* un *software* especial para *chat*.

Yo defino al *chat* como un sistema (sea un programa instalado en la máquina del usuario o una herramienta directamente en una página en internet) que permite a las personas interactuar y compartir principalmente mensajes de texto en forma instantánea y, dependiendo del proveedor del servicio, también se puede dar el intercambio de audios, videos, mantener una videoconferencia, entre otros.

Blog:

El *blog* también es conocido como un "diario virtual" o “bitácora en línea” del autor. Se define también como una plataforma virtual que permite al bloguero (el usuario principal) expresar sus opiniones por medio de textos, fotografías y videos.¹²⁰

Dave Winer de la Universidad de Harvard explica que el *weblog* son: textos, imágenes, objetos y datos jerarquizados, acomodados cronológicamente que pueden verse con un navegador HTML. El centro de la jerarquía es la secuencia de “entradas” (*posts*) que conforman el índice del *weblog* y que ligan todo el contenido en secuencia.

Las entradas o *posts* tienen los siguientes atributos: título, una descripción y ligas a otras páginas, todos son opcionales. Las entradas por lo regular son cortas, de uno o dos párrafos, aunque existen herramientas que permiten escribir historias e incluir un sumario en forma de entrada.

La página principal tiene los artículos como los configure el editor. Por lo regular la página principal permite ver las últimas 15 entradas o lo publicado en los últimos 7 días, el resto se almacenan en una página para tal fin.

Una entrada va acompañada de comentarios que realizan las personas al respecto y en el mismo lugar el autor puede responderles; por lo regular se les solicita su nombre, correo electrónico y una referencia -si tienen-, de su propia página *web*.¹²¹

¹²⁰ RIVERO, Alana, "La moda que nació en el blog", Reporte Índigo, México, Braimedia, 21 de julio de 2009, <http://www.reportebrainmedia.com/content/la-moda-que-nacio-en-el-blog>, (30 de julio de 2009).

¹²¹ WINER, Dave, "What makes a weblog a weblog?", Berkman Center for Internet & Society, Harvard Law School, 23 de mayo de 2003, <http://blogs.law.harvard.edu/whatmakesaweblogaweblog.html>, (30 de julio de 2009).

Yo defino al blog como una herramienta virtual (conocida también como diario o bitácora virtual) dentro de una página en internet, que permite al usuario comunicar determinada información de su interés (sea texto, imágenes, videos, entre otros) y opiniones mediante *posts* o comentarios organizados por su fecha de publicación. Quienes ven sus publicaciones pueden interactuar con el usuario (creador de los comentarios) y compartir información con este.

Wiki:

Winer define un *wiki* como un sistema parecido al *weblog* en el cual se le permite a cualquier persona editar cualquier cosa, representando un amalgama de muchas voces y no la voz de una sola persona. En contraste, destaca que en un *weblog* nadie puede cambiar lo que el autor escribe.¹²²

Eugenio Velázquez, quien escribe para la revista CNNExpansion.com, en su *blog* define *Wiki* como un sitio y aplicación *web* cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples usuarios a través de un navegador *web*. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten y son útiles para la coordinación de equipos.

Darren Dahl explica que *wiki* es una palabra que proviene del hawaiano, que significa rápido. Es una pieza en un *software* servidor que permite que los usuarios creen y actualicen las páginas *web* de manera rápida y sencilla, ya sea a través de un sitio anfitrión de *internet* o en la *Intranet* de la compañía.

Como las páginas se publican en una locación central, cualquiera que tenga acceso puede conectarse al sistema y comenzar a editar. Un equipo de empleados puede trabajar conjuntamente en un sólo documento u hoja contable en tiempo real (intercambiando ideas y críticas, agregando características o imágenes nuevas), sin tener que enviar una y otra vez todo los documentos o archivos adjuntos. Algunos *wikis* también conservan el historial de revisión, por lo tanto siempre se puede volver a una versión anterior en caso de ser necesario.

Dahl explica que existen algunos proveedores de *wikis* como JotSpot y Socialtext que ofrecen versiones disponibles en la red a un precio accesible, con la ventaja de que no hay que configurarlos o actualizarlos.

"Los wikis alojados fuera de las compañías que los usan (hosted wikis) cuestan de 10 a 50 dólares por usuario por mes y cualquiera que tenga acceso a internet puede usarlos".

Si los ejecutivos tienen la preocupación de la seguridad, existen aplicaciones como las de Socialtext's Enterprise, que dan a los administradores la capacidad de cerrar el acceso y hacer una copia de seguridad de las páginas importantes detrás del *firewall* de la compañía.¹²³

¹²² *Ibídem.*

¹²³ DAHL, Darren, "Adiós al e-mail interno", Expansión, Grupo Editorial Expansión, 2006, http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=939_60&xsl=print.xsl&y=1, (25 de octubre de 2010).

Quizás el proyecto *wiki* más conocido en el mundo sea Wikipedia. Wikipedia o "la Enciclopedia libre" es un diseño de la Fundación Wikimedia (organización sin fines de lucro) que busca construir una enciclopedia libre y políglota.

El proyecto inició en enero de 2001 por Jimmy Wales y Larry Sanger. Los creadores refieren que el nombre proviene del hawaiano "*wiki*" (rápido) y de la palabra enciclopedia.

Las tres características de Wikipedia que determinan su función en la *web* son:

- "*Es una enciclopedia, entendida como soporte que permite la recopilación, el almacenamiento y la transmisión de la información de forma estructurada*".
- "*Es un wiki, por lo que, con pequeñas excepciones, puede ser editada por cualquiera*".
- "*Es de contenido abierto y utiliza la licencia GFDL*".

Aunado, dispone de un conjunto de políticas que deciden qué información debe o no incluirse.

Según sus autores hasta agosto de 2009 existían más de 13 millones de artículos en Wikipedia, de los cuales 2.9 millones están en inglés y 499 mil 173 en español. Tiene ediciones en 265 idiomas, once superan los 300 mil artículos en inglés, alemán, francés, polaco, japonés, italiano, holandés, español, portugués, ruso y sueco. La versión en alemán fue distribuida en DVD-ROM, y se tiene la intención de hacer una versión inglesa en DVD y en papel.

Los artículos han sido redactados por voluntarios de todo el mundo y "*prácticamente todos pueden ser editados por cualquier persona que pueda acceder a Wikipedia*". También aseguran que al 2009 es la séptima página *web* más visitada en el mundo y su éxito ha propiciado la aparición de otros proyectos.

Jimmy Wales afirma que "*el proyecto constituye un esfuerzo para crear y distribuir una enciclopedia libre, de la más alta calidad posible, a cada persona del planeta, en su idioma, para lograr un mundo en el que cada persona del planeta tenga acceso libre a la suma de todo el saber de la humanidad*".

Al respecto de las críticas por su falta de fiabilidad y precisión, los autores responden: "*la revista científica Nature declaró en diciembre de 2005 que la Wikipedia en inglés era casi tan exacta en artículos científicos como la Enciclopedia Británica*."

No obstante, en un estudio publicado por el periódico español "El País", dirigido por Pierre Assouline (periodista francés) se declaró que el estudio de Nature era poco estricto y sesgado, por lo que la Enciclopedia Británica era un 24% más fiable que Wikipedia.

Aunque mencionan una serie de artículos en su favor: "*Jonathan Dee, de The New York Times, y Andrew Lih, en el 5th International Symposium on Online Journalism (2004) citaron la importancia de Wikipedia no sólo como enciclopedia de consulta sino también como fuente de información actualizada debido a la rapidez con que aparecen los artículos sobre eventos recientes*".¹²⁴

Velázquez recomienda dos sitios:

- PBWiki, un servicio sencillo para la creación y revisión de documentos, diseñado para facilitar el trabajo, especialmente a las pymes.
- MediaWiki, (el motor que soporta a Wikipedia), es un sistema mucho más completo que las pymes pueden instalar y personalizar.¹²⁵

Yo defino al wiki como una herramienta dentro de una página en internet que permite a varios usuarios crear, editar y borrar archivos en conjunto, principalmente comparten: documentos, hojas de cálculo y presentaciones que pueden ir modificando en un mismo lugar (sistema o página web) sin la necesidad de enviarse cientos de correos con las actualizaciones del archivo.

En general estas aplicaciones permiten a los usuarios saber cuándo fue la última vez que se modificó un archivo, quién lo hizo y a qué hora, algunos proveedores inclusive ofrecen la opción de mantener un respaldo con las últimas actualizaciones del archivo en caso de borrarlo accidentalmente.

Podcast:

Los *podcast* son archivos de audio que para ser escuchados deben descargarse de un sitio web en la computadora del usuario con un programa específico (como el iTunes de la empresa Apple). Generalmente el usuario debe suscribirse para recibir los archivos.

Una vez que el archivo de audio se descarga a la PC, el usuario lo puede transferir a un reproductor portátil de MP3¹²⁶, acumulando así canciones y principalmente audio hablado sobre determinados temas que se publican periódicamente en un sitio.

Una vez descargado, el *podcast* siempre estará disponible para el usuario sin necesidad de conectarse a *Internet* para escucharlo nuevamente.¹²⁷

Términos de seguridad:

Gusano:

Es un programa de auto-propagación que puede distribuirse automáticamente de una computadora a otra. Para propagarse usan distintos métodos como correos electrónicos, sistemas de mensajería instantánea, entre otros.¹²⁸

¹²⁴ WIKIPEDIA, "Wikipedia", 1 de agosto de 2009, <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>, (3 de agosto de 2009).

¹²⁵ VELAZQUÉZ, Eugenio, *¿Qué es un wiki?*, Tecnología Pyme, 20 de octubre de 2008, <http://www.tecnologiapyme.com/software/que-es-un-wiki>, (30 de julio de 2009).

¹²⁶ MP3: es un formato de compresión de audio digital patentado que usa un algoritmo con pérdida para conseguir un menor tamaño de archivo. Es un formato de audio común usado para música tanto en ordenadores como en reproductores de audio portátil. WIKIPEDIA, "MP3", (9 de febrero de 2011), <http://es.wikipedia.org/wiki/MP3>, (21 de febrero de 2011).

¹²⁷ IAB MÉXICO, "Glosario Estandarización 2009", http://www.iabmexico.com/downloads/Glosario_Estandarizacion_IABMex2009.pdf, (4 de noviembre de 2009).

Malware:

Software malicioso o potencialmente indeseado, instalado sin el adecuado consentimiento del usuario.¹²⁹

Spyware o software espía:

Programa que recolecta información, como las páginas de *Internet* visitadas por el usuario de una computadora sin su consentimiento. La instalación se lleva a cabo sin que se note o sin que el usuario lo sepa.¹³⁰

Troyano:

Aplicación maliciosa que realiza actividades ilícitas en una computadora afectada.¹³¹

Adware:

Programa que despliega publicidad. Algunos *adware* pueden ser beneficiosos, ya que subsidian algunos programas o servicios, sin embargo existen otros *adware* que despliegan anuncios sin el consentimiento del usuario.

Keylogger:

Programa que graba las pulsaciones del teclado, principalmente cuando el usuario entra o se da de alta en algún servicio, escribiendo su nombre de usuario y contraseña. El programa graba la información y la transmite a otra computadora sin que el usuario se dé cuenta.¹³²

Firewall:

Programa o dispositivo que monitorea y regula el tráfico entre dos puntos, como una computadora personal y un servidor de red o de un servidor a otro. El sistema se coloca entre una red local e *Internet*. Su función es asegurar que todas las comunicaciones entre dicha red e *Internet* se realicen conforme a las políticas de seguridad de la organización que lo instala.

Además, estos sistemas suelen incorporar elementos de privacidad, autenticación, etc., impidiendo la entrada a usuarios no autorizados y protege contra *software* malicioso.¹³³

Phishing:

Consiste en obtener información sensible de un usuario mediante el envío de correos falsos, en los que un delincuente se hace pasar por su banco para engañarlo.

El correo que parece ser de un banco u otra institución financiera le solicita al usuario que visite el sitio fraudulento que se asemeja al real o que acepte ejecutar un archivo adjunto al correo electrónico engañoso.

¹²⁸ MICROSOFT, "Glosary", Microsoft Malware Protection Center, <http://www.microsoft.com/security/portal/Threat/Encyclopedia/Glossary.aspx#m>, (21 de diciembre de 2010).

¹²⁹ Ibidem.

¹³⁰ Ibidem.

¹³¹ Ibidem.

¹³² EHOW, "Defintion of a keylogger", http://www.ehow.com/facts_4969295_definition-keylogger.html, (21 de diciembre de 2010).

¹³³ ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, "Glosario, F", <http://amipci.org.mx/glosario/?l=F>, (15 de octubre de 2009).

Este tipo de software que se “siembra” en el equipo del usuario sin su consentimiento se llama “crimeware” ya que se utiliza en una actividad criminal para dañar el patrimonio del usuario. Al final el delincuente dispone de su identidad electrónica y puede con ello entrar a sus cuentas, ver sus saldos, ordenar traspasos, comprar productos, etc.¹³⁴

Virus:

Son pequeños programas informáticos escritos en lenguaje ensamblador o lenguaje máquina que infectan programas, es decir, se introducen en ellos. Durante un tiempo se limitan a realizar copias de si mismos e infectar a otros programas, cada vez que se ejecuta un programa infectado. En este periodo de tiempo no es patente normalmente ningún efecto del virus (como sucede en el periodo de incubación de los virus en los humanos). Finalmente, por algún motivo detonante, como una fecha o alguna otra condición, comienza a atacar el sistema informático. Sus consecuencias pueden ser muy graves como la pérdida de datos, borrado del disco duro, destrucción de programas, etc.

Spam :

Se refiere a los mensajes susceptibles de ser interpretados por la computadora como audio, texto, gráficos o imágenes enviados de forma individual o masiva, cuyo contenido puede ser de carácter comercial, publicitario, informativo u otros, que no hubiesen sido expresa y previamente solicitados o autorizados por los usuarios, por la legislación aplicable o autoridad competente, sin importar el equipo y medio tecnológico a través de los cuales hayan sido originados.¹³⁵

1.4 - Comunicación para la mejora del negocio.

En esta sección se definen los conceptos clave de: eficiencia, motivación, socialización y capacitación. Se relacionan con el uso de las nuevas tecnologías y se analiza la importancia de estas herramientas tecnológicas para mejorar los conceptos antes definidos en las empresas.

¹³⁴ MICROSOFT, et. al., “*Guía navega protegido contra fraudes electrónicos y robo de identidad*”, Microsoft Corp., 2006, pp.5, 23.

¹³⁵ IAB México, “*Glosario Estandarización 2009*”,

http://www.iabmexico.com/downloads/Glosario_Estandarizacion_IABMex2009.pdf, (4 de noviembre de 2009).

1.4.1 – La eficiencia y su relación con el uso de las TIC.

La eficiencia es algo a lo que todas las empresas deben aspirar. Las compañías que demuestran ser eficientes y eficaces tienen mayores posibilidades de sobrevivir a largo plazo. Mientras más actividades realicen las compañías para alcanzar sus metas en estos indicadores tendrán más oportunidades de éxito.

La comunicación interna y las tecnologías de la información están al servicio de las compañías para ayudarlas a ser más eficientes y eficaces, pues les permiten agilizar los flujos de información que se envían entre los miembros de la organización y sus grupos de interés, así como mejorar sus procesos.

En este apartado también se detallan otros beneficios como la reducción de costos y la mejora en la atención al cliente.

1.4.1.1 Conceptos sobre eficiencia.

Eficacia.

Elizabeth A. Smith explica que generalmente se comparan las medidas de eficacia con un nivel, tales como calidad o utilidad. Según Jac Fitz-Enz, citado por Smith, la medida fundamental de la productividad puede ser la eficacia.

De acuerdo con Smith, todo lo enlistado a continuación concierne a la eficacia ya sea personal u organizacional:

Ausentismo.	Crecimiento.	Puntualidad.
Accidentes.	Administración de la información.	Confiabilidad.
Cohesión.	Iniciativa.	Congruencia de roles.
Comunicación.	Internalización de objetivos.	Normas.
Conflicto.	Habilidades interpersonales.	Satisfacción.
Control.	Moral.	Estabilidad.
Cooperación.	Motivación.	Dotación de personal.
Delegación.	Rendimiento.	Reorganización.
Desarrollo.	Planeamiento.	Utilización del ambiente.
Flexibilidad.	Ganancia.	
Consenso de objetivos.	Calidad.	

Eficacia personal.

Las variables de salida utilizadas como criterios para medir la eficacia personal pueden ser negativas: ausentismo, accidentes o reorganización, y positivas: iniciativa, flexibilidad, confiabilidad. Cuando las variables tienen una connotación negativa como el ausentismo o índices de accidentes, se desea altamente tener una cifra baja.

Eficacia organizacional.

La excelencia organizacional y la eficacia organizacional son similares. La eficacia, o el grado al cual la organización alcanza sus objetivos (según J.L. Price citado por Smith), implica alcanzar el nivel más alto de rendimiento con las más bajas inversiones de recursos (Jamali citado por Smith).

La creación del mayor bien con el menor insumo es una definición estándar de productividad, la cual es una de las formas más importantes de excelencia organizacional. El insumo (en la forma de capital, labor, energía y materiales) debería ser utilizado de la manera más eficaz y productiva posible. Se enfocan los recursos hacia los objetivos más preciados, por ejemplo: enfoque en resultados, hacer la cosa correcta en el momento preciso, y alcanzar los objetivos de largo y corto plazo (Fitz-Enz, citado por Smith).

Los requisitos básicos para la eficiencia organizacional según Fitz-Enz incluyen:

- La filosofía operativa adecuada que se comunica a todos los empleados.
- Buen planteamiento hacia objetivos valedores.
- Un sistema de control que indica si se está marchando hacia esos objetivos de manera aceptable o no. El sistema de medición juega un papel fundamental en el último paso.¹³⁶

Alejandro Carro explica que eficacia es el grado en que es alcanzado un objetivo determinado. Por ejemplo, un sector productivo o administrativo es eficaz si cumplió con el cronograma de tareas previsto para el periodo, por ejemplo, si el objetivo es fabricar 1,000 piezas, el responsable será 100% eficaz si llega a esa cantidad, en cambio, si fabricara 850 sería valuada su eficacia en un 85%.¹³⁷

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Objetivos}} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Objetivos}}$$

Eficiencia:

Según Carro, es una medida del grado de utilización de la mano de obra y puede expresarse como una relación de tiempos o de cantidades producidas. Por ejemplo, supóngase que un operario coloca etiquetas en una línea de producción, que el estándar es de 75 unidades por hora y la cantidad colocada realmente en un periodo haya sido de 56 unidades por hora.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Producción Real}}{\text{Producción Estándar}} = \frac{\text{Tiempo Estándar}}{\text{Tiempo Real}}$$

Ejemplo:

$$\text{Eficiencia} = \frac{56 \text{ unidades por hora}}{75 \text{ unidades por hora}} = \frac{48''}{64.29''} = 74.66\%$$

Siendo 48'' tiempo estándar por etiqueta y 64.29'' tiempo real por etiqueta.¹³⁸

¹³⁶ SMITH, Elizabeth A., "Manual de productividad", Ediciones Macchi, Argentina, 1993, pp. 13-14.

¹³⁷ CARRO, Alejandro N., "Productividad estratégica", Ediciones Macchi, Argentina, 1992.

¹³⁸ CARRO, Alejandro N., "Productividad estratégica", Ediciones Macchi, Argentina, 1992.

Existen muchos elementos de una empresa que pueden ser sujetos de análisis en lo que a eficiencia se refiere, por ejemplo, Emerson establece la eficiencia en los materiales:

$$\text{Eficiencia en los materiales} = \frac{\text{Costo de los materiales (estándar)}}{\text{Costo de los materiales (actual)}}$$

Fuente: Emerson, 1962.¹³⁹

Alford ofrece las siguientes fórmulas para medir la eficiencia, principalmente en empresas industriales:

$$\text{Eficiencia de la maquinaria} = \frac{\text{Costo de producción} \times 100}{\text{Capacidad de producción total teórica}}$$

$$\text{Eficiencia Laboral} = \frac{\text{Tiempos estándar} \times 100}{\text{Tiempos actuales}}$$

E1 = Eficiencia de la planta

Ep = Eficiencia objetivo

Et = Eficiencia total

$$\text{Índice de eficiencia total sobre eficiencia objetivo} \quad E1 = \frac{Et}{Ep}$$

Reporte de eficiencia de los empleados:

El control del desempeño en cuanto a la calidad y cantidad realizada por los individuos a través de reportes de costo y operación es una práctica muy común. Los resultados obtenidos están relacionados directamente (en proporción) con los esfuerzos puestos en el trabajo.

Es sabido que la eficiencia aún de los trabajadores más experimentados fluctúa de una semana a otra. Mientras esas fluctuaciones sean pequeñas no requerirán una atención adicional de los ejecutivos.

Sin embargo, cuando ocurre una baja significativa en la eficiencia, es necesario hacer una investigación inmediata.

La producción y la calidad disminuyen tanto por el trabajador como por la administración. En cualquier caso la situación se indica en los reportes y cuando se determinan los factores que causan esa baja en la productividad es posible tomar acciones para remediarlo.

¹³⁹ EMERSON, Harrington, “*Los doce principios de la eficiencia*”, Herrero Hermanos Sucesores, México, 1962, p. 119.

En algunos casos la baja en la productividad está relacionada con el empleado como: enfermedades, la vista, condiciones familiares que lo hacen infeliz, deudas o preocupaciones.

En otros casos está relacionada con problemas en la maquinaria, espera de los materiales, materiales defectuosos, desequilibrio en las condiciones salariales, falta de incentivos salariales, condiciones de operación pobres y fatiga excesiva.

$$\% \text{ Eficiencia} = \frac{\text{Horas estándar} \times 100}{\text{Horas actuales}}$$

Ningún reporte estará completo si no se considera el factor de la calidad. Los defectos deben estar expresados en porcentaje de la producción total.¹⁴⁰

Reporte individual de eficiencia y calidad.

Reporte individual de eficiencia y calidad.							
Jefe: _____				Departamento: _____			
Periodo: _____							
Nombre		W / E	W / E	W / E	W / E	W / E	W / E
	P						
	Q						
	P						
	Q						
	P						
	Q						

Donde: P es la eficiencia en porcentaje de la producción del trabajador y Q es el porcentaje de eficiencia de la calidad.

Fuente: Alford, p. 38.

¹⁴⁰ ALFORD, "Manual de Costos y Producción", The Ronald Press Company, 1937, p. 184-185.

Reporte comparativo de eficiencia individual.

Porcentajes de estándar semanal					
Semana: _____					
Jefe: _____					
Sección: _____					
Trabajador.		% de Eficiencia.			Observaciones.
No.	Nombre	De la semana actual	De la semana previa	Del mes anterior	
87	Fred Sones	96	92	90	OK
102	David Clair	108	98	97	Excelentes condiciones de trabajo, sin demoras.
187	Eugene Henshall	74	91	97	Nuevo, no está acostumbrado al nuevo lugar de trabajo. No debe ser penalizado.
191	Dick Mayer	82	89	90	La máquina necesita reparaciones. No debe ser penalizado.

Fuente: Alford, p. 39.

El rendimiento competente define la eficiencia, particularmente sabiendo cómo hacer algo y haciéndolo bien. Se mejora la eficiencia cuando hay producción más útil por unidad de insumo. O la eficiencia puede ser un ratio si se compara algún aspecto de rendimiento por unidad con los costos incurridos para aquel rendimiento, (Thomas Tuttle, citado por Smith).

Smith dice que la eficacia y eficiencia son conceptos similares y generalmente se considera a la eficiencia como parte del concepto de eficacia.¹⁴¹

1.4.1.2 - Eficiencia, comunicación y nuevas tecnologías de la información.

Jesús García Jiménez dice que el objetivo último de las estrategias comunicacionales es la mejora de la productividad y de la cuenta de resultados. La comunicación interna persigue este objetivo estratégico mediante un apoyo a la evaluación de necesidades, la definición de políticas de impulso que se apoyan en todos los actores internos, la creación, difusión, y respuesta cualificadas de los mensajes pertinentes, el conocimiento y segmentación de los públicos internos, la elección fundada de medios y soportes, la determinación de los escenarios de intervención y de las fases o etapas de la acción comunicacional, la evaluación continua y correctiva de las desviaciones observadas y el apoyo a las políticas de Recursos Humanos, especialmente en colaboración con el servicio de formación.¹⁴²

¹⁴¹ SMITH, Elizabeth A., “Manual de productividad”, Ediciones Macchi, Argentina, 1993, pp. 13-14.

¹⁴² GARCÍA Jiménez Jesús, “La comunicación interna”, Díaz de Santos, España, 1998, http://books.google.com.mx/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=%22comunicaci%C3%B3n+interna%22+AND+sociabilidad+AND+empleados&source=bl&ots=TqQfw83BMV&sig=evZJwXyKjhp5LZ5f0MgpmD1-xHg&hl=es&ei=UowbTMziMtCDngfgop21Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CCwQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false, (18 de junio de 2010).

José Manuel Huidrobo explica que los sistemas de información, entendidos como el conjunto de equipos informáticos y servicios o redes de telecomunicaciones inciden en la actividad económica de la empresa de distintas formas. Pueden acelerar el desarrollo de la misma o llegar a cambiar incluso su naturaleza, derivándola en su actividad hasta otra bien diferente. La nueva tecnología de los sistemas de información puede afectar áreas clave para la competitividad de la empresa.

Utilizando un sistema de información adecuado, una empresa puede interactuar de una forma más rápida y directa, por ejemplo, mediante el uso de mensajería electrónica, transferencia de fondos, etc., desplazando así a sus competidores y alcanzando por tanto una mayor cuota de mercado.

Los sistemas de información también están involucrados en la estrategia empresarial, el autor señala que estos pueden usarse para reducir los costos de operación o pueden añadir características importantes a la línea de productos si siguen una estrategia de diferenciación.¹⁴³

Para Carro, la condición adaptativa de las empresas es lo que posibilita la optimización de los recursos ante nuevos proyectos, problemas u objetivos. En ese sentido, el medio idóneo para cumplirlo es el sistema informático, para lo cual debe lograrse transparencia y expansión.

La difusión de la información debe conducir a que cada responsable tenga no sólo la información que necesita estrictamente, sino algo más que enriquezca al individuo y sea una fuente generadora de lazos de colaboración a nivel horizontal. En sentido vertical y en línea ascendente, produce una actividad coherente con los objetivos.

Todo tipo de conocimiento sobre el nivel o puesto superior facilita la comprensión de los problemas y minimiza las conductas contradictorias.

En sentido vertical y en línea descendente, mejora el control y el análisis de los desvíos. Pero en forma dominante es la esencia del cumplimiento exitoso de la función de agrupamiento u optimización.

Carro ve a los sistemas de información como el sustento del equilibrio de la estructura matricial de la empresa.

El sistema de información alimenta una matriz de varias dimensiones, cada una es destinataria de la información necesaria, más la cuota expansiva que contribuye al crecimiento.

La primera dimensión está constituida por cada una de las áreas, con sus correspondientes subáreas (producción, comercialización, etc.). La segunda por los estratos ya mencionados y la tercera por las personas con su asignación de tareas planeadas (proyecto empresa) y contingente (proyectos específicos).

¹⁴³ HUIDOBRO, José Manuel, “*Comunicaciones de empresa*”, Editorial Paraninfo, Madrid, 1992.

Desde esta perspectiva, Carro asocia cada etapa del crecimiento en la empresa como un agregado de información a un sistema existente. *“Sabemos que todo sistema existente lleva en sí la génesis de la entropía. Para controlar esta dirección extraviada de todas las organizaciones vivientes, existe siempre alguna función destinada a exteriorizar los límites de dispersión en sus relaciones internas”*.

Los sistemas de información deben aportar la transparencia necesaria para ver en profundidad una realidad compleja; el hombre, la empresa, el entorno. Sólo así es posible aprovechar el talento y la profesionalidad, dar al individuo un espacio creativo para sumar sus logros a una empresa mejor y, también, en las fronteras del crecimiento, detectar y controlar esa disfunción inevitable de todos los conjuntos ordenados: el desorden.¹⁴⁴

En una segunda etapa, estas atribuciones y responsabilidades se han ido transfiriendo a los grupos de personas, ya que parece ser que la responsabilidad colectiva es mejor aceptada que la individual. Los grupos autónomos deben organizar por su cuenta el conjunto de tareas y ejercer el conjunto de atribuciones y responsabilidades confiadas anteriormente a cada persona.

Estas nuevas formas de organización exigen mayor competencia y cierto grado de adaptabilidad por parte del personal.

Hoy también hay organizaciones que promueven la creación de los círculos de calidad. Estos grupos disponen de medios y de una gran autonomía para proponer la modificación de productos, métodos de producción y equipos, con el objeto de aumentar la productividad y mejorar la calidad de la producción.

El valor de negocio de las redes de telecomunicaciones:

James A. O'Brien y George M. Marakas dicen que el uso de las telecomunicaciones permite a las empresas acortar los tiempos de espera y de respuesta de los negocios, apoyar al comercio electrónico, mejorar la colaboración de grupos de trabajo, desarrollar procesos operativos en línea, compartir recursos, mantener cautivos a clientes y proveedores, y desarrollar nuevos productos y servicios.

Esto hace que las telecomunicaciones sean cada vez más importantes para las compañías, las cuales deben apoyarse en las nuevas tecnologías para competir tanto a nivel nacional como internacional.

En cuanto a los beneficios a la eficiencia organizacional, ofrecen algunos ejemplos acerca de cómo una empresa puede superar distintos tipos de barreras mediante el uso de las distintas tecnologías disponibles actualmente:

¹⁴⁴ CARRO, Alejandro N., *“Productividad estratégica”*, Ediciones Macchi, Argentina, 1992.

Capacidades estratégicas.	Ejemplos en negocios electrónicos.	Valor de negocio.
Superar barreras geográficas: capturar información acerca de las transacciones del negocio desde ubicaciones remotas.	Uso de <i>Internet</i> y <i>Extranets</i> para transmitir los pedidos de los clientes del personal de ventas que se encuentra de viaje a un centro corporativo de datos para el procesamiento del pedido y el control del inventario.	Proporcionar mejor servicio al cliente la reducir los retrasos al momento de completar los pedidos y mejora el flujo de caja al acelerar la facturación de los consumidores.
Superar barreras de tiempo: proporcionar información a ubicaciones remotas inmediatamente después de ser solicitada.	Autorización de crédito en el punto de venta mediante el uso de redes de punto de venta en línea (desarrollo de <i>software</i> propio).	Las investigaciones de crédito pueden realizarse y contestarse en segundos.
Superar barreras de costo: reducir el costo por el uso de medios de comunicación más tradicionales.	Videoconferencia entre una empresa y sus socios de negocio a través de <i>Internet</i> , <i>Intranets</i> y <i>Extranets</i> .	Reduce los costos de viajes de negocios, permite a los clientes, proveedores y empleados colaborar, con lo que mejora la calidad de las decisiones tomadas.
Superar barreras estructurales: apoyar vinculaciones para lograr la ventaja competitiva.	Sitios <i>web</i> de comercio electrónico B2B (Business to business o negocio a negocio) para transacciones con proveedores y clientes por medio de <i>Internet</i> y <i>Extranets</i> .	Servicios rápidos y convenientes mantienen cautivos a clientes y proveedores.

El hecho de que el personal de ventas pueda transmitir los pedidos de los clientes desde una *laptop* permite romper la barrera geográfica. Las terminales de punto de venta y la red en línea de procesamiento inmediato del crédito permiten romper la barrera del tiempo al apoyar la autorización inmediata del crédito.

Las videoconferencias pueden reducir costos al evitar que los ejecutivos realicen viajes de negocios. Además, el uso de sitios *web* de comercio electrónico permite establecer relaciones estratégicas con clientes y proveedores al hacer transacciones más rápidas.¹⁴⁵

Los autores O'Brien y Marakas aseguran que *Internet* y las tecnologías basadas en la misma como *Extranets* e *Intranets* ofrecen importantes ahorros en costo debido a que son económicas en su desarrollo, operación y mantenimiento. "Por ejemplo, American Airlines ahorra dinero cada vez que los clientes utilizan su sitio web en lugar de su sistema telefónico de apoyo al cliente".

¹⁴⁵ O'BRIEN, James A. y George M. Marakas, "Sistemas de Información Gerencial", séptima edición, McGrawHill, México, 2006, p. 176 y 177.

Otras fuentes importantes de valor para el negocio son: atraer nuevos clientes con mercadotecnia y productos innovadores, retener clientes actuales con un mejor servicio, generación de ingresos por ventas *online*, incrementar la lealtad de los clientes mediante un mejor servicio y soporte al cliente en línea, desarrollar nuevos mercados y canales de distribución basados en la *web*, etc.¹⁴⁶

O'Brien y Marakas sostienen que las *Intranets*, el correo electrónico y *los softwares* pueden mejorar de forma significativa las comunicaciones y colaboración dentro de una empresa. Por ejemplo: uso de grupos de discusión virtuales, salas de *chat* y conferencias de audio y video. Aunado, por su bajo costo son atractivas para el envío de información *multimedia*. Pueden publicarse boletines, dibujos técnicos, catálogos de productos, páginas *web*, etc.

Las aplicaciones en *Intranet* ayudan a las empresas en las operaciones y la toma de decisiones críticas. Por ejemplo, mencionan que algunas empresas están usando las *Intranets* para el desarrollo de aplicaciones como procesamiento de pedidos, control de inventarios, administración de ventas y portales de información empresarial.¹⁴⁷

Charles W. Hill dice que los sistemas de información en las empresas desempeñan un papel crucial en la administración moderna de materiales. Los sistemas de información le permiten a una compañía optimizar sus planes de producción de acuerdo con la fecha en que se espera lleguen los componentes. Al ubicar con precisión los componentes en la cadena de suministro, los sistemas de información facilitan acelerar la producción cuando sea necesario.

Destaca que las compañías utilizan con más frecuencia el Intercambio Electrónico de Datos (IED) para coordinar el flujo de materiales hacia y durante la fabricación, y hacia los clientes. Los sistemas IED requieren de enlaces por computadora entre la compañía, sus proveedores y sus transportistas. En ocasiones también se integra a los clientes en este sistema.

Los enlaces IED sirven para hacer pedidos a los proveedores, registrar piezas enviadas, rastrearlas mientras llegan a una planta y registrar su llegada. Los proveedores lo utilizan también para enviar sus facturas a la compañía.

El resultado es no tener pérdida de tiempo, incremento de la flexibilidad y capacidad de respuesta de todo el sistema de suministro. También ayuda a eliminar el papeleo entre los involucrados, descentralizar las decisiones de administración de materiales en las plantas al proporcionar a los ejecutivos la información que necesitan para coordinar y controlar los grupos descentralizados de administración de materiales.

Hill menciona que antes de la llegada de *Internet*, las compañías tenían que comprar costosos *softwares* para implementar los IED. La omnipresencia de *Internet* y la disponibilidad de aplicaciones con base en la red han hecho que la mayoría de esas soluciones sean obsoletas.

¹⁴⁶ *Ibidem*, pp. 180-181.

¹⁴⁷ *Ibidem*, pp. 181-182.

“Los sistemas más económicos basados en la red, mucho más fáciles de instalar y manejar, ahora dominan el mercado de software para la administración de la cadena mundial de suministro”. Al obtener un mejor equilibrio entre el suministro y la demanda, se reduce el inventario y genera otros beneficios económicos asociados.

“Un creciente número de compañías adopta estos sistemas y las que no lo hagan pueden encontrarse en una desventaja competitiva significativa”, advierte Hill.¹⁴⁸

Alfons Cornella asegura que la red se usará como observatorio de la competencia (qué productos están apareciendo en el mundo, qué nuevas tecnologías se están aplicando), cómo detectar nuevos proveedores, como canal de comunicación constante con los clientes, estableciendo una comunicación constante para saber qué les gusta, qué esperan de ellos, qué han hecho bien o mal e incluso facilitarles el diseño de productos. Por ejemplo, una empresa de cordones para zapatos puede encontrar un nuevo proveedor de velero en china o una empresa de cereales puede usar su sitio para acumular información acerca de los productos que les gustan a los niños, ofreciendo juegos gratuitos.¹⁴⁹

1.4.2 - La motivación, la socialización y sus relaciones con el uso de las TIC.

1.4.2.1 - Motivación, conceptos.

George S. Odiorne, citado por Grensing define la motivación como una fuerza oculta que nos lleva a realizar una acción.¹⁵⁰

De acuerdo con Ramón Montaner, la motivación es un impulso que induce al individuo a realizar una conducta determinada para satisfacer una necesidad.

Cuando esa necesidad es satisfecha surge otra que provoca a su vez una nueva conducta ineludible, cerrándose un círculo. Trasladando ese concepto a la organización, la motivación será aquel impulso que induzca al individuo a trabajar en la consecución de los objetivos.

Factores que favorecen la autoestima: comunicar, elogiar, animar, transmitir la confianza, manifestar explícitamente que se sabe que el empleado quiere hacer un buen trabajo, idear tareas variadas y creativas, establecer metas, objetivos, dar a conocer los resultados, respetar las buenas ideas y valorar a las personas.¹⁵¹

El psicólogo Abraham Maslow asegura que existen dos grandes necesidades del hombre; las primeras se refieren a las básicas o fisiológicas, las segundas corresponden a las de carácter psicológico-social.

¹⁴⁸ HILL, Charles W., “Negocios internacionales, competencia e el mercado global”, McGraw-Hill, México, 2007, p. 575-576.

¹⁴⁹ CORNELLA, Alfons, “Hacia la empresa en red”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 47-48.

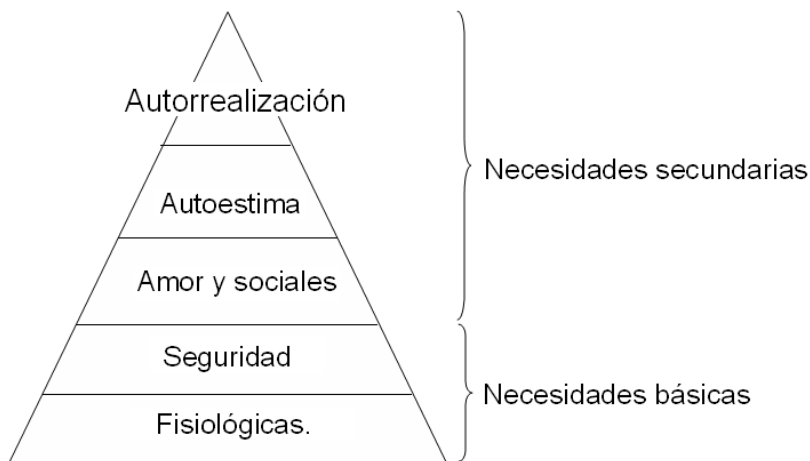
¹⁵⁰ GRENSING, Lin, “La fuerza de la motivación”, Selector, México, 1994.

¹⁵¹ MONTANER, Ramón, “Dirigir con las nuevas tecnologías”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

Las fisiológicas están relacionadas con la conservación de la vida como el comer, dormir, etc. Una vez que el hombre ha satisfecho sus necesidades fisiológicas tiene la necesidad de seguridad. En tercer lugar, el hombre necesita amor y sociales (reconocimiento de otros, aceptación grupal, participación social y en el trabajo). También el ser humano requiere de amor propio, aceptarse y tener una buena imagen de si mismo para poder proyectarse.

La autorrealización es un estado óptimo que se da cuando se han cubierto satisfactoriamente todas las necesidades anteriores y las personas tienen más ganas de ser que de tener, el hombre quiere trascender en su vida.¹⁵²

Pirámide de Maslow.



Fuente: Hernández y Rodríguez, p. 133, 2002.

En su mayor parte todos están interrelacionados, “por ejemplo, mientras que buscamos obtener un buen salario, también nos preocupa lograr una estabilidad laboral, convivir con nuestros compañeros de trabajo, ser admirados y disfrutar del trabajo que realizamos”.¹⁵³

Sin embargo, conforme avanzamos en una serie de necesidades, éstas se vuelven más difíciles de satisfacer. Es labor de la compañía, del jefe o el gerente cubrir esas necesidades de un nivel más alto.

Lin Grensing explica que en los años cincuentas del siglo XX, el psicólogo industrial Frederick Herzberg encontró que ciertos factores laborales (como la insatisfacción del trabajador) provocaban un desempeño muy pobre cuando la persona sentía estar por debajo de cierto nivel, no obstante, estos mismos factores no incrementan el desempeño laboral una vez que se alcanza el nivel óptimo. Llamó a estos factores “mantenedores”¹⁵⁴ porque mantienen determinado nivel de productividad.

El salario, la seguridad en el trabajo, las políticas de la empresa y la administración se clasifican como *mantenedores*. Una vez que estos factores alcanzan un nivel óptimo, la simple provisión de éstos no dará lugar a un aumento en la productividad.

¹⁵² A. Maslow citado por: HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, “Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia”, McGraw-Hill, México, 2002.

¹⁵³ GRENSING, Lin, “La fuerza de la motivación”, Selector, México, 1994.

¹⁵⁴ Algunos autores se refieren a estos factores como “higiénicos”.

Herzberg también identificó varias fuentes de satisfacción en el trabajo que llamó “*motivadores*”, los cuales son: el logro, el reconocimiento de logros, el trabajo en si mismo, la responsabilidad y el avance.

Los *motivadores* hacen que los empleados trabajen arduamente, en cambio, los mantenedores simplemente mantienen un comportamiento, aunque deben estar presentes para que continúe la conducta positiva; un incremento en ellos no resulta necesariamente en un aumento en el desempeño, sin embargo, reducir un mantenedor casi es seguro que resultará en una reducción del desempeño laboral.¹⁵⁵

Douglas McGregor aplicó la teoría de Maslow en la estructura organizacional y desarrolló las teorías X y Y.

La gerencia de la teoría X señala que los seres humanos son perezosos y evitan el trabajo, necesitan ser dirigidos y son motivados por medio del temor al castigo. Esta teoría dice que el empleado promedio intenta evitar la responsabilidad y desea la seguridad laboral sobre todo lo demás.

Las organizaciones de la teoría X controlan el comportamiento de los obreros y cuentan con una estructura jerárquica. A los empleados se les trata como si fueran perezosos y estuvieran ansiosos por evitar el trabajo siempre que les sea posible, necesitaran del control y la dirección para tener un buen desempeño, tuvieran relativamente pocas ambiciones y evitaran la responsabilidad siempre que les sea posible.

La gerencia de la teoría Y establece que la gente utiliza tanto el autocontrol como la autodirección. Sugiere que el trabajador promedio aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.

Las organizaciones de la teoría Y se caracterizan por la integración. La integración comprende la creación de condiciones tales que los miembros de la organización pueden lograr mejor sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

A los trabajadores se les trata como si disfrutaran con el esfuerzo físico y mental, se dirigieran a si mismos para alcanzar los objetivos, relacionaran el logro con determinadas recompensas y usaran un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad.

Por su parte, William Ouchi añadió la teoría Z. De acuerdo con Ouchi, el secreto del éxito japonés no es la tecnología, sino una forma especial de manejar a la gente. Este estilo de gerencia comprende una fuerte filosofía empresarial, una cultura corporativa distinta, el desarrollo del personal y la toma de decisiones en consenso. El resultado es una menor rotación del personal, compromiso laboral y productividad mucho más altas.

En la teoría Z destaca la confianza hacia los empleados. Cuando un grupo toma decisiones, a los miembros se les pide que pongan confianza en manos de otros. Cada persona tiene la responsabilidad de lograr algunos objetivos individuales, establecidos por el grupo. El desempeño en equipo es crucial para el logro de los objetivos.

¹⁵⁵ GRENSING, Lin, “*La fuerza de la motivación*”, Selector, México, 1994.

Lin Gensing dice que existen muchos mitos en torno al tema de la motivación en las empresas, entre los que se encuentran:

1. El dinero es un motivador eficaz. El dinero no puede ser un estimulador efectivo una vez que se alcanza un nivel óptimo de salario. El dinero no es suficiente para mantener el desempeño cuando faltan otros elementos como el reconocimiento, el compromiso y una buena comunicación.
2. Motivación es igual a productividad. George S. Odiorne señala que el estímulo no puede observarse de manera directa, debe deducirse del comportamiento. Como la motivación es una fuerza oculta, es muy difícil de cuantificar. Una forma de tratar de cuantificar la motivación es observando los resultados que se pueden medir del comportamiento causado por el estímulo: la productividad. Ésta es una medida de la acción que se realiza como resultado de la motivación. La motivación no se puede medir, cuantificar, ni clasificar en forma directa. Es una fuerza motora. En cambio, la productividad se puede medir en términos de un aumento o una reducción en una tarea específica. El trabajo del gerente es determinar aquellas variables que producirán motivación y a su vez incrementarán la productividad.
3. Los gerentes pueden motivar. Ningún gerente puede hacer que su empleado esté motivado. Lo que puede hacer es proporcionar los medios para que la estimulación tenga lugar. Un trabajador estará motivado cuando tenga una necesidad individual que no está cubierta. Cuando ésta exista, el empleado realizará acciones que satisfagan dicha necesidad. No obstante, el gerente está en posición de reconocer una necesidad que no ha sido cubierta, determinar y presentar al empleado un medio (o varios) para satisfacerla y examinar los resultados.
4. Los motivadores son universales. Algunos obreros son motivados con facilidad, responden a casi cualquier cambio en su ambiente, positivo o negativo. Algunos empleados son fuentes de productividad, se motivan ellos mismos. Tal vez su entorno parezca carecer de cualquier motivador, sin embargo, presentan un desempeño constante o sobresaliente. Cada trabajador es diferente, cada uno requerirá de distintos incentivos para alcanzar el mismo objetivo: la productividad.
5. La gerencia media es la responsable de mantener motivado al personal. La motivación sigue la regla del efecto en cascada. Si la gerencia media no está estimulada, será casi imposible que motive a su personal.

Para saber qué es lo que los empleados desean Gensing aconseja completar una hoja de trabajo:

Hoja de trabajo #1. Motivadores.		
Califique del 1 al 10 (anotando 10 a lo que menos desea) lo que usted cree que sus empleados desean del trabajo. Pase la lista a sus empleados, pidiéndoles que califiquen el orden de importancia desde su punto de vista.		
	Su calificación.	Calificación del empleado.
Ayuda con problemas personales.	_____	_____
Trabajo interesante.	_____	_____
Salarios elevados.	_____	_____
Seguridad en el trabajo.	_____	_____
Lealtad personal del supervisor.	_____	_____
Disciplina con tacto.	_____	_____
Reconocimiento del trabajo realizado.	_____	_____
Sentimiento de pertenencia.	_____	_____
Buenas condiciones de trabajo.	_____	_____
Ascenso en la compañía.	_____	_____

Fuente: Gensing, 1994.

También sugiere entrevistar a cada empleado y preguntarle qué es lo que le agrada de su trabajo, qué acciones realiza la compañía para aumentar o disminuir su autoestima; descubrir qué hacen los empleados en su tiempo libre, tomar en cuenta experiencias pasadas, a qué ha respondido el empleado de manera favorable en el pasado, qué tipo de proyectos o asignaciones le crean un nivel alto de productividad y cuáles le crean apatía.

Gensing asegura que la comunicación y el compromiso constituyen los instrumentos más importantes para motivar a los empleados que buscan seguridad. Las principales amenazas para ellos son: la falta de comunicación, la ausencia de una política clara, la mala gerencia, el favoritismo o la discriminación y la automatización.

Los gerentes deben establecer objetivos claros y cuantitativos. Las metas específicas y que se pueden medir ofrecen un sentido de orden y propósito para toda la compañía. Los objetivos claros permiten, tanto al empleado como al gerente, desarrollar una visión más amplia de las metas de la empresa.

Los objetivos deben ser:

- Específicos. Como “incrementar las ventas en un 20%”.
- Acordadas de forma mutua.
- Difíciles pero alcanzables.
- Realistas.
- Comprensibles.¹⁵⁶

¹⁵⁶ *Ibidem.*

1.4.2.2 - Motivación y socialización de los miembros de la organización.

Elton Mayo, pionero de la psicología industrial llevó a cabo investigaciones muy interesantes en cuanto al comportamiento humano en las instalaciones de la compañía Western Electric en Hawthorne. Los estudios se dividieron en tres fases:

Inicio del experimento. Se comenzó a estudiar ciertas condiciones de trabajo como luminosidad, fatiga, ruido, etc. y su relación con la productividad. Los experimentos duraron tres años y se tuvieron resultados confusos, los resultados de los obreros en el área de experimentación (donde se modificaron las condiciones de luz, ruido, etc.) eran casi igual es que los de aquellos que trabajaban en condiciones normales.

Modificación del estudio: En 1927 se seleccionó a un grupo de seis empleados a los que se les informó que participarían en un importante experimento y fueron trasladados a un local para ser observados por personal capacitado. Se hicieron cambios en las jornadas de trabajo, se les dieron descansos y almuerzos gratuitos. Se hicieron entrevistas en las que se les preguntó de su vida privada. Se concluyó que las condiciones fisiológicas son determinantes para el aumento de la productividad.

Intervención de Elton Mayo: Cuando Mayo anuló las mejoras implantadas continuó la productividad, gracias a que fueron persuadidos a colaborar y fueron motivados de la importancia de su participación.

Concluyó que la participación del trabajador es la clave para la formación de equipos de trabajo y la generación del desarrollo del hombre creativo y positivo.

Posteriormente Mayo entrevistó a cerca de 22,000 obreros sin un cuestionario rígido y al concluir la investigación se comprobó que sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.

En otro experimento, Mayo descubrió que los incentivos económicos tenían muy poca repercusión sobre la producción, *los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos.* Ni las relaciones formales de autoridad y de colaboración, ni los incentivos económicos son los que determinan la conducta, *sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas.*

Los obreros no están desorganizados, sino que *constituyen grupos estrechamente relacionados que determinan la conducta individual y establecen normas y valores.*¹⁵⁷

Los humanos somos animales sociales que satisfacemos nuestras necesidades mediante el establecimiento de relaciones con los demás. Las necesidades básicas o impulsos críticos son:

- Autoestima y dignidad: ser apreciado.
- Sentimiento de pertenencia: ser querido y formar parte de un grupo.
- Sentimiento de identidad y de ser competente: ser capaz de producir una contribución individual.¹⁵⁸

¹⁵⁷ HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, “Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia”, McGraw-Hill, México, 2002.

La Real Academia Española define a la socialización como la "acción y efecto de socializar"¹⁵⁹ y a la sociabilidad como "la cualidad de sociable".¹⁶⁰

Chun Wei Choo define la socialización como el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias.

Los aprendices se instruyen en su oficio (habilidades físicas y cognoscitivas) mediante la socialización, al observar, ayudar e imitar las conductas de profesionales experimentados.¹⁶¹

En tanto, la sociabilidad es una medida del grado de relación emocional existente entre los miembros de una empresa. Es una relación en la que una persona no ve a las demás como un simple medio para satisfacer sus propias necesidades, sino que comparte con ellas ideas, actitudes, intereses y valores.

Dentro del ámbito de la organización, la sociabilidad ofrece ventajas, tales como:

1. Mejora el ambiente laboral y por ende, la motivación, la moral y el espíritu de equipo.
2. Aumenta la creatividad, debido a que fomenta el trabajo en equipo, la predisposición a compartir información, la libertad de expresar formas de pensar y la apertura a nuevas ideas.
3. Genera una actitud proactiva de los miembros, quienes están dispuestos a ir más allá de las exigencias formales de sus puestos de trabajo, ayudando a sus colegas, compartiendo responsabilidades.

La solidaridad surge, en cambio, de una manera más racional que natural en los grupos. Se construye en torno a la existencia entre las personas de intereses mutuos, objetivos compartidos o tareas comunes que benefician a todas las partes que intervienen.

Aparece comúnmente en grupos ligados por alguna afinidad laboral, profesional o de algún otro tipo (como entre trabajadores pertenecientes a un mismo sindicato o entre colegas profesionales, por ejemplo); pero también puede surgir en grupos dispares, sin necesidad de estar sustentada por una relación social continua.

Lo que necesariamente debe existir es un objetivo común, ya sea una amenaza externa (por ejemplo, de un competidor) o la promesa de una gratificación por el resultado de un trabajo en equipo.

Al igual que la sociabilidad, las empresas pueden obtener ventajas de la solidaridad, pudiendo destacar las siguientes:

- 1- Promueve un elevado grado de enfoque estratégico en los empleados, una rápida reacción ante movimientos de los competidores y un incentivo permanente hacia el logro de altos niveles de rendimiento.

¹⁵⁸ MUSGRAVE, James y Michael Annis, "La dinámica de las relaciones personales en la empresa y los negocios", Paidós Ibérica, Barcelona, 1996.

¹⁵⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, "Socialización", vigésima segunda edición, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=socialización, (9 de octubre de 2010).

¹⁶⁰ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, "Sociabilidad", vigésima segunda edición, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sociabilidad, (9 de octubre de 2010).

¹⁶¹ WEI Choo, Chun, "La organización inteligente", Oxford University Press, Estados Unidos, 1998, p. 10.

2- Refuerza la coordinación dentro de los grupos, dado que todos sus miembros serán medidos por los mismos indicadores y compartirán la misma recompensa.

3- Genera un fuerte sentimiento de confianza en los empleados hacia la empresa, en tanto se perciba que se trata a todos por igual y con justicia. Confianza que, con el tiempo, puede devenir en compromiso y lealtad hacia los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta estas dos variables, Rob Goffee y Gareth Jones identificaron cuatro tipos de cultura, según que se presenten altos o bajos niveles de sociabilidad/solidaridad:

- Conectada (alta sociabilidad, baja solidaridad).
- Mercenaria (baja sociabilidad, alta solidaridad).
- Fragmentada (baja sociabilidad, baja solidaridad).
- Comunal (alta sociabilidad, alta solidaridad).¹⁶²

Holmes Paz Quiñones dice que uno de los mayores problemas que se presentan en todas las empresas es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otra serie de motivaciones diferentes.

La función del administrador es consolidar esta variedad de expectativas en una misma de bien común y amalgamarlos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

La sinergia en un equipo se da cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad de que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo.

Los equipos, a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad y no sólo de eficiencia. Para que el equipo sea efectivo, debe asegurarse que cada elemento trabaje a su capacidad óptima y que cada uno colabore para lograr la sinergia que elevará su proyecto desde la plataforma de lanzamiento a su realización exitosa.¹⁶³

William Shutz ha clasificado algunas necesidades que fundamentan la comunicación interpersonal, entre los que destacan las necesidades de inclusión: autoconcepto (necesidad de tomarse a si mismo como significativo y objeto de valor), los sentimientos (necesidad de establecer y mantener relaciones positivas de interés mutuo) y la conducta (necesidad de crear y mantener una relación satisfactoria, que lleve a la asociación e interacción).

Los aspectos desarrollados por Schutz constituyen la base de toda una programación de objetivos de gestión de las comunicaciones internas y del activo humano en la empresa.¹⁶⁴

¹⁶² SELECCIÓN DE PERSONAL - RECURSOS HUMANOS, "Cultura Organizacional", 28 de enero de 2009, <http://seleccionarecursoshumanos.blogspot.com/>, (18 de junio de 2010).

¹⁶³ PAZ Quiñones, Holmes, "La comunicación y el trabajo en equipo", Comunidad Pensamiento Imaginactivo, 27 de marzo de 2009, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/474619/La-comunicacion-y-el-trabajo-en-equipo.html#content-top>, (18 de junio de 2010).

¹⁶⁴ GARCÍA Jiménez Jesús, "La comunicación interna", Díaz de Santos, España, 1998, http://books.google.com.mx/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=%22comunicaci%C3%B3n+interna%2

La comunicación interpersonal fue definida por Blake y Haroldsen como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata. Sin embargo, llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia también se consideran como comunicación interpersonal.

Los propósitos de la interacción son específicos: colaborar, amistad, consejo, compañía, poder, admiración, etc.

Los más comunes son: placer (la compañía de otras personas es mejor que el aislamiento, en muchas ocasiones la información que se intercambia parece irrelevante, lo que importa es el contacto con otras personas), catarsis (es un proceso liberador de tensiones emocionales), respuesta manifiesta (provocar una respuesta observable por parte del receptor), respuesta encubierta (muchas veces no es observable y verificable, tiene que ver con la modificación sutil de actitudes o creencias).

La interacción también se dirige al mantenimiento de las relaciones como las muestras de reconocimiento, los saludos, las demostraciones de interés personal, etc., o a la confirmación del auto concepto.

Necesidades de información:

- Instrucciones de trabajo.
- Retroalimentación sobre el desempeño.
- Noticias. Ya sean de los compañeros, el entorno, la empresa, el mercado, los productos, etc.
- De carácter personal, que permita a los individuos conocerse entre sí más allá del rol laboral.¹⁶⁵

La comunicación ayuda a que los sujetos realicen sus acoplamientos sociales y culturales, esto es, que estructuren sus marcos o modelos de representación del mundo, para lograr que sus interacciones sirvan para lograr acuerdos que les facilite sus actividades cotidianas.

Jorge González (1987) definió a la cultura como un principio organizador, un espacio donde los sujetos y grupos, a partir de sus experiencias, se posicionan, se reconocen, se definen y se relacionan.

La cultura es un código que se establece para ir determinando el tipo de organización social (empresarial) que se requiere, según las prácticas que delinear los sujetos en cuestión.

2+AND+sociabilidad+AND+empleados&source=bl&ots=TqQfw83BMV&sig=evZJwXyKjhp5LZ5f0MgpmD1-xHg&hl=es&ei=UowbTMziMtCDngfgop21Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CCwQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false, (18 de junio de 2010).

¹⁶⁵ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, comp., “*La comunicación en las organizaciones*”, Trillas, México, 1991, Vide: Salvador R. Sánchez Gutiérrez, “*La comunicación interpersonal en las organizaciones*”.

Con respecto a la comunicación, se puede pensar, en principio, que opera en un sentido técnico (elaboración de mensajes, diseño de flujos de información y medios de comunicación que favorezcan la retroalimentación), pero también construye sentidos que ayudan a la identificación de los sujetos con los objetivos de la organización y a su pertenencia con la misma, esto es, aporta elementos para la creación, mantenimiento y cambio de la cultura organizacional.

Para lograr lo anterior, la comunicación se debe realizar mediante una estrategia. La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.¹⁶⁶

De acuerdo con Lilia Ciamberlani y Lorena Steinberg, compartir información es un factor determinante en el desarrollo de la capacidad de la gente. *“Los líderes comprenden que, a menos que se comuniquen y compartan información, el personal no se interesará mucho por lo que ocurra”*. En cambio, cuando los líderes comparten información, en lugar de ocultarla, las personas se sienten incluidas y respetadas.

Aunado, aseguran que se genera un mayor flujo de información cuando se permite que todos conozcan los motivos de las decisiones y su relación con los objetivos comunes.

De esta forma la gente comparte la información y comprende que es parte de una comunidad, con valores e intereses comunes.¹⁶⁷

1.4.2.3 - Motivación, socialización y uso de las nuevas tecnologías.

Según Lin Gensing, una organización necesita comunicarse para promover el entendimiento, la productividad y la identidad como equipo.

El gerente o supervisor debe comunicar cuestiones como las normas y políticas de la compañía, información sobre las actividades actuales de la empresa, revisiones de resultados, logro de objetivos, los planes de la organización, el progreso, etc.

Gensing asegura que estos aspectos se deben de comunicar porque la participación es determinante esencial de la productividad. Si las personas no saben lo que sucede, no entienden cómo lo que hacen forma parte del panorama general, por lo tanto, su labor es darles una idea del lugar que ocupan en la organización. *“La falta de comunicación se encuentra en el origen de casi todos los problemas de la empresa, desde productividad hasta robo por parte de los empleados”*.

La falta de información puede darse por varias razones: ego, intereses personales, no se considera información importante, se escucha sólo lo que se quiere oír, ruido, el estado de ánimo, interfieren los prejuicios, la semántica (malentendidos por el lenguaje), entre otros.

¹⁶⁶ ARELLANO, Enrique, *“La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional”*, Revista Razón y Palabra, Número 62, <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>, (18 de junio de 2010).

¹⁶⁷ CIAMBERLANI, Lilia y Lorena Steinberg, *“Comunicación para la transparencia”*, Ediciones Granica, México, 1999, p. 34.

A nivel de organización destaca: sobrecarga de información (toda la cantidad de información que recibe cada persona, pláticas, reportes, etc.) y uso del medio incorrecto (el medio es tan importante como el mensaje, con frecuencia el medio determina si el mensaje es escuchado, comprendido y llevado a la práctica).

Pasos para evitar la falta de comunicación:

- Verificación. Revisar que se recibió o transmitió bien un mensaje, ejemplo: “*quiero estar seguro de que le entendí*”.
- Clarificación. Es dejar esclarecido algo, se deben formular preguntas si la información no quedó clara.
- Seguimiento. Realizar un seguimiento de las decisiones que se tomaron, por ejemplo, en una junta.

Sistemas de comunicación: sesiones de plática, juntas regulares, sistema de quejas o sugerencias, política de puertas abiertas, estudios de opinión, reuniones sociales, entre otros. A estos sistemas habrá que agregar las redes sociales, tema del presente trabajo y en las cuales se pueden añadir algunos de los sistemas anteriores para establecer contacto entre empleados y la gerencia.

La falta de comunicación puede provocar que las buenas ideas no sean implantadas porque no son escuchadas, se cometan errores, baje la productividad, aumente la rotación del personal, etc.¹⁶⁸

Si bien M. L. de Fleur y S J. Ball-Rokeach analizan las teorías de la comunicación de masas, esto puede aplicarse también a la comunicación organizacional: el conocimiento (entendiéndolo como información que debió ser recibida a través de algún medio) modela la acción, es decir que nos permite decidir entre distintas alternativas de comportamiento.¹⁶⁹

Ricardo Homs dice que “*cuando los adelantos tecnológicos se aplican en actividades cotidianas, accesibles en el mercado, generan nuevas conductas, nuevos hábitos y patrones de vida*”.

Como bien señala Miguel Ángel Robles (2001: 9), “*la integración y motivación del denominado trabajador del conocimiento se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia*”.¹⁷⁰

En “Dirigir con las nuevas tecnologías”, Ramón Montaner propone algunas formas de motivar al personal cuando se trabaja de forma no presencial mediante las tecnologías de la información.

¹⁶⁸ GRENSING, Lin, “*La fuerza de la motivación*”, Selector, México, 1994.

¹⁶⁹ DE FLEUR, Melvin L., y Sandra J. Ball-Rokeach, “*Teorías de la comunicación de masas*”, p. 311.

¹⁷⁰ ÁLVAREZ, José, “*Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*”, Revista Razón y Palabra, Número 56, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>, (21 de junio de 2010).

Destaca que los comportamientos que facilitan la motivación en estos casos son:

- Centrarse en la conducta observable. La atención no centrarse en la persona, ya que la crítica la puede poner a la defensiva.
- Ser específico.
- Escuchar / Leer constructivamente. Cuando una persona recibe un *email* y lo contesta 10 días después da la impresión de que no ha escuchado el mensaje, no se ha tomado en cuenta al emisor. Los *emails* son para responder de forma inmediata, aunque sea para indicar que se recibieron. Otra forma de detectar la falta de interés es enviar un mensaje y recibir una respuesta acerca de un tema que no estaba indicado.
- Comprender. Es decir, en caso de que no se entienda el contenido de un mensaje hay que pedir una aclaración antes de emitir un juicio.
- Pedir ayuda. Sirve para obtener el compromiso de los empleados. Por ejemplo, al pedirles su opinión con respecto a algún tema, pedir soluciones a un problema (consejos).
- Reconocer lo positivo. Saber elogiar al empleado que hace un buen trabajo o está en camino de hacerlo. *“Cuanto más el empleado tenga incrementada su autoestima, más productivo será, más retos querrá conseguir y más altos serán los objetivos”*. También es importante apoyar y fomentar las redes informales que se establecen con el fin de que puedan compartir sus experiencias y conocimientos.
- Fijar objetivos. Pedir la ayuda de los empleados para fijar los objetivos hace que se incremente su autoestima y se sientan comprometidos a alcanzarlos.

Para incrementar la autoestima de forma no presencial se debe:

- Comunicar el cumplimiento satisfactorio de las tareas.
- Animar a la resolución personal y adecuada de los problemas.
- Elogiar las tareas realizadas para incrementar sentimientos de logro personal.
- Transmitir la confianza de que pueden realizar el trabajo sin una supervisión permanente.
- Manifestar explícitamente que se sabe que el empleado quiere hacer un buen trabajo.
- Idear tareas variadas y creativas para hacer el trabajo interesante.
- Establecer metas y objetivos de manera conjunta.
- Dar a conocer los resultados.
- Respetar y fomentar las buenas ideas.
- Valorar a las personas.

El líder debe motivar a través de la personalización de mensajes, siendo sincero y positivo, por ejemplo, agregando mensajes como: *“tu familia estará orgullosa de tus logros”*. Para motivar se recomienda un lenguaje simple y directo. Enviar información específica para cada persona es un detalle de respeto ya que se está tomando en cuenta a cada individuo.

También es importante cuidar el lenguaje y el sentido del mensaje, no es lo mismo felicitar *“por el buen resultado obtenido”* que por *“el logro que tú has conseguido”*. Se debe transmitir confianza al empleado de que puede realizar el trabajo de calidad sin una supervisión permanente, asumiendo que tendrá un autocontrol continuo.

La dirección por objetivos es de gran ayuda, ya que cada persona sabe de forma concreta lo que tiene que alcanzar y el medio por el cual será evaluada su contribución. Los objetivos están claramente unidos a las metas, hay un plan calendario que se debe cumplir, además hay un sistema claro de evaluación de los resultados. Los objetivos cumplen con los siguientes requisitos: son retos mensurables y temporales. Los resultados tienen que ser publicados y conocidos por todos los empleados.

Los comportamientos que limitan o reducen la motivación son: centrarse en la persona y no en la acción, desentenderse, ignorar y destacar lo negativo. Por otro lado, aclara que cuando se trata de una relación no presencial (en este caso virtual o con ayuda de las redes sociales), esto no debe influir en las acciones disciplinarias cuando se merma la productividad y es conveniente una acción correctiva, expresando siempre la confianza en que el empleado superará los errores cometidos.¹⁷¹

1.4.3 - La capacitación y su relación con el uso de las TIC.

1.4.3.1 - Capacitación, conceptos generales.

La Confederación Patronal de la República Mexicana define a la capacitación como la impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla y el adiestramiento como la misma impartición de conocimientos para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde.

La capacitación y el adiestramiento tienen diversos propósitos, entre los que destacan: actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en relación a la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías en ella, prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar sus aptitudes.¹⁷²

El artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo establece: *“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”* (STyPS).

La LFT también establece que la capacitación o adiestramiento podrán hacerse dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, ya sea con personal propio o contratado como escuelas u organismos especializados. Los programas y planes de capacitación y adiestramiento deberán ser presentados ante la STyPS.¹⁷³

¹⁷¹ MONTANER, Ramón, *“Dirigir con las nuevas tecnologías”*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

¹⁷² TENA Morelos, Adolfo, *“Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento”*, Confederación Patronal de la República Mexicana, México, 1979.

¹⁷³ LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editorial Sista, Sexagésima primera edición, México, enero de 2009.

Idalberto Chiavenato define el entrenamiento como el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

También es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

El autor asegura que es imprescindible el entrenamiento y el desarrollo del personal pues las organizaciones más exitosas invierten mucho en entrenamiento para obtener un retorno garantizado; para estas, el entrenamiento no es un simple gasto, sino una inversión valiosa en la organización o en sus empleados, que redundará en beneficios directos a los clientes.

El entrenamiento, según Chiavenato, es un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. El entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio.

El entrenamiento logra cuatro cambios de comportamiento:

- Transmisión de informaciones: aumentar el conocimiento de las personas (información sobre la organización, sus productos o servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos, sus clientes, etc.).
- Desarrollo de habilidades. Mejorar las habilidades y destrezas (capacitar para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas).
- Desarrollo de actitudes. Desarrollar o modificar comportamientos (cambio de actitudes negativas a positivas, de toma de conciencia, de sensibilidad con los clientes internos y externos).
- Desarrollo de conceptos. Elevar el nivel de abstracción (desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios).

Chiavenato ve el entrenamiento como un proceso cíclico, continuo, compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico:

Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer, las cuales pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. También las necesidades son carencias en el desempeño actual y pasado, así como la posibilidad de alcanzar el nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar.

Para hacer un inventario de necesidades recomienda: evaluar el proceso productivo y analizar las debilidades, retroalimentación directa del personal y visión hacia el futuro (como la compra de una nueva tecnología para fabricar).

2. Diseño:

Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

Se debe responder a seis preguntas básicas: quién debe entrenarse, cómo entrenar (métodos o recursos instruccionales), en qué entrenar (asunto o contenido del entrenamiento), quién debe entrenar (instructor o entrenador), dónde entrenar (lugar), cuándo entrenar (época u horario) y para qué entrenar (objetivos).

Chiavenato destaca que la tecnología de entrenamiento son los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento. La tecnología de la información influye en los métodos de entrenamiento y reduce los costos operacionales.

Entre las nuevas técnicas menciona:

a) Recursos audiovisuales: las imágenes y los audios son poderosas herramientas de comunicación.

Mediante una videograbadora se registran las clases, los mensajes y presentaciones audiovisuales para ser vistos.

El CD y el DVD permiten grabar los programas para luego distribuirlos y presentarlos en varios lugares, en cualquier momento.

b) Teleconferencia: equipos de audio y de video que permiten que las personas participen en las reuniones a distancia, lo que genera ahorros en dinero, traslados, tiempo, etc.

c) Comunicaciones electrónicas: los avances en las tecnologías de la información permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Por ejemplo, mediante el correo de voz (*voice mail*), el director de una empresa puede enviar un mensaje sonoro a las demás personas conectadas a la red de teléfonos y se usa sobre todo en organizaciones comprometidas en programas de calidad total.

d) Correo electrónico: es la forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos.

e) Tecnología multimedia: comunicación electrónica que integra voz, video y texto.

3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

a) Conferencias. Es un medio de comunicación de una sola vía, un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. Los entrenados adoptan una postura pasiva, hay pocas oportunidades de aclarar dudas o verificar si se comprendió bien el material.

b) Instrucción programada: Se usa para transmitir información en programas de entrenamiento. Es una técnica para instruir sin presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida. Los tipos de respuestas varían, pueden ser de selección múltiple, verdadero o falso, etc. Esta técnica no presenta las respuestas al entrenado.

Técnicas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento:

a) Entrenamiento en el cargo. Suministra información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo.

b) Técnicas de clase. Utilizan las salas de clase y los instructores para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el cargo.

Siendo el entrenamiento una forma de educación debe utilizar los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implementación de programas formales e informales de entrenamiento.

Técnicas de entrenamiento:

A) En cuanto al uso:

A.1.- Orientadas hacia el contenido. Conferencia, instrucción programada, instrucción asistida por computadora.

A.2.- Orientadas hacia el proceso. Dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos.

A.3.- Mixtas (contenido y proceso). Estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias y técnicas diversas en el sitio de trabajo.

B) En cuanto al tiempo (época):

B.1.- Antes del ingreso en la empresa. Programas de inducción o de integración a la empresa.

B.2.- Después del ingreso a la empresa. Entrenamiento en el sitio de trabajo (en servicio) o por fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio).

C) En cuanto al sitio de trabajo:

C.1.- En el sitio de trabajo. Entrenamiento en tareas, rotación de cargos, enriquecimiento de cargos.

C.2.- Fuera del sitio de trabajo. Clases, películas, paneles, casos, dramatización, debates, simulaciones, juegos, etc.

Requisitos:

- El *entrenado* debe estar motivado para aprender y debe estar capacitado, es decir, debe poseer ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos.
- El aprendizaje requiere retroalimentación y esfuerzo. Las personas aprenden mejor cuando reciben refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento.
- La aplicación práctica aumenta el desempeño del entrenamiento. Se debe dar tiempo para que el aprendiz asimile lo aprendido, para que acepte, interiorice y tenga confianza en lo aprendido, lo que requiere práctica y repetición de los temas estudiados y aplicación práctica en el trabajo.
- El material de entrenamiento debe ser significativo. El material debe proporcionar un aprendizaje secuencial (casos, problemas, discusiones, conferencias). Los métodos de aprendizaje deben ser variados e innovadores.
- El material se debe comunicar con eficacia.
- El material debe ser transferible al trabajo. Debe ser lo más cercano posible a la realidad del trabajo y aplicable de inmediato a la práctica.

4. Evaluación:

Verificación de los resultados del entrenamiento. Algunos datos pueden servir en la evaluación: ahorro de costos y tiempo, mejora de la calidad, satisfacción de los empleados, número de clientes atendidos, tareas y/o procesos completados, productividad, dinero empleado, etc.

La evaluación se puede llevar a cabo en cuatro niveles:

- Nivel organizacional. Aumento en la eficacia, mejora de la imagen y del clima de la empresa, de la relación entre la empresa y los empleados, de la atención al cliente, etc.
- Nivel de recursos humanos. Reducción de la rotación y el ausentismo, aumento de la eficacia individual y grupal, del conocimiento y competencias de las personas, cambios de actitudes y comportamientos, mejora de la calidad de vida en el trabajo.

- Nivel de los cargos. Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos, mejora del espíritu de equipo y la cooperación, aumento de la productividad, mejora de la calidad, reducción de los accidentes de trabajo y del mantenimiento de maquinaria y equipos.
- Nivel de entrenamiento. Consecución de los objetivos del entrenamiento, retorno de las inversiones realizadas en entrenamiento.¹⁷⁴

Alejandro Carro explica que cuando las personas tienen la actitud y el compromiso hacia el aprendizaje, éste llega automáticamente. Luego las compañías localizan la creación de nuevas estructuras organizacionales (programas de compensación, revisión de desempeños, cultura corporativa etc.) que están diseñados para desarrollar empleados motivados y comprometidos. Razones defensivas pueden bloquear el aprendizaje.

1.4.3.2 - Capacitación, comunicación y nuevas tecnologías de la información.

Los medios de comunicación en la empresa y en particular las nuevas tecnologías de la información analizadas en este trabajo, también funcionan para la capacitación interna, lo que permite mejorar los niveles de productividad y a la vez ayudar a la superación profesional de los empleados.¹⁷⁵

El *e-learning* sería el término más apropiado para esta tesis. El *e-learning* tiene muchas definiciones, pero en general los especialistas coinciden en que se trata del aprendizaje realizado mediante tecnologías digitales (como *Internet*, los teléfonos celulares, entre otros). Ya sea de manera asincrónica (estando el estudiante y la fuente separados en el tiempo) o de manera sincrónica (estando el estudiante y la fuente conectados en tiempo real).

Alejandra Souto Mourse, citada por Ricardo Jesús Balcázar Garcilazo define a la educación virtual (EV) o *e-learning* como: *La "enseñanza a distancia caracterizada por una separación física entre profesorado y alumnado, sin excluir encuentros físicos puntuales, entre los que predomina una comunicación de doble vía asincrónica donde se usa preferentemente Internet como medio de comunicación y de distribución del conocimiento, de tal manera que el alumno es el centro de una formación independiente y flexible, al tener que gestionar su propio aprendizaje, generalmente con ayuda de tutores externos"*.

Balcázar establece que la educación a distancia se puede definir como el aprendizaje planeado que normalmente ocurre en un lugar diferente de donde se imparte. Por lo tanto requiere de técnicas especiales aplicadas en el diseño de cursos (técnicas instruccionales), métodos de comunicación por medios electrónicos y otras tecnologías, así como también acuerdos organizacionales y administrativos.

Acota que, independientemente del medio que se utilice (televisión, *Internet*, videoconferencias, entre otros), quien siga un proceso de aprendizaje sin restricciones de tiempo y espacio es un usuario de la educación a distancia.¹⁷⁶

¹⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto, "*Gestión del talento humano*", Mc-GrawHill, Colombia, 2002, pp. 301-324.

¹⁷⁵ WEI Choo, Chun, "*La organización inteligente*", Oxford University Press, Estados Unidos, 1998, p. 10.

¹⁷⁶ BALCÁZAR Garcilazo, Ricardo Jesús, "*La educación virtual en México*", Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Programa de Doctorado en Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México, <http://www.somece.org.mx/usrsomece2007/files/memorias/documentos/BalcazarGRicardo.doc>, (3 de junio de 2010).

Claudio Rama, Director del Instituto Internacional de la UNESCO para la educación superior en América Latina y el Caribe explica que la educación a distancia es el nuevo tipo de formación de la sociedad del conocimiento, aunque lo que más se ve en Latinoamérica son modelos híbridos, es decir, aquellos presenciales que incorporan las TIC.

Proceso de enseñanza-aprendizaje en esta modalidad: El diseño del curso es realizado por un profesor-especialista (en el caso de las empresas, es un capacitador) en un área de conocimiento que genera los contenidos y actividades para que el alumno realice su proceso de aprendizaje de forma autónoma.

Sin embargo, el alumno no sólo aprende del profesor, también aprende de otras dos importantes interacciones: la interacción con el contenido del curso y con las posibilidades que éste le ofrece hacia otros contenidos y espacios de aprendizaje y la interacción con sus compañeros, a partir de la cual aprende y enseña a otros.

Para Balcázar, cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje tiene un mismo fin: la educación, sin importar la modalidad. *“Por lo tanto, quien accede a un modelo de educación a distancia debe estar seguro de que su aprendizaje puede ser igual de efectivo al que hubiera tenido en un modelo de educación tradicional, con la ventaja de que puede además desarrollar nuevas habilidades que amplíen su aprendizaje deseado”.*

Para comprobar que no existen limitantes en la educación a distancia con respecto a la educación tradicional, se pueden comparar diferentes actividades que se presentan en un curso tradicional, con actividades que podrían diseñarse para un curso de modalidad a distancia (usando *Internet*). En ambos casos, la estrategia del profesor puede ser exitosa y el proceso de enseñanza-aprendizaje muy efectivo.

Manuel Moreno, Rector del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara (UdeG) y quien también es profesor presencial y *online* de Historia de la Educación en la UdeG coincide con Balcázar al decir que no cree que los cursos en línea provoquen una "despersonalización" del sistema educativo.

*“Como profesor conozco mejor a mis estudiantes en línea porque lo primero que hago al levantarme y antes de dormir es revisar sus tareas, los foros y aclarar sus dudas; por lo menos dos veces al día estoy en contacto con mis estudiantes; en cambio en el curso presencial solamente a la hora de la clase”, asegura Moreno.*¹⁷⁷

Alfons Cornella dice que el objetivo del *e-learning* es aportar conocimiento a quien lo necesite. *“Algunas voces señalan que las empresas deben entender que la formación tiene una intensa relación con la transformación de una organización”.* Sugiere que la información puede ser transformada en conocimiento diferencial que permita innovar en productos y procesos.

Para Cornella, la competitividad vendrá no de tener información, sino de convertirla en conocimiento diferencial. En un entorno en el que la tecnología *“será obicua, quien no la use no podrá subsistir”*, asegura.

¹⁷⁷ ULLOA, Aída, "Universidades virtuales", El Universal, 10 de enero de 2007, <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/37206.html>, (23 de mayo de 2010).

Las personas deberán interpretar la información que llega del entorno para generar respuestas adecuadas.

Los sistemas de información tendrán dos componentes esenciales: un espacio digital (tecnologías que permitan manejar grandes cantidades de información previamente filtradas mediante criterios establecidos) y un espacio social (un sistema de mecanismos de motivación, estimulación, participación y reconocimiento de la aportación de ideas, conocimientos y mejores prácticas entre los miembros de la organización).¹⁷⁸

Ventajas del e-learning:

- a) La personalización (cada estudiante define su trayectoria de aprendizaje y puede ser monitorizado en su desarrollo personal).
- b) La interactividad (una relación directa con profesores y compañeros de aprendizaje).
- c) La actualización de contenidos (es especialmente importante cuando éstos se hacen rápidamente obsoletos).
- d) Así como un amplio abanico de actividades de apoyo (material didáctico).

A nivel corporativo, el *e-learning* también ofrece:

- Mayor productividad: Las soluciones de aprendizaje electrónico como la Capacitación Basada en *Web* (WBT, *web-based training*) y la Capacitación Basada en Computadora (CBT *computer-based training*) permiten a los alumnos estudiar desde su propio escritorio. La entrega directa de los cursos puede disminuir los tiempos muertos que implican una escasa productividad y ayuda a eliminar costos de viajes.
- Entrega oportuna: Durante la puesta en marcha de un nuevo producto o servicio, el *e-learning* puede proveer de entrenamiento simultáneo a muchos participantes acerca de los procesos y aplicaciones del nuevo producto.
Un buen programa de *e-learning* puede proveer la capacitación necesaria justo a tiempo para cumplir con una fecha específica de inicio de operaciones.
- Capacitación flexible: Un sistema *e-learning* cuenta por lo general con un diseño modular. En algunos casos, los participantes pueden escoger su propia ruta de aprendizaje.
- Ahorros en los costos por participante: En el *e-learning* el costo total de la capacitación por participante es menor.¹⁷⁹

El profesor del Departamento de Comunicación y Periodismo del ITESM, Campus Ciudad de México, Alejandro Acuña explica que los medios o recursos tecnológicos tienen una influencia directa en el aprendizaje, pues explicaciones teóricas asumen que el ser humano recuerda por más tiempo lo que observó en una pantalla, en comparación con otras formas de apreciación.

La experiencia del profesor Alejandro Acuña, quien está especializado en la creación de programas *multimedia* para el aprendizaje, nos puede servir como una gran referencia, pues su trabajo se puede aplicar, tanto para un programa escolar, como uno laboral.

¹⁷⁸ CORNELLA, Alfons, "*Hacia la empresa en red*", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002, pass.

¹⁷⁹ MENDOZA, Jorge A., "*E-Learning, el futuro de la educación a distancia*", 10 de junio de 2003, <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo78.htm>, (22 de junio de 2010).

Acuña recomienda incorporar experiencias sensoriales para un mejor aprendizaje; en su opinión, las ideas pueden ser más fácilmente entendidas y retenidas si se construyen a partir de la experiencia concreta, por lo que destaca el uso de la *multimedia*, la *hipermedia*, las experiencias en contextos de simulación y la realidad virtual.

Según el profesor Acuña, la televisión (tomando en cuenta los programas que las empresas produzcan y transmitan por sus propios canales, ya sea en pantallas tradicionales o vía *Internet*), ofrece un gran potencial educativo como: aportar conocimientos, explicar y demostrar actividades que deben realizar los alumnos. El video se puede usar para la explicación, el modelamiento de un proceso o como complemento para el aprendizaje de un tema.

Acuña explica que por medio de *Internet* se logra informar en un formato multinivel no caduco, de actualización constante, favorece la comunicación sincrónica (coincidencia en el tiempo de los participantes) y asincrónica (se establece un dialogo de tipo diferido, facilitando la comunicación a lo largo del tiempo), sirviendo como instrumento de aprendizaje. “*Su potencial educativo permite además ofrecer diversos servicios tanto para uso comercial como académico, por ejemplo, el chat, los foros de discusión, etc.*”¹⁸⁰

A decir de Alfonso Gutiérrez Martín, la validez o idoneidad de una aplicación *multimedia* desde un punto de vista educativo (al igual que ocurriría con cualquier otro material: impreso, audiovisual, informático, etc.) depende en gran medida de sus características: objetivos bien definidos, secuenciación de contenidos según criterios de aprendizaje, sugerencias de explotación didáctica, sistema de evaluación previsto, etc.

La importancia de los elementos adicionales al texto radica en la necesidad de llamar la atención del alumno. Mientras más elementos *multimedia* existan, más fácil será el aprendizaje, habrá un mayor enfoque en el material (muchos alumnos se distraen o se aburren cuando sólo se les dan lecturas de apoyo), mayor motivación y deseo por aprender.

Alfonso Gutiérrez Martín asegura que las herramientas *multimedia* permiten un aprendizaje reflexivo y por descubrimientos, más que un aprendizaje dirigido y aceptado sin planteamientos; el profesor más que dar soluciones, debe plantear pequeños problemas y el alumno debe buscar distintas soluciones haciendo del programa informático una herramienta de aprendizaje y de expresión personal.¹⁸¹

Nicholas Burbules y Thomas A. Callister explican que el *hipertexto* permite aprender de forma dinámica e interactiva, por medio de asociaciones y de exploración.

Un *hipertexto* es al mismo tiempo un modo de composición o diseño, y un proceso de escritura. Puede incluir una narración o debate central que permita la lectura secuencial, aunque también ofrece oportunidades de desviarse del texto primario para analizar otros materiales.

¹⁸⁰ ACUÑA, Alejandro, “*Apuntes del diplomado Nuevas tendencias en el periodismo*”, (no publicados) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, 2007.

¹⁸¹ GUTIÉRREZ Martín, Alfonso, “*Alfabetización digital*”, Gedisa Editorial, España, 2003.

Por ejemplo, a partir de un comentario incluido en la introducción de un texto nos dirigimos a la cita y de allí a una biografía del autor y a continuación a un relato histórico acerca de la época en que vivió el autor, con lo cual no sólo el lector obtendrá información que desconocía, sino que relacionará esos “nodos” de una manera que tal vez difiera de la intención del ensayo original.

Burbules y Callister dicen que esta clase de entorno proporciona al lector mucha más libertad de determinación respecto de qué se relaciona con qué o en qué secuencia deberían de aparecer las ideas.

El texto primario es una vía de acceso a una red mucho más amplia y compleja de material de referencia que podemos explorar. El *hipertexto* da la libertad al usuario de establecer el curso de navegación a través del material en función de su propio interés, curiosidad y experiencia, o de la naturaleza de la tarea que debe realizar, en lugar de seguir un camino predeterminado por el autor.

De acuerdo con los autores, el *hipertexto* se combina con las teorías constructivistas del aprendizaje. Es valioso para la educación porque permite al lector interpretar materiales textuales de una manera única, útil y significativa para él y al mismo tiempo advertir que no existe un sólo criterio para organizar la información.

Burbules y Callister agregan que del *hipertexto* surge la idea de la hiperlectura (lectura de los hipertextos) la cual tiende a incentivar y dar una concepción más genérica de la lectura como tarea activa y constructiva, que puede aplicarse, hasta cierto punto, a cualquier clase de texto.

*“La hiperlectura se basa en la idea de que nunca existe una manera única de leer, de que el lector crea una versión mientras lee, de que todo escrito mantiene siempre una relación con muchos otros a los que se refiere (ya sea implícita o explícitamente), y de que, en ese sentido, leer es un proceso que siempre funciona con cierto grado de hipertextualidad en relación con otros”.*¹⁸²

Insa y Morata, citados por Gutiérrez Martín refieren cinco fases en la elaboración de aplicaciones de Enseñanza Asistida por Ordenador (EAO).

1. Análisis. Definir los potenciales destinatarios, el entorno de aprendizaje y los contenidos, así como los conocimientos previos necesarios (requerimientos cognitivos) y los requerimientos técnicos.
2. Diseño (pedagógico y técnico). El primero comprende las líneas pedagógicas del curso, el diseño de contenidos y el diseño interactivo y mapa de navegación. Dentro del diseño técnico se incluye: a) el diseño de la interfaz de usuario: los botones, las barras de menú y herramientas, la estructura arbórea (*hipermedia*), el sistema de navegación y los elementos de control o evaluación, y b) el diseño de los medios y lenguajes.
3. Producción.
4. Control de la calidad y elaboración del master (original).
5. Elaboración de material complementario.

¹⁸² BURBULES, Nicholas C. y Thomas A. Callister, “Riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información”, Ediciones Granica, España, 2001.

Cabe aclarar que en el caso de los programas pre-creados o prefabricados en *Internet* como los *blogs* sólo se debe afiliar a determinado servicio para comenzar a usarse con machotes preestablecidos, por consiguiente, algunos aspectos del diseño técnico se omiten pues el profesor no tendrá que preocuparse por ciertos aspectos que le podrían parecer complicados si no está familiarizado con la creación y difusión de contenidos en *Internet*.

Gutiérrez propone las siguientes fases del desarrollo de proyectos *multimedia*:

- a) Definir los objetivos educativos.
- b) Delimitar los contenidos.
- c) Seleccionar los recursos necesarios (equipos y programas).
- d) Realización del documento o aplicación.
 - d.1) Diseño.
 - d.2) Producción.
- e) Utilización en situaciones de enseñanza y/o aprendizaje.
- f) Evaluación de la experiencia.

Además, para medir la efectividad educativa o instructiva de las aplicaciones *multimedia* Gutiérrez menciona, entre otros, el uso de métodos empíricos de evaluación, donde lo más común es seleccionar un grupo que utilice un determinado programa (en este caso el *blog*) y otro grupo de control, lo más parecido posible al anterior, que no lo utilice, y comparar después los resultados de cada uno de ellos. También existen las listas de comprobación o relación de características observables en el material: si está bien diseñado, viene bien documentado, el tipo de gráficos, la estructura, etc.¹⁸³

¹⁸³ GUTIÉRREZ Martín, Alfonso, “*Alfabetización digital*”, Gedisa Editorial, España, 2003.

1.5 – Ejemplo de empresas que usan las redes sociales corporativas. “*Los pioneros en la era digital*”.

Los siguientes son algunos ejemplos de empresas que utilizan las nuevas tecnologías de la información para comunicarse con sus grupos de interés. Si bien en su mayoría son casos del uso de las redes sociales para la comunicación externa (los mensajes se dirigen principalmente a clientes formales y clientes potenciales), también es posible usar las redes sociales para la comunicación interna, aplicando las recomendaciones que se darán en el último capítulo.

Los casos son tanto de compañías que utilizan servicios de redes sociales desarrollados por ellas mismas, como de aquellas que manejan los creados por terceros. Los ejemplos sólo pretenden ilustrar algunos beneficios que han traído las redes sociales corporativas para la eficiencia del negocio. En el capítulo relativo a las recomendaciones se ofrecerán sugerencias para que las pequeñas empresas puedan aprovechar el uso de las redes sociales aún teniendo pocos recursos económicos, ya que muchos programas están disponibles de forma gratuita en *Internet*.

1.5.1 - Caso Sony.

En su portal en *Internet*, CNNExpansión.com publicó la historia de Hiroshi Takahashi, quien es el presidente de la compañía Sony de México. El artículo cuenta cómo el ejecutivo tomó la determinación de abrir un *blog* para comunicarse de forma cerrada con sus empleados en inglés.¹⁸⁴

En 2006 Takahashi ya había creado un *blog* de fotografías para el lanzamiento de una cámara Sony en Estados Unidos y hoy en día mantiene un *blog* personal en japonés en el cual habla de golf y de comida.

De acuerdo con la nota, Takahashi quería lograr una comunicación que no consigue en los eventos de la compañía.

“No estaba tan contento con el hecho de que la comunicación fuera unidireccional. Porque yo digo: todo comentario es bienvenido, pero la gente no habla. Pensé que escribir algo sería más fácil que hablarlo. Y por eso inicié un blog”.

Para el directivo el *blog* es un medio de comunicación de ida y vuelta. Takahashi dijo que en su *blog* es más genérico y casual al hablar, debido a que asume que se comunica con 300 personas. Le sirve para animarlos a trabajar en conjunto, no lo usa como una herramienta para dar instrucciones del negocio, sino más bien, para poner en "sintonía" a la gente.

"De una cosa estoy seguro: es una acción muy positiva porque los empleados perciben que la dirección está deseosa de comunicarse con ellos, en lugar de sólo lanzar gritos desde la puerta y enviar órdenes", comenta.

¹⁸⁴ Es decir, que no está abierto al público en general, es una página que sólo se puede ver dentro de la empresa

Takahashi agrega que pocos directivos utilizan este recurso y cuando lo hacen es más bien para dirigirse al público en general. El *blog* no ha logrado ser un espacio para el dialogo entre los empleados, donde un comentario genera más comentarios, pero aseguró que ya están trabajando en eso para mejorarlo.

“Lo que pienso hacer en el futuro es hablar más de mis emociones. Yo visitaba mucho el blog de un ex director japonés que escribía acerca de negocios y dedicaba unas líneas sobre su vida personal”.

"Creo que la gente comprenderá más mis mensajes si entiende mi personalidad. No quiero un management sin rostro. Y creo que eso podría funcionar en un blog porque la cultura en México es de mucho respeto a la jerarquía, así que mucha gente puede dejar de sentir resistencia si me conoce más como persona. Tal vez sería bueno que yo escribiera más acerca de mí, manteniendo un sano balance entre lo corporativo y lo personal", destaca.¹⁸⁵

1.5.2 – Grupo MWW.

Grupo MWW es una empresa de Relaciones Públicas y Mercadotecnia con base en Nueva Jersey, que tiene 200 empleados diseminados en ocho estados de Estados Unidos, todos ellos estaban abrumados por la cantidad de correos electrónicos que recibían.

El simple hecho de redactar un comunicado de prensa, por ejemplo, puede requerir de hasta cinco personas que intercambien correos durante toda una semana, a menudo enviándose archivos adjuntos de las versiones recién editadas.

En agosto de 2005, Tom Biro ingresó a la empresa como director de Nuevas Estrategias de Medios y se sorprendió al ver el desastre en el que se había convertido el sistema de correo electrónico de la compañía. Afortunadamente, él tenía una respuesta: los *wikis*.

Desde hace tiempo, Biro usaba una página *wiki* personal para estar en contacto con sus amigos en todo el país. En vez de enviarse correos electrónicos regularmente, este grupo usaba su *wiki* como un tablero de anuncios, para dar a conocer sus últimas noticias. Biro pensó que podría usar la misma estrategia en MWW para solucionar las desgracias que causaba el correo electrónico. *“Con un wiki, todos pueden estar al tanto de lo que sucede y al mismo tiempo se puede reducir la cantidad de correos”*, dice Biro.

En el grupo MWW, Biro probó entre 10 *wikis* diferentes antes de elegir PmWiki, un producto gratuito de fuente abierta (*open source*) que él mismo bajó de *Internet*, configuró e insertó en la red de la empresa en noviembre de 2005. Comenzó con los publicistas y diseñadores, que casi de inmediato empezaron a usar las páginas *wiki* como pizarrones en línea para participar en la resolución y perfeccionamiento del texto de una campaña publicitaria o el aspecto de un logo.

¹⁸⁵ PERALTA, Leonardo, “CEO de Sony México abre blog al personal”, CNNExpansión.com, México, 6 de octubre de 2009, <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/09/18/Un-ejecutivo-bloguero?newscnn1=20091006>, (6 de octubre de 2009).

Al eliminar la necesidad de usar el correo electrónico para intercambiar las versiones mejoradas de los proyectos, los equipos creativos han podido duplicar su productividad, afirma Biro.

El *wiki* también redujo drásticamente la cantidad de reuniones y las llamadas en conferencias: cualquiera puede insertarlo en su navegador de la red y obtener un reporte preliminar en cualquier momento.

El éxito de los equipos creativos llevó a que los otros departamentos de MWW adoptaran los *wikis*. Los gerentes de Recursos Humanos comenzaron a publicar la información más reciente sobre sus prestaciones en su *wiki*, y el área de ventas comenzó a usarlo para dar seguimiento a sus potenciales líneas de distribución. “*Por fin comenzamos a comunicarnos de manera eficiente*”, agrega Biro.

Tom Biro ha implementado para su empresa un programa de capacitación y ha redactado un código de conducta (similar al del correo electrónico en relación a la política de la empresa) que desaliente el uso de malas palabras y emoticones (íconos emotivos como la cara feliz).

Biro también configuró el *wiki* para que la firma pueda decidir quién tiene permiso para editar ciertas páginas. Por ejemplo, si bien cualquiera tiene acceso a la página de Recursos Humanos para bajar archivos, sólo los miembros de esa área pueden editar sus páginas.

Hasta ahora la compañía no se ha visto en grandes problemas. El *wiki* ha recortado el volumen general de correos electrónicos internos en aproximadamente 30%, al mismo tiempo que avivió el uso de la *Intranet* de MWW. “*Ahora en vez de almacenar información en el correo electrónico y el disco duro, la gente va directamente al wiki para encontrar respuestas*”, dice Biro.¹⁸⁶

¹⁸⁶ DAHL, Darren, “*Adiós al e-mail interno*”, Expansión, Grupo Editorial Expansión, 2006, http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=939_60&xsl=print.xsl&y=1, (25 de octubre de 2010).

1.5.3 - Caso BBVA Bancomer México.

Un ejemplo de integración *multimedia* para la capacitación lo da el banco BBVA Bancomer en México, el cual creó la página de *Internet* <http://www.adelantecontufuturo.com.mx>, en la que ofrece talleres de finanzas personales gratuitos, aunque también se pueden tomar de manera presencial en las oficinas del banco. Los talleres, a junio de 2010, eran: ahorro, ahorro para el retiro, crédito, salud crediticia e hipotecas. El sitio fue creado por la institución financiera junto con la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, institución educativa que cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo de programas educativos *online*.

En cada uno de los talleres, los usuarios aprenden los temas con ayuda de distintas herramientas como imágenes, audio de los textos, videos, ejercicios interactivos, diagramas con movimiento, exámenes en línea, descarga de archivos con la información completa y los anexos. El sitio tiene botones que permiten avanzar únicamente hasta que el participante completa ciertas actividades (por ejemplo, ver algunos videos) o evaluaciones.¹⁸⁷

adelante CON TU FUTURO
EDUCACIÓN FINANCIERA

BBVA Bancomer

Directorio de Aulas | Seguridad | Legal

Descubre cómo elegir y administrar mejor tu patrimonio

Nuevo taller de Crédito Hipotecario

Acceso a mis Talleres | Conócenos | Talleres | Videos | Tips

Talleres de Finanzas Personales

Si es posible ahorrar y manejar el crédito a tu favor. ¡Inscríbete!

- Módulo de Ahorro
- Módulo de Crédito
- Módulo de Crédito Hipotecario

Conoce más

Tips

- Ahorro
- Ahorro para el retiro
- Crédito
- Salud Crediticia
- Crédito Hipotecario

Conoce más

Y ahora módulo de Crédito Hipotecario

Conoce las aulas de Educación Financiera en donde puedes cursar los talleres. **Entra aquí**

Fuente: BBVA Bancomer.

¹⁸⁷ BBVA BANCOMER, “Educación Financiera Bancomer”, <http://www.adelantecontufuturo.com.mx/portada.aspx>, (14 de junio de 2010).

1.5.4 - Caso Boeing: Randy's Journal.

Un ejemplo del uso de un *blog* para comunicar información financiera es el "Diario de Randy" (Randy's Journal), un *blog* hecho por Randy Tinseth. Tinseth es ejecutivo de la compañía fabricante de aviones Boeing desde hace más de 28 años; ha colaborado en distintas áreas y actualmente es Vicepresidente de Mercadotecnia.

El *blog* de Randy inició en 2005 y es de libre acceso en *Internet*, cualquier persona en cualquier parte del mundo puede verlo. Es importante destacar que cada empresa debe determinar cuál será su política de acceso a sus redes sociales. En el capítulo de "Recomendaciones" se ofrecen algunas sugerencias para establecer tanto las reglas de uso como de seguridad de las redes sociales corporativas.

En su *blog*, Tinseth habla de distintos temas como son: nuevos aviones, tendencias de marketing y de la industria aérea, predicciones de ventas de aviones, reportes financieros de ganancias, estatus de los programas, accidentes e incidentes aéreos, etc. Además comparte imágenes y videos.

El *blog* contiene ligas hacia otras páginas de Boeing como son: el sitio del nuevo avión 787 Dreamliner, Aero Magazine, ordenes y entregas, predicciones de ventas, historia de la empresa, entre otros. También tiene ligas hacia sitios externos como son: la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés), la Agencia Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA, por sus siglas en inglés), entre otros. Además, contiene un calendario para ver los mensajes por fecha y un buscador por palabras clave.¹⁸⁸

¹⁸⁸ RANDY's JOURNAL, "About Randy Tinseth", Boeing, <http://boeingblogs.com/randy/about.html>, (18 de noviembre de 2010). RANDY's JOURNAL, Boeing, <http://boeingblogs.com/randy/>, (18 de noviembre de 2010).



787 update

Our colleagues at the 787 program have posted another update. It's available [here](#).

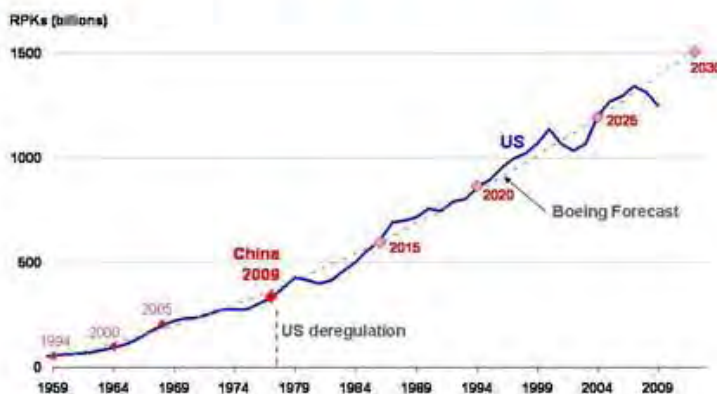
Posted on [16 November 2010](#) | [Comments \(0\)](#)

Nothing stays the same

The first time I went to China was in the early 1990s. I was a young marketing analyst supporting a sales campaign at China Southern. It was one of my first trips outside the United States, and so to me, it was a very "foreign" place - so many people, so many [bicycles](#) and such unusual food.

Since then, I've been back many, many times. With each trip, I gain a better understanding of the country, the culture, and the people. Over 20 years of travel, China calls two things to mind: change and growth. And there's no doubt that the Chinese aviation industry will continue to change and grow the next couple decades.

Growth in passenger traffic in China mirrors that of the US – but at an accelerated rate



Source: ICAO Form D, ICAO, Boeing CMR 2010
Copyright © 2010 Boeing Company

Air passenger growth in China is on the same point on the growth path today as US traffic was in 1978.

November 2010

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Search

Welcome

This is the home page of Randy's Journal, hosted by [Randy Tinseth](#), vice president, marketing for Boeing Commercial Airplanes in Seattle.

Navigation

- [Home](#)
- [Archives](#)
- [About Randy Tinseth](#)
- [Guidelines](#)

Boeing Links

- [Boeing Commercial Airplanes Home](#)
- [787 Dreamliner](#)
- [787 Flight Test](#)
- [newairplane.com](#)
- [777 Family](#)
- [767 Family](#)
- [United States Tanker](#)
- [747-8](#)
- [737 Family](#)
- [BBJ](#)
- [AERO Magazine](#)
- [Environment](#)
- [Frontiers](#)
- [Jetliner Safety](#)

Fuente: Boeing, 2010.

1.5.5 - Caso Telefónica.

El *blog* abierto en *Internet* "Somos Azules", fue desarrollado por los empleados de Telefónica, pero no es un sitio oficial de la empresa, aunque lo apoya. En él participan empleados, clientes, ex empleados y proveedores. El *blog* incluye una exención de responsabilidades en el cual dice que las opiniones expresadas por quienes proveen de comentarios no necesariamente reflejan los de la compañía.

El *blog* incluye: información de interés general, noticias de la compañía, presentación de anuncios de Telefónica, tendencias de la industria, entre otros. Para editar o agregar comentarios es necesario contar con una clave de acceso y otra de seguridad.

En marzo de 2010 se publicó en el *blog* una serie de recomendaciones a los empleados para conversar en la *web*:

01. Sobre tus principios como empleado.

Actúa de manera acorde con las leyes y aplica siempre nuestros "Principios de actuación en Telefónica".

02. Sobre la confidencialidad.

Recuerda no divulgar información confidencial de la compañía acerca de nuestros productos, servicios, actividades o estrategias, ni tampoco publiques ningún material (texto, vídeo, audio o imágenes) que pueda perjudicar a Telefónica o a las marcas comerciales de la compañía. Es importante no decir nada en línea que no sea ya de conocimiento público. No hagas ningún comentario sobre los productos, servicios, actividades o estrategias que no hayan sido anunciados oficialmente y de los cuales tengas conocimiento por tu condición de empleado de Telefónica.

03. Sobre tu identidad y responsabilidad.

Si vas a comentar algo sobre nuestros productos y servicios o cualquier otra actividad de la compañía, debes confirmar que trabajas en Telefónica. No se debe escribir de forma anónima o utilizar seudónimos, sino que debemos utilizar nuestro nombre y, si es necesario, decir el puesto que ocupamos en la empresa. La transparencia y la honestidad son la base del diálogo en *Internet*. En estos casos deja claro que las opiniones que expresas son propias y que no representan necesariamente la opinión de nuestra compañía. Escribe en primera persona y usa el siguiente texto para dejar esto claro: "Estas son mis opiniones personales y no reflejan necesariamente las de Telefónica". Tampoco apoyes, ni promociones opiniones o ideas políticas en nombre de Telefónica, ni utilices el nombre de la empresa para apoyar o promocionar ningún otro producto que no sea de nuestra compañía. Recuerda siempre que lo que escribas es, en última instancia, tu responsabilidad.

04. Sobre tu actitud.

Antes de publicar cualquier información en *Internet*, haz siempre una pausa y planteate la siguiente pregunta: ¿Me gustaría que mi equipo en la empresa viera/leyera esto? Si la respuesta es negativa, no lo publiques. Tómate siempre un minuto para revisar tu texto antes de subirlo a la Red. En especial, no entres en peleas. Cuando haya malas interpretaciones coméntalo de forma respetuosa, apoyándote en los hechos. Si alguien habla mal de la compañía, no pidas una rectificación: conversa con él, averigua por qué piensa mal, e intenta razonar con él de una forma constructiva. Siempre debes asegurarte de que tus comentarios son materialmente exactos, actualizados y pertinentes. En cualquier caso, ante la duda de si un contenido que se va a publicar es apropiado o no, consulta a tu responsable inmediato.

05. Sobre referencias a terceros.

No cites o hagas referencias a clientes, socios o proveedores sin su aprobación. Cuando lo hagas, no olvides incluir una cita y un enlace a la fuente. No hables nunca mal de terceros.

06. Sobre las rectificaciones.

Si tienes que rectificar algo públicamente, hazlo rápido y no modifiques ningún comentario sin notificarlo claramente.

07. Sobre la oportunidad.

Aprovecha la oportunidad. Piensa cómo tu actividad *online* puede beneficiar a tus funciones profesionales.

08. Sobre tu aportación.

Aporta. Cuando participes en foros, redes o *blogs*, piensa en dar valor añadido con información y perspectivas que valgan la pena a quien te lea. No intentes hablar de todo: todos tenemos un área especializada, y la principal finalidad de tener un *blog* o de participar en un foro es convertirte en referente en algo.

09. Sobre la credibilidad.

La credibilidad de los mensajes obedece en gran medida a conceptos bien definidos y expresados adecuadamente. Claridad, Concisión y Corrección. Estas son las tres C a las que se debe atener nuestro lenguaje.

10. Sobre el estilo.

El tono de la comunicación en *Internet* debe ser personal, fresco, amable, flexible e incluso divertido. Imagínate que estás hablando con otros profesionales en un entorno “real”.

11. Sobre las menciones.

Puedes apoyarte en las opiniones de otros, incluso enlazando a sus páginas personales, así, ganarás visibilidad y popularidad. Y si te enlazan o te nombran, sé agradecido, en privado o en público.

12. Sobre la constancia.

Sé constante y consistente. Publicar algo cada tres meses no merece la pena. Es importante tener una regularidad. Dependiendo de la temática, la regularidad será diferente, pero no participes de forma descoordinada, ni dejes preguntas sin resolver. Si eres tú quien ha lanzado la pregunta agradece las respuestas que te dejen otros visitantes para que la conversación sea fluida. También recuerda que no es nada recomendable abrir canales 2.0 para abandonarlos al cabo de poco tiempo.

13. Sobre la Wikipedia.

Si vas a crear o modificar desde el puesto de trabajo algún artículo en enciclopedias *Wiki* (p.ej. Wikipedia) ten presente que esta modificación se registrará desde una dirección IP de Telefónica y por ello se interpretará que la ha realizado oficialmente Telefónica. Por tanto, aplica escrupulosamente todo lo que se indique en la política de edición de esa enciclopedia y todo lo que en este mismo documento se expresa (especialmente que la información que generes o modifiques debe ser exacta, actualizada y pertinente).

14. Sobre la conversación

Sobre todo recuerda que *Internet* es “conversación”, por lo que no intentes imponerte, deja que otros opinen sobre lo que tú digas, responde a los comentarios y aprende de otros.

15. Sobre tu privacidad.

Protege tu propia privacidad. Lo primero que siempre debes hacer al crearte un perfil en cualquier red es entrar en las opciones de seguridad y privacidad existentes y proteger tu perfil. Lo más recomendable es comenzar siempre limitando la visibilidad de tu información para que sólo la vean las personas que tú conozcas. Ten siempre muy presente que todo lo que publiques estará a disposición del público durante largo tiempo, por lo que deberías excluir cualquier información que no quieras que permanezca disponible en el futuro o que suponga un peligro para tu intimidad (direcciones *email*, teléfono, participación en actos privados o familiares, datos que permitan la localización física...) así como tener especial cuidado a la hora de alojar contenidos gráficos, como fotos y vídeos. No aceptes solicitudes de contacto de forma compulsiva, sino únicamente a personas conocidas o con las que haya relación previa.

16. Sobre la privacidad de otros.

Respetar la privacidad de otros usuarios. Deberás prestar un cuidado especial a la hora de publicar información de carácter personal relativa a otras personas.

17. Sobre la propiedad intelectual.

Respetar los derechos de propiedad intelectual de acuerdo con lo establecido en la ley de Propiedad Intelectual. Si se publica algo que tiene *copyright* (una fotografía, por ejemplo) debe tenerse permiso por escrito tanto de su autor, como de las personas que aparecen en la misma.

Fuente: Somos Azules, 2010.

El sitio fue desarrollado por la compañía de tecnología Yammer, la cual ofrece servicios a otras compañías como: Deloitte, AMD, Cargill, Thomson Reuters, Hill&Knowlton, entre otros.¹⁸⁹

¹⁸⁹ TELEFÓNICA, "Somos Azules", España, <http://www.somos-azules.com/>, (21 de diciembre de 2010).

azules

[Forgot login?](#) | [Register](#)

[Inicio](#) | [yammer](#) | [quienes somos](#)

blogs azules

Inmunoterapia frente a presentaciones ábur...

Nuestro último seminario sobre el arte de hacer presentaciones tuvo lugar en el congreso de la Sociedad Española de Alergología e Inmunología Clínica, celebrado en Madrid este año que termina. Para ello preparamos una charla de unos 45 minutos que...

[Leer más](#)

[El blog de Adri](#)

Nuevas soluciones de digitalización Certif...

Estamos muy contentos porque estos días se ha publicado por la página web de la AENOR la homologación de los procesos de digitalización certificados de 3 clientes que han confiado en Azules para realizar la auditoría que marca la normativa certifi...

[Leer más](#)

[Todo es elect&nter](#)

Guanabara, la otra bahía

O pintor Paul Gauguin amó a Luz de Baía de Guanabara compositor Cole Porter amó las luces de noche esta Baía de Guanabara antropólogo Claudio Linares delimitó a Baía de Guanabara&nter una zona bangal&nter su misión a comenzar...

[Leer más](#)

[Crea la luz](#)

Hoy está siendo el día de tr...

¡Hoy está siendo el día de trabajo más extraño de mi vida... Creo. Lo mejor estaba todavía por llegar??? [read more](#)

Trabajar a cambio de ilmosa

Toda la vida trabajé para mí misma, por una ilmosa. Algo falla en España y seguramente en el resto del Mundo, anda la OCDE que se retrasa la edad de jubilación más allá de los 67 años ¿hasta los 70? pero tranquilos, porque cuando lleg...

[Leer más](#)

[Blog Eduardo Collado](#)

Dos notas críticas sobre priorización...

Me encuentro leyendo el libro "Se más eficaz de David Allen, uno de los gurús de la gestión del tiempo y la productividad personal, y creador del método Getting Things Done (GTD). A lo largo de sus páginas he encontrado detalles interesantes. [Leer más](#)

[Blue chip](#)

2010: Los 10 tutoriales más leídos en Blog...

Seguimos resumiendo el moribundo 2010, el 10º año de Blogpost&nter.com En esta ocasión repasamos las entradas con tutoriales más leídas. Como leer los datos de Twitter con PHP. Como intercambiar el valor de dos variables. Como instalar Ubuntu en...

[Leer más](#)

[Blogpost&nter.com](#)

Felicitaciones Navideñas 2.0 (edición...

Además de las felicitaciones 2.0 de años anteriores (y de las que hablé al final), este año hay unas cuantas nuevas que me han llamado la atención, como es el rap Navideño de los científicos de P&G una versión 2.0 (y para algunos un poco tr...

[Leer más](#)

[mi otro blog...](#)

El equipo ciclista Movistar Team muestra...


[read more](#)

[Técnica - S&nter de Prensa](#)

The Humble Bundle

Bonito anuncio de movistar Perú

Written by Rafa Montoya
Monday, 22 March 2010 23:17




0:00 / 1:26

Via Yamil Sainas


¿Próxima sintonía corporativa?

Written by Rafa Montoya
Monday, 22 March 2010 22:35



Artículo en la revista interna Somos

Written by José Linares
Wednesday, 28 April 2009 00:00



“Somos”

-Revisado por: Rafa Montoya, María Linares García, David de Franco, Víctor Muñoz y David B&nter

Alá por 2005, el equipo movistar de motociclismo contagiaba de euforia a los aficionados españoles. Los valores de equipo: superación, entusiasmo, liderazgo... se modulaban en las gradas de los circuitos al grito de "Somos Azules". Esto sirvió de inspiración para el nacimiento de "Azules", una iniciativa espontánea y no oficial que pretendía "despertar a la comunidad de fans de Telefónica usando las nuevas herramientas sociales".

"Terminá&nter por aquel entonces el programa JAP (Jóvenes de Alto Potencial) -dice Rafa Montoya, gerente de Relación con Fabricantes de Terminales en Telefónica España y uno de los padres del movimiento Azules- y nos sentimos muy afortunados por haber conocido a compañeros de todas las latitudes. Y quisimos extender ese sentimiento de comunidad al resto de la Compañía".

[Read more...](#)

Azules se hace mayor: inversión externa

Written by David Barcelona
Sunday, 20 December 2009 00:00

Por fin podemos anunciar lo que llevaba tiempo preparándose (algunas pistas ya hemos dado en twitter): Azules se hace mayor gracias a las inversiones de un par de entidades financieras que apuestan por el 2.0 (no puedo decir cuáles son aún por temas de papel&nter por cerrar, pero podemos decir que brindamos el acuerdo con una copa de patarr&nter mientras decíamos "adelante con el proyecto")

[Read more...](#)

Azules en Networking Activo

Written by David Barcelona
Wednesday, 10 December 2009 00:00

Hoy se libera el número de Networking Activo que habla sobre Emprendedores y en el que los Azules tenemos un resonante como experiencia "empresarial" (o más bien, peculiar) dentro de

twitter @azules

RT @rafamontoya: "La Caixa", Telefónica y Visa finalizan con éxito la primera experiencia de pago por móvil en España <http://fbpd.blogspot.com> @azules
by sergio (Sergio Ar&nter) about 18 hours ago

"La Caixa", Telefónica y Visa finalizan con éxito la primera experiencia de pago por móvil en España <http://fbpd.blogspot.com> @azules
by rafamontoya (Rafamontoya) about 20 hours ago

RT @rafamontoya ¡Hurra por esa comunidad de desarrolladores @azules! RT @da-vic&nter: ¡Congrats! RT @joser: ¡Hoy empieza todo! <http://www.b...>
by azules (Azules) Monday, 20 December 2010 18:18

¡Hurra por esa comunidad de desarrolladores @azules! RT @da-vic&nter: ¡Congrats! RT @joser: ¡Hoy empieza todo! <http://www.b...>
by rafamontoya (Rafamontoya) Monday, 20 December 2010 18:28

RT @nivas_sergio felic Navidad 2.0 a todos <http://goo.gl/pUlr> // @azules
by azules (Azules) Monday, 20 December 2010 10:11

RT @barbellio @azules @corianoazul @dlop @rafamontoya @NormaDra @toni_mor&nter @elenarvega @da-gracias y BFS (Buen Fin de Semana)!!!
by azules (Azules) Friday, 17 December 2010 20:28

RT @rafamontoya El uniforme del Movistar Team de ciclismo /via @corianoazul!
<http://bit.ly/f0505A> @azules
by azules (Azules) Friday, 17 December 2010 20:28

El uniforme del Movistar Team de ciclismo /via @corianoazul!
<http://bit.ly/f0505A>
@azules
by rafamontoya (Rafamontoya) Friday, 17 December 2010 18:38

@azules @corianoazul @dlop @rafamontoya @NormaDra @toni_mor&nter @elenarvega @da-gracias y BFS (Buen Fin de Semana)!!!
by rafamontoya (Rafamontoya) Friday, 17 December 2010 18:28

RT @corianoazul! RT @azules: RT @dlop unos #FF a reparar: @azules @rafamontoya @NormaDra @toni_mor&nter @elenarvega @barbellio @da...
by azules (Azules) Friday, 17 December 2010 18:28

#FollowFriday @rafamontoya @normadra @davic&nter @azules @rafamontoya @nivas_sergio @ruv&nter @inmac&nter @romerod @enpalabras
by escobedo (Eduardo Collado) Friday, 17 December 2010 18:09

RT @azules: RT @dlop unos #FF a reparar: @azules @rafamontoya @NormaDra

Fuente: Somos Azules, 2010.

112

1.5.6 - Caso Universidad Panamericana.

La Universidad Panamericana (UP) creó el proyecto de mensajería instantánea "Bot", el cual le valió el reconocimiento del cuarto lugar de las 50 empresas más innovadoras en México de 2009, según la revista Information Week y la empresa HP.

"Bot" arrancó en 2007, y para 2009 ya era utilizado por alrededor de tres mil profesores, alumnos y personal administrativo. En agosto de 2007, la UP liberó la plataforma especial para la educación de Google Apps, *"y se convirtió en la única institución educativa en México en incorporar esta tecnología que se ha traducido en mejor uso de los recursos al no requerir el uso de servidores adicionales"*, afirma un comunicado de la UP.¹⁹⁰

Unos meses después, el departamento de TI desarrolló una aplicación que utiliza Google Talk para consultar bases de datos distribuidas. *"En TI queríamos automatizar unas consultas, aprovechamos que todos los usuarios tenemos cuenta de Google, para hacerlo vía mensajería instantánea. Lo más importante es que no requerimos que los usuarios instalaran nada en sus equipos, y que se pudiera incluso desde los celulares"*, explicó Lorenzo Elguea.

Elguea abunda sobre las ventajas de "Bot": es de fácil acceso y uso, a través del sistema pueden consultarse, (desde cualquier equipo), saldos de caja, calificaciones, asistencias, horarios o, en el caso del personal, los números de extensiones, correos electrónicos, etc. *"Con Bot la flexibilidad es infinita: reportes diarios de las calificaciones de los alumnos, programar aplicaciones para resolver ecuaciones matemáticas o hacer cálculos científicos, entre otras herramientas"*, añadió.¹⁹¹

Comentarios adicionales:

Por todo lo anterior, está claro que la evolución de las TIC ha sido benéfica para las organizaciones, ya que aquellas que las utilizan –en particular las redes sociales corporativas como en los casos antes vistos-, han obtenido cambios significativos en su forma de comunicarse y en el desarrollo de sus procesos, como: rapidez en el envío de la información; disminuir el papeleo y la tramitología; reducir los tiempos de espera de las respuestas y por ende la frustración y ansiedad de los empleados; desarrollo de un mejor clima laboral cuando se comparten ideas, sentimientos, experiencias, etc.; disminución de gastos en conferencias, viajes y llamadas telefónicas; mejora de los procesos de capacitación y del aprendizaje de los usuarios, entre otros.

En el último capítulo se hablará con más detalle acerca de estas y otras ventajas de las redes sociales corporativas.

¹⁹⁰ UNIVERSIDAD PANAMERICANA, Campus Aguascaliente, *"La UP entre las cinco empresas más innovadoras de México"*, <http://www.up.edu.mx/Default.aspx?doc=17780>, (21 de diciembre de 2010).

¹⁹¹ UNIVERSIDAD PANAMERICANA, *"UP entre las cinco empresas más innovadoras de México"*, Tiempo UP, Número 76, Noviembre-diciembre de 2009, p.7, [http://www.up.edu.mx/files_HTMLObject/file/03mexico/alumni/Tupmxico_76%20\(1\)%20novdic09.pdf](http://www.up.edu.mx/files_HTMLObject/file/03mexico/alumni/Tupmxico_76%20(1)%20novdic09.pdf), (21 de diciembre de 2010).

2 - Problemática en México.

Para lograr un mejor entendimiento de la situación de México y de sus empresas en cuanto al uso de las TIC, en el capítulo dos primero se definen los conceptos clave de economía del conocimiento, globalización y competitividad. También se analizan los cambios más importantes que se observan a nivel mundial en cuanto a economía, comercio, las sociedades y el uso de las tecnologías, lo que orilla a las empresas a cambiar sus medios de comunicación internos.

Posteriormente el capítulo también ofrece un panorama de la situación de México con respecto al uso que hacen las compañías de las TIC.

Objetivos particulares del capítulo 2:

Definir los conceptos clave de: economía del conocimiento, globalización y competitividad, explicar los cambios más importantes en el mundo que están orillando a las empresas a modificar sus medios de comunicación internos. Asimismo, mostrar una radiografía de la situación actual de las empresas en México en relación al uso que hacen de las TIC.

Objetivos específicos del capítulo 2:

- Definir los conceptos clave de: economía del conocimiento, globalización y competitividad.
- Analizar los cambios más importantes en el mundo de tipo económico, comercial, tecnológico y social, que están orillando a las empresas a cambiar sus medios de comunicación internos.
- Mostrar una radiografía de la situación actual de las empresas en México en relación al uso que hacen de las tecnologías de la información.

2.1 - Economía del conocimiento, globalización y competitividad.

Competitividad:

Para Ugo Fea, la competitividad es la “*capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución*”. Donde: la capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, el bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización; la continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

Según Luis Segurado, citado por Ugo Fea, la competitividad relativa de una empresa puede ser entendida como “*la capacidad de respuesta estratégica a los cambios del entorno, y está condicionada por diversos factores externos e internos*”, que difícilmente pueden separarse en virtud de su enorme interdependencia.

Entre los factores externos, Fea destaca: los recursos y factores productivos (costo de la mano de obra, del capital, la dotación de recursos del país, etc.); el conjunto de soportes internos del país que tienen incidencia en la eficiencia (infraestructuras, nivel de educación, la ciencia y la tecnología, el sistema financiero, el sector público, etc.); el grado de propensión a la competencia del país (la política comercial, la regulación de la competencia, la apertura financiera, etc.); y por último, los tres agentes dominantes en el marco internacional: la globalización, la concentración y el cambio técnico.

Por otro lado, los factores internos están asociados a lo que puede denominarse el “*ámbito de la empresa*”. En este contexto, se pueden distinguir cuatro variables fundamentales: la política tecnológica de la empresa, la gestión de la calidad, el cambio organizativo y la dirección estratégica.

Para Fea, la empresa competitiva es aquella que consigue maximizar la calidad porque tiene:

- Un proceso productivo óptimo, es decir, la mejor organización tecnológica para producir.
- Recursos excelentes, porque dispone de un genio empresarial superior, de un factor humano motivado, profesionalmente preparado y con un notable bagaje cognoscitivo; de estructuras sociales eficientes; de capitales adecuados y de óptimos materiales.
- Elevada calidad del proceso de transformación, con un producto final capaz de ofrecer al cliente la máxima satisfacción en términos de prestaciones, fiabilidad, precios y servicio.
- Considerable generación de valor añadido, al optimizar la utilización de los factores anteriores, los recursos originan una producción sobresaliente por calidad y cantidad.
- Destacada calidad del producto y minimización del costo, que permiten un margen elevado entre los recursos empleados y el precio de venta.

Aunque Fea menciona que lo antes expuesto se refiere a las empresas industriales, esto también se puede aplicar de la misma forma para las empresas de servicios.

Fea resalta los siguientes aspectos:

- El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca “*manera de ser*” dentro de un determinado contexto socioeconómico.
- La competitividad es una característica interna al sistema-empresa.
- Un mercado, o mejor, un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca.
- Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.

Factores que determinan la competitividad:

- Factor humano. Destaca la importancia que tienen los miembros de la organización desde el presidente hasta el operario directo. Al empresario se le reconoce su importancia en el desarrollo del proceso económico de la comunidad. Por su parte, los trabajadores deben participar directamente en el destino de la empresa, co-interesándose en la propiedad y los beneficios. Esto no se refiere a una gestión mancomunada, pues no se trata de una interferencia en la gestión de la empresa. La gestión es competencia exclusiva del empresario y los órganos ejecutivos. En las normas (reglas del juego) deben establecerse los controles sobre las funciones vitales de la empresa y sus resultados, y en su caso, la sustitución del empresario incapaz, por otro empresario.
- La comunidad. El principal deber de la comunidad es crear las condiciones óptimas para el desarrollo de la empresa, mediante la gestión coherente de las instituciones y servicios públicos, a fin de minimizar la presión fiscal, no dispersar la riqueza generada y facilitar la máxima competitividad del propio sistema económico. Las intervenciones, con exclusión de la planificación del sistema económico, estarán dirigidas a corregir situaciones anómalas contingentes que podrían generar importantes problemas sociales. Un servicio público no puede generar pérdidas, entendidas como mayor costo de los recursos empleados respecto al valor del servicio producido, su gestión debe generar siempre beneficios. Una comunidad basada sobre principios democráticos que pretenda garantizar el empleo cuida mucho su política fiscal y su balance, la competitividad, economicidad y calidad de los servicios, así como las condiciones sociopolíticas que favorecen el desarrollo de las empresas. Si la demagogia y el populismo imperan en la administración de la comunidad, las consecuencias son siempre nefastas. Una comunidad debe organizarse para producir la riqueza suficiente para garantizar una calidad de vida digna, a través de la competitividad de su sistema económico, y para distribuirla de forma equitativa.
- El empresario. Es el verdadero catalizador del proceso económico de la comunidad. Los auténticos empresarios son aquellos que dedican su genio y su vida a crear, mantener y crecer en el tiempo a las empresas y que generan puestos de trabajo, transformando los recursos de la comunidad en bienes y servicios. El empresario no se limita a proporcionar el capital, sino que además aporta su capacidad de gestionar el proceso productivo y su creatividad, por lo que es crucial que su espíritu emprendedor sea el que prevalezca a cualquier nivel de la empresa, y principalmente, en la junta de Accionistas.
- La fuerza de trabajo. Es la que confiere el mayor valor añadido activo de transformación al producto. La empresa que valora al máximo el recurso humano funda su éxito sobre la motivación y la formación del mismo. El recurso humano puede desplegar sus dotes de inteligencia y creatividad aportando así su enorme patrimonio a la realización de los objetivos de la empresa.

El trabajo tiene que expresar la contribución individual al bienestar de la comunidad y un derecho inalienable de participación en el proceso productivo, recibiendo las riquezas generadas equitativamente. Cada trabajador debe contar con las herramientas necesarias para realizar su tarea y desee hacerla. Al mismo tiempo, el proceso productivo debe estar organizado para utilizar su patrimonio cognoscitivo, motivándole para realizar una continua mejora de la calidad y de los costos.

- El capital. Aporta las disponibilidades necesarias para financiar la actividad de la empresa. El problema no radica en la propiedad de los medios financieros, sino en el destino y en el uso que de ellos se hace y en las normas que regulan su uso que, evidentemente, deben cumplir con los objetivos prioritarios de la comunidad. El capital tendrá una adecuada retribución a su función y al riesgo que representa su inversión en una empresa, pero no deberá producir meramente otro capital, sino recursos y bienestar para la comunidad. Lo contrario significaría aceptar que la explotación de la fuerza de trabajo sea un principio estructural del sistema socioeconómico. El socio financiero tiene una notable importancia porque el capital es un factor fundamental del proceso productivo, sin el cual éste no se puede materializar. En la gestión de la empresa, el socio financiero representa un filtro válido para las decisiones del empresario porque realiza una función de control sobre la “fiabilidad” de las mismas.

Situaciones en las que puede encontrarse la empresa respecto al mercado:

- Empresa líder. La que domina un mercado porque su capacidad de innovación es superior al nivel medio expresado por la competencia.
- Empresa competitiva. La que mantiene sus parámetros vitales por arriba del nivel medio del mercado.
- Empresa en crisis. La que sufre insuficiencia coyuntural de capacidad competitiva.
- Empresa en estado agónico. La que padece un deterioro estructural de sus funciones vitales.¹⁹²

La pérdida de la competitividad:

Una empresa entra en crisis cuando empieza a encontrarse en dificultades, pierde ventas y deja de generar o reduce substancialmente sus beneficios. Adquiere esta condición cuando la crisis pasa de coyuntural (hecho coyuntural como un mercado de oferta, costos demasiado elevados o ambas cosas), a estructural, no tomándose medidas que catalicen una reacción suficiente para volver a la normalidad.

Ante esto hay dos formas típicas de reaccionar:

1. Enfrentarse a la causa de las dificultades, que en todos los casos es la insuficiente calidad del sistema productivo y de gestión que genera un producto no conforme a las exigencias del cliente y con costos superiores a los que éste está dispuesto a pagar, o
2. buscar explicaciones externas a la empresa: mercado deprimido, agresividad de la competencia, excesiva incidencia del costo del trabajo, mayor costo del dinero, etc.

¹⁹² FEA, Ugo, “*Competitividad es calidad total*”, Alfaomega, segunda edición, Colombia, 1995, pp. 8, 40-49.

Sin embargo, es muy común que los ejecutivos ignoren la situación, se auto engañen, se dediquen a hacer análisis dirigidos a demostrar su inocencia en vez de soluciones, achacar a alguien más la culpa, etc. “*La única solución para salir de la crisis pasa por la capacidad de ponerse en duda, sin dramatizar, para buscar las verdaderas causas que la originan*”.

Los proveedores avispados y los más fuertes comienzan a imponer condiciones de pago que paulatinamente se acortan hasta llegar al contado, los bancos exigen cada vez más garantías y reducen las líneas de crédito, aumentando los impagos de los clientes.

A nivel interno se observa: anómalo aumento de los *stocks* de productos acabados y del circulante de producción, conflictividad exacerbada ya que los trabajadores actúan para garantizarse los salarios. Un síntoma del estado precario de la empresa deriva de la insatisfacción de los clientes que se expresa a través de la necesidad de reducir los precios de venta. La empresa no ofrece otras características como calidad del producto, innovación y servicio adecuado.

El bajar los precios conlleva medidas de reducción de costos que emporan las condiciones por las cuales la empresa es cada vez más vulnerable: menores controles de calidad, reducción y aplazamiento de inversiones, productividad exasperada por fuertes tensiones con el personal operativo, etc.

La reducción del volumen de ventas en empresas con estructura de costos muy rígida – normalmente caracterizada por gastos fijos no reducibles como: los del personal-, empeora rápidamente la situación y afecta directamente la precaria rentabilidad.

El efecto inmediato es un deterioro evidente de la estructura del pasivo porque aumenta el capital circulante, se reduce la rentabilidad, haciendo imposible la autofinanciación y poniendo como única vía de salida el incremento del endeudamiento a corto plazo, se da la pérdida de la productividad, así como del poder de negociación con clientes y proveedores.¹⁹³

Medición de la competitividad potencial:

El objetivo es crear una base de datos para analizar las incidencias de los distintos factores que concurren al formar el costo total de un producto y atribuirlos correctamente a sus orígenes reales.

El nivel de competitividad de la empresa se determina en función de tres macro-parámetros: competitividad absoluta, competitividad relativa y competitividad tendencial.

1. Competitividad absoluta. Se debe comparar con un ciclo sin defecto que es el proceso de transformación más racional, tecnológicamente en vanguardia, que excluya cualquier intervención por controles o reparaciones. Los datos analizados permiten determinar las desviaciones entre este ciclo óptimo y la realidad operativa.
2. Competitividad relativa. Los datos tienen valor relativo cuando se comparan con los parámetros del competidor líder del mercado, esto permite evaluar la distancia que hay entre la eficiencia de la empresa y la del que “*lo hace mejor*” en un determinado momento.

¹⁹³ FEA, Ugo, “*Competitividad es calidad total*”, Alfaomega, segunda edición, Colombia, 1995, pp. 59-66.

El sistema conocido como benchmarking prevé la continua comparación de parámetros de los procesos de la empresa y los de cualquier proceso similar realizado por otra empresa, (no importa de qué sector), que logra hacer esta función de forma más racional con el máximo nivel de calidad y con el mínimo costo.

3. Competitividad tendencial. Asumiendo que: el dinamismo es intrínseco a cualquier fenómeno, la mejora continua de la calidad considera provisional cualquier situación, una empresa es competitiva cuando tiene la capacidad de generar beneficios a largo plazo. La determinación de las tendencias requiere el evaluar los datos comparándolos con la realidad de un periodo anterior.

Las desviaciones que resultan pueden indicar que los parámetros considerados:

1. Han mejorado. Se debe analizar dónde se han alcanzado los resultados que mejoran, por qué se han conseguido y si expresan el máximo nivel que se puede obtener.
2. No hay diferencias apreciables. Significa que la velocidad de mejoramiento de la empresa es la misma que el mercado, poca agresividad y elevadas probabilidades de que un cambio repentino y radical de las condiciones del entorno, como una nueva tecnología altamente innovadora o un competidor que introduzca una notable mejora en sus sistema, puedan provocar una crisis que podría llegar a poner en duda su continuidad.
3. Han empeorado. Se dispara la alarma roja y la atención de la dirección debe concentrarse sobre los motivos que han determinado el empeoramiento, para encontrar las soluciones, casi siempre radicales que la empresa necesita.

El balance:

Se busca analizar si la estructura de la situación patrimonial es la adecuada, examinando cada partida para compararla con situaciones ideales o altamente competitivas.

Consideraciones básicas:

1. Los tradicionales ratios (razones) con los que se evaluaba la estructura del balance y en muchos casos, la validez de la gestión han cambiado radicalmente. Algunas técnicas como el *just in time*¹⁹⁴ y el *kanban*¹⁹⁵ han revolucionado los criterios de valoración del capital circulante y por consiguiente, de los ratios, con que influyen de forma no indiferente en la estructura del balance.
2. La mayor importancia dada a la continuidad de la empresa y a la proyección de largo plazo de los resultados, -que son principios estratégicos de la empresa competitiva-, obligan a una mayor disponibilidad de capitales propios o de créditos a bajo tipo de interés sobre el largo plazo.

¹⁹⁴ El "*justo a tiempo*": es una filosofía que busca que las materias primas y los productos lleguen justo a tiempo, tanto para la fabricación como para el servicio al cliente. Se fundamenta en la reducción de los desperdicios, es decir, de todo aquello que no se necesita en el momento como grandes lotes almacenados de inventario. Lo anterior con el fin de mejorar la producción y calidad de los productos.

ESCALONA Moreno, Iván, "*Introducción al Justo a tiempo*", mayo de 2004, Gestipolis.com, <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjtit.htm>, (28 de octubre de 2010).

¹⁹⁵ El *kanban* es una herramienta basada en la manera de funcionar de los supermercados, significa en japonés "etiqueta de instrucción". La etiqueta *kanban* contiene información que sirve como orden de trabajo, esta es su función principal, en otras palabras es un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de qué se va a producir, en qué cantidad, mediante qué medios, y cómo transportarlo. Sus funciones principales son: control de la producción y mejora de los procesos. ITESM, Campus Monterrey, "*Kanban*", <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/kanban.htm>, (28 de octubre de 2010).

La descapitalización frecuentemente es el motivo que pone en serio peligro la estabilidad de la empresa. Es necesario preocuparse más por la estabilidad “*a priori*”, ya que cuando se advierten los defectos estructurales en el balance, es casi siempre demasiado tarde para tomar medidas correctivas y las disponibilidades financieras se convierten en el elemento determinante para su continuidad.¹⁹⁶

Fea muestra distintas formas de analizar la competitividad de la empresa:

- Análisis de los datos globales: examinar la estructura de costos, determinando la tendencia, comparando balances homogéneos de distintos años, disponer de datos para confrontarse con la competencia.
- Análisis por familia de productos: definir la importancia del producto en la economía de la empresa, determinar la incidencia de los costos variables y fijos sobre el producto, comparar factores de costo respecto a la competencia, marcar objetivos de mejora de calidad y costo.
- Análisis del costo de la no-calidad o ciclo sin defectos: cualquier actividad o recurso que no añada valor al producto es un despilfarro, y por consiguiente un costo inútil. El análisis permite comparar los datos operativos con este proceso ideal para evidenciar las oportunidades de minimizar el costo.
- Análisis desglosado de: facturación total y facturación por familia de producto, materiales, materiales por familia de producto, mano de obra directa, mano de obra directa por familia de producto, cálculo del costo del horario promedio de la mano de obra directa, gastos de producción, gastos de producción por familia de producto, gastos fijos, gastos de ventas, personal de estructura (que no es personal de producción o del área comercial), gastos financieros, gastos generales, amortizaciones y amortizaciones por familia de producto.
- Análisis del producto: análisis del impacto para determinar la importancia que tiene la familia de productos en la economía de la empresa y su posición respecto a: facturación, rentabilidad, imagen y continuidad; análisis de la gestión de calidad del producto, defectos y sus causas, ineficacia (causas y pérdida de mano de obra directa y horas-fábrica), gestión de los materiales, causas de despilfarros de material, etc.
- Análisis de la satisfacción del cliente: análisis del entorno (quién es el cliente, productos que necesita, características del mercado, acciones de mejora que tenemos que realizar), nivel de satisfacción del cliente (nivel de calidad intrínseco, calidad de las prestaciones, fiabilidad y duración, disponibilidad, servicio y precio), nivel de calidad del producto comparado con los de la competencia, madurez del producto (si es un producto interrogante, estrella, vaca o perro), proyecciones futuras (madurez del producto comparada con el nivel de desarrollo del producto sustituto).¹⁹⁷

Cabe destacar que en su libro, Fea propone un método para lograr la competitividad a través de la calidad total.

Enrique Hernández Laos dice que competitividad a nivel microeconómico es: “*la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades*”.

¹⁹⁶ FEA, Ugo, “*Competitividad es calidad total*”, Alfaomega, segunda edición, Colombia, 1995, pp. 59-66.

¹⁹⁷ FEA, Ugo, “*Competitividad es calidad total*”, Alfaomega, segunda edición, Colombia, 1995, pp. 85-125.

Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido.

De lo anterior concluye que la competitividad debe ser sustentable, robusta, no temporal y efímera.

Existen prácticas que pueden generar competitividad pero que no son duraderas, ni sostenibles como la participación de mercado con base en el *dumping*¹⁹⁸ que sacrifica la rentabilidad de la empresa. Esa competitividad inhibe el crecimiento al sacrificar la fuente de nuevas inversiones y la incorporación de nuevas y modernas tecnologías, al igual que lo hace la competitividad basada en el pago precario a factores productivos abundantes y poco especializados.

Además destaca la necesidad de competir en mercados abiertos y en los que las restricciones a la competencia estén ausentes en la medida de lo posible.

También pone de manifiesto la relevancia que tiene para la competitividad la ausencia de regulaciones que limiten la competencia y otorguen a las empresas situaciones monopolísticas y oligopólicas.

Factores que determinan la competitividad, según Hernández Laos:

Menciona que son dos las estrategias generales que siguen las empresas para mantener o acrecentar sus ventajas competitivas en mercados abiertos y no regulados:

1. Operar con bajos costos a precios competitivos.
2. Generar productos diferenciados que obtengan precios superiores en mercados segmentados.

“Por tanto, los factores que inciden en la operación eficiente de las empresas y los que permiten la diferenciación de productos, son factores que determinan la competitividad a nivel microeconómico, es decir, a nivel de las empresas”.

Otros factores trascienden el nivel de la empresa particular y afectan a conjuntos de empresas que operan en un sector o rama económica determinada y es posible identificar todavía otros factores que inciden en todos los sectores o ramas de la economía nacional.

A continuación se expone lo más relevante del planteamiento de Hernández Laos.

Competitividad a nivel de empresa:

Los factores que inciden en la competitividad a nivel de empresas individuales (nivel microeconómico) pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- Factores que inciden en los costos de los insumos.
- Factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los insumos.

¹⁹⁸ Práctica comercial que consiste en vender un bien a precios artificialmente bajos para desplazar a la competencia y ampliar el control del mercado. El *dumping* puede ser realizado por una empresa o producirse como resultado de subsidios gubernamentales. Cuando el *dumping* lo realiza una empresa es considerado como una práctica monopolística de discriminación de precios. El *dumping* puede estar motivado por el deseo de deshacerse de *stocks* excesivos o puede ser predatorio; en este último caso el proveedor reduce temporariamente sus precios con el objeto de ganar una posición monopolística en el mercado, ofreciendo a los consumidores ventajas que son sólo transitorias. EUMED.NET, "*Dumping*", Diccionario de Economía y Finanzas, <http://eumed.net/cursecon/dic/D.htm>, (28 de octubre de 2010).

- Otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas.

En cuanto a la eficiencia en el uso de los recursos, destaca que los factores que inciden en este sentido pueden catalogarse en cuatro: los que afectan la productividad en el trabajo, los que determinan la eficiencia en el uso de los bienes de capital, los factores de orden tecnológico y los relacionados con los sistemas organizativos.

Productividad laboral: las condiciones físicas de la planta y la organización de los procesos productivos dentro de la misma son factores importantes. Los sistemas de incentivo y los de pago por resultados (bonos de productividad) son elementos que influyen al igual que la composición de habilidades y capacidades técnicas y administrativas de la fuerza de trabajo.

La flexibilidad laboral, tanto numérica como funcional, que permite la movilidad y polivalencia de los trabajadores, son elementos que afectan la productividad en el trabajo.

Otros aspectos importantes son: la contratación colectiva, la organización sindical, la legislación laboral, que en ocasiones restringe y en otras fomenta la productividad. Las tasas de ausentismo, despido y rotación del personal afectan negativamente la productividad laboral. En cambio, los sistemas internos y externos de capacitación continua favorecen la productividad notablemente.

Productividad del capital. Dos son los factores que influyen: el grado de utilización de la capacidad instalada y la existencia de sistemas adecuados de mantenimiento y reparación de los activos fijos. El aprovechamiento de la capacidad se ve influido por la estructura y el dinamismo de la demanda de productos, tanto doméstica como externa, así como por la oportunidad en el abastecimiento de materias primas y otros insumos intermedios a la empresa, lo que pone de manifiesto la relevancia del desarrollo adecuado de proveedores para la competitividad. Los sistemas de mantenimiento de edificios, maquinaria y equipo permiten la utilización adecuada de los acervos, evitando interrupciones en las corridas de producción, dadas las condiciones tecnológicas de los activos.

Factores tecnológicos. Son fundamentales para la competitividad de las empresas en general y para la eficiencia en la utilización de sus insumos en particular. La tecnología no sólo determina las posibilidades de producción de nuevos productos, sino también afecta la eficiencia de la producción a través de tres elementos: la incorporación de las mejores prácticas productivas dentro de la industria (tecnología de punta), las posibilidades de realizar economías de escala y las posibilidades de sustituir unos insumos por otros conforme varían las condiciones de los mercados de los factores productivos.

Los sistemas organizativos adoptados por las empresas. Constituyen quizás el factor más relevante para la eficiencia en el uso de los recursos que incide en la posición competitiva. No existe un sistema de dirección universalmente apropiado, su funcionamiento depende de las características del sector en el que operan las diferentes empresas, sin embargo, existe una clara conexión entre una alta productividad y una estructura organizativa descentralizada con buenos contactos horizontales, lo que incide en los niveles competitivos.¹⁹⁹

¹⁹⁹ HERNÁNDEZ Laos, Enrique, “*La competitividad industrial en México*”, Universidad Autónoma Metropolitana, Plaza y Valdés Editores, México, 2000, pp. 23-30.

Globalización y economía del conocimiento:

El mundo evolucionó de la era de la agricultura, a la era de la industria y posteriormente a la era de la información, ahora estamos entrando a la era del conocimiento y en la cual analizaremos la posición de México en cuanto al uso de las tecnologías.

Según Alfonso Gutiérrez Martín, la globalización de la economía mundial implica el desarrollo de grandes empresas y grupos multinacionales actuando en un mercado único mundial. Las mercancías y los capitales se mueven con gran libertad por todo el mundo al igual que las personas. Las comunicaciones y las nuevas tecnologías permiten acelerar la interconexión de los mercados financieros y el intercambio de flujos monetarios, aumentan la productividad económica, posibilitan la descentralización de la producción y rompen con las fronteras de los Estados-nación.

La globalización es un proceso que, de acuerdo con Ricardo Homs derriba fronteras, establece fusiones, compra de empresas, y todo tipo de relaciones comerciales para acceder a mercados globalizados, lo que propicia la integración de equipos humanos culturalmente heterogéneos.

Homs cita a Jacques Attali quien asegura que esto puede traer dos respuestas: pueden darse *“intentos de avasallamiento cultural por parte del grupo empresarial financieramente dominante o un proceso de mestizaje cultural cuando las fuerzas de las partes están equilibradas”*; la integración cultural sea de los equipos de trabajo o de socios, será decisiva para optimizar la eficiencia y la productividad. Tristemente, esto tenderá a agudizarse conforme el proceso de globalización cobre fuerza.²⁰⁰

Homs afirma que: *“la tecnología global, para bien o para mal, es una nueva fuerza que definirá el futuro de la humanidad (...) Quien tenga el control de la tecnología global en cada una de sus aplicaciones, tendrá el control social y político”*.²⁰¹

A esto yo agregaría que aquellos jugadores empresariales que tengan y utilicen adecuadamente las tecnologías, no sólo tendrán el control de los procesos internos, también tendrán ventaja sobre sus competidores.

La “nueva economía” o “economía basada en el conocimiento” que es el nombre dado a la nueva configuración económica de este siglo. Los especialistas explican que se basa en la creación de valor mediante el uso intensivo del conocimiento en la producción y plantea la premisa de que en los años por venir la información, la tecnología, el aprendizaje y la colaboración tendrán un rol más relevante en el desempeño económico de los países²⁰². Aunado, utilizan el termino de “economías del conocimiento” para hablar de las economías nacionales o sectores productivos que muestran un mayor dinamismo y crecimiento, originado por la producción y el uso intensivo de la información, la tecnología y el conocimiento en la creación de valor.

²⁰⁰ HOMS, Ricardo, *“La era de las marcas depredadoras”*, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2004, p. 20-25.

²⁰¹ Ibidem, p. 60.

²⁰² ROBLES Peiro, et. al, *“La economía basada en el conocimiento”*, 2ª ed., México, Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Monterrey, Centro de Estudios Estratégicos, p. 15.

Hasta hace algunas décadas se consideraba que los determinantes principales del crecimiento económico eran la acumulación de factores productivos como capital y trabajo, por eso se invertía en maquinaria, equipos e infraestructura para hacer más fácil el trabajo humano y no se veían al conocimiento, la educación y la tecnología como factores para la expansión económica. *“Un nivel más alto y expandido de conocimiento aplicado a la producción genera una mayor eficiencia porque la diversidad de procesos, diseños y tecnologías que emanan del conocimiento compartido hacen posible producir más y mejor, aún con la misma dotación de factores productivos. (...) El conocimiento se ha convertido quizá en el factor de la producción más importante”.*²⁰³

Gutiérrez Martín dice que en la sociedad del conocimiento el máximo valor, y tal vez la más valiosa mercancía, será el poseedor del conocimiento, la persona alfabetizada, capaz de interpretar y hacer suya la información, capaz de transmitirla y facilitar a otros su asimilación. Lo realmente valioso es el conocimiento, la información procesada, asimilada y puesta al servicio de la producción, de la humanidad, de la justicia o cualquiera de los fines que se persigan.²⁰⁴

Un grupo de especialistas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) explican que los trabajos neoclásicos de la teoría del crecimiento económico reconocen como los determinantes principales a la acumulación de los factores productivos: tierra, trabajo y capital, pero el crecimiento basado en la mera acumulación no es sostenible a largo plazo por la presencia de rendimientos decrecientes en la producción.

Esto significa que ante la falta de mejoras continuas en la tecnología, el crecimiento del producto *per cápita* eventualmente se detendrá porque la acumulación del capital presentará en cierto momento una productividad marginal muy baja, es decir, a medida que aumenta el *stock* de capital, la producción adicional generada por una unidad adicional de capital disminuye.

Para evadir el problema de los rendimientos decrecientes los economistas neoclásicos propusieron introducir cambios tecnológicos que permitan incrementar las posibilidades de producción mediante procesos más eficientes o la creación de nuevos y mejorados productos.

Pero el cambio tecnológico se asumía como un fenómeno externo al sistema económico. Se hizo necesario replantear las ideas para explicar en los mismos modelos cómo puede ser que una mejora en el proceso productivo se convirtiera en determinante del crecimiento económico. La respuesta se obtuvo al agregar el análisis de variables como: la inversión en investigación y desarrollo, la difusión de la tecnología, el papel que juegan las ideas y el conocimiento en la producción. Los modelos que toman en cuenta estos factores pertenecen a la “nueva teoría del conocimiento” y se conocen también como “modelos de conocimiento endógeno”.²⁰⁵

²⁰³ Ibidem, pp. 17 y 18.

²⁰⁴ GUTIÉRREZ Martín, Alfonso, “Alfabetización digital”, Gedisa Editorial, España, 2003.

²⁰⁵ ROBLES Peiro, et. al, “La economía basada en el conocimiento”, 2ª ed., México, Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Monterrey, Centro de Estudios Estratégicos, pp. 19 y 20.

“Capital humano y conocimiento tecnológico son complementos de la producción, de tal manera que a mayor cantidad de ambos, mayores serán las capacidades productivas de un país”.²⁰⁶ La productividad y la competitividad están fundamentadas en el desarrollo tecnológico, pero particularmente en la generación, administración y distribución del conocimiento y de la información, aplicados a la producción.

Para lograr los incrementos deseados en productividad, los Estados deben generar una red de creación de valor que incluya: conocimiento (como un recurso que se puede expandir para generar beneficios económicos), innovación (convertir el conocimiento en bienes y servicios) y colaboración (que reemplaza el paradigma de ganar-perder por otro de ganar-ganar, con base en el uso compartido de competencias, *know how* y habilidades).

No obstante, el conocimiento no contribuye por sí mismo al crecimiento económico, debe incorporarse en la producción de bienes y servicios, deben usarse las capacidades y habilidades de los trabajadores eficientemente en la creación de valor. En la economía “que aprende”, los individuos, las empresas y los países serán capaces de crear riqueza en proporción a su capacidad de adquirir nuevos conocimientos y compartir innovación.

El Progressive Policy Institute (PPI) describe que en la economía anterior los Estados prosperaban al tener trabajadores hábiles con sus manos que repetían una y otra vez la misma labor, en cambio, en la nueva economía los estados se desarrollan si los trabajadores son buenos con su mente; los trabajos requieren educación superior y media superior, así como el manejo de tecnologías de la información.

La nueva economía es de alcance global y no local, por lo que requiere un mayor nivel de competitividad. En la economía anterior se encontraban grandes compañías que enfrentaban poca competencia en mercados relativamente estables, sin embargo, la nueva economía está basada en la competencia y el surgimiento repentino de compañías cuya habilidad para innovar las hace ganar mercado a las empresas establecidas.

En la economía naciente las transacciones se realizan por medios digitales, mientras que en la anterior, las transacciones involucraban la transferencia de bienes físicos, los registros el papel, y la interacción entre personas.

En la nueva economía el crecimiento se explica por el desarrollo tecnológico y la innovación, en la vieja economía el crecimiento económico se daba por los aumentos en los factores productivos. El PPI argumenta que hoy en día la innovación tecnológica es responsable de más de dos terceras partes del crecimiento económico *per cápita*.

El Banco Mundial (BM) resalta que la economía del conocimiento se distingue porque la generación y explotación del conocimiento tiene un papel predominante en la creación de riqueza, que se sustenta en el uso de las ideas más que en las habilidades físicas, en la aplicación de la tecnología más que en la transformación de materias primas o mano de obra barata.²⁰⁷

²⁰⁶ Ibidem, p. 21.

²⁰⁷ Ibidem, pp. 22-31.

El BM desarrolló un marco conceptual para explicar la economía del conocimiento y medir el estado en el que se encuentran diferentes naciones. Se basa en la metodología llamada: "Metodología de evaluación del conocimiento", que tiene por objetivo comparar a los países entre sí para encontrar las fortalezas y debilidades de cada uno.

Propone cuatro pilares sobre los que descansa una economía basada en el conocimiento:

- Un régimen económico e institucional que provea de incentivos para el uso eficiente del conocimiento, ya sea previo o nuevo. Es el puntaje que se obtiene sobre las variables: tarifa, barreras a las tarifas, calidad regulatoria y autoridad de la ley.
- Una población educada y capacitada para crear, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva. (Educación y recursos humanos, incluye: alfabetización de adultos, inscripción a la educación secundaria y terciaria).
- Una infraestructura dinámica de la información que facilite la comunicación, difusión y procesamiento de la información. (Incluye las variables: penetración de telefonía, cómputo e *Internet* por cada mil habitantes).
- Un sistema de innovación eficiente que incluya centros de investigación, universidades, consultorías, y otras organizaciones capaces de utilizar el conocimiento global, asimilarlo y adaptarlo a las necesidades locales y al mismo tiempo, generar nueva tecnología. (Implica las variables: pago de derechos e ingresos, aplicación de patentes, artículos periodísticos científicos y técnicos).

La propuesta de los autores del ITESM es que debe haber un elemento más: el capital social, que incluye aquellas características propias de la organización social de una región, país o Estado, destacando el grado de vinculación entre las personas, el nivel de confianza y la reciprocidad para facilitar las acciones coordinadas.

La metodología del BM, que sirve para medir los cuatro pilares antes mencionados da como resultado un "Índice de la Economía del Conocimiento" que ofrece un ranking global.

Al 2005 los resultados mostraron que son los países más desarrollados los líderes en la transición hacia la economía del conocimiento, mientras que gran parte de las naciones de América Latina y de Asia aún se encuentran rezagadas en esta nueva dinámica.²⁰⁸

Según el BM, entre los años 2000 y 2007, el número de usuarios de *Internet* en los países en desarrollo se multiplicó por diez y en la actualidad, tres mil millones de usuarios de teléfonos celulares viven en estos países.²⁰⁹

El estudio "Información y Comunicación para el desarrollo 2009" del BM concluye que con un 10% de aumento de las conexiones de *Internet* de alta velocidad, se incrementa el crecimiento económico en un 1.3%. Aún así, el uso de los servicios de tecnología de la información no llega todavía al 15% del mercado potencial mundial.²¹⁰

²⁰⁸ Ibidem, pp. 32-34.

²⁰⁹ BANCO MUNDIAL, "KEI and KI Indexes 2009", http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp, (22 de junio de 2010).

²¹⁰ BANCO MUNDIAL, "Internet de alta velocidad posibilita el crecimiento, la creación de empleos y el buen gobierno", 30 de junio de 2009, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSPANISH/0,,contentMDK:22235702~menuPK:51191012~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:1074568,00.html>, (22 de junio de 2010).

Por su parte, la consultora Robert Huggins Associates, con sede en Inglaterra, construye desde el 2002 el “Índice mundial de competitividad basada en el conocimiento”. Este índice busca reflejar el grado en el que el conocimiento es convertido en valor económico y transferido a la riqueza de los ciudadanos de una región en particular. El modelo propuesto por la consultora dice que en una economía del conocimiento la combinación de cuatro tipos de capital a nivel regional, -capital físico, financiero, de conocimiento y humano-, resulta en la producción de bienes y servicios basados en el conocimiento, es decir, en bienes con un alto valor agregado.

El capital humano se refiere a la capacidad de los individuos para crear, entender y utilizar el conocimiento en la creación de valores comerciales; el capital de conocimiento es la capacidad específica de la región para crear nuevas ideas y se refleja en sus instituciones, su infraestructura y su iniciativa en el agregado.²¹¹

Es de resaltar que en el índice de 2008 no se encontraron ciudades mexicanas, ni de Centro y Sudamérica.²¹²

La OCDE económica señala que hay cuatro condiciones iniciales para lograr un buen desempeño económico:

- a) Inversión en conocimiento, reflejada en más investigación y desarrollo en las empresas, más educación, capacitación y en la creación de nuevos sistemas organizacionales.
- b) Distribución del conocimiento, mediante mecanismos formales e informales de transmisión, como las redes electrónicas que conectan grandes acervos de referencias, textos, imágenes y sonidos digitalizados, así como mediante el aprendizaje de habilidades con la práctica.
- c) Configurar sistemas de innovación, que consisten en los flujos y relaciones entre la industria, el gobierno y la academia en el desarrollo de la ciencia y la tecnología
- d) El empleo de trabajadores altamente calificados en la creación de bienes de alto valor agregado.

Cabe señalar que la OCDE reconoce que medir el conocimiento es difícil, pues los indicadores son imparciales e incompletos ya que gran parte del mismo se encuentra implícito, sin codificar y almacenado en las mentes de los individuos.

Pero el conocimiento no puede transmitirse si no hay medios para comunicarlo. Desde una simple conversación entre dos colegas, el envío de un memorando, hasta un correo electrónico o una charla a través de un sistema de mensajería instantánea.

“La producción de tecnologías de información y comunicación como su uso tienen una importante contribución al crecimiento económico actual. (...) La infraestructura de información, comunicación y tecnología expande la capacidad de acumular, analizar y comunicar información y conocimiento a un costo mínimo y en un periodo corto de tiempo”.

²¹¹ ROBLES Peiro, et. al, “*La economía basada en el conocimiento*”, 2ª ed., México, Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Monterrey, Centro de Estudios Estratégicos, pp. 35-40.

²¹² CENTRO PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL, “*Índice de Competitividad Mundial 2008*”, <http://www.cforic.org/>, (22 de junio de 2010).

De acuerdo con los autores del ITESM, al favorecer el flujo de información y conocimiento, las tecnologías actuales han contribuido al establecimiento de los mercados internacionales.

Los participantes en el mercado global pueden compartir información, reducir costos de transacción e incrementar la eficiencia en el intercambio y en la toma de decisiones.²¹³

*“La misma es el soporte de la actividad económica. El no contar con una infraestructura de este tipo en estos días equivale a no haber contado con carreteras o caminos a mediados del siglo XX, de ahí que este componente es un pilar clave de la nueva economía”.*²¹⁴

A decir de Ricardo Homs, tener la oportunidad de pertenecer a la selecta minoría de *insiders* o gente dentro de un sistema u organización *“permite aprovechar las oportunidades que brinda la economía especulativa, la economía virtual, la economía en la que se maneja información privilegiada. La información oportuna genera ventajas competitivas, sea ésta sobre el mercado, de tipo bursátil, político o de cualquier otra índole”.*²¹⁵

El uso de las nuevas tecnologías por parte de los grandes corporativos:

El Centro MASIE para la enseñanza, (un grupo de investigación acerca de la capacitación tecnológica ubicado en Saratoga Springs) mostró en una encuesta que realizó en julio de 2009 que los ejecutivos creían que para 2010 los recursos de aprendizaje en las organizaciones se incrementarían un 28%.

En otra encuesta hecha en abril de 2009 el Centro MASIE descubrió que la mayoría de las empresas utilizan sus sistemas de aprendizaje en línea para el desarrollo de empleados (49%) y un 69% considera que sus empleados si son más efectivos gracias al uso de sistemas de aprendizaje.

De las empresas que están implementando nuevos sistemas para el aprendizaje (la mitad de la muestra de 199 ejecutivos que respondieron), el 74% aseguró que se trata de redes sociales, el 68% de *wikis*, un 66% de *blogs*, 47% de *chats* y un 19% dice que son otros sistemas.

Entre los beneficios que dan los sistemas de enseñanza se encuentran: retención de los empleados (27%), colaboración (26%), administración de competencias (26%), administración del talento (22%), entre otros.

Otra encuesta realizada en marzo de 2009 a 1,069 ejecutivos profesionales de la enseñanza a nivel global indica que las empresas usan distintos tipos de tecnologías como: portales de colaboración corporativos, coaching, compartir imágenes y videos, *wikis*, *blogs*, sistemas de aprendizaje social (LMS), otras redes sociales, perfiles de los empleados, Twitter, contenido móvil (para celular, PDA, entre otros). El 41% reportó que las redes sociales para la enseñanza tienen un valor importante, y un 21% dijo que tienen un alto valor.

²¹³ ROBLES Peiro, et. al, *“La economía basada en el conocimiento”*, 2ª ed., México, Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Monterrey, Centro de Estudios Estratégicos, pp. 41-66.

²¹⁴ Ibidem, p. 68.

²¹⁵ Ibidem, p. 63.

No obstante, entre las barreras que se encontraron para la adopción de los sistemas de aprendizaje se encuentran principalmente: la relación con Recursos Humanos, aspectos legales y financieros, y en menor medida están: la cultura organizacional, relaciones con el departamento de Tecnologías de la Información, cultura generacional, falta de entrenamiento en el uso de las herramientas y la infraestructura tecnológica.²¹⁶

Según una encuesta de IDC en Estados Unidos, casi 45% de las empresas ya usan alguna aplicación *Web 2.0*, en su mayoría son grandes corporativos. Más del 30% usan los *blogs* para estar en contacto con su gente y permitir a los expertos compartir ideas.

Mark Levitt, vicepresidente del Programa de Cómputo Colaborativo y Ambientes Empresariales de IDC, listó muchos ejemplos. Motorola tiene *blogs* para que sus empleados compartan datos; en Sheppard Mullin Tichter & Hampton los abogados usan *blogs* para buscar y compartir información de propiedad intelectual; el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido cuenta con *blogs* para la comunicación interna.

El Union Bank de California en San Francisco usa RSS (difusión de contenidos para suscriptores de sitios *web*) para enviar alertas a empleados, con base en la descripción del puesto y la ubicación; en Audi, automotriz alemana, los gerentes de producto usan *mashups* (combinación de aplicaciones) para hacer análisis competitivos de sus automóviles, uniendo datos de 20 fuentes internas y externas; la Agencia de Inteligencia de la Defensa de Estados Unidos usa *mashups* para combinar inteligencia con información pública, y cuenta con la Intellipedia, un *wiki* para compartir información entre todas las agencias de inteligencia. General Motors en Detroit también usa *wikis* para crear los manuales de los usuarios; y finalmente Nokia tiene *wikis* para colaborar en investigaciones.

Para Levitt las nuevas tecnologías ayudan a las empresas a sostener y reforzar las relaciones con clientes, socios y empleados, ayudan a encontrar y compartir la información y exhortan a la gente a que dé sus opiniones.

Levitt asegura que si bien las aplicaciones de *Web 2.0* son fáciles de usar, es bueno identificar quiénes serán los usuarios y enseñarles cómo manejarlas para aprovecharlas en el negocio: “*Una de las razones por las que algunas herramientas colaborativas fallaron en el pasado es porque las personas no sabían cómo usarlas o hubo una falla técnica*”. (...) *Hacer sencillo a los consumidores el proveer la retroalimentación permite mejorar su satisfacción*”.

Para las empresas que aún dudan en implementar estas tecnologías, Levitt dice que la mejor solución es proveer aplicaciones con un estilo particular hacia el negocio, “*no se trata de chatear con tus amigos, sino de encontrar gente de tu equipo o en tu empresa para hacer tu trabajo*”.²¹⁷

²¹⁶ THE MASIE CENTER, “Encuestas”, 2009, <http://www.masie.com/Surveys/>, (11 de noviembre de 2009).

²¹⁷ ULLOA, Aída, “Redes sociales en internet: nueva arma de las empresas”, El Universal, Computación, 22 de octubre de 2007, <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/43052.html>, (18 de octubre de 2010).

2.2 - La situación de las pymes en México ante la nueva era.

México tradicionalmente ha basado su desarrollo económico en la acumulación de factores más que en la inversión en tecnología y formación del capital humano. Según el análisis hecho por los investigadores del ITESM, México se encuentra aún distante de basar su economía en la aplicación eficiente del conocimiento en la producción.

En comparación con otros países, el capital humano -en su mayoría- está poco especializado, la generación de conocimiento es escasa y pocas veces se destina al desarrollo de tecnología e innovación en las actividades económicas. Los estudios internacionales para medir el desarrollo de la economía del conocimiento no consideran a México a la vanguardia en este aspecto.

El Índice de la Economía del Conocimiento del BM del 2005 ubicó a México en el lugar 54 de 128 países con una calificación de 5.10 en una escala de 1 a 10, siendo 10 la mejor calificación. Suiza obtuvo el primer lugar con 9.24 puntos.

México se encuentra rezagado en aspectos como el número de personas y la inversión en las áreas de investigación y desarrollo, marco regulatorio, educación, infraestructura de información y tecnología, fortalecimiento del estado de derecho y el cumplimiento de la ley.

El índice más reciente no muestra cambios significativos con respecto a los resultados antes mencionados. En el ranking de 2009 los primeros lugares fueron para Dinamarca, Suecia y Finlandia.

A nivel regional, el primer lugar es para Europa Oriental, mientras que América Latina quedó en séptimo lugar de nueve regiones. México se ubicó en el lugar 67 de 147 países con una calificación de 5.33.²¹⁸

Los investigadores desarrollaron un Índice Estatal de la Economía basada en el Conocimiento en México que utiliza la metodología de la Evaluación del Conocimiento del BM para conocer el nivel de desarrollo en cada estado del país. El índice global muestra que los estados mejor evaluados en distintos rubros son Nuevo León y el Distrito Federal; en tanto, Guerrero, Chiapas y Oaxaca son los más rezagados en la mayoría de los aspectos considerados.

En el componente de capital humano y uso intensivo del conocimiento, los mejor evaluados fueron el Distrito Federal y Nuevo León, seguidos por Querétaro, Baja California y Coahuila, los que menos uso del conocimiento hacen son Zacatecas, Chiapas y Oaxaca.

En el componente de infraestructura de la información, comunicación y tecnología, de nuevo el Distrito Federal, Nuevo León y Baja California están a la cabeza junto con Jalisco; en este caso, Chiapas y Oaxaca fueron los peor evaluados.

²¹⁸ CENTRO PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL, "*Índice de Competitividad Mundial 2008*", <http://www.cforic.org/>, (22 de junio de 2010).

Los resultados arrojan que los estados fronterizos del país, Jalisco, Aguascalientes, el Distrito Federal y Querétaro son las entidades con las condiciones más adecuadas para desarrollar economías basadas en el conocimiento. En contraste están los estados de Guerrero, Oaxaca y Chiapas donde el desarrollo económico está aún vinculado a procesos tradicionales. Además, pocas son las entidades federativas que cuentan con una mano de obra especializada como para tomar ventaja de la misma en los procesos productivos de alto valor agregado.

El componente de la economía basada en el conocimiento menos desarrollado es el de sistemas de innovación y capacidad emprendedora. Solamente los estados de Nuevo León, Jalisco, Querétaro, Quintana Roo y el Distrito Federal aparecen con condiciones propicias para desarrollar una vinculación eficaz entre su actividad productiva y las instituciones académicas y de investigación.²¹⁹

A pesar de que se estima que el uso de la tecnología y herramientas disponibles en la red aumentan la productividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) hasta un 65% por ser un diferenciador que impulsa su competitividad²²⁰, en lo que a penetración tecnológica se refiere, las pymes mexicanas son las más rezagadas en América Latina.

A esto hay que agregar los rezagos en cuanto a infraestructura y acceso a *Internet*. México es una de las naciones del mundo con mayor retraso en el acceso a *Internet*.

El reporte “Información y Comunicación para el Desarrollo 2009” del BM, que relaciona velocidad de *Internet* con cobertura por habitante, señala que en México se ofrece una velocidad de *Internet* de 178 *bits* por segundo. En contraste, países con ingresos menores o similares a los de México presentan mejores calificaciones como Honduras con 244 *bits*, Costa Rica con 820. Con una amplia diferencia están Brasil con mil *bits*, Argentina con 2 mil 300 y Chile, que reporta 4 mil 86 *bits*.

Un sondeo realizado por el periódico Reforma arrojó velocidades hasta 44% inferiores a la oferta comercial de las compañías proveedoras en la Ciudad de México, de hasta 35% menos a lo prometido en Monterrey y hasta 28% por debajo de la oferta en Guadalajara. En este ejercicio Telmex presentó las velocidades más bajas, mientras que las empresas cableras (que ofrecen paquetes de televisión por cable más *Internet*) tuvieron un resultado inferior de hasta el 24%.

De acuerdo con un comparativo de telecomunicaciones de la OCDE, Teléfonos de México es el operador dominante, entre los que existen en los países miembros del organismo, y que ofrece menores velocidades de *Internet*.²²¹

Ver también: Anexo #1 - Estadísticas del uso de *Internet* en México.

²¹⁹ ROBLES, pp. 69-88.

²²⁰ CRUZ, Ariadna, "Conecta tu empresa y usa tecnología", marzo 29 de 2010, PymEmpresario, 2010 <http://www.pymempresario.com/pequenas-empresas/conecta-tu-empresa-y-usa-tecnologia/>, (22 de junio de 2010).

²²¹ GRUPO REFORMA, “Sufre México rezago en *Internet*”, 7 de octubre de 2009, Terra México, http://mx.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200910071412_TRM_78450510, (23 de junio de 2010).

En cuanto a la situación de las empresas, un estudio de las compañías Visa y Nielsen indica que sólo el 25% de las empresas usan la web y es para buscar información y no para realizar negocios online, además únicamente el 10% tiene página web, según los datos de "*Perspectivas de las pymes en México*". El estudio fue un análisis hecho a 400 firmas durante el último trimestre de 2008".²²²

De acuerdo con el estudio "El uso de la tecnología en las pymes", de los poco más de cuatro millones de pequeños y medianos negocios que había en el país, sólo 1.1 millones usaban computadoras y gastaban 116 dólares anuales en la compra de *software*. De los 21 millones de trabajadores en estas unidades, sólo 6.7 millones usan computadora para trabajar.

Así, la inversión que las empresas mexicanas destinan a tecnología por cada empleado asciende a 126 dólares, que no es ni la tercera parte de la que realizan países como Brasil, donde se invierten en promedio 410 dólares por trabajador.

De acuerdo con la consultora TI Select, esta situación limita el desarrollo de las empresas, debido a que la falta de adopción de tecnología genera una nula gestión de compras, manejo manual de la información y la falta de registro de clientes y mercancías.²²³

Un análisis hecho por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) destaca que en su mayoría las empresas que están usando las TIC para obtener ventajas competitivas son los grandes corporativos como Citibank, Reuters, American Express, entre otros. Por ejemplo, Reuters fue la primera empresa en usar una red computarizada para ofrecer a nivel mundial sus servicios de información financiera.

Al inicio de la década de 1990 el banco Serfin (hoy Santander Serfin) logró una importante ventaja sobre sus competidores desarrollando un sistema informático que le permitió decidir en 24 horas la autorización o rechazo de créditos cuando el resto de los bancos en México tardaban de 3 a 4 meses en tomar esa decisión.

El IMEF llevó a cabo una encuesta en conjunto con el Colegio de Contadores Públicos de México, Select, los organizadores de Expo-Capacitate, la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y la revista Política Digital. Los resultados se presentaron en el libro "Tecnologías de la Información y Comunicación para la competitividad" en 2007. Se realizaron encuestas a 686 directivos de empresas de distintos tamaños y sectores económicos y de diversas áreas como sistemas, finanzas, operaciones, marketing, directores generales, etc.

Los resultados muestran que los directivos identificaron que las TIC habían ayudado a sus organizaciones a obtener diversos beneficios, los más importantes son: incrementar la agilidad, la calidad y reducir costos (todos contribuyen a la eficiencia de las operaciones). Otros beneficios son: ampliar la cobertura mejorando canales, conocer mejor a los clientes y diferenciarse (contribuyen al posicionamiento de la organización).

²²² MORENO, Tania M., "*Diseña tu página web gratis*", CNNExpansion.com, 24 de julio de 2009, <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/07/23/disena-tu-pagina-web-gratis>, (24 de julio de 2009). un análisis hecho a 400 firmas durante el último trimestre de 2008, (22 de junio de 2010).

²²³ PONCE, Karla, "*En tecnología las Pymes se quedan cortas*", El Economista, 19 de febrero de 2009, <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/02/19/tecnologia-las-pymes-se-quedan-cortas>, (24 de junio de 2010).

El grupo de directivos con una visión de eficiencia de las TIC asignó el mayor peso de toda la muestra a la mejora de la operación y los procesos internos. El grupo con visión estratégica asignó mejores calificaciones a la mejora de la operación y las más altas al mayor conocimiento y relación con clientes. En su mayoría consideran que las TIC están asociadas a los objetivos y metas del negocio, sólo unos cuantos opinaron de forma negativa o que no saben.

Los directivos destacaron el uso de las TIC en procesos de *back-office* como: nómina, contabilidad, administración, planeación integral de las empresas (ERP, Enterprise Resource Planning), con los beneficios de agilidad, calidad y reducción de costos. Los directivos ven menos impacto de la tecnología en procesos externos (asociados a la integración con la cadena de valor) y a los procesos asociados a la innovación. Poco se asocian con el impacto a los procesos de ventas y distribución, desarrollo y mejora de productos y servicios, gestión del abastecimiento, mercadotecnia y conocimiento del cliente, que son áreas en las cuales las TIC pueden apoyar mucho y en las que se aplican menos.

Es contrastante que los directivos digan que las TIC están alineadas al negocio y se sean vistas como poco beneficiosas para la principal estrategia del negocio: el conocimiento y la relación con los clientes.

El aprovechamiento de la tecnología para mejorar la gestión de la relación con clientes, canales y proveedores es característico de las empresas más avanzadas del mundo. Estas organizaciones las utilizan con una finalidad dual, por un lado para ser eficientes y por otro, para fortalecer su posicionamiento y en consecuencia, las ventas.

Por otro lado, existe la percepción de que las inversiones en las TIC han sido regulares. Los directivos esperan un mayor rendimiento de sus inversiones aunque no planean incrementar sustancialmente sus inversiones.

Bienes de consumo, manufactura y otros sectores como el agropecuario, tienen grandes oportunidades para aprovechar la tecnología, ya que son sectores donde abundan los directivos “sin foco” para las TIC y escasean los que sí las aprecian.²²⁴

Edgar Fierro, director de Investigación y Consultoría de IDC, dijo que en México el tema apenas se está conociendo y los empresarios están aprendiendo cómo usar la *Web 2.0* para enriquecer e innovar sus procesos. La mayoría de los consumidores son empresas globales que buscan la colaboración y conexión con las cadenas productivas y sus clientes.

En el país hay algunas industrias que lo están empezando a adoptar, aunque lentamente, tal es el caso del sector farmacéutico, los medios de comunicación, transportes, hotelería, educación y algunos gobiernos.

Por ejemplo, *“el gobierno de Sonora, en la parte sur, va a vincular a Ciudad Obregón, Nogales y Guaymas. Está por liberar lo que ha llamado una región tecnológica aproximadamente para finales de este año (2007). Está construyéndose bajo una tecnología totalmente Web 2.0”*, afirmó Fierro.

²²⁴ INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, *“Tecnologías de la Información y Comunicación para la competitividad”*, IMEF, México, 2007.

Para dar otro ejemplo, comentó el caso de un banco, el cual mejoró la oferta de una tarjeta de crédito derivado de la comunicación con los clientes a través de *blogs*.

Sin embargo, aún hay muchos retos a vencer, a decir de Fierro, uno de ellos será el incorporar la tecnología hasta las entrañas del negocio.

*“No nada más debe estar limitado a poner un blog y no hacer nada, sino cómo haces esa liga entre poner el medio para generar discusión, opinión, y cómo lo vinculas a tus procesos de negocio. (...) No estoy seguro si las compañías están tomando el paso después de los weblogs y otras aplicaciones y cómo van a utilizar esa información que se está generando para poder plantear acciones”.*²²⁵

Etapas tecnológicas de las pymes:

El director de la Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Panamericana (UP), César Herrera, detalla los niveles de penetración tecnológica en las pymes:

- Escaparate: se utiliza solamente para dar a conocer el producto, ya que permite colocarlo donde pueda ser consultado 24 horas, los 7 días de la semana, todo el año.
- Comercio electrónico: son empresas (sobre todo medianas), que ya tienen una cultura de tecnologías de la información, lo que les permite comercializar bienes y servicios en línea aprovechando las ventajas de la reducción de costos.
- Negocio electrónico: adoptaron la tecnología y saben que pueden diferenciarse, reduciendo costos y obteniendo información de los clientes y de la competencia debido al intercambio constante que posibilita la *web*. Tienen una estrategia definida y crean promociones que elevan las ventas.

Como se puede observar, aún hay mucho por hacer en cuanto a la implementación de las TIC en México, principalmente para la comunicación con clientes, proveedores, los empleados y otros grupos de interés de la compañía. Hace falta que los directivos entiendan la importancia de las TIC como herramientas que ayudan a tener una ventaja competitiva para diferenciarse del resto de los competidores.

Cabe aclarar que el IMEF asegura que las TIC por sí mismas no dan ventajas competitivas, *“se pueden comprar las TIC más avanzadas y no aprovecharlas para posicionarse estratégicamente o para obtener eficiencia operativa”*. Para tener una eficiencia organizacional superior a la de sus competidores, las empresas deben emplear sus recursos en forma estratégica, incluyendo las TIC.

Las TIC permiten generar nuevos productos, servicios o negocios y mejorar los actuales, acrecentar e innovar los procesos de negocios y cambiar la estructura de la industria, sin embargo, para lograrlo se requiere tener objetivos claros.

En algunos casos el desarrollo de estas ventajas requiere cambios radicales en los procesos, cultura, políticas, estructura organizacional e infraestructura. *“Esto puede necesitar varios años de trabajo intenso, pero también puede dar ventajas que perduran tanto tiempo como sus competidores tardan en realizar cambios equivalentes”*.

²²⁵ ULLOA, Aída, "Redes sociales en internet: nueva arma de las empresas", El Universal, Finanzas, 22 de octubre de 2007, <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/43052.html>, (17 de octubre de 2010).

En algunos casos la simple automatización de unas cuantas actividades es suficiente para lograr ventajas competitivas. El IMEF señala que en el caso de las microempresas mexicanas, su situación es de “subsistencia”, es decir, en su mayoría son creadas por personas desempleadas que intentan obtener ingresos económicos de alguna manera mientras consiguen un nuevo empleo. Muchas de estas microempresas se crean diariamente pero desaparecen en pocos meses. Su objetivo no es utilizar estratégicamente sus recursos (incluyendo las TIC), para tener en forma sostenida un desempeño superior al promedio de sus competidores.

En el caso de las grandes empresas y algunas pymes, tienen definidas acciones y procesos para obtener ventajas competitivas, pueden obtener los recursos (dinero, gente capacitada, TIC, etc.) que requieren para realizar dichas acciones y procesos. En general, las pymes se caracterizan por estar administradas de modo empírico y tienen un capital aportado por pocas personas que constituyen una sociedad.

Se calcula que las micro, pequeñas y medianas empresas en México generan 52% del Producto Interno Bruto y contribuyen con 72% de los empleos formales.²²⁶ Esto muestra su importancia para el desarrollo económico del país y la gran oportunidad para el uso y aprovechamiento de las TIC.

Riesgos y oportunidades de las empresas mexicanas:

La Comisión Intersecretarial de Política Industrial detalla las características de la pymes:

- Familiares.
- Bajo nivel de capacitación.
- Falta de uso de metodologías. Carecen de una cultura de calidad, no utilizan algún tipo de técnica de calidad o productividad, no cuentan con algún tipo de certificación al respecto.
- Falta de mecanismos para conocer las preferencias de sus clientes.

Estas características pueden ocasionar que las pymes provean menor valor y tengan mayores costos, lo cual da por resultado un desempeño deficiente, es decir, menores utilidades, quizá pérdidas importantes e incluso la quiebra de algunas empresas.

Otros factores que pueden influir negativamente en el desempeño de las empresas son la falta de información y apoyos para la exportación, baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos. A menudo para evitar pérdidas se incrementan los precios del producto o servicio, lo cual provoca insatisfacción de los clientes, menor volumen de ventas y de nuevo, menor cantidad de utilidades.

De acuerdo con el IMEF, las TIC no van a cambiar (al menos de manera inmediata) la cultura de las pymes para que estas comiencen a utilizar metodologías para la calidad o una administración con carácter menos familiar, pero sí pueden ayudarlas, por ejemplo, a integrar sus actividades, desarrollar controles, innovar, ser más flexibles, más eficientes, ofrecer productos y servicios de mayor calidad.²²⁷

²²⁶ GONZÁLEZ Granja, Alejandro y Juan Ramón Ramírez, "La reforma fiscal en las pymes", El Universal, 9 de marzo de 2010, <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/77866.html> (23 de junio de 2010).

²²⁷ INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, "Tecnologías de la Información y Comunicación para la competitividad", IMEF, México, 2007.

Comentarios en relación al capítulo 2:

Como se puede observar, México aún se encuentra muy rezagado en relación al uso y aprovechamiento de las TIC en beneficio de la competitividad y mejora del bienestar de la sociedad. Los países e industrias que invierten en tecnología tienen mayores oportunidades de crecer y convertirse en potencias a nivel económico; también reducen el porcentaje de hombres y mujeres que emigran a otros países más desarrollados por la falta de oportunidades en su nación. Las pequeñas empresas de servicios pueden poner su “*granito de arena*” para, poco a poco, cambiar esta tendencia y lograr que el país sea considerado como líder.

Ya se ha visto en el capítulo uno que los empresarios y los empleados reciben grandes beneficios al aprovechar las TIC. Las pequeñas empresas pueden usar las redes sociales corporativas que ya están disponibles en *Internet* gracias a que se necesita de poco presupuesto. Esto puede servir como un referente para otras compañías que al ver los progresos, decidan también utilizarlas y beneficiarse de la misma forma.

3 – El cambio y la resistencia al cambio.

El cambio es un aspecto que está presente en la vida de todos los seres vivos en el mundo, desde el nacimiento hasta la muerte. Se dice que lo único que permanece inmutable en el universo es el cambio. El cambio es algo inevitable que permite a los seres evolucionar. Gracias a las decisiones de cambio que toman las personas conscientemente es que pueden mejorar tanto en lo personal como laboral.

A nivel corporativo, hoy en día, la globalización exige que los ejecutivos y las empresas se reinventen constantemente si quieren mantenerse en el negocio por mucho tiempo. La competencia es agresiva y siempre se renueva. Lo que define si una empresa sobrevivirá o no es la disposición y apertura que tenga al cambio.

En la era del conocimiento las compañías deben mantenerse actualizadas, lo que les obliga a hacer cambios en sus procesos y en particular en las tecnologías que utilizan para comunicarse.

Si se ve desde un punto de vista negativo, el cambio puede traer consigo pérdidas para los involucrados, ya sea de posición, de poder, etc., pero desde otro ángulo más positivo, el cambio puede ser benéfico para toda la organización, obteniendo mayor eficiencia y participación de todos los miembros de la organización.

En el presente capítulo se explicará qué es el cambio, cuáles son los métodos propuestos por diversos autores para llevar a cabo un cambio planificado y qué es la resistencia al cambio.

Objetivos particulares del capítulo 3:

Explicar qué es el cambio y qué es la resistencia al cambio. Presentar distintos métodos propuestos por varios autores para hacer un cambio, así como evitar la resistencia al cambio.

Objetivos específicos del capítulo 3:

- Explicar qué es el cambio.
- Explicar qué es la resistencia al cambio.
- Explicar cuáles son los métodos que existen para hacer un cambio en las organizaciones.
- Describir cuáles son las razones por las que los ejecutivos se resisten al cambio, expuestas por los distintos autores.
- Dar a conocer las recomendaciones de diversos autores acerca de cómo evitar la resistencia al cambio en las organizaciones.

3.1- Qué es el cambio.

Cambio es: “*hacer que las cosas sean diferentes*”, (Stephen P. Robbins, citado por González).

Cambio es “*la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos*”. (Fernando De Faria Mello, citado por González).

Cambio: “*es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y efectividad en las ejecuciones de acciones*”. (Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta, citados por González).

El cambio en el trabajo es “*cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo*”. (Davis y Newstrom, citados por González).²²⁸

González Cornejo explica que el cambio puede ser accidental o planeado, puede abarcar toda la empresa o sólo una parte de ella, puede provocar una transformación radical o solamente en algunos aspectos.

El cambio planeado se logra a través de la comprensión del funcionamiento de la organización, auxiliándose de la capacitación para aprender formas nuevas de hacer las cosas. Lograrlo implica medir y observar la diferencia entre un estado presente, futuro o pasado, es decir, se relaciona con factores medibles y observables. El cambio planificado tiene que ver con la implementación de una decisión específica a fin de superar una necesidad o problema sentido.

Cuando se da el cambio los miembros de la misma se enfrentan con un medio ambiente nuevo y diferente que les exige también formas diferentes de actuación, por lo que deberán aprender nuevos tipos de conducta que les lleven a reaccionar apropiadamente a todo lo que está ocurriendo.

La adaptación al cambio generalmente se lleva a cabo mediante la actitud de los miembros de la organización, quienes reaccionan de manera condicionada a los sentimientos que los mismos desarrollan hacia el cambio.

Aunque la interpretación del cambio es muchas veces de manera individual, por lo regular esta forma de ver el cambio acaba subordinándose al grupo en una reacción común hacia el mismo.²²⁹

²²⁸ GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial PAC, México, 2000, pp. 175-176.

²²⁹ *Ibidem*, pp. 176-179.

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el *status quo*.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio *cuasi-estacionario*.²³⁰

De acuerdo con González Cornejo, al presentarse un cambio, social u organizacional, el grupo elabora una serie de respuestas que tienden a mantener o recobrar el equilibrio perdido, regresando a una situación considerada como adecuada. A cada fuerza activa se opone una fuerza reactiva, creándose un mecanismo de autocorrección mismo que genera energía suficiente para volver a la situación inicial cada vez que sea necesario hacerlo. Este mecanismo que lleva a la recuperación del equilibrio se denomina homeostasis.

El ambiente en que la organización funcione determinará el grado de cambio requerido y la índole de las fuerzas que intervendrán en el mismo, si es un ambiente estable dependerá menos de los cambios, pero si es dinámico requerirá más de ellos.

Se puede afirmar que toda organización es un equilibrio dinámico de fuerzas que pueden apoyar o limitar su crecimiento, por lo que este equilibrio es relativo, manteniéndose así hasta que aparezca una situación nueva que requiera acciones diferentes.²³¹

Los asesores que trabajan en el análisis de las necesidades, cambios a los planes y luego los llevan a cabo son conocidos como agentes de cambio.²³²

González Cornejo dice que cuando se presenta un cambio deben buscarse los ajustes necesarios para que la organización encuentre un nuevo equilibrio, por tanto, el administrador del cambio es el encargado de restablecer el equilibrio organizacional y los ajustes personales que han sido alterados por el cambio.²³³

Davis y Newstrom destacan algunas actividades que crean apoyos para el cambio:

- a) Utilizar la fuerza del equipo. El equipo debe considerarse como un instrumento para ejercer fuerte presión sobre sus miembros para que se produzca y permanezca el cambio. Si el equipo logra establecer con sus integrantes un sentimiento grande de pertenencia y apego tendrá sobre ellos un poder mayor para impulsar el cambio.
- b) Liderazgo para el cambio. Cuando se ejerce el liderazgo de manera inteligente, se crea un clima adecuado de apoyo al cambio, sobre todo cuando el líder lo presenta con base en los requerimientos impersonales de la situación y no bajo la perspectiva personal.

²³⁰ GUÍZAR Montúfar Rafael, “*Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*”, McGrawHill, 2004, México, pp. 41-56.

²³¹ GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial PAC, México, 2000, p.179-180.

²³² GROSSMAN, Lee, “*El agente del cambio*”, Editora Técnica, México, 1975, pp. 129-134.

²³³ GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial PAC, México, 2000, p.174.

- c) Participación. La mejor estrategia es interesar a la gente en la participación. Cuando se participa se logra un mayor intercambio, sugerencias más significativas y aportaciones relevantes, pero sobre todo, se establece un verdadero compromiso hacia la implementación y manejo del cambio. La participación de la gente debe ser total, desde el diagnóstico hasta la culminación del cambio, sólo de esta manera podrán aceptarlo.
- d) Recompensas compartidas. Se logrará un mayor apoyo de la gente para el cambio si intuyen que obtendrán una recompensa significativa al pasar a la nueva situación.
- e) Protección a los empleados. No sólo bastan las promesas de beneficios futuros, es necesario garantizarle a la gente que no perderán los que tienen actualmente.
- f) Comunicación. Sin comunicación es poco probable lograr apoyo al cambio. La gente debe sentirse segura de mantener un nivel conveniente de cooperación y esto sólo se logra con la información necesaria para hacerlo.

En ocasiones se requiere la intervención directa del dirigente a través de una estrategia especial que lleve a la gente al total convencimiento acerca de la necesidad de hacer las cosas de manera diferente, de adoptar nuevos comportamientos.²³⁴

Schermerhorn, Hunt y Osborn describen tres estrategias usuales:

1. Poder-coacción: El dirigente usa la legitimación, las recompensas y el castigo para persuadir a la gente hacia el cambio. Se busca imponer el cambio mediante la autoridad formal que posee el dirigente a través del ofrecimiento de recompensas o por medio de las amenazas de castigo. Los miembros de la organización reaccionan por temor al castigo o por el deseo de recibir una recompensa. El cumplimiento es temporal y se dará solamente en tanto el dirigente permanezca en su posición jerárquica o mientras exista la oportunidad de obtener recompensas o recibir castigos.
2. Empírico-racional. El dirigente busca implementar cambios a través de la persuasión, mediante el uso de conocimientos especiales y argumentos racionales. Se supone que los individuos racionales se guiarán siempre por la razón y su propio interés para decidir si apoyan o no al cambio. El dirigente busca convencer a los demás de que es alto el valor costo-beneficio del cambio. Si esta estrategia es exitosa propicia un cambio de duración mayor y con más profundidad que la estrategia poder-coacción.
3. Normativo-reeducativa. Esta estrategia identifica y establece valores y persuasiones de que el apoyo al cambio propuesto surgirá de manera natural. Las bases esenciales están construidas como valores personales, normas de grupo y metas que se comparten para apoyar el cambio. Los dirigentes buscan la participación en el poder, de tal forma que los individuos toman parte en la planeación y ejecución del cambio haciéndolo de manera interesada y profunda. Dado el alto grado de interés que provoca, es muy probable que esta estrategia traiga como consecuencia un cambio de más larga duración y de mayor probabilidad de internalización.

²³⁴ GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial PAC, México, 2000, pp. 180-81.

El rol de los directivos en el proceso de cambio:

De acuerdo con Mike Lewis y Graham Kelly, la transformación *“un cambio a nivel de los grupos y de los individuos, la organización no podrá adaptarse con éxito a nuevas situaciones si no logra influir en el comportamiento de las personas que la forman. De los gerentes dependerá finalmente crear el ambiente propicio para el cambio individual sin importar dónde se identifique una necesidad de cambio y cómo se formule la naturaleza exacta de dicho cambio. Esto significa que los gerentes tienen que desempeñar un papel clave en el manejo del cambio en las organizaciones del futuro”*.

El gerente tendrá que:

1. Comprender claramente la forma en que reacciona la gente ante el cambio y los factores que determinan dichas reacciones.
2. Tener la capacidad de desarrollar y de poner en práctica planes para el cambio.²³⁵

Lewis y Kelly dicen que todas las situaciones de cambio exigen que las personas aprendan a comportarse de forma diferente, idealmente en forma más eficaz. Por consiguiente, quizás también deban aprender a pensar y sentir en forma diferente, con respecto a su trabajo, la organización, a la relación con los colegas, etc.

Cuando los gerentes pretendan introducir cambios en sus unidades, secciones o departamentos, deben hacer una planificación que les permita incorporar con éxito ese cambio en sus actividades cotidianas y las de su personal. Un aspecto importante es identificar las necesidades de aprendizaje que el cambio pueda generar y encontrar la forma de satisfacer dichas necesidades.²³⁶

3.2 - Métodos para hacer un cambio en las organizaciones.

Paul R. Lawrence citado por Rodríguez Gómez explica que una vez concluidas las pruebas, antes de comunicarlo al director, es necesario examinar el prototipo o método perfeccionado con el jefe o responsable del departamento afectado, debe prevalecer su criterio amplio, flexible y de cooperación, pues es posible que surjan nuevas mejoras.

Hay que hacerlo aprobar por la dirección general antes de implantarlo. El especialista deberá preparar un informe detallado acerca del método existente y del propuesto, exponiendo las razones en que se basa el cambio.

El informe incluye:

- Costos relativos al material, mano de obra y gastos generales de uno y otro método
- Costo de implantación del nuevo método, en el que se incluya el nuevo equipo y el cambio de disposición de los talleres o de las zonas de trabajo (cuando sea necesario).
- Las medidas de ejecución necesarias para aplicar el nuevo método. Es útil presentar su programación en una grafica de Gantt.

²³⁵ LEWIS, Mike y Graham Kelly, *“La eficiencia administrativa”*, Norma, Colombia, 1989, p. 232.

²³⁶ *Ibídem*, p. 237.

- Constancia del método perfeccionado con todos los detalles necesarios.
- Se puede usar para explicar el nuevo método a la dirección, a los supervisores y operarios, y se da a conocer a los interesados.
- Se facilita la capacitación de los operarios, los cuales pueden consultarlo hasta que se familiaricen con el nuevo método.
- Se fijan los parámetros de negociación con el sindicato y los empleados en general.

Hoja de instrucciones para los empleados:

- Herramientas, equipo y condiciones generales del trabajo.
- Método que se aplicará con la abundancia de detalles que sea necesaria.
- Un diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posiblemente un croquis de las herramientas, plantillas y dispositivos de fijación especiales.

Los esfuerzos pueden verse afectados sin una correcta persuasión o comunicación de parte de la empresa, el Gerente de Recursos Humanos es quien debe tener la responsabilidad de persuadir y negociar con el sindicato y los trabajadores la conveniencia de adoptar los nuevos métodos de trabajo.²³⁷

Modelo de cambio de Kurt Lewin:

Según Lewin, para modificar un estado se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado.

1. Descongelamiento de la situación inicial: En esta etapa se establecen los lineamientos para el cambio. Se crea la necesidad de algo nuevo a través de no confirmar las actitudes y los comportamientos vigentes. El descongelamiento tiene su origen en algunas presiones ambientales, deterioros en el rendimiento, el reconocer la existencia de un problema y el descubrimiento de una mejor manera de actuar o hacer las cosas. Guízar dice que esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. González Cornejo añade que se pueden aumentar las fuerzas impulsoras para alejar el comportamiento del esquema actual o combinar ambos métodos.
2. Cambo o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Implica la modificación de actividades, estructura y tecnología. Cabe señalar que si no se logra un descongelamiento adecuado se dará la resistencia al cambio. Las personas atraviesan por una reestructuración cognoscitiva, buscan información y evidencias para verificar que el cambio es posible y deseable. Se recaba información del ambiente.
3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, es decir, el equilibrio de las fuerzas impulsoras y las restrictivas. Frecuentemente se necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

²³⁷ RODRÍGUEZ Gómez, Ricardo, “Optimización de la Productividad, su proceso en la pequeña y mediana industria”, Editorial Trillas, México, 1986, p.125.

Las tácticas usadas incluyen el reforzamiento positivo de los resultados deseados y la asignación de apoyos adicionales en caso de presentarse dificultades. La evaluación se convierte en un elemento clave. Al llegar a este punto deben integrarse las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de los individuos. La estabilización de los cambios requerirá de una prueba para verificar si se ajustan al individuo y al ambiente social que los rodea.

Estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndose hacia la meta.²³⁸

Modelo de W.J. Reddin:

La firma de consultoría W.J. Reddin y asociados ofrece el “programa para la organización flexible” con base en la teoría de Lewin:

1. Descongelamiento: todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de *desaprendizaje* que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional²³⁹ como elemento clave para dirigir la energía humana hacia los resultados.
2. Reingeniería. Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar la cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.

²³⁸ GUÍZAR Montúfar Rafael, “*Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*”, McGrawHill, 2004, México, pp. 41-56, y GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial PAC, México, 2000, pp. 204-206.

²³⁹ La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) se fundamenta en los estudios de la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección de Reddin (1967), junto con las aportaciones de Hersey y Blanchard (1969 y 1982). La TLS destaca las variables situacionales que operan en el proceso de liderazgo, ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados y se denominan:

- Ordenar (E1): da instrucciones específicas y supervisa de cerca el desarrollo del trabajo.
- Persuadir (E2): explica a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se le pide.
- Participar (E3): el líder comparte sus ideas con sus subordinados y facilita el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- Delegar (E4): deja al subordinado -visto como colaborador- las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

SÁNCHEZ Santa Bárbara, Emilio, “*Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo*”, Redalyc, Psicothema, año/vol. 12, número 003, Universidad de Oviedo, España, 2000, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72712316>, (8 de noviembre de 2010).

3. Aseguramiento. Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además se debe remunerar por resultados.

Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley:

La idea del modelo de planeación es que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio. La información es útil sólo si después es convertida en planes de acción.

El modelo se puede adecuar según las necesidades de la organización y pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio.

1. Exploración. Desarrollo de una necesidad para el cambio (descongelar). El agente de cambio y el sistema-cliente exploran juntos. Para llevar a cabo el proceso de cambio se requiere que la gente esté consciente del problema real y lo conozca bien, ya que sólo así podrá llevar a cabo el cambio y buscar ayuda para hacerlo. Para llevar a cabo el cambio debe existir cierto grado de confianza en la posibilidad de lograr un nuevo estado de cosas más conveniente.
Puede ser que una vez detectado el problema y si se tiene el deseo de cambiar se busque ayuda fuera de la organización. En esta primera fase se pueden dar los siguientes casos:
 - El motor de cambio genera una hipótesis acerca de alguna dificultad en el sistema-cliente ofreciéndole su ayuda, estimulando la conciencia de la dificultad.
 - Una tercera persona que mantiene relaciones tanto con el promotor del cambio como con el sistema-cliente potencial, al enterarse de las dificultades de éste pone en contacto a ambos.
 - El sistema-cliente potencial descubre sus propias dificultades y por su cuenta busca ayuda externa.
2. Entrada. Establecimiento de una relación de cambio. Desarrollo de un contrato y expectativas mutuas, se detalla el tipo y grado de trabajo que debe ejecutarse para obtener una amplia colaboración y que el cliente manifieste su respaldo a tal acuerdo. El sistema-cliente considerará al promotor del cambio como experto sólo si puede asegurar que el cambio potencial diferirá de la situación actual, además pueda ser comprendido y de fácil acceso. Por lo regular se establece un periodo de prueba.
3. Aclaración o diagnóstico del problema. Identificación de metas específicas de mejoramiento. El sistema-cliente y el promotor trabajan para diagnosticar los problemas obteniendo la información pertinente.
4. Planeación. Examen de rutas y metas alternativas; establecimiento de metas e intenciones de acción. Identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio. Esto puede presentar problemas de tipo motivacional y racional, ya que los participantes deberán escoger entre las opciones viables la más adecuada, lo que significará renunciar a muchas de las satisfacciones que se tienen actualmente en aras de un cambio que obtenga un nivel de desempeño más conveniente. Esto puede llevar al sistema-cliente a seguir haciendo, a cualquier costo, las cosas como hasta ahora.

El miedo a fracasar en el intento de nuevas formas de comportamiento o implementación de nuevos procesos es otro problema presente muy a menudo, mismo que puede disminuirse si el sistema-cliente con ayuda del promotor puede ensayar las innovaciones antes de su aplicación definitiva.

5. Acción. Transformación de las intenciones en fuerzas reales. Implantación de los pasos para la acción. Algunos de los problemas que suelen encontrarse son: conseguir la aprobación para llevar a cabo las actividades necesarias para realizar el cambio por parte de los componentes del sistema-cliente y la dificultad para obtener retroalimentación adecuada acerca de las posibles consecuencias del cambio.
6. Generalización, estabilización (volver a congelar) y evaluación. Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de acción posterior. De aquí se puede regresar al diagnóstico. Cuando se logre el cambio deberá convertirse en una característica estable y permanente del sistema-cliente, extendiéndose a todos los componentes del organismo. Los cambios perduran porque la fuerza dinámica generada es más poderosa que cualesquiera otra que aparezca con intenciones de volver al estado anterior.
7. Terminación, llegar a una relación terminal. Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro. Se terminan las relaciones entre el promotor y el sistema-cliente. El problema quizás no sea finalizar la relación, sino la dependencia que se haya generado. La manera en cómo se resuelve el problema de la dependencia determinará el grado de madurez desarrollado por el sistema-cliente y su posible éxito en el manejo y consolidación del cambio.²⁴⁰

Modelo de investigación-acción:

Este modelo considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en Desarrollo Organizacional (D.O.).

Hace hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción y así sucesivamente.

1. Percepción de problemas por parte de los administradores clave.
2. Consultas con expertos en ciencias del comportamiento.
3. Recopilación de datos y diagnóstico inicial del consultor.
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores).
5. Diagnóstico conjunto del o los problemas.
6. Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de D.O. y medios para lograr los objetivos, aplicación de intervenciones).
7. Acción.
8. Recopilación de datos después de la acción.
9. Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor.
10. Re diagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (los administradores) y el consultor.
11. Nueva acción.
12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción.

²⁴⁰ GUÍZAR Montúfar Rafael, “Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones”, McGrawHill, 2004, México, pp. 41-56, y GONZÁLEZ Comejo, Aurelio, “Desarrollo Organizacional”, Editorial PAC, México, 2000, pp. 211-214.

13. Re diagnóstico de la situación.

14. Y así sucesivamente se puede regresar al punto 1.

En todos los casos hay un estado preliminar, llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción, seguido por un estado de cierre, llámese recongelamiento o evaluación.²⁴¹

Modelo de Hinings:

Tiene cinco etapas:

1. Diagnosticar. Comprender la necesidad o el problema, examinarlo tan profundamente como sea posible. Recopilación de datos y su análisis.
2. Identificar la resistencia. El cambio sólo es positivo si ayuda a la supervivencia y al crecimiento de la organización, si no es considerado atractivo o benéfico es poco probable que los individuos estén a su favor. Si quienes se verán afectados no están conscientes de que existe un problema o una necesidad, probablemente no tendrá éxito ninguna actividad transformadora, además, si no se está de acuerdo con la solución propuesta la resistencia será mayor. En esta etapa se debe identificar a quienes se verán afectados por el cambio, cómo lo van a considerar, hasta qué grado se resistirán y cuáles son las razones para la resistencia.
3. Asignación de responsabilidades. Establecer quiénes llevarán a cabo el cambio (asignar a los individuos papeles de liderazgo para que puedan manejar adecuadamente este proceso).
4. Desarrollo y ejecución de estrategias. Se requiere del apoyo de los miembros de la organización. Las estrategias se catalogan según el grado de participación requerido. Se establece una línea continua, en ella se marcarán las elecciones sobre el punto hasta el cual participarán los afectados por el cambio. En el extremo izquierdo se sitúa la estrategia de información a la gente acerca del cambio en la que no se les da la oportunidad de responder al mismo, es decir, en la que se les habla del cambio y se espera que lo acepten sin protesta. En el extremo derecho se establece la estrategia de participación, mediante la cual prácticamente todos los afectados intervienen de manera total en la identificación de la necesidad o del problema y la determinación de su solución. Entre los extremos hay un número de posibilidades.
La capacitación y el desarrollo son fundamentales en cualquier estrategia de cambio, *“pero no resultarán efectivos si no se toma en cuenta el nivel apropiado de participación, ni reflejan el tipo de estrategia adoptado”*.
5. Supervisión. Se requiere describir la posición actual y el estado futuro deseado. Al final de la supervisión se evalúa para determinar si se ha logrado el cambio propuesto y si se ha superado la necesidad o el problema. La supervisión debe darse en forma periódica y frecuente, puesto que un elemento clave es la identificación y tratamiento de resultados inesperados, lo que obliga a examinar las primeras etapas. También sirve para identificar las resistencias que son difíciles de anticipar.

Las fases anteriores no deben considerarse como autónomas, pues son iterativas.²⁴²

²⁴¹ GUÍZAR Montúfar Rafael, *“Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones”*, McGrawHill, 2004, México, pp. 41-56.

²⁴² GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, *“Desarrollo Organizacional”*, Editorial PAC, México, 2000, pp. 206-208.

Modelo de Robbins:

Robbins denominó a este modelo “proceso de investigación de las acciones”. Consiste en un proceso de cambio basado en recopilar de manera sistemática un conjunto de datos y elegir una acción de cambio con base en los mismos datos analizados.

Consta de cinco pasos:

1. Diagnóstico. El agente de cambio reúne la información acerca de los problemas existentes, sus intereses y los cambios requeridos, (le es facilitada por los miembros de la organización). El agente de cambio estructura cuestionarios, entrevista a los empleados, revisa los registros y escucha los intereses de los individuos.
2. Análisis. Se utilizan preguntas como: cuáles problemas afectan a la gente, qué patrones siguen estos problemas, cuáles son sus consecuencias, cómo los ve la gente. El agente de cambio clasifica la información en: intereses primarios, áreas de problemas, acciones posibles, etc.
3. Retroalimentación. Los afectados deben participar en el cambio, tomar parte activa en la determinación del problema y en su posible solución. El agente de cambio compartirá con ellos sus hallazgos, con su ayuda diseñan planes de acción para desarrollar el cambio necesario.
4. Acción. Los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones concretas para corregir los problemas.
5. Evaluación. El agente de cambio evalúa la eficacia de los planes estructurados. Con base en los datos reunidos puede comparar y evaluar los cambios subsecuentes.²⁴³

Modelo de cambio planeado de Faria Mello:

Mello lo divide en fases o etapas de consultoría.

- Contacto: Exploración, un consultor por cliente, reconocimiento de la situación, sondeo.
- Contrato: Contrato general más específico, objetivo – plan esbozo.
- Entrada: sistema-meta dónde y cómo comenzar, hacer contacto con las personas, testimoniar receptividad, confianza, etc., sondear problemas, insatisfacciones.
- Recolección de datos: entrevistas, observación, convivencia, cuestionarios, consulta de documentos, reuniones.
- Diagnóstico: definir situación y necesidades de cambio, identificar y evaluar problemas, definir objetivos de cambio y metas, considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, etc.
- Evaluar potencia de cambio. Puede requerir regresar al punto del Contrato.
- Planeación de intervenciones: definir y planear la estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas, programar: actividades, participaciones, secuencia, tiempo, recursos, etc. En este punto puede ser que sea necesario regresar al Contrato.
- Acción: institucionalización del cambio planeado continuo, es actitud y método para solución de problemas.

²⁴³ *Ibíd*em, pp. 209-210.

- Acompañamiento y evaluación: control de resultados, autoevaluación por el cliente, evaluación por el consultor/técnico, nuevo diagnóstico, puede requerir un nuevo contrato, regresar a la fase de planeación de intervenciones.
- Termino.

El contacto es una exploración entre consultor y cliente que permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor, puede constar de una o más reuniones.

Contrato: debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema-cliente.²⁴⁴

Requisitos para el cambio planeado eficaz:

Según De Faría Mello, todo cambio que se planee y pretenda ser eficaz debe satisfacer siete requisitos indispensables.

a) Requisitos de contacto con la realidad.

1. Identidad. Se asemeja al concepto que de si mismo tiene una persona; es la formación de la autoimagen. Es conveniente responder a varias interrogantes si se quiere verificar el grado en que se da un sentido de identidad o autoimagen en una organización.

- ¿Quiénes somos hoy como empresa?
- ¿Para qué existimos?
- ¿Cuál es el negocio en el que estamos?
- ¿Qué queremos de nosotros mismos?
- ¿Hemos identificado nuestras fortalezas y nuestras debilidades?
- ¿Cómo nació esta organización, cómo ha crecido, por qué evolucionamos de esta forma?
- ¿Cómo nos encontramos técnica y socialmente?
- ¿Cómo hacemos las cosas y cómo nos sentimos al hacerlas así?

2. Orientación. Busca determinar los objetivos y la dirección en las organizaciones.

- ¿Cuál es la misión de nuestra organización?
- ¿Qué finalidad primaria perseguimos?
- ¿Qué esperamos para los próximos años?
- ¿Qué es lo que deseamos ser en el futuro?
- ¿Qué planes y programas son para nosotros relevantes?
- ¿Qué tipo de productos o servicios debemos ofrecer en los próximos años?

3. Sensibilidad realista. Se refiere a la capacidad que tiene la organización de percibir las transformaciones que se presentan, tanto en el ámbito interno como externo.

- ¿Qué puedo descubrir que esté sucediendo dentro y fuera de la organización?
- ¿Qué cosas nuevas han acontecido que sean significativas?
- ¿Qué consecuencias traen para la organización esos sucesos nuevos?
- ¿Nuestra concepción de las realidades interna y externa es clara?
- ¿Las herramientas para detectar cambios y tendencias internas y externas son adecuadas?

²⁴⁴ GUÍZAR Montúfar Rafael, “Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones”, McGrawHill, 2004, México, pp. 41-56.

- ¿Poseemos mecanismos de retroinformación?, ¿cómo funcionan?
 - ¿Qué amenazas y oportunidades existen en torno a nuestra organización?
- b) Requisitos para asegurar el cambio.
4. Creatividad. Condición que se refiere al espíritu innovador, a buscar nuevos caminos, ideas novedosas, inteligencia y decisión para correr riesgos calculados. Algunas preguntas que se sugieren aquí son:
 - ¿Los directivos de la organización están abiertos a sugerencias innovadoras?
 - ¿Las nuevas ideas se aceptan con interés y sin una censura *a priori*?
 - ¿La organización estimula la investigación?
 - ¿El estilo de ejercer el mando de los directivos estimula la creatividad o el tradicionalismo y la rutina?
 - ¿El estilo de los directivos es participativo o autoritario y manipulador?
 - ¿Existe miedo a la autoridad, a la crítica y al castigo?
 - ¿Se busca siempre reconocer los problemas existentes o se adopta una conducta de “todo funciona bien”?
 - ¿Se hace un diagnóstico adecuado de los problemas existentes?
 - ¿Se da cabida a todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones, se escucha su voz?
 - ¿La organización invierte en el desarrollo de las personas?
 - ¿Los conflictos se consideran como algo saludable o perjudicial?
 5. Flexibilidad. Grado de disponibilidad que tiene la organización para aceptar cambios, así como el grado de variedad y versatilidad de todos sus recursos.
 - ¿Qué tanta resistencia al cambio presenta el cuerpo directivo?
 - ¿La tradición se considera un valor fundamental?
 - ¿Las normas y los procedimientos en vigor se manejan rígidamente?
 - ¿Imperan las reglas escritas?
 - ¿Existe mucha rigidez burocrática?
 - ¿Las estructuras organizacionales y los cargos se modifican con dificultad?
 - ¿Las innovaciones, las nuevas ideas son bienvenidas?
 - ¿Se invierte en la capacitación y el desarrollo del personal?
 6. Integración. Coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes componentes del sistema y principalmente entre los individuos y los grupos.
 - ¿Existe integración relevante entre las necesidades de la organización y las necesidades de los individuos que la componen?
 - ¿Hay predominio del espíritu de colaboración o del de competencia?
 - ¿Se dan con frecuencia los conflictos y las fricciones?
 - ¿Los conflictos son enfrentados de manera abierta y constructiva?
 - ¿Se reconoce la importancia que tiene para el desarrollo de la organización los sentimientos y emociones de las personas, se aceptan y toman en cuenta?

Otro aspecto fundamental a considerar es que en muchas ocasiones el cambio es seguido por una reacción que tiende a volver a la antigua estructura, reacción que se presenta generalmente porque no se refuerza o porque se deja de insistir en dicho cambio.²⁴⁵

Para lograr un cambio totalmente exitoso, González recomienda seguir estos pasos:

1. Implementar solamente los cambios que sean necesarios y útiles.
2. Cambiar de manera gradual, no de un solo golpe.
3. Analizar y reconocer los posibles efectos del cambio, procurando manejarlos al tiempo que se da atención a las necesidades de los individuos.
4. Compartir los beneficios del cambio con los involucrados.
5. Diagnosticar los problemas posteriores al cambio y procurar darles la atención debida.²⁴⁶

González Cornejo agrega que todo cambio incrementará las posibilidades de ser aceptado, si quienes se verán afectados por el mismo participan en su concepción y planificación y si, además, admiten su necesidad antes de que ocurra. Esto se verá reforzado si la gerencia comparte con los subordinados información que les permita conocer lo que está haciendo en la organización y qué se espera hacer en el futuro.

Existirá un interés mayor si los subordinados descubren por si mismos cuándo la organización requiere llevar a cabo modificaciones significativas en procesos o situaciones.

Estrategias para lograr el cambio:

1. Aumentar las fuerzas impulsoras.
2. Disminuir las fuerzas restrictivas.
3. Establecer una combinación de las anteriores.

En ocasiones los intentos por recobrar el equilibrio perdido pueden deberse a que los afectados por el cambio probablemente no participaron lo suficiente en su concepción, ni asimilaron lo que la dirección estaba tratando de buscar, por lo que cuando la presión de la dirección desaparece, los afectados no manifiestan interés en mantener el cambio, o también suele suceder que un cambio en una parte del sistema social tal vez no esté acompañado de cambios correlativos en las partes y subsistemas superpuestos.

Con base en los planteamientos de Lewin, González establece una serie de principios de estrategia para llevar a cabo el cambio organizacional:

1. Para cambiar un subsistema o una parte cualquiera de un subsistema, deben cambiarse también aspectos pertinentes del medio ambiente.
2. Para cambiar la conducta, en cualquier nivel de la organización jerárquica, es necesario lograr cambios complementarios y de refuerzo en los niveles superiores e inferiores al mismo.
3. El lugar para comenzar el cambio está en aquellos puntos del sistema donde exista cierta tensión. La tensión puede dar pie al descontento con la posición que se tiene y convertirse así en el factor motivante del cambio en el sistema.

²⁴⁵ GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial PAC, México, 2000, pp. 185-193.

²⁴⁶ *Ibíd.*, pp. 182-184.

4. Si conviene o es necesario hacer cambios completos en una estructura jerárquica, éstos deben comenzarse de ordinario con el organismo que elabora las políticas.
5. Al planificar un proceso de cambio deben tenerse en cuenta tanto la organización formal como la informal de una organización.
6. La efectividad de un cambio planificado muchas veces está directamente relacionado con el grado en el cual los miembros de todos los niveles de una jerarquía organizacional toman parte en la búsqueda de datos, en el diagnóstico de las necesidades de cambio y en la formulación y ensayo de metas y programas de cambio.

González dice que, tanto los miembros como los dirigentes de las organizaciones, en especial aquellos cuyas posiciones exigen planificar y dirigir el cambio, no pueden evadir la responsabilidad de intentar ampliar su conocimiento y su conciencia de lo que determina el cambio. Ni tampoco pueden evadir la responsabilidad de hacer participar a los demás en la planificación del cambio.

Todos los involucrados deben aprender a adaptarse a los factores que no pueden ser alterados o controlados, y adaptar y alterar aquellos que lo pueden ser.

El proceso de trastornar, mover y estabilizar nuevamente las cosas puede ampliarse a una serie más compleja de fases, siendo las siguientes:

1. Diagnosticar el problema del sistema-cliente. ¿Cuál es el problema y qué es lo que parece estar causándolo?
2. Evaluación de la motivación y capacidad del sistema-cliente para cambiarse a sí mismo. ¿Cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio dentro del sistema?, ¿existe conciencia de la necesidad de cambio?, ¿es permitido examinar los problemas centrales?, ¿existe la idea de que el cambio tiene su aspecto de recompensa?, ¿hay alguna ansiedad por permanecer en el estado actual?
3. Evaluación de las motivaciones y recursos del agente de cambio. ¿Por qué quiere éste ayudar al cliente, y cuáles son los límites prácticos, éticos, psicológicos y sociológicos de su capacidad para prestar ayuda a un determinado sistema-cliente?
4. Establecer y mantener una relación efectiva con el sistema-cliente. ¿Cómo lograr un panorama de mutua aceptación y comúnmente comprensible de las responsabilidades del agente de cambio y del cliente en el esfuerzo de este último por resolver sus propios problemas?
5. Escoger el papel adecuado. ¿Hará el agente de cambio de modificador o de asesor?, ¿demostrará o estimulará a hacer?, ¿representará alguna realidad más amplia al cliente o lo apoyará en su visión peculiar de la realidad?
6. Seleccionar los objetivos adecuados del cambio. ¿De todas las posibilidades de cambio, cuáles son las más importantes y dentro de lo que el cliente puede llevar a cabo, cuál es el primer paso que debe darse en un intento experimental de cambio?
7. Brindar apoyo y estímulo al cambio de conducta, brindar oportunidades para practicar la nueva conducta, eliminar las recompensas a antiguas actitudes. ¿Cuáles son las recompensas para las nuevas actitudes?, ¿el cambio está de acuerdo con las exigencias de la organización?

8. Término (o nueva oportunidad) de la relación de ayuda. ¿Cuándo y cómo el agente de cambio debe dejar al cliente actuar por su cuenta?

González aclara que los puntos anteriores son fases y no pasos o etapas cronológicas de un proceso, por lo que pueden, en cierta manera mezclarse o reconsiderarse en el momento de llevarse a cabo.²⁴⁷

Modelo de Ferrer Pérez:

Luis Ferrer Pérez elaboró un modelo de cuatro fases:

1. Introducción.
 - a) Establecer relaciones.
 - b) Reconocer las propias motivaciones y necesidades.
 - c) Definir papeles y expectativas.
 - d) Definir el sistema o sistemas del cliente.
 - e) Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y motivaciones.
 - f) Determinar las áreas de dónde se obtendrá la información.
2. Reunión de la información y diagnóstico.
 - a) Definir las áreas en donde existe el problema.
 - b) Definir el problema del cambio.
 - c) Determinar los objetivos del cambio.
 - d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.
3. Planeación y ejecución.
 - a) Distribuir el tiempo.
 - b) Disponibilidad.
 - c) Establecer prioridades.
 - d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten.
 - e) Identificar los puntos de apoyo para la acción.
4. Estabilización del cambio.
 - a) Autocompetencia.
 - b) Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas.²⁴⁸

Modelo de Kilman:

Ralph Kilman diseñó un modelo para establecer lo que llamó “el cambio del sistema total” que tiene cinco etapas:

1. Inicio del programa. Con el compromiso y apoyo de la alta gerencia.
2. Diagnóstico del problema. Llevar a cabo un análisis detallado y profundo de los problemas y de las oportunidades que enfrenta la organización.
3. Programar las trayectorias. Definir y estructurar los siguientes puntos críticos o “trayectorias”: A) trayectoria de la cultura, b) de las habilidades gerenciales, c) de la creación y trabajo en equipo, d) de la estrategia-estructura, e) del sistema de recompensa.
4. Poner en práctica las trayectorias. Implica intervenir en los puntos críticos anteriormente identificados.

²⁴⁷ Ibídem, pp. 185-193.

²⁴⁸ Ibídem, pp. 214-216.

5. Evaluación de resultados. Diseño de un sistema de evaluación y control del cambio.²⁴⁹

3.3 - La resistencia al cambio.

González Cornejo destaca que la resistencia al cambio “*suele manifestarse a través de los comportamientos de los miembros de la organización, que buscan desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio institucional*”. Generalmente “*la gente se opone al cambio al considerarlo como amenazante, puede ser algo real o imaginario, deliberado o espontáneo, de grande o pequeña importancia*”.²⁵⁰

Las razones para resistirse al cambio son muchas, según las circunstancias, pero se da cuando alguien percibe la posibilidad de la pérdida de posición, de un trato, etc. Cuando una persona se resiste al cambio defiende algo importante para ella, que parece estar amenazado por el intento de cambio.

No obstante, para González Cornejo en cierto sentido la resistencia es positiva, ya que ofrece un alto grado de estabilidad y previsibilidad hacia el cambio, es una forma de retroalimentación que puede ser usada de forma constructiva por la dirección. Los ejecutivos pueden reexaminar las propuestas de cambio y corroborar qué tan certeras eran, previniendo fallas posteriores.

Además, la resistencia identifica áreas en las que un cambio puede provocar problemas, de forma que la dirección diseñe acciones correctivas antes de que aparezcan situaciones más serias.

También la resistencia permite a la dirección conocer los sentimientos y formas de pensar de la gente con relación al cambio, pudiendo invitarlos a pensar y opinar acerca del mismo para obtener su plena colaboración.

Dado que la resistencia puede ser franca, implícita, inmediata o diferida, la administración tiene el desafío sobre todo de manejar una resistencia implícita que es más sutil y difícil de reconocer y diferida.

“Un cambio puede producir una reacción que parece mínima en el momento, que se inicia, pero la resistencia surge semanas, meses o incluso años después”.

La resistencia es individual pero se irradia e interactúa con la resistencia de otros individuos. Cualquier resistencia grupal se reduce siempre al nivel de la persona.

Razones que llevan a los individuos a la resistencia:

- a) Mecanismo de defensa de negación de la realidad. Las personas se niegan a aceptar todo aquello que les incomoda.
- b) Costumbres.
- c) Desconfianza. Sobre todo cuando hay poca claridad en las nuevas direcciones.
- d) Seguridad. El cambio les produce inestabilidad, la inseguridad los hace vulnerables frente a cosas desconocidas o que personalmente no pueden controlar.

²⁴⁹ Ibídem, pp. 216-217.

²⁵⁰ Ibídem, pp. 193-199.

- e) Recelo hacia la pérdida de las cosas buenas actuales. Se considera que las posesiones y logros actuales pueden perderse y que lo que se obtendrá a cambio no compensa lo que se ha logrado, por lo que la resistencia acaba por hacer su aparición.
- f) Factores económicos. Cuando la gente siente que no podrá efectuar las actividades nuevas de acuerdo con los estándares establecidos y esto lo afectará en lo económico, se opondrá al cambio de manera total.
- g) Necesidad de evitar la ansiedad. La ansiedad aparece por la novedad, por el desconocimiento, por la inseguridad producida en cuanto a los resultados que se esperan del cambio.
- h) Miedo a lo desconocido. Los cambios reemplazan lo conocido para dar lugar a lo ambiguo y a la incertidumbre.
- i) Dependencia. Cuando una persona requiere de otra para poder actuar, se resistirá al cambio, ya que éste le obliga a tomar decisiones por su cuenta.
- j) Procesamiento selectivo de la información. Mediante sus percepciones, las personas dan forma a su mundo, por lo que cuando algo pretende alterarlo se resistirán a ello. Las personas manejan la información en forma selectiva para mantener sin lesión su realidad.
- k) Conflicto de selección. El cambio parece atractivo pero puede tener algo que es temido, indeseable, no grato y esto lleva a la indecisión, a cuestionar si valdrá la pena correr el riesgo que significa aceptar el cambio.

Formas de manifestación del cambio, descritas por González Cornejo:

1. Resistencia al cambio mismo. Cuando las personas consideran que no vale la pena invertir su tiempo, esfuerzo y atención en ello rechazarán el cambio. Para tratar de minimizar o eliminar esta resistencia debe cuidarse que cualquier cambio:
 - a) Represente una ventaja positiva relativa. Que los beneficios sean claros y evidentes para quienes deben cambiar.
 - b) Sean compatibles con las experiencias y los valores existentes.
 - c) No se presente con demasiada complejidad. Que sea de fácil comprensión y su aprendizaje no se complique.
 - d) Que pueda ser probado experimentalmente o en forma pausada antes de que se establezca el compromiso total.
2. Resistencia a la estrategia del cambio. No siempre la resistencia es en contra del cambio en si, sino más bien hacia la estrategia usada. Si se pretende utilizar una estrategia de poder-coacción, es muy probable que se tenga que enfrentar un rechazo de quienes sufrirán un castigo si no acatan determinada conducta. Lo mismo sucede en una estrategia empírico-racional si la pericia no está suficientemente demostrada.
3. Resistencia hacia quien promueve el cambio. Cuando la persona que va a realizar el cambio se aísla de los demás, es egocéntrica y se involucra emocionalmente en el cambio que provocará rechazo por parte de los integrantes de la organización.²⁵¹

Davis y Newstrom también describen tres tipos de resistencia que se pueden presentar combinadas y producen distintas actitudes hacia el cambio:

1. Resistencia lógica. Su fundamento está en el pensamiento racional y científico y surge del tiempo y del esfuerzo requeridos para adaptarse al cambio, incluyendo el aprendizaje necesario para desarrollar adecuadamente las nuevas actividades.

²⁵¹ *Ibíd.*, pp.193-199.

2. Resistencia psicológica. Producto de las emociones, sentimientos y actitudes. La gente puede sentir un “temor justificado” a lo desconocido, tener desconfianza del ejercicio del liderazgo o sentir que su seguridad está amenazada.
3. Resistencia sociológica. Es lógica para el grupo en términos de sus intereses y valores.

A nivel organizacional se han identificado seis fuentes centrales de resistencia:

1. Inercia de la estructura. Las organizaciones desarrollan mecanismos para mantener su estabilidad, la inercia de la estructura es un contrapeso, manteniéndola estable.
2. Enfoque limitado del cambio. Las organizaciones se componen de subsistemas interdependientes, si se cambia uno de éstos se afectará a los demás. Si un cambio trata de limitarse a un subsistema acaba siendo anulado por el sistema mayor.
3. Inercia del grupo. Si los individuos quieren cambiar, muchas veces las normas y estructura de grupo actúan restringiendo y limitando el cambio.
4. Amenaza para la experiencia. Los individuos y grupos se hacen expertos en lo que hacen, se van especializando, el cambio se ve como una forma de atentar contra dicha experiencia.
5. Amenaza para las relaciones de poder. Cuando se da el cambio se altera la relación de poder, se redistribuye la autoridad y las decisiones suelen tomarse de otra manera, la resistencia aparece por parte de quienes manejan las relaciones de poder establecidas.
6. Amenaza para la asignación de recursos. Los grupos que dentro de la organización controlan los recursos piensan que el cambio es una amenaza, ya que pueden quedarse sin este privilegio.²⁵²

Guízar dice que el cambio es doloroso para aquel que lo experimenta pues implica abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizás por años han significado un patrón de comportamiento y que en infinidad de ocasiones están ligados a paradigmas o estereotipos que rigen su conducta.

En múltiples ocasiones el cambio es visto como un mal necesario, para no ser “menos que los demás” se le implanta, pero sin tener una conciencia clara de lo que el cambio implica.²⁵³

Paul R. Lawrence (citado por Rodríguez Gómez) comenta que para evitar la resistencia al cambio una solución popular es que la gente participe en la introducción del cambio pero en la práctica esto puede no ser un buen método, inclusive puede que produzca conflictos.

“La clave consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia, ya que de hecho a lo que los empleados se resisten generalmente no es al cambio tecnológico, sino al cambio social, al cambio en las relaciones humanas que suelen acompañar al cambio tecnológico”.

²⁵² Ibídem, pp.199-202.

²⁵³ GUÍZAR Montúfar Rafael, “Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones”, McGrawHill, 2004, México, pp. 41-56.

Los administradores no deben ser expertos en los mecanismos de participación, sino comprender realmente a fondo las costumbres de comportamiento social que serán mantenidas o amenazadas por el cambio en sí o por la forma en que éste se introduzca.²⁵⁴

*“La participación nunca funcionará si se la considera como un método para lograr que la gente haga lo que nosotros queremos, la participación verdadera se basa en el respeto mutuo.” (...) El respeto se adquiere cuando el administrador acepta la idea de que necesita la colaboración de la gente para lograr objetivos”.*²⁵⁵

Al respecto, Lee Grossman destaca que la resistencia al cambio es un mecanismo defensivo natural; en una u otra ocasión las personas desempeñan cada rol como quien hace el cambio (activo) y de quien se impone (pasivo).

La participación activa puede eliminar algunos de los temores, pero esto conduce al siguiente problema: cómo lograr la participación.

Lo más probable es que el sólo apoyo de la gerencia no genere suficiente participación. Lo que se necesita es una estrategia para convencer respecto del cambio, ya que la idea del cambio tiene que venderse y la estrategia tiene que proceder de quien propone el cambio.

La primera fase de convencer acerca del cambio incluye la recopilación y el análisis de datos, así como el desarrollo de una proposición específica. La proposición se fundará en estos datos y todo lo que se construya sobre cimientos débiles se derrumbará eventualmente.

Una vez reunidos los datos, interpretados y analizados, se puede llegar al desarrollo de una proposición determinada.²⁵⁶

Grossman detalla que es esencial escribir la proposición en una sola frase o en un breve párrafo, si no se logra, es posible preguntarse: ¿por qué es necesario?, ¿a quién afectará?, ¿quién lo realizará?, ¿qué beneficios reporta?, ¿cuáles son sus características negativas?, ¿las características negativas superan a las ventajas?, ¿quién será su más fuerte defensor y por qué?

Analizar la proposición requiere de una estrategia para continuar con el cambio en sí y evitar que no se quede olvidada.

El primer paso es considerar la historia de la compañía, ya que todas las compañías tienen cierta propensión al cambio. Las tecnológicamente orientadas se satisfacen con tasas elevadas de cambio porque atraen a la clase de personas que no se desconciertan con el cambio rápido. Por otra parte, las compañías con mercados, líneas de productos o procesos de producción más estáticos están menos sujetas al cambio, sus empleados están encerrados emocionalmente dentro de las prácticas actuales y pueden ofrecer un alto grado de resistencia incluso cuando la supervivencia misma de la compañía esté en juego.

²⁵⁴ RODRÍGUEZ Gómez, Ricardo, “Optimización de la Productividad, su proceso en la pequeña y mediana industria”, Editorial Trillas, México, 1986, p.123.

²⁵⁵ Ibídem, p.125.

²⁵⁶ GROSSMAN, Lee, “El agente del cambio”, Editora Técnica, México, 1975, pp. 129-134.

Cada compañía tiene un ambiente que habrá de fomentar o rechazar el cambio y cada una tiene su historia respecto a la forma de manejarlo. *“El ambiente ha condicionado a las personas a reaccionar en determinadas formas cuando se sugieren nuevos cambios”*.

Es particularmente importante comprender los factores que determinan el éxito o el fracaso, si un cambio ha de lograr una oportunidad tendrá que evitar la repetición de los errores cometidos en el pasado.

El cambio dictado por un decreto de la alta gerencia se llama cambio legislado, hay compañías pequeñas estrictamente controladas con estructuras de organización fijas que pueden imponer el cambio en esa forma.

En la mayoría de los casos, sin embargo, la alta gerencia legisla con una política amplia y luego hace responsable de la realización a la gerencia del nivel medio.

Cada plan debe incluir espacio para manejos, de modo que se le pueda incorporar fácilmente dentro de los requerimientos del trabajo, de la disponibilidad del personal y así sucesivamente.

Como los gerentes generales no pueden predecir el impacto de un cambio con razonable exactitud, sólo pueden señalar los lineamientos de una política amplia y dejar luego que los jefes individuales de departamento hagan funcionar esa política.

Grossman agrega que se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿La magnitud de este cambio es demasiado grande para ser aceptable?
- ¿Es verdaderamente necesario el cambio?
- ¿Es el momento oportuno?
- ¿El ritmo es demasiado rápido?
- ¿Es aceptable para la compañía esta proposición de cambio?
- ¿Cuál es la tolerancia de la compañía respecto a nuevas ideas?

La consideración cuidadosa de estos puntos determinará si una empresa puede o no aceptar el cambio, más aún, puede indicar si el cambio se debe archivar hasta que la compañía esté preparada para ello. *“Con el tiempo las personas, los mercados, e incluso las compañías cambian sus formas de pensar gradualmente”*.²⁵⁷

Para evitar la resistencia al cambio, Grossman da los siguientes consejos:

- Obtenga el acuerdo del grupo. *“Depende de factores tales como la proposición misma, de cómo y dónde se presenta, de la habilidad del agente de cambio para convencer y de obtener la ayuda de miembros prominentes del grupo”*.
- Base usted el cambio en la necesidad. *“El momento ideal para sugerir un cambio es cuando se presenta una de dos condiciones: primera, cuando el cambio es pertinente para un problema o una oportunidad en particular, la compañía está enfrentándolo o lo enfrentará en el futuro inmediato; segunda, cuando las personas a quienes haya que convencer están dispuestas a considerar algo nuevo”*.
- Haga que el cambio sea fácil de aceptar. *“Los cambios que requieren grandes compromisos son difíciles de vender. Los compromisos pueden incluir no sólo dinero, sino también otros recursos en poca cantidad, tales como personal capacitado, equipo*

²⁵⁷ GROSSMAN, Lee, *“El agente del cambio”*, Editora Técnica, México, 1975, pp. 129-134.

y tiempo de la gerencia. Haga que el cambio sea fácil de aceptar haciéndolo pequeño. Frecuentemente se puede iniciar un programa sin comprometer totalmente los recursos de la compañía hasta que se ha probado su potencial.

Es por lo general más fácil vender la idea de ensayar un cambio porque los resultados de la prueba permiten tomar una decisión más inteligente después. Los cambios reversibles son más fáciles de vender que los irreversibles. Un cambio reversible tiene la ventaja de convencer sobre la base de que puede abandonarse en cualquier momento si no funciona”.

- Divida la proposición. *“Algunos agentes de cambio las dividen en dos partes, una general y otra detallada. La proposición general abarca el cambio y el problema para cuya solución está diseñado o la oportunidad que ha de aprovechar. La proposición detallada explica por qué conviene tomarlo en cuenta, quién lo hará cómo puede llevarse a efecto y cuándo debe hacerse. La proposición general es relativamente más fácil de aceptar porque prepara el escenario. La mayoría estará de acuerdo en que existe un problema o una oportunidad. Esto hace evidente la necesidad del cambio y es una fácil transición a la recomendación. Una vez que se logra la aceptación del plan general, los detalles ya afectan directamente al auditorio y se pueden elaborar junto con ellos. En este momento se verán comprometidos a descarnar el esqueleto de la proposición, el énfasis cambia de ‘debemos hacerlo’ a ‘cómo debemos hacerlo’. Los agentes de cambio tienen que suprimir sus egos hasta el punto de tal vez no obtener reconocimiento por sus proposiciones”.*²⁵⁸

González Cornejo explica distintos enfoques para tratar de vencer la resistencia al cambio:

1. Educación y comunicación. Capacitar a la gente con anterioridad al cambio. Se infiere que la resistencia se encuentra en la falta de información o en una mala comunicación.
2. Participación e interés. Se debe permitir a todos los afectados que tomen parte en la creación y ejecución del cambio.
3. Facilitar y apoyar. Proporcionar todo el apoyo socioemocional requerido para afrontar las dificultades del cambio.
4. Negociación y acuerdo. Desarrollar un plan de incentivos que permita convencer a quienes se resisten real o potencialmente. Dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia.
5. Manipulación y elección. Llevar a cabo intentos furtivos que busquen influir sobre la gente para que acepten el cambio.
6. Coacción explícita e implícita. Se refiere a utilizar la fuerza para que se acepte el cambio. Dirigir amenazas o presiones en contra de quienes se resisten.

Fernando de Faria Mello propone otros procesos para reducir o extinguir la resistencia:

1. Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
2. Persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
3. Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
4. Expresión de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos a la perspectiva del cambio.

²⁵⁸ *Ibíd.*, pp. 144-146.

5. Consulta, y si fuera posible, participación en los procesos de: diagnóstico de la situación, selección o decisión de alternativas (solución de problemas) y planeación de acciones resultantes.

“La resistencia al cambio debe ser reconocida y tratada constructivamente, en lugar de inspirar temor. Cuando la resistencia aparece está indicando que puede buscarse una adaptación más viable entre el cambio, la situación y las personas que se verán afectadas por las transformaciones propuestas”, agrega González Cornejo.²⁵⁹

3.4 – El análisis de flujos.

Jarry Porras desarrolló el análisis de flujos, el cual se basa en la creación de diferentes tipos de diagramas para usarse en el manejo de las distintas fases de un proceso de cambio planeado.

En la fase de diagnóstico se requiere que los usuarios organicen los problemas del sistema en categorías; para colocar cada problema en la categoría adecuada en el diagrama (el diagrama de diagnóstico de flujos), para acordar sobre ello y mostrar allí mismo las interacciones que existen entre todos los problemas identificados; y entonces, por medio de un análisis del diagrama resultante, se podrán desterrar sistemáticamente los problemas fundamentales o centrales y las cadenas causales que los conectan con sus síntomas manifiestos.

También se lleva a cabo un proceso de planeación que se basa en el diagrama de diagnóstico de flujos, al que se denomina diagrama de planificación de flujos. Cuando las intervenciones se ponen en marcha, el mismo formato se puede seguir usando para establecer el seguimiento de la actividad de cambio, lo que permitirá a los miembros de la organización obtener información de lo que sucede, para poder comparar la realidad con los planes establecidos y el diagnóstico realizado, de tal forma que puedan saber cómo se desarrolla el proceso de cambio dentro de la empresa.

El análisis de flujos se basa en la creación de representaciones gráficas de los tres componentes principales de cualquier proceso de cambio organizacional:

- a) Diagnóstico del problema.
- b) Planificación.
- c) Intervención.

Las características o flujos importantes que deben considerarse al momento de diagnosticar los problemas y que aparecen en el diagrama de diagnóstico de flujos son las cuatro siguientes:

1. Funciones de la organización. Incluyen: metas, estrategias, estructura, políticas, procedimientos administrativos, sistemas de recompensa, pertenencia o propiedad.
2. Factores sociales. Incluyen: cultura, estilo de dirección, proceso de interacción, patrones y redes informales, atributos y características individuales.

²⁵⁹ GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial PAC, México, 2000, pp. 202-204.

3. Tecnología. Incluyen: herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de la información, diseño del trabajo, diseño del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.
4. Ambiente físico. Incluyen: configuración del espacio, diseño de interiores y diseño arquitectónico.

Estos cuatro flujos o corrientes se representan en forma de columnas en el diagrama de flujos.

Cuando los problemas se han identificado se clasifican en alguno de los flujos anteriores según sus elementos componentes, y se describen en la columna que les corresponda.

En seguida se definen las interrelaciones clave que se dan entre los problemas clasificados hasta ahora, para lo cual se dibujan flechas en el diagrama que identifican todas las relaciones encontradas.

Los problemas que tienen muchas interrelaciones se definen como “problemas importantes”, desarrollándose para corregir los planes de acción, siendo éstos y sus resultados anotados en la gráfica de flujo, dentro de la columna que represente la dimensión organizacional que se ve más afectada por tales acciones.

La última parte de este enfoque es el diagrama de seguimiento de flujos, que es igual al diagrama de planificación, pero manejando información que describe lo que realmente se llevó a cabo y no lo que se había planeado.

Para desarrollar lo anterior, es necesario seguir paso a paso el siguiente procedimiento de análisis de flujos:

1. Formación de un equipo para la administración del cambio. Es necesario crear un grupo interdisciplinario formado por miembros de la organización que tendrá como primer objetivo guiar y supervisar el proceso de cambio. Este equipo recibirá el nombre de “Equipo de administración del cambio”. Es conveniente invitar a participar a personas que manifiestan puntos de vista extremistas, ya que estos planteamientos requieren análisis más profundos cuando se dan en ambientes complejos y pueden ser opiniones críticas acerca de la naturaleza real de los problemas que existen en una organización. Estas aportaciones muy frecuentemente se pierden cuando el equipo está formado por personas que sostienen opiniones concordantes.
2. Recolección de datos. Permite dilucidar las razones del mal funcionamiento de la organización, se deben consultar todas las fuentes a las que se tenga acceso, acudiendo a personas de diferentes niveles y áreas dentro de la empresa.
3. Categorización de los problemas. Los problemas son presentados al equipo para ser discutidos y categorizados en una de las cuatro dimensiones organizacionales o flujos.
4. Identificación de interconexiones. Se deberán contestar las siguientes preguntas:
 - a) ¿Uno de los problemas aparentes controla o causa otros?, ¿está un problema relacionado con otro sin que exista una relación causal evidente?, ¿aparentemente un problema es causa y al mismo tiempo efecto de otro?, ¿existe una clara e importante relación entre un problema y algún otro? El equipo deberá establecer una significativa relación de causalidad, no deberán existir en el diagrama flechas

en ambas direcciones, ya que esto puede complicar los análisis realizados posteriormente.

5. Análisis del diagrama de problemas. Al hacer el análisis del diagrama es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - a) Síntoma. Es un problema hacia el que van varias flechas, lo que significa que muchos problemas lo influyen. Es importante reconocer los síntomas pero sin olvidar que resolverlos no ayudará a eliminar los problemas que los provocan, apareciendo posteriormente de igual forma o modificarlos.
 - b) Problema básico. Es aquel que tiene muchas flechas de salida, influyendo por consiguiente en otros problemas de la organización. Solucionarlo permitirá reducir la existencia de los problemas en los que influye.
 - c) Problema básico fundamental. Aparece siempre aislado y sólo se relaciona con un problema, por lo general con aquel que influye sobre muchos otros (problema básico). A veces no es posible identificarlo con facilidad, pero cuando se puede hacer y rectificarlo se logran grandes progresos; más que al resolver el problema básico.
 - d) Historial. Conjunto de problemas entrelazados que al ser considerados en forma grupal describen un problema más complejo. Se presentan en el diagrama de flujo como racimos en forma vertical.
 - e) Tema. Conjunto de problemas básicos con distribución más o menos horizontal, y aunque no están formalmente entrelazados, representan un aspecto común.
6. Formulación de un plan de acción. El diseño de un plan de acción debe concordar con los problemas que fueron identificados, disponiéndose en el mismo formato que el diagrama de diagnóstico, reflejando el eje vertical una dimensión de tiempo. Las acciones que se van a llevar a cabo son colocadas en las columnas correspondientes a la dimensión organizacional que vayan a afectar más notoriamente.
7. Seguimiento del proceso de intervención. Las intervenciones deberán seguirse en un diagrama similar al usado en la fase de planificación, diferenciándose de éste en que el contenido de las casillas describe lo sucedido en la realidad y no lo que se planeó, incluyéndose además todas las acciones no programadas que se tomaron, reflejando una imagen clara de los sucesos exactos. Algunos de los aspectos que determinan la importancia de los diagramas de seguimiento son:
 - a) Proporciona un mecanismo mediante el cual la organización aprende a cambiar. Al examinar lo que se hizo se logra comprender lo que funciona y se consigue mayor efectividad al planear las futuras actividades del cambio.
 - b) Permite conocer qué información acerca del cambio se comunica y de qué manera, a todos los miembros de la organización involucrados.

Porrás señala algunas sugerencias y trampas que deberán tomarse en cuenta para tener éxito en el uso de esta metodología.

- El equipo de Administración del Cambio buscará establecer expectativas realista acerca del tiempo que deberá invertirse para crear un diagrama de diagnóstico que generalmente será complejo, en una situación problemática.

- Debe crearse un compromiso por parte de los participantes en el proceso de diagnóstico en relación con la comunicación del problema y el impacto que éste tenga en las personas responsables del área afectada.
- Se debe tener cuidado con las personas que participan en el análisis.
- No debe ser anotado el problema en el diagrama de flujo mientras no existan, por lo menos, dos personas que lo hayan sugerido y se considere que afecta el buen funcionamiento de la organización.
- Una vez que han sido descritos los problemas es necesario analizarlos para detectar transposiciones o duplicaciones, asegurándose, además, que un mismo problema no sea descrito de diferente manera, más de una vez, reduciéndose de esta forma la cantidad de datos que se manejan y hacen más fácil y productiva la fase de categorización.
- Cuando se ha terminado la categorización es conveniente reescribir los problemas utilizando diferentes colores, dependiendo del flujo al que hayan sido asignados. Los colores permiten ver con mayor facilidad los flujos de las flechas en general y así poder seguir en particular una flecha de una casilla a otra.
- Los miembros del equipo deberán realizar un análisis adicional de cada problema identificado, de tal manera que se aseguren que se ha intervenido hasta el nivel más fundamental. Investigarán cada problema central por sus causas y raíces.
- Cuando no se tiene mucha práctica en el manejo de este modelo, suelen identificarse tantas interconexiones que vuelven ilegible el diagrama de flujo. Para evitar lo anterior se pide a cada miembro del equipo que indique la que considera la interconexión más importante, colocándola en el diagrama. Terminada esta parte se revisa el diagrama y se eliminan aquellas interconexiones que ya no parezcan tan relevantes como al principio.
- En ocasiones puede ser difícil determinar la dirección de las flechas en una interconexión; se evitará siempre el que apunten en ambos sentidos. El equipo deberá inclinarse hacia una dirección y dibujar la flecha correspondiente.
- El diagnóstico no deberá ser terminado en una sola sesión de trabajo; es conveniente dejar pasar un tiempo para que las ideas se consideren con calma y objetividad, de esta forma el diagrama original podrá reelaborarse y reflejar el consenso del equipo.
- El análisis general no comenzará hasta que se tenga el diagrama final y las flechas fluyan hacia abajo, estando los problemas centrales en la parte superior del diagrama y los síntomas en la parte inferior, de tal suerte que se facilite localizar cualquier situación que se encuentre entre los problemas centrales.²⁶⁰

Comentarios del capítulo tres:

El cambio siempre es un asunto delicado de tratar en las empresas. El cambio puede ser considerado como una amenaza que pone en juego la estabilidad en el empleo, sobre todo los privilegios o prerrogativas de algunos empleados.

Al implementar una red social corporativa seguramente habrá muchas dudas y cuestionamientos respecto a su uso y a sus beneficios, en especial porque pueden cambiar el poder que tienen algunos empleados con relación al manejo de la información. No obstante, si se logran traspasar las barreras de la resistencia al cambio, los beneficios para toda la organización serán inimaginables, como incrementar la eficiencia, el aumento en

²⁶⁰ Ibidem, pp. 217-225.

ventas, mejora en la atención a los clientes, motivación, socialización o capacitación de los empleados, entre muchos otros.

Para combatir estas barreras, en el último capítulo se ofrecen algunas recomendaciones para lidiar con la resistencia al cambio.

4 – Metodología del estudio.

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de campo realizada mediante una encuesta. El estudio muestra cuáles son las percepciones de los empresarios y ejecutivos de las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal, seleccionados en una muestra, con respecto al uso que hacen de las redes sociales corporativas en sus negocios, saber si ya las utilizan o bien, por qué razones no lo han hecho.

El estudio también pretende dar a conocer la importancia que dan los empresarios y ejecutivos a estas tecnologías de la comunicación, la información con la que cuentan de las mismas y si estarían dispuestos o no a utilizarlas en beneficio de sus negocios.

Las secciones de este capítulo muestran: la determinación del diseño de la investigación y de la muestra, la recolección de los datos y los resultados de la investigación.

Objetivos particulares del capítulo 4:

Exponer la metodología usada en el estudio, la cual incluye: desarrollar un cuestionario para ejecutivos de las pequeñas empresas que cubren con el perfil de la muestra, aplicar el cuestionario, analizar las respuestas recabadas y generar un informe acerca de los resultados obtenidos.

Objetivos específicos del capítulo 4:

- Determinar la muestra del estudio.
- Determinar el diseño de la investigación.
- Recolectar los datos mediante el cuestionario para pequeñas empresas.
- Analizar los datos recabados.
- Informar acerca de los resultados del estudio.

4.1 - Determinación del diseño de la investigación.

Para conocer la percepción de los empresarios y ejecutivos con relación a las ventajas y desventajas del uso de las redes sociales corporativas, se realizó una investigación de campo de tipo cualitativo con la interpretación cuantitativa de los resultados de la encuesta y de inferencia estadística²⁶¹.

Se recabó información mediante encuestas, las cuales se enviaron entre los meses de febrero y marzo de 2010, y se tomó como referencia la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) que a junio de 2010 contabilizó un total de 96 mil

²⁶¹ El método de inferencia estadística implica la obtención de conclusiones sobre una población (“el universo” de todas las personas o empresas sobre las que se desea generalizar), a partir de una muestra (algunos elementos del universo) tomada de dicha población. Los elementos de la muestra deben ser representativos de dicho universo, si la muestra no es típica se produce el sesgo. KERIN, Roger A., et. al., “*Marketing*”, novena edición, McGraw Hill, China, 2009, p. 204.

947 empresas registradas en el Distrito Federal, de las cuales había 31 mil 693 empresas del sector de servicios, de ese total, 3 mil 825 eran de tamaño pequeño.

Se realizó un muestreo aleatorio simple, es decir que la selección se hizo tomando al azar a los individuos de estudio, en otras palabras, todos los individuos tuvieron las mismas probabilidades de ser seleccionados.

Las encuestas tuvo la finalidad de saber si los empresarios y ejecutivos de las pequeñas empresas del Distrito Federal utilizan o no las redes sociales corporativas en la comunicación interna de sus negocios y por qué; qué beneficios o desventajas consideran que tienen estas tecnologías y si estarían dispuestos a implementarlas con pocos recursos y sin la necesidad de personal especializado en las TIC.

Además, el estudio es de tipo: no experimental y transversal (es decir, se analizó en un momento en el tiempo²⁶²).

4.2 - Determinación de la muestra.

El estudio se llevó a cabo en el Distrito Federal por ser la entidad con un mayor número de empresas del sector servicios y se seleccionó al sector servicios por ser el de mayor participación en las actividades económicas de la entidad.

Las empresas del sector servicios incluyen una amplia gama de actividades como: servicios personales, transporte, comunicaciones, comerciales al menudeo y mayoreo, hotelería, turismo, espectáculos, financieras, de información, medios de comunicación social, asesoramiento, de asistencia especializada y profesional, hospitalarias, servicios sanitarios y de enseñanza.²⁶³

Participación porcentual en el Distrito Federal de las actividades económicas.

Unidad de Medida: Participación porcentual.

Periodo	Sector primario:	Sector industrial:	Sector servicios:
2003	0.4	8.61	25.77
2004	0.35	8.58	25.7
2005	0.41	8.58	25.56
2006	0.36	8.76	25.55
2007	0.33	8.75	25.54
2008	0.32	8.45	25.4

Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.²⁶⁴

²⁶² ROQUE, Gustavo, Apuntes de la clase de "Seminario de Investigación en Ciencias de la Administración", (no publicados), Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, agosto, 2009.

²⁶³ SECRETARÍA DE ECONOMÍA, "Elementos generales para la creación de un negocio", Guía Empresariales, <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=67>, (24 de junio de 2010).

²⁶⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, "Cuentas nacionales", Banco de Información Económica, <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieinti.exe/NIVR1500700070010000900110#ARBOL>, (24 de junio de 2010).

De acuerdo con el SIEM, a junio de 2010 existían un total de 96 mil 947 empresas registradas en el Distrito Federal, de las cuales había 31 mil 693 del sector de servicios, de ese total, 3 mil 825 eran de tamaño pequeño.

Cabe destacar que en el sector "servicios" se considera que una empresa micro es aquella que tiene de 1 a 10 empleados, una empresa pequeña es la que tiene entre 11 y 50 empleados, una empresa mediana es la que tiene entre 51 y 100 empleados, y una empresa grande es la que tiene más de 100 empleados.²⁶⁵

Se utilizó la fórmula de muestra finita:

$$n = \frac{\bar{\sigma}^2 N p q}{e^2 (N-1) + \bar{\sigma}^2 p q}$$

Considerando:

n = Tamaño de la muestra.

N = Universo o población total (3825 empresas de servicios de tamaño pequeño).

$\bar{\sigma}$ = Coeficiente de confianza (de 1.96 que indica que se cubre el 95% de los casos).

p = Probabilidad a favor de que ocurra el evento (90%).

q = Probabilidad en contra de que ocurra el evento (10%).

e = Error de estimación (de 5%).

$$n = \frac{(1.96^2)(3825)(.90)(.10)}{(0.05^2)(3825 - 1) + (1.96^2)(.90)(.10)} = 133 \text{ empresas}$$

Por tanto, se seleccionó una muestra de 133 empresas, tomando como base los datos (dirección, teléfono y correo electrónicos) con que cuenta el SIEM en su directorio.

4.3 - Recolección de datos.

Para llevar a cabo el estudio se envió a los correos de los directivos de las empresas que llenaban los requisitos, una liga a la página web <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=620713>, la cual contenía un cuestionario con diez preguntas.

La encuesta se elaboró en la página de *Internet Encuesta Fácil*, que es un *software* que permite enviar y recopilar la información de forma gratuita y entrega los resultados ya compilados en una hoja de cálculo, facilitando la labor al encuestador. Las encuestas se enviaron y se recolectaron las respuestas entre los meses de febrero y marzo de 2010.

Nota: los resultados no suman 100% debido a que los encuestados tenían la posibilidad de responder más de una opción.

²⁶⁵ SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO, "Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados", 2008, <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=0&p=1>, (20 de Octubre de 2009).

CUESTIONARIO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

Encuesta para conocer el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en las pequeñas empresas mexicanas ubicadas en el Distrito Federal.

La encuesta tiene como fin conocer el uso o no de páginas *web multimedia* y redes sociales como: blogs, *wikis* y *chats* a nivel corporativo, así como sus contribuciones o no para la eficiencia de la empresa y la motivación de los empleados.

Nota: en todos los casos se puede marcar más de una opción.²⁶⁶

Número de empleados en su empresa: ()²⁶⁷

Puesto que ocupa en la empresa: ()²⁶⁸

1. ¿Su empresa cuenta con una página *web multimedia*? SI () NO ()²⁶⁹

Si su respuesta fue negativa, pase a la pregunta 2, si su respuesta fue afirmativa, pase a la pregunta 3.

2. ¿Cuáles son las razones por las que no cuenta con una página *web multimedia*?

- | | |
|---|---|
| a) Se desconoce qué es una página <i>web multimedia</i> . () | b) Ya contamos con una página <i>web</i> básica, no necesitamos que sea <i>multimedia</i> . () |
| c) Falta de interés de la alta gerencia. () | d) No es considerada como una herramienta de eficiencia para el trabajo. () |
| e) Falta de tiempo para su implementación. () | f) Falta de personal capacitado en su implementación y mantenimiento. () |
| g) Se consideran como páginas peligrosas, inseguras o que pueden dañar los equipos de la empresa. () | h) Falta de recursos económicos. () |

3. Cuáles son los usos que dan a la página *web*.

- a) Dar a conocer información de la empresa a clientes potenciales. ()
- b) Envío y recepción de información a clientes. ()
- c) Envío y recepción de información a proveedores. ()
- d) Envío y recepción de información a los empleados. ()
- e) Otros, cuales: _____

4. ¿Su empresa utiliza redes sociales para enviar información? SI () NO ()

Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta 5, si su respuesta fue negativa pase a la pregunta 9.

5. Mencione qué tipo de redes sociales se utilizan:

²⁶⁶ Validación de criterio externo (es decir, de cuestionarios similares que se hayan elaborado en otros lugares): La compañía Trend Micro publicó una encuesta realizada a 1,600 empleados de 400 compañías en varios países en Estados Unidos, Japón, Alemania y Reino Unido en 2010 con respecto al uso que dan a las redes sociales corporativas. Ver: TREND MICRO, "Corporate end user survey: global rise in workplace social networking", Newsroom, 12 de julio de 2010, <http://trendmicro.mediaroom.com/index.php?s=23>, (23 de septiembre de 2010). También se encuentra disponible la encuesta hecha por Citibank: "¿Los pequeños negocios usan las redes sociales? en: WHITNEY, Lance, "Do small businesses use social networking?", 14 de octubre de 2009, http://news.cnet.com/8301-1023_3-10374886-93.html, (23 de septiembre de 2010).

²⁶⁷ Permite corroborar que se ajuste a los requisitos de la investigación, es decir, que se trata de empresas pequeñas.

²⁶⁸ Permite corroborar que se trate de personas en puestos directivos o de coordinación de área.

²⁶⁹ Validación del instrumento de constructo (es decir, que las preguntas van relacionadas con los conceptos contenidos en el marco teórico): se puede encontrar la relación de conceptos tales como: página web, *multimedia* y redes sociales en los capítulos: "1.3.2- Las nuevas tecnologías de información y comunicación y 1.3.3 - Marco conceptual, definiciones de nuevas tecnologías".

Validación del instrumento de contenido (es decir, que mide lo que se desea): las preguntas están en función del tema y buscan comprobar la hipótesis de trabajo. Tema: El uso de las redes sociales corporativas para eficientar la comunicación interna, en las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal.

- a) *Blog* (), de elaboración: Propia(), Proveedor en *Internet* ()
Nombre del proveedor en *Internet*: _____
- b) *Wiki* (), de elaboración: Propia(), Proveedor en *Internet* ()
Nombre del proveedor en *Internet*: _____
- c) *Chat* (), de elaboración: Propia(), Proveedor en *Internet* ()
Nombre del proveedor en *Internet*: _____

6. Mencione con qué fines se utilizan las redes sociales:

- a) Dar a conocer información valiosa a clientes. () b) Dar a conocer información valiosa a proveedores. ()
- c) Dar a conocer información valiosa a empleados. () d) Para capacitación del personal. ()
- e) Para incentivar y/o motivar al personal, dándoles la oportunidad de realizar sus propias aportaciones. () f) Conocer los chismes, rumores o comentarios informales. ()
- g) Recibir quejas, sugerencias para mejorar la operación de la empresa. () i) Otros: _____

7. Mencione las herramientas con las que cuenta(n) su(s) red(es) social(es):

- a) Texto simple o *posts*. () b) Imágenes. ()
- c) Gráficos. () d) Animaciones. ()
- e) Foro de discusión. () f) Video conferencia. ()
- g) Videos *online*. () h) *Podcast* o audio *online*. ()

i) Envío de correo electrónico con el resumen de las noticias relevantes _____

j) Otra (s) (), cual(es): _____

8. Mencione las ventajas que han traído a su empresa el uso de las redes sociales:

- a) Incrementar la eficiencia. () b) Mejorar la rapidez con la que se envía y recibe información en la empresa. ()
- c) Motivar a los empleados. () d) Fomentar la socialización entre los colaboradores. ()
- e) Crear redes sociales informales. () f) Crear redes sociales formales. ()
- g) Cambiar o mejorar procedimientos de operación gracias a los comentarios y/o sugerencias. ()
- i) Otra(s) ventajas: ()
- Cual(es): _____

9. ¿Por qué razones no utiliza las redes sociales?

- a) Falta de recursos económicos. () b) Falta de personal capacitado para implementarlas. ()
- c) Falta de interés de la alta gerencia. () d) No son consideradas como herramientas de eficiencia para el trabajo. ()
- e) Falta de tiempo para su implementación. () f) Desconocimiento de qué son las redes sociales. ()
- g) Se consideran peligrosas, inseguras o que pueden dañar los equipos de la empresa. () h) Otras: _____

10. ¿Si conociera la forma de implementar una red social con muy poca o nula necesidad de recursos económicos y sin la necesidad de personal altamente especializado, la implementaría?

SI () NO ()

Por qué: _____

GRACIAS POR SU TIEMPO.

4.4 - Resultados de la investigación.

Puesto que ocupa en la empresa:

En su mayoría los que contestaron son ejecutivos de alto nivel como: socio(a) propietario(a), vicepresidente(a), director(a) general, subdirector(a), director(a) de área (Tecnologías de la Información o Sistemas, Ventas o Comercialización, Mercadotecnia, Contabilidad, Operaciones o Producción), gerente de área, supervisor(a) de cuentas, y de menor rango: supervisor, coordinador de área.

Se buscó que las personas encuestadas contaran con un nivel jerárquico mayor en la empresa como puestos directivos o de coordinadores de área, con gente a su cargo ya que esto les permite estar más al tanto de las políticas de comunicación en la empresa, con posibilidades de influir en las mismas, pues incluso pueden ser los responsables de crearlas o bien de implementarlas, lo que les da un mayor conocimiento acerca del funcionamiento de los medios de comunicación internos y su impacto.

Pregunta #1 - ¿Su empresa cuenta con una página *web multimedia*?

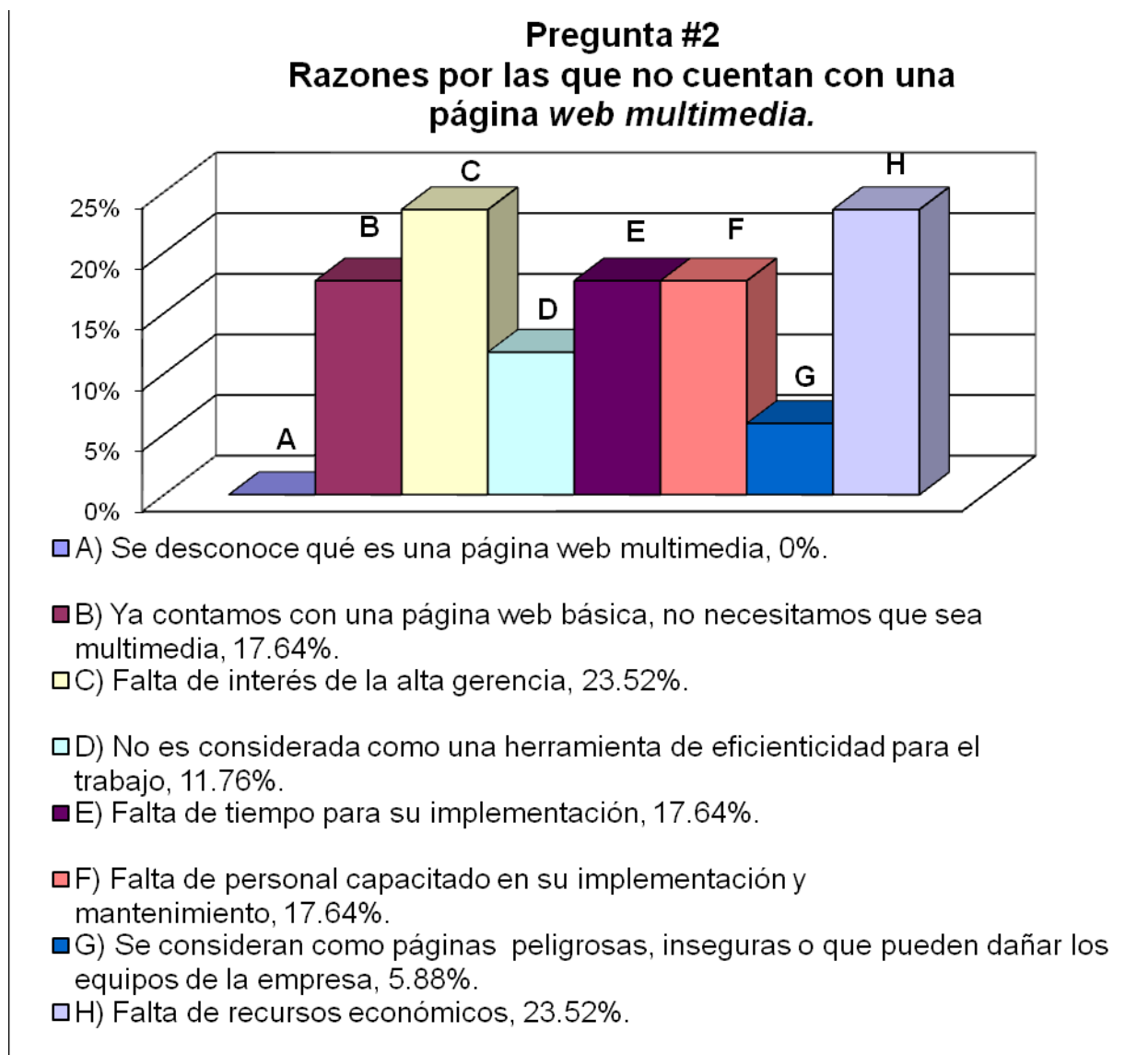
La gran mayoría de los encuestados aseguró que su empresa cuenta con una página *web multimedia*, sólo un 17% afirmó lo contrario.



El conocer si las pequeñas empresas de servicios usan o no las páginas *web multimedia* nos permite establecer el grado de uso y conocimiento general que tienen de las TIC.

Es muy probable que aquellos empresarios y ejecutivos que observen beneficios por el uso de una herramienta tecnológica como son las páginas *web* sean más abiertos y se interesen más por probar otras tecnologías de vanguardia como son las redes sociales corporativas. Por lo regular, las compañías empiezan su aventura tecnológica implementando una página *web* (sea *multimedia* o no), el uso del correo electrónico y, en menor medida, el *chat*, posteriormente pueden agregar otras herramientas como el *blog* y el *wiki* corporativo.

Pregunta #2 - ¿Cuáles son las razones por las que no cuentan con una página *web multimedia*?

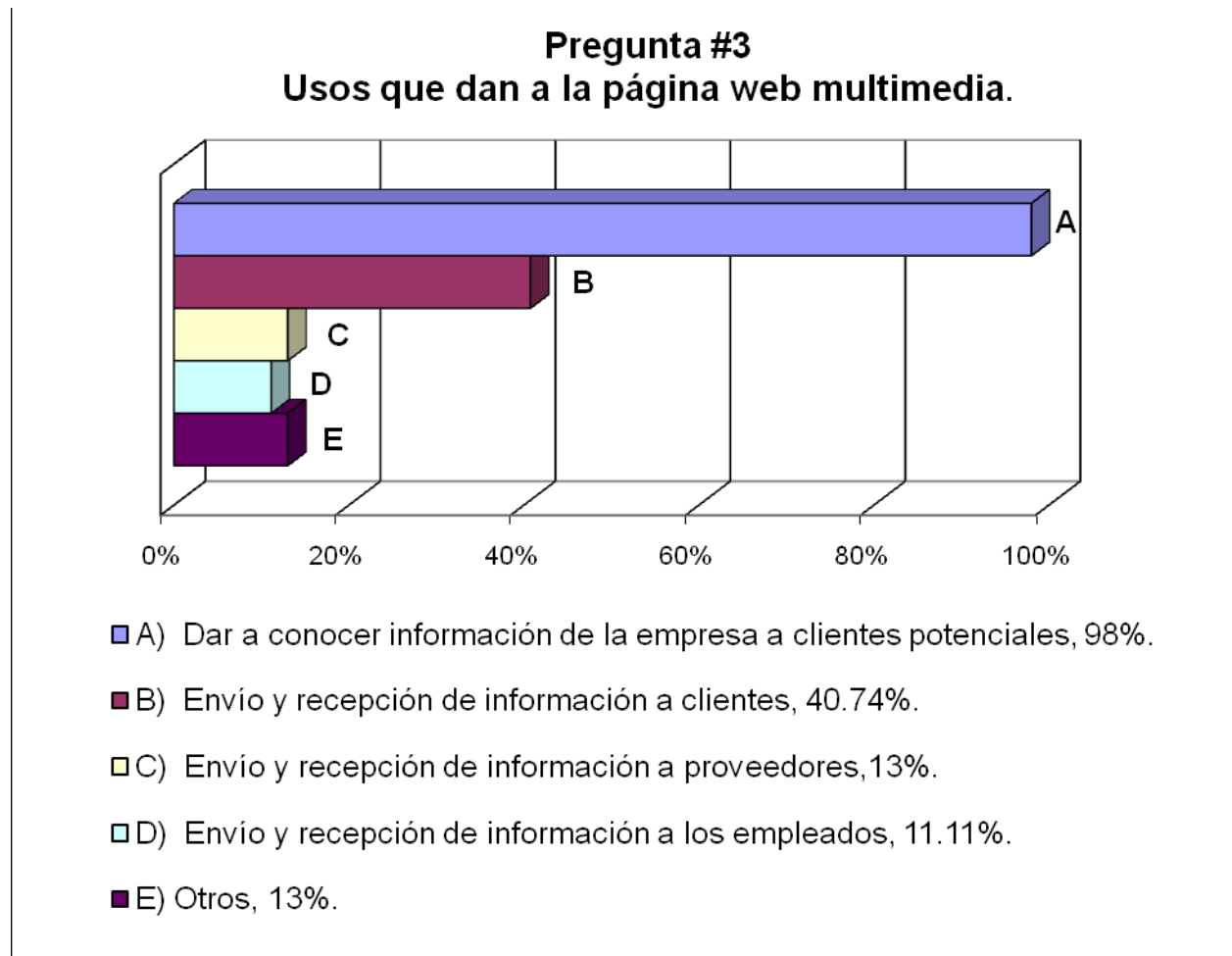


Del porcentaje de los ejecutivos que dicen que en su empresa no se cuenta con una página *web multimedia* (17% de los encuestados, ver la pregunta #1), las razones más importantes son: la falta de interés de la alta gerencia (23.52%) y la falta de recursos económicos (23.52%); después se encuentran la falta de personal capacitado (17.64%) y de tiempo para su implementación y mantenimiento (17.64%), además de que en algunos casos aseguran que ya cuentan con una página *web* pero no necesitan que sea *multimedia* (17.64%), puede ser que cuente con elementos básicos como texto e imágenes pero que no tengan otros elementos como audios, videos, entre otros.

En menor medida, no se consideran como herramientas de eficiencia para el trabajo (11.76%) o bien, se aprecian como páginas peligrosas, inseguras y que pueden causar daños a los equipos de las empresas (5.88%).

El bajo porcentaje de estas respuestas indica que cada vez son más los ejecutivos informados de la existencia de las páginas *web multimedia* así como de las redes sociales y de sus bondades, sin embargo, aún existe un pequeño grupo de ejecutivos que las considera como poco útiles y/o peligrosas; éstas razones pueden darse debido a la falta de información de los directivos con respecto a los beneficios que ofrecen las TIC en cuanto a su facilidad de uso, rapidez para su implementación y costo, además de las medidas de seguridad (a nivel de equipos y de las personas) que pueden establecerse.

Pregunta #3 - ¿Cuáles son los usos que dan a la página *web*?



Del 83% de ejecutivos que aseguraron que en sus empresas si se cuenta con páginas *web multimedia*, (ver pregunta #1), prácticamente todos dijeron que las usan para compartir información con clientes potenciales (98%) y en menor medida con clientes regulares (40.74%).

Los ejecutivos mostraron que se comparte poca información con proveedores y empleados, lo que significa que en las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal hay un gran potencial para la implementación de las TIC para la comunicación interna, principalmente para relacionarse con estos dos grupos de interés que son tan importantes para cualquier empresa.

Del grupo que contestó que les dan otros usos (13%), las respuestas fueron: “Página web informativa (la empresa es un medio de comunicación)”, “chats electrónicos”, “proporcionar tarifas comerciales de diferentes medios publicitarios”, “información para canales y socios del negocio (partners)”, “información de productos y controles internos”.

Esto nos muestra que los ejecutivos también están aprovechando las páginas web multimedia para incluir en ellas sus propias redes sociales como es el chat. El agregar en la página web distintas redes sociales como el blog, wiki y chat corporativos puede ahorrar tiempo y recursos económicos a las personas, ya que pueden encontrar la información que necesitan e interactuar con otro más fácilmente al tener todo en un solo lugar, además de utilizar servicios gratuitos o de open source para su instalación.

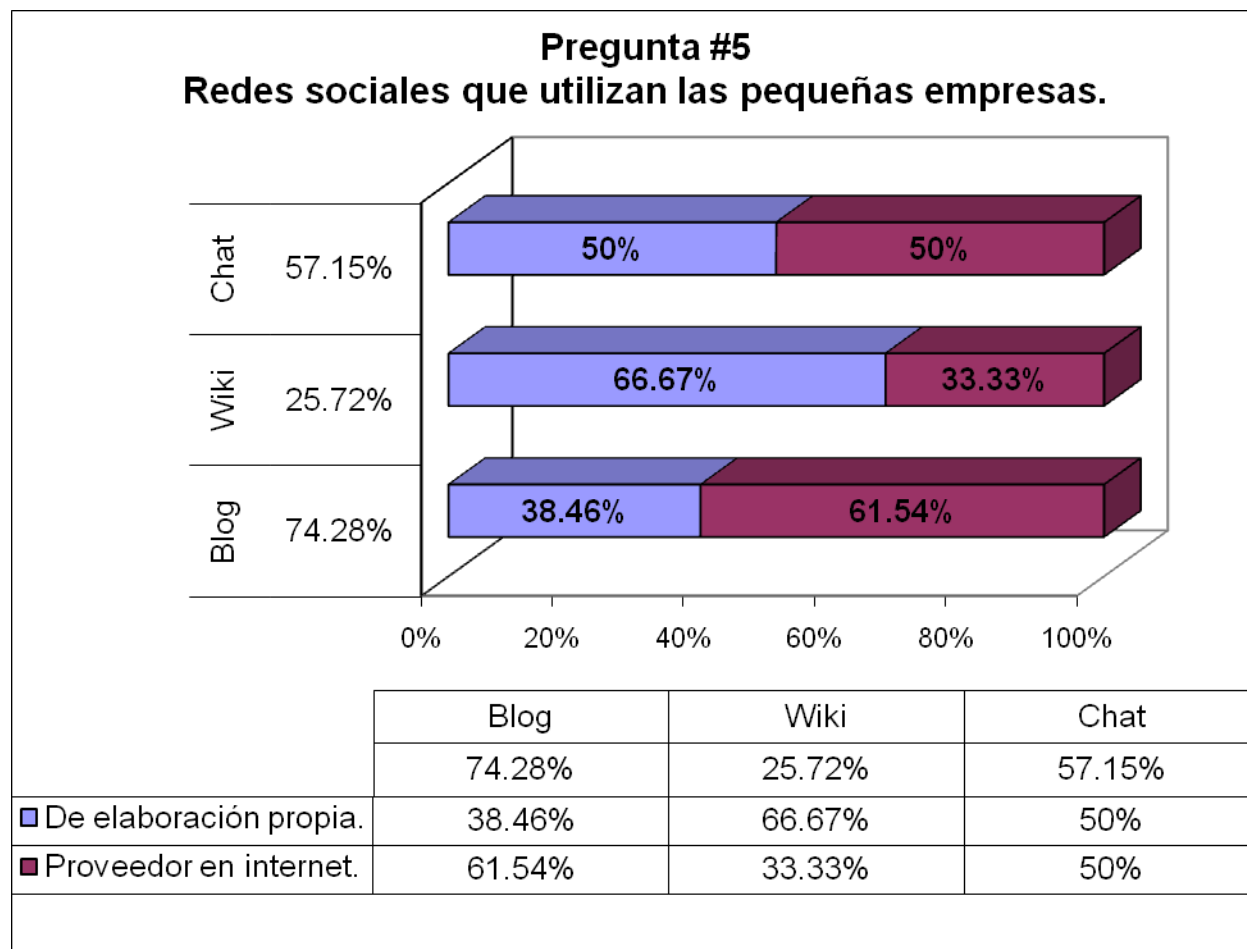
Pregunta #4 - ¿Su empresa utiliza redes sociales para enviar información?



Más de la mitad de los ejecutivos aseguraron que en sus empresas se utilizan ya las redes sociales con fines corporativos (53.85%), aunque todavía existe un alto porcentaje que no cuenta con redes sociales (44.61%), lo que significa un amplio potencial para su desarrollo e implementación.

Por otro lado, hubo un 1.54% que no contestó, lo cual puede ser por desconocimiento de qué son las redes sociales y cómo pueden ser usadas en las empresas.

Pregunta # 5 - Mencione qué tipo de redes sociales se utilizan:



Del porcentaje de ejecutivos que aseguran que en sus empresas se cuenta con una red social, la mayoría mencionó al *blog* como el más utilizado, seguido del *chat*, mientras que el *wiki* es la red social que menos se aprovecha. Exceptuando el *wiki*, en general las empresas utilizan más las redes sociales de algún proveedor en *Internet*.

Los más mencionados fueron:

Gratuitos:

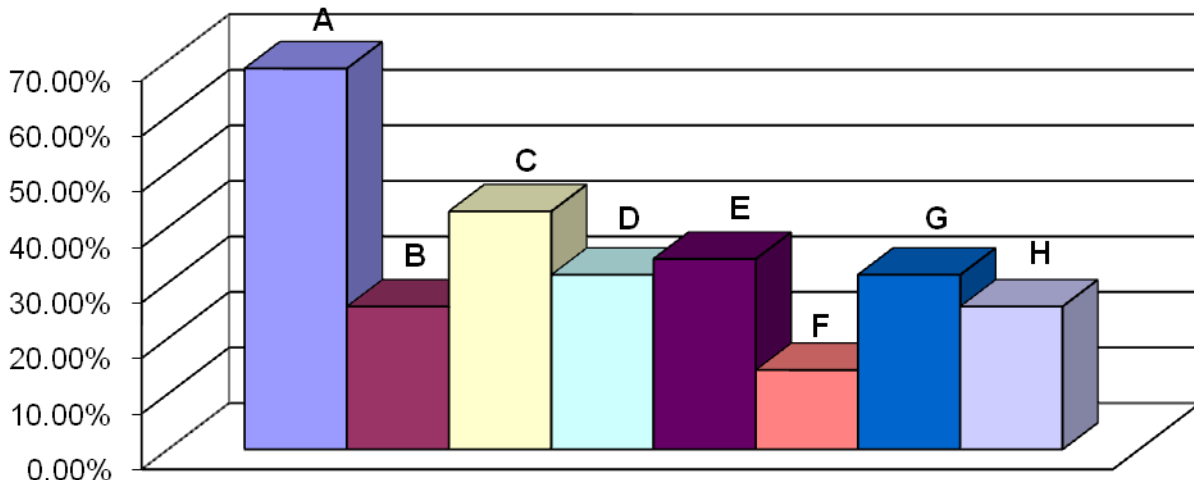
- Hotmail y Yahoo (conocidos por ser proveedores de correo electrónico y redes sociales como el *chat*).
- Facebook y Twitter (ambas redes sociales públicas permiten compartir información, fotografías, videos, entre otros).
- Skype (se utiliza para hacer llamadas y videoconferencias gratuitas vía *Internet* – cuando es un bajo volumen de llamadas-, aunque también tiene un servicio para empresas y llamadas a celulares a un bajo costo).
- LinkedIn (red social gratuita en *Internet* que permite a las personas compartir información de tipo profesional como el Currículum Vitae con el fin de hacer negocios, conseguir un empleo, etc.),
- Wordpress (creación de todo tipo de *blogs*).
- Windows Live Messenger (*chat*).

Con costo:

- Prodigy de Telmex (que cuenta con conexión a *Internet*, correo electrónico, *chat*, páginas informativas, entre otros).
- Lucas System (sistemas de mensajes de voz).
- *Intranet* (red interna, creada por cada empresa).
- Global Crossing (empresa proveedora de comunicaciones digitales, permite el envío de información, conferencias *vía Internet*, entre otros)
- Planet (proveedor de comunicaciones digitales).
- *Webcom* (ofrece desarrollo de páginas *web* y programas para análisis mercadológico por *Internet*).

Pregunta # 6 - Mencione con qué fines se utilizan las redes sociales:

Pregunta #6
Usos de las redes sociales corporativas.



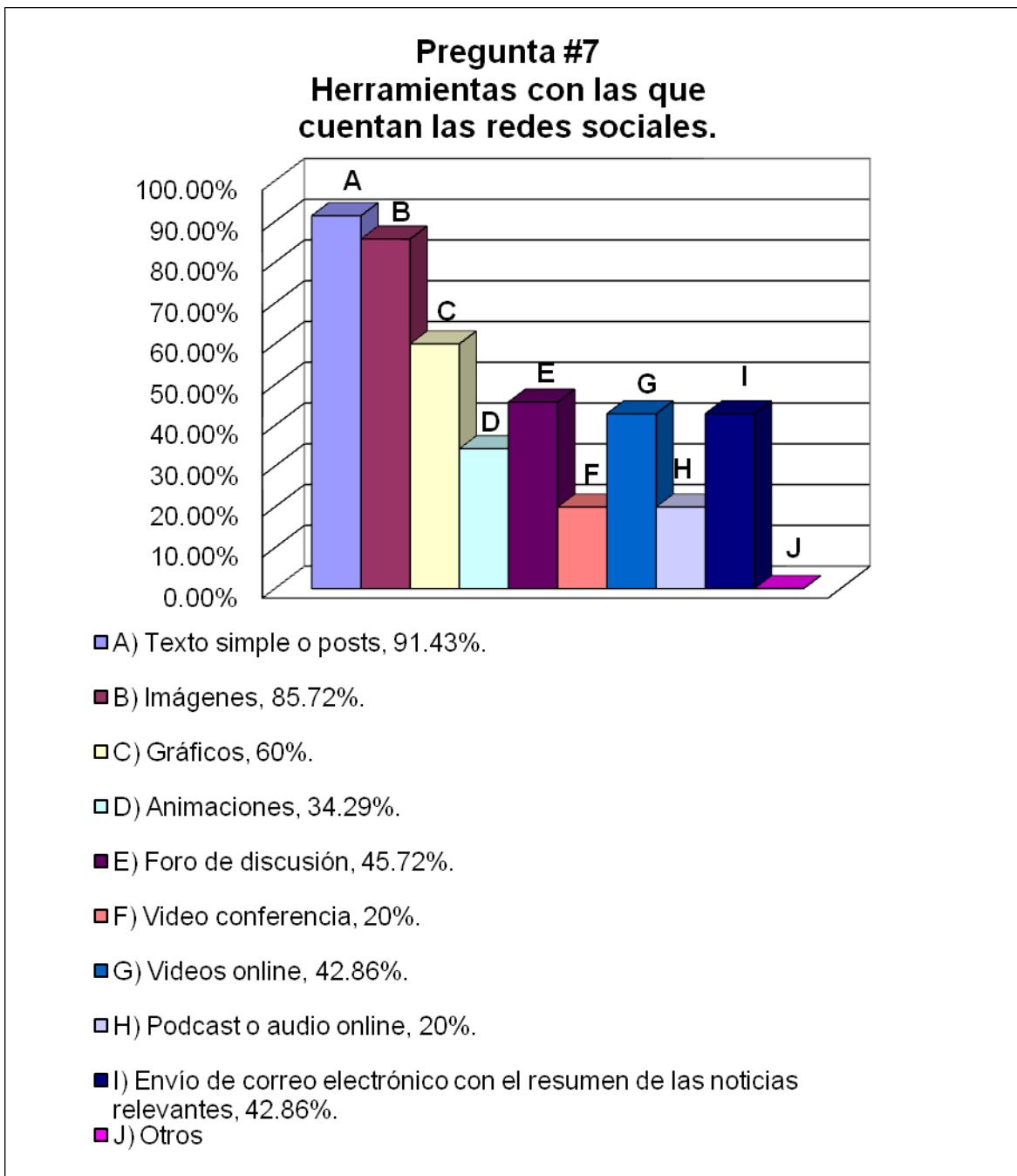
- A) Dar a conocer información valiosa a clientes, 68.58%.
- B) Dar a conocer información valiosa a proveedores, 25.72%.
- C) Dar a conocer información valiosa a empleados, 42.86%.
- D) Para capacitación del personal, 31.43%.
- E) Para incentivar y/o motivar al personal, dándoles la oportunidad de realizar sus propias aportaciones, 34.29%.
- F) Conocer los chismes, rumores o comentarios informales, 14.29%.
- G) Recibir quejas, sugerencias para mejorar la operación de la empresa, 31.43%.
- H) Otros, 25.72%.

Las redes sociales en las empresas se utilizan para dar a conocer información importante a los clientes (68.58%) y en menor medida a los empleados (42.86%). Otras razones que se consideraron como importantes son el incentivar y/o motivar al personal, dándoles la oportunidad de realizar sus propias aportaciones (34.29%), capacitación del personal (31.43%), así como recibir quejas y sugerencias para la mejora en la operación de la empresa.

De nueva cuenta donde se observa un amplio potencial para su uso es en el envío de información de tipo interno a grupos de interés como los empleados y proveedores. Cabe destacar que pocas empresas utilizan las redes sociales para conocer chismes, rumores o comentarios informales (14.29%).

Otros usos que dan a las redes sociales (25.72%), según los ejecutivos son: "*Discutir temas de interés general de la industria para posicionar a la empresa*", "*se implementó hace poco y se encuentra en fase de prueba*", "*para conocer el mercado*", "*convocar a eventos*", "*obtener contactos*", "*captar empleados potenciales*", "*análisis estratégicos*" y "*promoción de productos y servicios*".

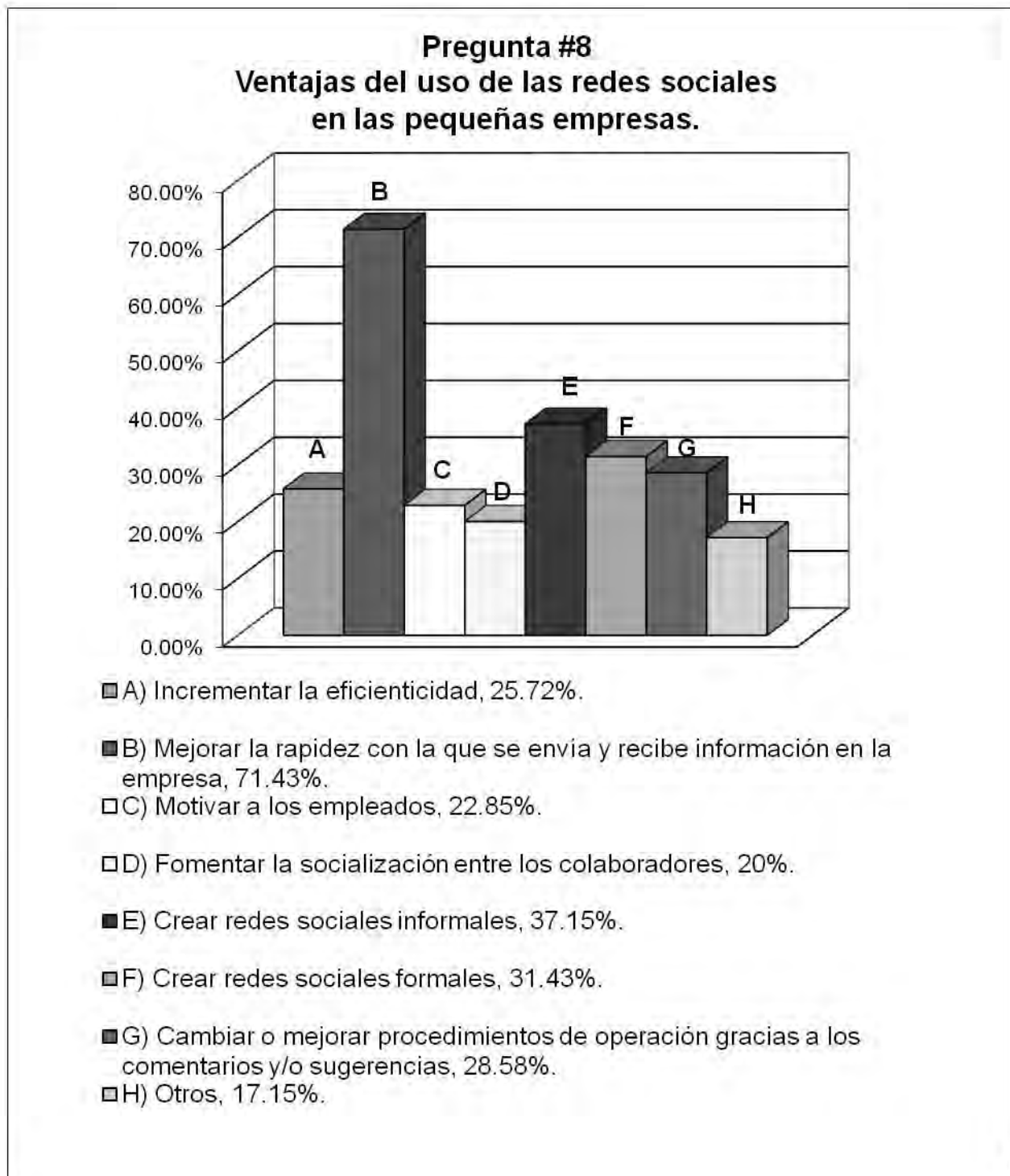
Pregunta # 7 - Mencione las herramientas con las que cuenta(n) su(s) red(es) social(es):



Las herramientas que incluyen la mayoría de las redes sociales son texto simple o *posts*, imágenes (85.72%) y en menor medida, gráficos (60%). Casi la mitad de las empresas que cuentan con redes sociales han agregado foros de discusión (45.72%), videos *online* (42.86%) y correos electrónicos con noticias relevantes (42.86%).

Hay un campo muy amplio para el desarrollo de estas y otras herramientas que están siendo poco utilizadas como las animaciones (34.29%), la videoconferencia (20%), así como el *podcast* o audio *online* (20%).

Pregunta #8 - Mencione las ventajas que han traído a su empresa el uso de las redes sociales.



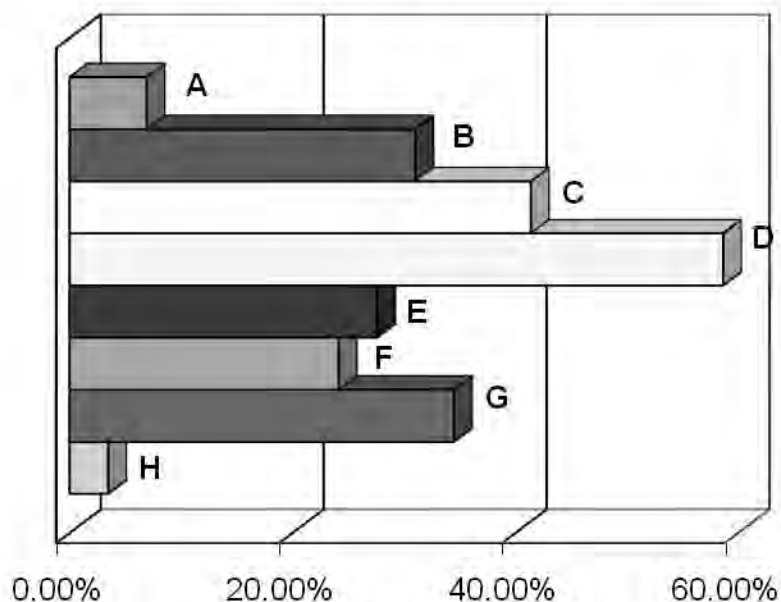
Los ejecutivos encuestados aseguran que en sus empresas el uso de las redes sociales se da principalmente para mejorar el envío y recepción de la información (71.43%). Menos del 40% las utiliza para crear redes sociales formales e informales de trabajo (31.43% y 37.15%, respectivamente), así como cambiar o mejorar procedimientos de operación gracias a los comentarios y/o sugerencias recibidos a través de estos medios (28.58%).

Pocos fueron los ejecutivos que consideraron que las redes sociales permiten motivar a los empleados (22.85%), fomentar la socialización (sociabilidad) entre los colaboradores (20%) e incrementar la eficiencia de la organización (25.72%). Esta percepción podría darse debido al uso limitado que se está dando a las redes sociales, ya que no ocupan todas las herramientas, ni se exploran todos los posibles usos de las mismas.

Otros motivos (17.15%) por los que se usan las redes sociales, de acuerdo con los ejecutivos son: *"generar nuevos contactos de trabajo"*, *"posicionar a la empresa"*, *"se está implementando"* y *"reducir costos"*.

Pregunta #9 - ¿Por qué razones no utiliza las redes sociales?

Pregunta #9
Razones por las que las empresas no utilizan las redes sociales.



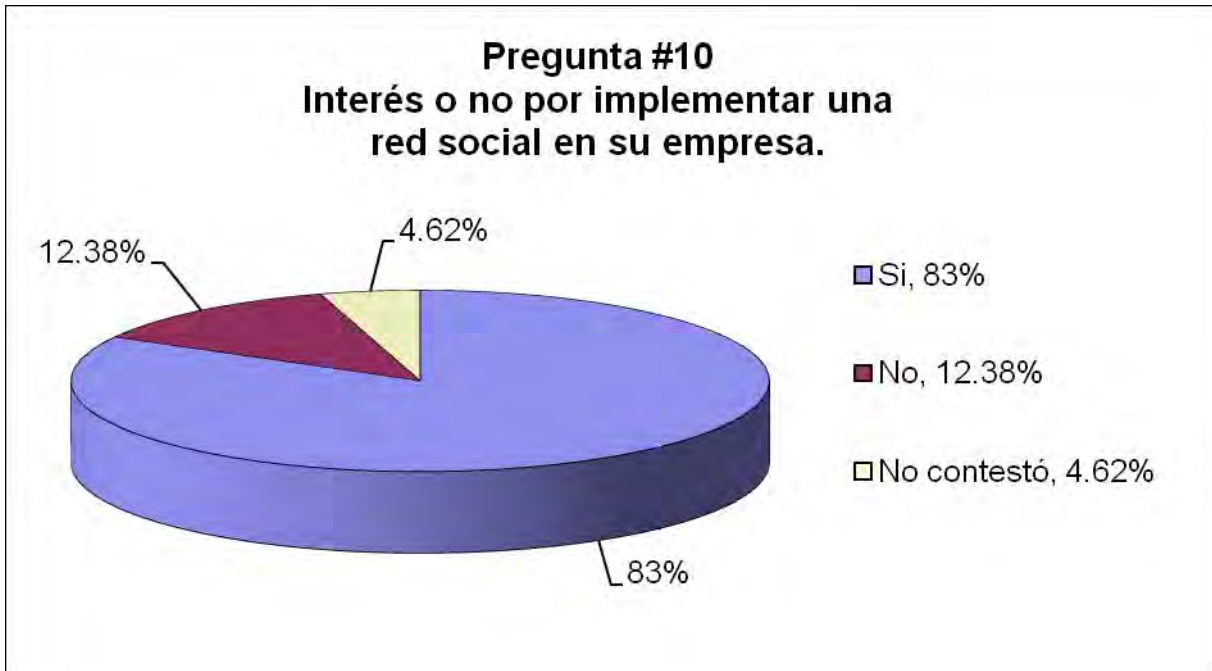
- A) Falta de recursos económicos, 6.9%.
- B) Falta de personal capacitado para implementarlas, 31%.
- C) Falta de interés de la alta gerencia, 41.38%.
- D) No son consideradas como herramienta de eficiencia para el trabajo, 58.63%.
- E) Falta de tiempo para su implementación, 27.59%.
- F) Desconocimiento de qué son las redes sociales, 24.14%.
- G) Se consideran peligrosas, inseguras o que pueden dañar los equipos de la empresa, 34.49%.
- H) Otra (as), 3.45%.

Del 44.61% de los ejecutivos que contestaron que en sus empresas no se utilizan las redes sociales (ver la pregunta #4), más del 50% aseguró que no se consideran como herramientas de eficiencia para el trabajo (58.63%), le siguen la falta de interés de la alta gerencia (41.38%) y el hecho de que se consideran peligrosas para los equipos de las empresas (34.49%).

Los ejecutivos consideran en menor medida que es por la falta de personal capacitado para implementarlas (31%) y un 24.41% dice desconocer qué son las redes sociales. La falta de recursos económicos es la razón menos mencionada (6.9%).

Los mitos y la desinformación con respecto al uso de las redes sociales podrían ser, en general, las razones que dieron paso a las respuestas de los ejecutivos.

Pregunta #10. ¿Si conociera la forma de implementar una red social con muy poca o nula necesidad de recursos económicos y sin la necesidad de personal altamente especializado, la implementaría?



Un alto porcentaje de ejecutivos considera que si se reúnen las condiciones establecidas en la pregunta, sí implementarían una red social en sus empresas (83%), menos de un 15% aseguró que no la implementaría (12.38%) y un 4.62% no contestó, esto quizás se deba a la falta de información con respecto al tema.

Entre los ejecutivos que contestaron que sí implementarían una red social, algunos de sus motivos fueron:

- *"Considero que es un medio muy efectivo para la difusión de proyectos y propuestas para captar clientes; sin embargo, estas deben estar enfocadas a las necesidades de la empresa y que cumplan con los objetivos de nuestros públicos".* (Supervisora de Cuentas)
- *"Considero de mucho interés para las organizaciones este tema, de gran utilidad para la optimización de los procesos y el logro de la productividad".* (Directora General)
- *"Facilitaría la comunicación".* (Gerente de Área).
- *"Por la publicidad gratis que generan".* (Contador General)
- *"Porque son útiles".* (Director General)

- *"Porque se ha demostrado su eficacia como medio masivo de comunicación e interacción"*, (Encargado de Recursos Humanos)
- *"Estamos dispuestos a probar diferentes medios"*. (Director General)
- *"Es una gran oportunidad de escuchar y conocer la percepción de nuestros públicos e interactuar con ellos"*. (Coordinador de Área)
- *"Porque nos permitiría una comunicación más puntual y asertiva del contenido de nuestro sitio y publicación"*. (Director de Operaciones)
- *"Para incrementar los nichos de mercado"*. (Director de Mercadotecnia)
- *"Crear comunidad es básico para fortalecer a la empresa"*. (Director General)
- *"Ahorrar tiempo"*. (Director General)
- *"Es una estrategia de promoción a bajo costo"*. (Gerente de Negocios)
- *"Es una tendencia"*. (Director)
- *"Para ver si dan buenos resultados"*. (Gerente de Área)
- *"Porque es una forma de comunicarnos de manera rápida y sencilla"*. (Responsable de Redes de Datos).
- *"Porque son una gran herramienta de trabajo para la empresa, de suma importancia y obtienes muchos más posibles clientes"*. (Gerente de Ventas)
- *"Si ello conlleva a tener más clientes, lo haría"*. (Director General)
- *"Es una herramienta útil para ampliar las negociaciones con los clientes y proveedores"*. (Gerente Administrativo).
- *"Es una alternativa interesante."* (Socio y Director General)
- *"Para continuar mejorando la comunicación de la empresa y encontrar nuevas formas de apoyar a los clientes"*. (Director de Grupo)
- *"Porque es una herramienta muy importante para dar a conocer nuestros servicios de una manera no tan formal"*. (Director General)
- *"Para incrementar la productividad y crear redes sociales seguras"*. (Gerente de Ventas).
- *"Debido a que el gasto disminuiría y porque nosotros estamos a favor del uso del software open source"*. (Director Técnico)
- *"Por la publicidad gratuita"*. (Encargado de Mercadotecnia).
- *"Pueden llegar a contactarse personas interesadas en nuestros servicios"*, (Director Administrativo)
- *"Tendría que conocer sus ventajas"*. (Director Comercial)

Las respuestas reflejan el interés por usar las redes sociales tanto para la comunicación interna como externa, ya sea para mejorar la eficiencia, darse a conocer con los clientes, hasta para disminuir el gasto. Las respuestas varían dependiendo de las necesidades de cada empresa.

De las personas que no están a favor de implementar una red social en la empresa, destacan los siguientes comentarios:

- *"No está conforme a los lineamientos y políticas de mi empresa"*. (Gerente de Tecnologías de la Información y Soporte Técnico).
- *"No es una herramienta de trabajo"*. (Coordinadora de Área)
- *"Ya estamos en demasiadas. Administrar tanta red se vuelve complicado y poco productivo"*. (Director General)

- *"Considero que nuestro negocio es principalmente en persona no mediante web debido a los requerimientos físicos de los trabajos y servicios que ofrecemos".* (Gerente de Producción)
- *"Por la falta de seriedad de la mayoría de los empleados, ya que las ocuparían para cuestiones personales".* (Encargado del área de Sistemas)
- *"La alta gerencia no le interesa estas nuevas herramientas",* (Gerente de Nuevos Negocios)
- *"Porque las redes sociales sí exigen tiempo y atención especializada".* (Director)
- *"Desconfianza",* (Gerente de Área).

Las respuestas reflejan las dudas, mitos y desconfianza que tienen algunos ejecutivos en torno al uso de las redes sociales, la falta de interés de la alta gerencia, así como la creencia de que no son herramientas útiles para eficientar los procesos, mejorar la motivación, socialización y capacitación de los empleados.

En el siguiente capítulo se dan una serie de recomendaciones para ayudar a los ejecutivos a reducir las dudas, mitos y desconfianza en relación a su uso y se darán algunos consejos prácticos para la implementación fácil de las redes sociales corporativas.

Recomendaciones para las pequeñas empresas.

En México es poco conocido el uso de las redes sociales corporativas para la comunicación interna, la mayoría de las compañías que ya hacen uso de las redes sociales lo hacen para la comunicación externa, es decir para dar a conocer información comercial principalmente a clientes actuales y clientes potenciales.

Pero las redes sociales tienen un amplio potencial para su uso a nivel interno pues pueden ayudar a mejorar las relaciones entre los empleados, su motivación y socialización, a incrementar y agilizar los flujos de la información y desarrollar programas de capacitación que permitan a los empleados estar más involucrados en su aprendizaje. Las redes sociales internas también ayudan a agilizar e incrementar la retroalimentación entre todos los miembros de la organización.

Este capítulo ofrece una gama de recomendaciones que buscan ayudar a las pequeñas empresas de servicios a mejorar su eficiencia a través del uso de las redes sociales corporativas.

Objetivos particulares de las recomendaciones:

El capítulo tiene como finalidad ofrecer una serie de recomendaciones a las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal en diversos aspectos: cómo pueden evitar la resistencia al cambio, mejora de los flujos de información mediante las redes sociales corporativas, cuál es la red social adecuada para cada empresa, cómo pueden medir los resultados de los esfuerzos de comunicación corporativa, cómo pueden lidiar con los problemas éticos y ayudar a erradicar las malas prácticas (acciones de los empleados que dañan a las empresas), cuáles son las medidas de seguridad y de privacidad que deben tener en cuenta y cómo pueden usar las redes sociales corporativas a un bajo o nulo costo y sin la necesidad de personal especializado en tecnologías y sistemas de la información.

Objetivos específicos de las recomendaciones:

- Dar algunas recomendaciones para evitar que se dé la resistencia al cambio.
- Dar algunas recomendaciones para mejorar los flujos de la información mediante el uso de las redes sociales corporativas.
- Explicar cuál es la red social adecuada según las necesidades de cada empresa.
- Explicar cuáles son los métodos de medición de los resultados del proceso de comunicación, de tal forma que se vea al área de comunicación como indispensable para lograr las metas del negocio.
- Ofrecer algunas recomendaciones para combatir o minimizar la aparición de problemas éticos, relacionados con el uso de las redes sociales corporativas.
- Ofrecer algunas recomendaciones para combatir o minimizar la aparición de problemas de seguridad y privacidad, relacionados con el uso de las redes sociales corporativas.
- Ofrecer soluciones prácticas para que las empresas con pocos recursos económicos, de infraestructura y de personal, puedan usar las redes sociales corporativas, en beneficio de su eficiencia.

a) Recomendaciones para evitar la resistencia al cambio.

El cambio es un proceso de transformación que está presente en la vida de todos los seres humanos desde su nacimiento. El cambio nos permite evolucionar, crecer, mejorar, obtener experiencias, etc.

Para que las organizaciones incrementen su eficiencia, el cambio debe ser planificado con la intención de que sea aceptado e implementado lo mejor posible, ya que en muchas ocasiones se presenta la denominada *resistencia al cambio*.

El temor al cambio es perfectamente justificable pero es posible reducirlo si la propuesta está cuidadosamente estructurada y se introduce bajo un esquema racional.²⁷⁰

Existen distintos métodos o modelos propuestos por diversos autores para llevar a cabo el cambio de una forma adecuada, sin sobresaltos para los miembros de la organización.

En los modelos presentados en el capítulo tres destaca el hecho de que, una vez detectado el problema o situación a cambiar, en su mayoría manejan una fase inicial de descongelamiento o de diagnóstico de la situación, en la que los ejecutivos deben analizar la situación actual de la empresa, hacia dónde se quiere dirigir con el cambio, qué obstáculos se presentan para el cambio y cómo se eliminarán las barreras, además de que no se deben fomentar las actividades y/o actitudes presentes, y participar en un proceso de *desaprendizaje* para lograr un cambio hacia nuevas formas de actuar y trabajar. Posteriormente hay un proceso para la implementación del cambio. Luego viene el proceso de congelamiento y reforzamiento de las nuevas actitudes para lo cual se debe dar un seguimiento a las actividades y a los empleados. Además se debe evaluar si el cambio es benéfico comparándolo en relación a cómo se hacían antes las cosas en la empresa.

Los ejecutivos que tengan a su cargo la creación de un proyecto de redes sociales corporativas deben considerar todos los métodos planteados en el capítulo tres y determinar el uso de uno o una mezcla de varios de estos métodos para lograr un mejor proceso de cambio, dependiendo de las necesidades de cada empresa.

El (los) método(s) escogido(s) dependerá(n) de una evaluación completa que realice acerca de las circunstancias actuales de la empresa, de la apertura del personal y de la alta gerencia hacia los cambios, la urgencia del cambio, etc., ya que algunos métodos requieren de análisis más profundos y tardados cuando se observa en la organización que puede existir cierta resistencia al cambio.

La mejor forma de hacer un cambio es mediante la participación de todos los afectados, tanto con sus ideas como durante el proceso de implementación.

²⁷⁰ Roberto Hernández Sampieri en: FERNÁNDEZ Collado, Carlos, comp., *“La comunicación en las organizaciones”*, Trillas, México, pp. 195-209, 270.

De igual forma, el proyecto debe tener todo el apoyo de la alta gerencia, en el caso del uso de las redes sociales corporativas, debe ser apoyado tanto por el Director o encargado de la Comunicación Corporativa como por el Director General y/o el dueño y/o el fundador, ya que la alta gerencia es la que debe permear en cascada una cultura organizacional en la que se fomente la innovación y el uso de la tecnología en beneficio de la eficiencia y agilidad de los procesos laborales.

Como el receptor (empleado) pasa de ser un agente pasivo a uno activo en el proceso de la comunicación, seguramente si se hace una correcta invitación a la participación y al diálogo abierto, se sentirá en confianza de expresar opiniones, ideas y sugerencias.

Los directivos deben evitar ser negativos, aceptar las críticas y sugerencia de los subordinados ya que pueden enriquecer su trabajo, ellos son quienes más conocen los procesos y están más cercanos a los problemas.

Algunos autores recomiendan que exista un consultor externo para llevar a cabo el cambio, sin embargo, considero que esto no siempre es necesario. En mi opinión, para la creación de un proyecto de uso de redes sociales corporativas, el propio Director o encargado de Comunicación junto con su equipo de trabajo pueden llevar a cabo las actividades de los distintos métodos propuestos por los autores, ya que la idea es que se requieran la menor cantidad posible de recursos adicionales ante las dificultades de las pequeñas empresas para obtenerlos.

Cualquier cambio en el sistema, como la implantación de un nuevo proyecto, puede generar resistencia al cambio, lo que requiere elaborar una estrategia para afrontarlo.²⁷¹

Algunos ejemplos del por qué se da esa resistencia al cambio son: comunicación inadecuada, falta de información acerca de cómo utilizar las nuevas tecnologías, problemas técnicos que producen un sentimiento de frustración, miedo a lo desconocido, preocupación por la propia habilidad para enfrentar la complejidad percibida, miedo a la pérdida de estatus, falta de identificación por no haber participado en el cambio propuesto, etc.²⁷²

La resistencia al cambio se visualiza como un problema básico de cambio de actitud. Existen varias estrategias para tratar de eliminar algunas de las fuerzas de resistencia de modo que la posición de la actitud se modifique en la dirección deseada.²⁷³

La resistencia al cambio puede provocar conductas negativas por parte de los miembros de la organización como: retiro del apoyo, intentos de sabotaje, actitudes ambivalentes hacia la organización y el sistema, menor identificación con el propio trabajo, menor esfuerzo, tentativas a animar a otros individuos o grupos a oponerse al cambio, decisiones de renunciar o buscar una transferencia, sentimiento general de invasión, entre otros, con el fin de desacreditar el plan o retardar su entrada en vigor.²⁷⁴

²⁷¹ CARRO, Alejandro N., “*Productividad estratégica*”, Ediciones Macchi, Argentina, 1992.

²⁷² *Ibíd.*

²⁷³ *Ibíd.*

²⁷⁴ *Ibíd.*

Para combatir estas conductas negativas, algunas estrategias son:

- Identificar las actitudes y opiniones predominantes.
- Identificar a los líderes de opinión.
- Obtener el apoyo del sistema político para el cambio de sistema.
- Proveer amplia información sobre el cambio, sus razones y posibles efectos.
- Brindar participación.
- Persuadir a la oposición.
- Vender la idea.²⁷⁵

La gente que administra un proyecto debe conocer las actitudes, opiniones y sentimientos del grupo de usuarios con relación al sistema existente y a los cambios propuestos durante todo el proceso de implantación. El propósito es anticipar e identificar las razones para una posible resistencia.

Obtener el apoyo de los líderes de opinión y personas que ejerzan influencia sobre las opiniones y actitudes del grupo de usuarios, son otras recomendaciones. La resistencia al cambio en muchas ocasiones proviene de miedos y preocupaciones frecuentemente infundados. Proveer un flujo abierto de información y un enfoque participativo resulta en una identificación del usuario con el cambio. La identificación ocurre si el personal se siente comprometido, percibiendo el éxito o el fracaso del mismo como un reflejo de ellos mismos. Esto ocurre cuando sienten que han tenido influencia en el planteamiento y en la implantación del cambio.²⁷⁶

La resistencia al cambio puede ser un proceso desgastante tanto para los empleados inconformes como para los líderes del proyecto de cambio y la alta gerencia, pues puede durar mucho tiempo sin solucionarse.

La resistencia al cambio es válida para quien la defiende pues considera que puede estar perdiendo algo. En este sentido, en cuanto al uso de las redes sociales corporativas, por ejemplo, algunas personas que tienen un gran control de la información que se maneja pueden oponerse al cambio, ya que ahora cierta información podrá ser compartida, analizada y discutida por más miembros del departamento, lo que puede provocar sensación de pérdida del poder y control.

Con el cambio se puede fomentar que los miembros de un equipo sean más participativos y por tanto, es muy probable que exista una mayor delegación de actividades.

El líder de cada equipo y/o departamento deberá establecer bases claras para el manejo de la información, la participación y aportación de experiencias y opiniones, de tal forma que todos los miembros se sientan involucrados, considerados y con el mismo nivel de poder, derechos y obligaciones.

El líder deberá vigilar de cerca a los inconformes, escuchar sus puntos de vista y tratar de incorporarlos lo más posible al uso de las redes sociales mediante la participación.

²⁷⁵ *Ibídem.*

²⁷⁶ CARRO, Alejandro N., “*Productividad estratégica*”, Ediciones Macchi, Argentina, 1992.

Sin embargo, si el miembro inconforme persiste en su postura de no adaptarse al uso de la nueva tecnología y con la intención de mantener el poder y control sobre determinada información que ya se ha establecido como pública, entonces cabría la posibilidad de analizar la permanencia o no de esa persona dentro del equipo o de la organización, ya que un miembro que no desea integrarse al cambio puede ser en cierto momento perjudicial por sus intentos de sabotaje y búsqueda de otros empleados que lo secunden.

Pero la resistencia al cambio en la mayoría de los casos puede solucionarse si los inconformes tienen disposición a la mejora, exponiendo al líder y a la alta gerencia sus opiniones, y pueden enriquecer el proyecto de cambio incluso antes de que sea implantado. Esto además ayuda a los empleados a que se sientan motivados ya que sus ideas fueron tomadas en cuenta, reduciendo la resistencia.

Para evitar la resistencia al cambio es importante exponer a los miembros de la organización un plan para el cambio, sus ventajas, mostrar las necesidades existentes, y hacia dónde se quiere llevar a la organización –por ejemplo, mayor competitividad, posicionamiento como líder en el sector, eficiencia, etc.-.

Se requiere el planteamiento de algunas preguntas:

- *¿La magnitud de este cambio es demasiado grande para ser aceptable?* Es posible que se requiera ir paso a paso, estableciendo cambios pequeños o una prueba piloto, por ejemplo, determinar el uso de una sola red social como el *chat* y si funciona luego se pueden agregar otras como el *wiki* y el *blog*. El llevar a cabo una prueba permitirá al líder del proyecto determinar si se requieren ajustes antes de hacer un cambio completo. Un cambio pequeño o una prueba permitirán también detectar las fallas y corregirlas, pidiendo toda la comprensión y paciencia a los empleados para llevar a cabo el cambio sin complicaciones.
- *¿Es verdaderamente necesario el cambio?* Tal vez la compañía ya cuente con sistemas de comunicación en línea como el correo electrónico y el *chat* pero quiera evolucionar para hacer más eficientes sus procesos a través de un *wiki* corporativo.
- *¿Es el momento oportuno?* Una compañía que quiera dar el salto hacia la competitividad y eficiencia sabrá que el momento oportuno llega cuando ya no vea un crecimiento en sus ventas, utilidades u otros indicadores que le sean relevantes.
- *¿El ritmo es demasiado rápido?* Los empleados deben asimilar el uso de una red social para posteriormente involucrarse con otra, el cambio puede ser un choque cultural fuerte para quienes nunca las han utilizado, sin embargo, con la adecuada preparación –manuales de uso- y asesoría se podría evitar la resistencia al cambio.
- *¿Es aceptable para la compañía esta proposición de cambio?* El cambio se debe dar cuando la alta gerencia realmente está convencida de la necesidad de mejorar los sistemas de comunicación internos para potencializar la eficiencia de todo el negocio.
- *¿Cuál es la tolerancia de la compañía respecto a nuevas ideas?* Es probable que se dé una resistencia al cambio por las razones antes expuesta, pero es responsabilidad de la gerencia el fomentar una cultura de apertura hacia el cambio continuo.²⁷⁷

Hay que considerar a detalle estos puntos porque pueden indicar si se debe poner pausa al cambio y retomarlo hasta que la compañía esté preparada para ello.

²⁷⁷ GROSSMAN, Lee, “*El agente del cambio*”, Editora Técnica, México, 1975, pp. 129-134.

No todos los ejecutivos tienen conciencia de la importancia de las TIC para mejorar la eficiencia de las organizaciones, ni están preparados para afrontar el reto. Cada dueño, director general, responsable de comunicación tendría entonces que reflexionar acerca de su aversión o no a la tecnología (tecnofobia) su capacidad para aceptar nuevas herramientas de trabajo.

Se recomienda a los ejecutivos llenar un breve cuestionario para saber: ¿Está usted preparado para las nuevas tecnologías?

	SI	NO
1. ¿Acepto las constantes innovaciones de las nuevas tecnologías como parte de mi función?		
2. ¿Soy capaz de descubrir en cada una de ellas oportunidades para dirigir mejor o bien de incrementar el negocio?		
3. ¿Las utilizo habitualmente en toda su extensión?		
4. ¿Tengo la creencia de que no sirven para dirigir?		
5. ¿Creo que haciendo lo que estoy haciendo ya es suficiente, y nunca tendré que utilizar las nuevas tecnologías?		
6. ¿Se me escapa de las manos la utilización de las nuevas tecnologías, estoy agobiado por el teléfono celular, por los <i>emails</i> , etc.?		
7. ¿Creo que la única forma de dirigir es presencial, la no presencial no vale la pena?		
8. Para mí, ¿es imposible dirigir cuando hay distancia física con el empleado, ya que no se puede hacer nada?		
9. Para mí, ¿dirigir es conseguir los objetivos a través de otros?		

A cada respuesta se le asignó un puntaje, es preciso sumar o restar los puntos.

Pregunta.	Si su respuesta fue:	Sume o reste los puntos indicados.	Si su respuesta fue:	Sume o reste los puntos indicados.
1.	Sí.	+3	No.	-3
2.	Sí	+3	No.	-3
3.	Sí	+3	No.	-1
4.	Sí	-1	No.	+ 1
5.	Sí	-3	No.	+ 3
6.	Sí	-1	No.	+ 1
7.	Sí	-3	No.	+ 3
8.	Sí	-3	No.	+ 3
9.	Sí	-3	No.	+ 3

Resultados:

De 18 a 23: Bien preparado.

De 14 a 18: Medianamente preparado.

Menos de 14: No está preparado.²⁷⁸

Una vez que el ejecutivo defina si está preparado o no para utilizar la tecnología entonces podría tomar la decisión de utilizar o no las redes sociales.

²⁷⁸ MONTANER, Ramón, “Dirigir con las nuevas tecnologías”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

En algunos casos los proyectos deben pararse pues las organizaciones, y en este caso los ejecutivos, no están preparados para el cambio, puede ser que en otro momento de su evolución decidan utilizarlas con más confianza.

Como lo explica González Cornejo, la educación mediante el envío de toda la información necesaria para hacer el cambio, la comunicación oportuna, la participación de todos los involucrados, la negociación y el acuerdo son fundamentales para lograr un cambio exitoso.

La persuasión acerca de la necesidad de cambio y los problemas detectados también ayudarán a sensibilizar a los miembros de la organización y motivarlos a participar en el proceso de cambio. Hacer sesiones de grupo en las que los involucrados puedan expresar sus sentimientos, opiniones, dudas y sugerencias hacia el cambio, así como su participación durante los procesos de planeación, ejecución y evaluación, serán de gran utilidad para evitar la resistencia.

La paciencia es una virtud necesaria pues no todas las personas aprenden al mismo ritmo. Es necesario generar un clima de tranquilidad para que los empleados no se sientan presionados a lograr resultados ambiciosos al poco tiempo de establecer el uso de las redes sociales en la empresa. Es recomendable darles “palmadas” en la espalda de vez en cuando, es decir, felicitarles por los progresos.

Otras recomendaciones que se pueden aplicar a cualquier tecnología que sea introducida en la empresa:

- Automatizar una oficina es un proceso dinámico y continuo. Se necesita tener en cuenta futuros requerimientos y problemas, en el corto, mediano y largo plazos.
- Seleccionar paquetes, sistemas y equipos relativamente fáciles de usar y luego progresar a productos y procedimientos más complejos. Los empleados tienen una curva de aprendizaje, así se les dará oportunidad de adquirir competencias y alcanzar niveles más altos de desempeño. Si alcanzan paulatinamente las metas eso los motivará más a usar la tecnología. Además tendrán más tiempo para comprender el sistema y sus aplicaciones.
- Usar la tecnología para resolver problemas en los que se pueda probar su bondad y ventajas, no aplicarla –al menos al principio- a problemas excesivamente complejos. Si puede mostrar que la tecnología posee ciertas aplicaciones útiles, podrá persuadir –en mayor medida- a los empleados para que la acepten.
- No elevar por encima de la realidad las expectativas de los empleados –futuros usuarios- sobre la tecnología. Si se exagera cuando ésta sea introducida, habrá un clima de desilusión y desacuerdo.
- Presentar con claridad qué puede y qué no puede hacer la tecnología.
- No proporcionar cursos *al vapor* para capacitar a los empleados. La capacitación se debe dar antes de que la tecnología sea introducida, así su incertidumbre y temor se reducirán significativamente.
- Anticipar cualquier problema de conducta que pueda presentarse como consecuencia de la nueva tecnología y desarrollar planes contingentes para resolverlo, por ejemplo: conflictos de competencia por el poder, indefinición de responsabilidades, etc.
- Pensar cómo afectará la nueva tecnología los flujos de información dentro de la organización.²⁷⁹

²⁷⁹ R.L. Kleim en: FERNÁNDEZ Collado, Carlos, comp., “*La comunicación en las organizaciones*”, Trillas, México, pp. 271-273.

b) Recomendaciones para mejorar el flujo de la información en las pequeñas empresas mediante el uso de las redes sociales.

“La información es poder”. La frase es cierta en todos los aspectos de la vida del ser humano, en particular en el ámbito profesional.

“El resultado del uso de la información es una variación en el estado de conocimiento o capacidad para actuar del individuo”.²⁸⁰ Mientras mejor informados estén los empleados en una organización mejor preparados estarán para enfrentar los problemas, la competencia, manejar los conflictos, entre otros aspectos.

Los ejecutivos que cuentan con la información suficiente pueden tomar mejores decisiones, ya que estas pueden afectar la eficiencia del negocio y su capacidad de mantenerse en el mercado en el futuro.

Una buena comunicación interna mejora la motivación, facilita a los empleados el envío y recepción de información, la capacitación, el aprendizaje individual y colaborativo, disminuir los conflictos por distorsiones en los mensajes, socializar, integrar equipos de trabajo, agilizar los procesos y, por ende, obtener más tiempo para mejorar a la organización, (desarrollar nuevos productos y servicios, investigación del mercado, de la competencia, de nuevos productos, etc.).

Una organización inteligente es aquella que *“es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones”*. Posee información y conocimiento que le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y ocasionalmente, astucia.²⁸¹

Al manejar los recursos y procesos de información una organización inteligente es capaz de adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente, comprometerse en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos, movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad, concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.²⁸²

La forma en que hoy las organizaciones pueden lograr esto es mediante el uso de las TIC como herramientas para el manejo de la comunicación interna, que permitan un flujo de información constante y oportuno, para que la organización se mantenga actualizada y se tomen decisiones correctas.

“Usando eficientemente la tecnología de la información (TI) se pueden obtener ventajas competitivas, pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante, así como disponer de cursos y recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, pues las ventajas no siempre son permanentes”.

²⁸⁰ WEI Choo, Chun, *“La organización inteligente”*, Oxford University Press, Estados Unidos, 1998, p. 66.

²⁸¹ *Ibíd.*

²⁸² WEI Choo, Chun, *“La organización inteligente”*, Oxford University Press, Estados Unidos, 1998, p. 5.

*“El sistema de información tiene que modificarse y actualizarse con regularidad si se desea percibir ventajas competitivas continuas. El uso creativo de la tecnología de la información puede proporcionar a los administradores una nueva herramienta para diferenciar sus recursos humanos, productos y/o servicios respecto de sus competidores”.*²⁸³

- Identificar los diferentes públicos a los que se va a dirigir la comunicación, ejemplos: directivos, jefes de área, supervisores, empleados de confianza, niveles operativos, etc. Esto permitirá determinar los intereses de cada segmento de personas, sus necesidades de información y por consiguiente, qué y para qué se va a comunicar (qué efecto se busca generar en el comportamiento de las personas), así como el lenguaje que se utilizará en cada caso.
- Las redes sociales son herramientas indispensables para la competitividad de los negocios pero por si solas no garantizan la mejora de la eficiencia, ni ofrecen resultados inmediatos; se requiere de un plan de comunicación que involucre el uso de los demás medios de comunicación internos, bien fundamentado en el cual se establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazo. Establecer un plan de comunicación implica, (entre otras acciones vistas en el subcapítulo uno):
 - Determinar los objetivos de comunicación.
 - Elaboración, diseño y gestión de publicaciones internas, así como de las redes sociales corporativas.
 - Envío regular de todo tipo de información a los distintos segmentos como informes, notas informativas, comunicados, etc.
 - Reporte diario de las noticias de interés para la empresa y sus ejecutivos.
 - Preparación de discursos, declaraciones a los empleados, presentaciones, materiales publicitarios, promocionales, etc.
 - Diseño y convocatoria de reuniones cuando sea necesario.
 - Asesoramiento, asistencia a los diferentes actos, presentaciones y demás eventos.
 - Evaluación periódica de las actividades de comunicación.
 - Organizar y llevar a cabo los programas de capacitación.
- Cada red social debe tener un objetivo específico y estar alineada a los objetivos generales de la empresa, la misión, visión y valores, sin lo cual no se justifica su funcionamiento, por lo tanto, es importante establecer ese vínculo y generar mecanismos para la medición de los resultados de cada medio de comunicación utilizado por el negocio.
- La información que sea enviada a través de las redes sociales corporativas debe ser oportuna y relevante para los distintos grupos o segmentos, *“los medios seleccionados deben ser consecuentes con el pensamiento estratégico de la empresa, es decir, que la orientación del medio y el mensaje lleve implícitas las políticas corporativas, misión, visión, principios y valores empresariales”.*²⁸⁴
- Los mensajes también deben ser: *claros, directos, concisos y de preferencia personalizados.*

²⁸³ ALTER, Steven, “A General yet Useful Theory of Information Systems,” Communications of the Association for Information Systems, Volumen 1, Artículo 13, Marzo de 1999, http://www.stevenalter.com/StevenAlter.com/Downloads_.html, (10 de noviembre de 2010).

²⁸⁴ GUEVARA, Liliana, “Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la Prensa”, Razón y Palabra, Número 32, abril - mayo 2003, ITESM-CEM, <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/iguevara.html>, (18 de noviembre de 2010).

- El empleado debe seguir las reglas de la gramática y ortografía, además de evitar escribir sólo con mayúsculas ya que esto se interpreta como si la persona estuviera gritando.
- Antes de enviar un mensaje, se sugiere hacerse las siguientes preguntas:
 - o ¿Cuál es mi objetivo?
 - o ¿A quién va dirigido?
 - o ¿Cómo conseguiré lo que me propongo?
 - o ¿Qué debe transmitirse?
 - o ¿Cuál es el efecto y/o respuesta que quiero conseguir en el otro?
 - o ¿Es el momento oportuno?
 - o *Si es necesario transmitir emociones, ¿cómo hacerlo*²⁸⁵?
- El mensaje debe ser planificado. Se debe pensar en la persona que lo va a recibir y asegurarse de que será correctamente interpretado.
- Si en el mensaje se describen tareas o instrucciones se debe especificar el qué, pero también el cómo hacerlo. Para evitar los malos entendidos.²⁸⁶
- En algunos casos los mensajes pueden escribirse de acuerdo con ciertos parámetros que establezca la organización, por ejemplo, puede ser que se delimite un post o comentario en el *blog* por empleado cada semana, o bien, si es un trabajo en equipo en un *wiki*, la participación sea de forma ilimitada, en cualquier momento que se tenga la necesidad de dar a conocer algo importante al grupo.
- Agregar valor: participar con consejos útiles, trucos, ideas, etc.
- Siempre contestar a las preguntas y agradecer por su interés.
- Apreciar las sugerencias y la retroalimentación.
- Debido a que el empleado pasa de ser pasivo a un agente activo en el proceso de la comunicación que emite opiniones, sugerencias, ideas, etc., además de fomentar la participación para la retroalimentación y la colaboración, se deben establecer políticas para el uso de las redes sociales y el envío de información de acuerdo con los distintos niveles jerárquicos de la organización, por ejemplo, establecer un lenguaje apropiado, palabras que deben evitarse, etc.
- Para la redacción de los mensajes se pueden utilizar distintos géneros periodísticos como son: la nota informativa, la entrevista, el artículo, etc., -de igual forma dependiendo de los grupos a los que van dirigidos-.
- *Retroalimentación*: se debe fomentar a todos los niveles y, explicar a todos los miembros de la organización que al recibir un mensaje se debe responder a este lo más rápido que se pueda. Si a la persona no le es posible dar una respuesta adecuada entonces es conveniente que envíe un mensaje confirmando la recepción del mensaje por parte de su interlocutor y que se encuentra trabajando en la respuesta apropiada/solución del problema/emisión de una opinión, etc.
- La comunicación presencial no se elimina, por el contrario, se enriquece pues los ejecutivos y empleados de la organización reciben la información necesaria y en el momento oportuno, la comunicación cara a cara se realiza mejor informados.
- *Divulgación*: enviar el mensaje sólo a la persona a la que le concierne.

²⁸⁵ MONTANER, Ramón, “Dirigir con las nuevas tecnologías”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001, p.79.

²⁸⁶ *Ibíd.*, p.79.

- *Administración del tiempo*: un empleado no tiene por qué estar conectado todo el día a sus redes sociales, es posible establecer horarios, por ejemplo, para responder a los mensajes que no son urgentes, para generar juntas virtuales mediante grupos de *chat* o conferencias en tiempo real entre varios empleados, buscar, redactar y compartir información en un *wiki* o en un *blog*, etc.
- Para evitar el perder un mensaje que sea urgente e importante se pueden establecer políticas, por ejemplo, en qué momento es adecuado usar una red social o bien establecer una conversación cara a cara o a través de otro medio como el teléfono. La comunicación electrónica agiliza los procesos pero no es la única que siempre se utilizará.

Los contenidos deben tener ciertas características. Aunque las sugerencias son para sitios *web* también es posible utilizarlas para redes sociales:

- Coherencia: cada párrafo debe ser comprensible por si solo y coherente con los demás.
- Claridad: el texto debe ser comprensible a la primera lectura.
- Corrección: ortografía, buena gramática y exactitud de nombres y direcciones.
- Minimalismo: no deben presentarse demasiados elementos, no recargar.
- Actitud constructiva: exposición de soluciones recomendadas ante posibles problemas.
- Acercamiento: si se logra entender lo que desea el público meta y nos anticipamos a sus necesidades, los contenidos serán exitosos.
- Utilización de listas: las frases largas son más difíciles de leer. Las listas pueden conectar con enlaces (hipervínculos) a otros sitios *web* relacionados.
- Frases sencillas: cuanto más larga sea una frase, más difícil será de leer. Deben emplearse párrafos cortos y espaciados.
- Preferir los verbos fuertes a las perífrasis verbales, por ejemplo, escribir “decidir” en lugar de “tomar una decisión”.
- Escribir con precisión: usando palabras que se refieran exactamente a lo que queremos decir.
- Dejar claros los antecedentes: en cada pantalla debe quedar claro el antecedente de todo pronombre o sujeto implícito. Si escribimos: “*es una buena técnica de gestión*”, debemos haber mencionado en la misma pantalla o sección a qué técnica nos referimos.
- Tener en cuenta lo políticamente correcto: cuidar el lenguaje y el vocabulario empresarial.
- Estilo directo y sin demasiados rodeos: buscando la reflexión y el análisis del lector. El uso de preguntas y respuestas frecuentes constituye una manera de motivar a la reflexión.
- Revisarla con espíritu autocrítico.²⁸⁷

²⁸⁷ Paul Fleming en: CERVERA Fantoni, Ángel Luis, “*Comunicación Total*”, Esic Editorial, España, 2004.

*"No hay nada en nuestra mente que
no haya pasado por nuestros sentidos".*
Aristóteles.

Elementos que atraen la atención:

Los medios de comunicación y los recursos tecnológicos tienen una influencia directa sobre el aprendizaje. El humano recuerda por más tiempo aquello que observó en una pantalla, en comparación con otras formas de apreciación. El aprendizaje se logra gracias a una gama de experiencias sensoriales, ya que las ideas se entienden y retienen más fácilmente a partir de la interacción con videos, imágenes, películas, etc., en vez de sólo texto simple.

Por eso, sin importar la red social que se utilice, debe procurarse que contenga los elementos *multimedia* que atraen la atención y mantienen al usuario interesado en el trabajo colaborativo y el aprendizaje como:

- Textos.*
- Colores. (de preferencia manejar una gama estandarizada y ser consistente en todas las redes sociales).*
- Imágenes (estáticas y en movimiento, animaciones).*
- Audios (voz, música, efectos especiales, etc.).*
- Videos.*
- El hipertexto: para ofrecer referencias a otros textos con los cuales el usuario pueda aprender más, a su propio ritmo y según sus intereses.*
- *Hipermedia*: que son aplicaciones que organizan la información de tipo textual, visual, gráfica y sonora a través de vínculos para crear asociaciones entre ellos dentro del programa.*

*Todos los elementos siempre deben tener una relación directa con los contenidos expuestos.

Elementos a considerar cuando se utilizan las redes sociales para la capacitación:

Si bien las nuevas tecnologías, y en particular las redes sociales, no son la única forma para comunicarse y aprender, su uso permite mejorar la experiencia de capacitación, sensibilizar e involucrar más al usuario.

El diseño debe fomentar la participación y ser altamente motivacional, permitiendo al empleado moverse de forma no secuencial, es decir, dándole la libertad de escoger el punto de partida libremente, con lo cual pueda parar la lección en cualquier momento y continuar después, avanzando a su propio ritmo.

Proceso de producción de la plataforma tecnológica (en este caso, las redes sociales) y de los mensajes con fines instruccionales o de capacitación:

- Definir el propósito (adquirir conocimientos, capacitar en alguna área, etc.).
- Definir la plataforma tecnológica (es decir, qué red social se utilizará y por qué).
- Identificar al usuario y definirlo.
- Establecer las metas, las actividades a desarrollar y los tiempos de ejecución.
- Diseño instruccional: determinar el tratamiento didáctico de los contenidos, su organización, secuencia, formato, tipo de material a generar, diseño de la presentación, formas de distribución, uso y evaluación del proceso.

- Los contenidos pueden ser: informativos (aprender datos, hechos, conceptos), para saber hacer (conocimiento práctico, saber cómo proceder) y saber ser (de valor-actitudinal, vinculada con las cuestiones afectivas y valorativas hacia el objeto de aprendizaje).
 - Inmersión: es el efecto de “engancharse” completamente en el programa. Para lo cual se requiere el uso de la *multimedia*: imágenes (pueden incluir texturas, efectos de profundidad, etc.), botones, sonidos de fondo, efectos especiales o animaciones, sonidos de narraciones, etc.
 - Las imágenes deben estar en concordancia con el mensaje que se desea transmitir.
 - Planear cuidadosamente la secuencia de navegación. La navegación: no lineal permite al usuario ir de un lugar a otro según las necesidades mediante el uso de hipervínculos y la *hipermedia*, mientras que en la navegación de tipo lineal se sigue una secuencia, se avanza y retrocede en un orden establecido, la jerárquica tiene un orden en la presentación pero no induce a una navegación determinada, la compuesta es una navegación libre pero con momentos donde se induce al usuario a una secuencia determinada.
 - Uso de símbolos e iconos, (por ejemplo, en el escritorio de la computadora por lo regular identificamos que un bote de basura es el lugar que funciona como papelera de reciclaje, donde se desechan los archivos que ya no se usan).
 - Promover la retroalimentación y de esta forma la inmersión del usuario en el programa.
 - Configurar un mapa del sitio, por si el usuario se confunde.
 - Hacer una diagramación en papel de los elementos de la red social en forma de cuadrícula o retícula que permita ubicar cada elemento de la pantalla, según el peso visual del plano y la lectura natural del humano.
 - El “Home” o página principal debe ser atractiva y eficiente.
 - Si es posible, incluir botones (de continuar, regresar, ir al inicio o al final del menú principal), controles para ejecutar audio, video, animación, barras deslizables, botones para seleccionar el idioma y textos.
- Por lo regular los programas ya prediseñados o preconfigurados permiten al usuario diseñar una página *web* o una red social con todos estos elementos, quitarlos y ponerlos según le convenga.²⁸⁸

Los mensajes para la capacitación:

- ✓ *Estructura*: los mensajes debe ser acordes con los objetivos y tener introducción, desarrollo y conclusión.
- ✓ *El contenido*: debe ser verídico y revisado por expertos.
- ✓ *Tratamiento*: presentación del mensaje de acuerdo al análisis del público al que se dirige.
- ✓ *Metodología o proceso de producción*: definir las tareas y el orden temporal en el que se tienen que realizar.²⁸⁹

Lo que se debe evitar:

Es importante cuidar la percepción del usuario la primera vez que ve la red social en su pantalla de PC, pues de esto depende mucho si mantiene o no su interés en seguir aprendiendo.

²⁸⁸ ACUÑA, Alejandro, “*Apuntes del diplomado Nuevas tendencias en el periodismo*”, (no publicados), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, 2007.

²⁸⁹ *Ibíd.*

Evitar:

- ❖ Los textos que se desplazan a lo largo de la pantalla o la barra de estado.
- ❖ Animaciones que corren continuamente sin parar.
- ❖ El no tener colores estandarizados.
- ❖ Tener información desactualizada.
- ❖ Una navegación muy compleja.
- ❖ Ligas rotas (hipervínculos donde no existe información o la página ya no existe), mensajes de errores, pop-ups (ventanas emergentes que distraen la atención), entre otros.

Las animaciones cuando se usan para atraer la atención deben reproducirse una vez y posteriormente convertirse en imágenes fijas.²⁹⁰

c) La red social adecuada para cada empresa.

El hecho de que una compañía se integre al mundo de la tecnología no quiere decir que se deba "comer el mundo de un bocado" y que por estar "a la moda" o "actualizada" deba hacerse de todas las herramientas tecnológicas existentes. La compañía debe usar sólo aquellas que verdaderamente le sean convenientes según sus necesidades y agilicen sus procesos, no deben complicarlos más.

En la búsqueda de tipo documental para esta sección no se encontró con información de autores que hablen acerca de cómo establecer cuál debe ser el medio adecuado para cada empresa, quizás sea porque es un tema al que se le da poca importancia o bien porque las empresas llevan a cabo el proceso de toma de decisión de manera empírica, probando con un medio de comunicación u otro y, dependiendo de sus resultados, los descartan o continúan su uso.

En cuanto a las redes sociales, considero que la determinación de cuál(es) deben seleccionar(se) la debe hacer la Dirección General y en encargado de la Comunicación Corporativa con base en la misión, visión, valores y sobre todo, los objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo.

En este aspecto no hay reglas escritas. La compañía puede determinar usar una o más redes sociales dependiendo de muchos factores como su infraestructura tecnológica, experiencias previas en el manejo de medios de comunicación internos, tanto impresos como electrónicos, número de empleados, personal a cargo de la comunicación corporativa, apertura al cambio, disposición de la alta gerencia, etc.

Si se determina usar más de una red social es conveniente tomar en cuenta las sugerencias dadas en la sección de recomendaciones para evitar la resistencia al cambio, donde se explica que el cambio puede hacerse de forma paulatina, usando una red a la vez, estableciendo una prueba piloto y si funciona continuar agregando más redes sociales.

²⁹⁰ YUAN GAO, Rampao, et. al. "Los efectos de los banners animados y la publicidad de pop-ups en sitios web comerciales", Information Resources Management Association, EUA, Volúmen 1, pp. 28-36.

El identificar a los diferentes públicos y sus características, así como las actividades que se quieren promover también nos permite definir qué medio o canal se utilizará en cada caso. Puede ser, por ejemplo, que un *blog* sea más conveniente para que los directores generales y/o gerentes de área puedan comunicarse con los empleados de los niveles operativos, empleados administrativos, etc., debido a que facilita el dar a conocer información relevante y que quien escribe reciba retroalimentación de los lectores, además de otras aportaciones.

Quizás la compañía esté interesada en utilizar un *wiki* como herramienta colaborativa para que los miembros de un área, un departamento o grupo a cargo de un proyecto interdisciplinario compartan información y aprendan con base en las aportaciones y experiencias de los otros. El *wiki* puede servir a un grupo para resolver problemas de un proyecto en equipo e ir juntando las piezas como en un rompecabezas.

También es posible que la empresa desee establecer el *chat* para que los empleados de un mismo nivel jerárquico estén en comunicación directa y continua sin necesidad de que los mensajes pasen a través de una secretaria o asistente, ahorrando tiempo en la toma de decisiones.

Las posibilidades de uso y de combinación de las distintas redes sociales son infinitas; cabe señalar que la determinación de las formas y políticas de manejo deben hacerlas el responsable de la comunicación organizacional junto con la alta gerencia.

Un verdadero sistema de información estratégico hará uso de los mejores sistemas de información y telecomunicaciones disponibles, para proporcionar ventajas competitivas a la organización.²⁹¹

Cuando se intenta identificar el mejor posible, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo estratégico hacia el que han de converger las ventajas del sistema de información. Por ejemplo, se puede usar el sistema para mejorar las relaciones con los clientes o proveedores.
2. Identificar la mejor forma posible de utilizar los sistemas de información para soportar toda la estrategia de la empresa.
3. Identificar qué funciones propias del sistema de información se usarán para obtener las mayores ventajas. Considerando las tres básicas: proceso, almacenamiento y distribución, la ventaja competitiva se obtendrá mediante la adecuada combinación de ellas.²⁹²

En cuanto a la planificación de los recursos, al planear la creación o modificación de un sistema de información, es necesario tener en consideración todos los elementos que intervienen en el mismo, de tal manera que la inversión realizada sea rentable y se amortice rápidamente.

Es necesario hacer una evaluación del costo-beneficio, realizar una planificación a corto, mediano y largo plazo y un plan de seguimiento para adoptar medidas correctivas en caso necesario.²⁹³

²⁹¹ HUIDROBO, José Manuel, “*Comunicaciones de empresa*”, Editorial Paraninfo, Madrid, 1992, p. 20.

²⁹² *Ibídem*.

²⁹³ *Ibídem*.

Es importante investigar acerca de las diferentes soluciones tecnológicas y no caer en la trampa tecnológica, deslumbrados por las maravillas de un producto de última generación, pero de alto costo que sobrepase las necesidades actuales y que en un mediano plazo sea necesario cambiar.²⁹⁴

d) Recomendaciones para la medición de los resultados de la comunicación corporativa.

La auditoría o evaluación de la comunicación interna es un procedimiento que permite a las empresas determinar la eficacia y eficiencia de los medios de comunicación internos, así como la percepción de los empleados de los mismos.

La medición de los efectos de las actividades de comunicación es difícil, pues muchas veces se pueden considerar relaciones de causa y efecto equivocadamente; sin embargo, la atención se ha centrado en los resultados, por ejemplo, si se efectuó una venta, cobertura lograda (a cuánta gente llegó el mensaje), reacciones de los clientes, recordatorio de campañas, opinión que tengan de la empresa y en particular en el caso de la comunicación interna, si los empleados conocen la misión y objetivos de la compañía.²⁹⁵

Existen muchos autores que proponen distintas metodologías para realizar una auditoría de comunicación interna, a continuación se exponen algunas.

Auditoría de Liliana Guevara:

Todas las actividades de comunicación se deben evaluar al menos una vez al año, para garantizar que todos los públicos han recibido los mensajes.

"El diagnóstico de comunicación constituye un importante instrumento para el incremento o generación de cambios en la empresa; es decir tiene un carácter instrumental. Su importancia radica en las decisiones que se tomen sobre la base de los resultados obtenidos".

"La auditoría en comunicación permite establecer los objetivos de comunicación, evaluar los programas a largo plazo e identificar las fortalezas y debilidades y señalar aquellas que requieren actividades adicionales. Se mide el grado de satisfacción que experimenta una persona con las diferentes prácticas de la comunicación en su compañía y en las siguientes dimensiones. Información general sobre la organización que incluye: Información sobre políticas, objetivos, estrategias, cambios, filosofía, valores y el desarrollo y forma de actuar de la organización. También incluye estados financieros y de mercado".²⁹⁶

²⁹⁴ *Ibíd.*

²⁹⁵ VALEZZI, Cristina, "Comunicación Empresarial y su Rendimiento Financiero", Soluciones Integrales de Comunicación, INFOSOL, Mi Esp@cio, s.f., http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/comunicacion_empresarial.html, (7 de julio de 2009).

²⁹⁶ GUEVARA, Liliana, "Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la Prensa", Razón y Palabra, Número 32, abril - mayo 2003, ITESM-CEM, <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/lguevara.html>, (18 de noviembre de 2010).

Aspectos que se pueden evaluar:

- *Evaluación del trabajo*: evaluación que el empleado recibe de su gestión por parte de sus superiores.
- *Información acerca de su trabajo*: información sobre el contexto inmediato en el que se desenvuelve, los planes del equipo de trabajo, de su departamento, los requerimientos e información sobre el personal.
- *Comunicación de los supervisores*: hace referencia a la manera como los supervisores se comunican con los operarios, si los escuchan, ponen atención, canalizan sus requerimientos y necesidades, si están abiertos a las ideas nuevas y si ofrecen orientación para resolver problemas relacionados con su trabajo.
- *Clima de la comunicación*: se refiere a la actitud general que tiene la gente de la compañía hacia la comunicación y hasta qué punto la comunicación dentro de la empresa es motivadora, integradora y generadora de cambios.
- *Comunicación entre empleados*: hace referencia a la calidad de la comunicación formal o informal que pueda existir.
- *Medios estratégicos de comunicación*: Incluye todos los medios de comunicación que se utilizan en la empresa tanto escritos, verbales como audiovisuales.
- *Comunicación con los operativos*: en relación con la calidad de la comunicación que los operarios tienen con los supervisores.
- *Comunicación de gerencia*: se refiere a la manera como la gerencia se comunica con los colaboradores administrativos.
- *Comunicación Interdepartamental*: se refiere al tipo de comunicación que se presenta entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo de la organización.²⁹⁷

Fases para realizar una auditoría:	
Fase No.1:	Definición del aspecto o factor comunicacional a investigar.
Fase No.2:	Definición de la población y muestra del estudio.
Fase No.3:	Definición y diseño del instrumento para recolectar datos: encuesta o cuestionario. Si la recolección va a ser personalizada o por medio de buzones, normales o virtuales.
Fase No.4:	Definición de cómo entrevistar o realizar un acercamiento al público objetivo.
Fase No.5:	Comunicar a los colaboradores de la organización sobre la importancia de la investigación que se va a realizar y motivarlos para que participen.
Fase No. 6:	Trabajo de campo o recolección de los datos.
Fase No.7:	Sistematización de los datos.
Fase No. 8:	Análisis cuantitativo y cualitativo de los datos. Además de gráficos y cuadros estadísticos.
Fase No. 9:	Elaboración del informe que debe incluir conclusiones y recomendaciones. En algunas ocasiones se debe de diseñar un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.
Fase No. 10:	Presentación ante la presidencia, gerencia o equipo de trabajo.

²⁹⁷ *Ibídem.*

Es importante que los resultados arrojados por el diagnóstico sean conocidos por los trabajadores a través de los medios de comunicación internos, en este caso se deben incluir las redes sociales.²⁹⁸

Auditoría de Luis Albarrán:

Esta metodología no es exclusiva de la comunicación organizacional, es una metodología de investigación social orientada a aportar información para la toma de decisiones.

La investigación debe tener:

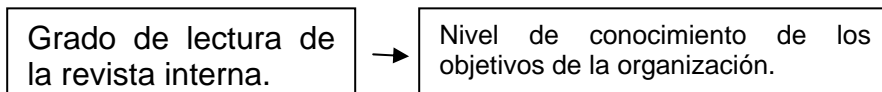
- Un propósito.
- Definir los objetivos (necesidades de información que se requieren para apoyar o no la ejecución de un propósito). Ejemplos: funcionalidad de las redes sociales, periodicidad en el envío y recepción de la información, identificar la periodicidad e intensidad de lectura de los públicos objetivo.
- Construcción de un modelo conceptual que interrelacione los conceptos de la investigación.
- Selección y elaboración de un diseño de investigación.
- Selección de las unidades de análisis (personas, departamentos, divisiones u organizaciones completas) que estudiaremos en la investigación.
- Selección y elaboración de las herramientas para la recolección de la información. Formas en que se obtendrá la información: uso de encuestas, entrevistas, guías de observación, análisis de datos de archivo, etc.
- Diseño y aplicación de un plan de análisis cuantitativo (estadístico, por ejemplo) o cualitativo que se aplique a los datos recolectados.
- Comunicar los hallazgos a quien toma las decisiones. En este caso los responsables como son el encargado de la comunicación, el director general o dueño del negocio.²⁹⁹

Se requiere el desarrollo de un modelo conceptual en el cual se definan los términos de la investigación y se indique cómo se relacionan dichos conceptos entre si.

Modelos de estímulo respuesta:

Uno de los conceptos desempeña el papel de factor causal y otro indica el efecto que se presume lograr.

Ejemplo:



Se debe indicar cómo se van a medir los conceptos, lo que se conoce como operacionalización.

Ejemplo: ¿Cuánto tiempo dedica usted a la lectura de la revista interna?

Menos de 30 min. ___ 30 min. ___ 1 hora ___ Más de una hora ___

La pregunta podría complementarse con una referente a los contenidos: ¿Podría mencionar algún punto específico del editorial de la última revista? Si ___ No ___

Mencione: _____

²⁹⁸ GUEVARA, Liliana, "Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la Prensa", Razón y Palabra, Número 32, abril - mayo 2003, ITESM-CEM, <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/lguevara.html>, (18 de noviembre de 2010).

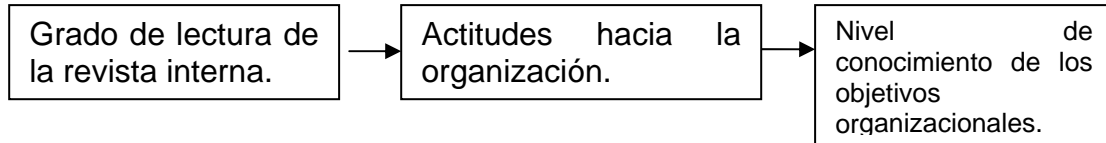
²⁹⁹ Luis Albarrán en: FERNÁNDEZ Collado, Carlos, comp., "La comunicación en las organizaciones", Trillas, México, Pp. 211-214.

Además se debe establecer una hipótesis, por ejemplo: a mayor grado de lectura de la revista interna, mayor conocimiento de los objetivos de la organización.

Modelos de variable interviniente:

El modelo estímulo-respuesta puede resultar sobre simplificado, es indispensable conocer las predisposiciones del receptor, las actitudes que tiene hacia la organización.

Ejemplo:



Una escala de actitudes permitiría establecer las actitudes hacia la empresa, ejemplo: Marque con una X la opción que indica con mayor claridad el grado de acuerdo que tiene usted con cada una de las frases:

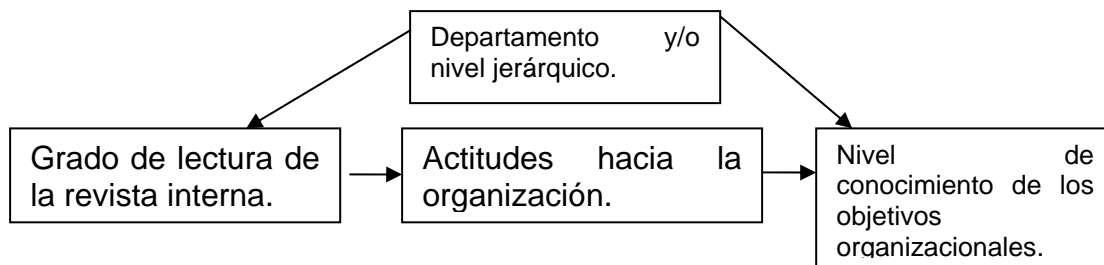
Me gusta mucho trabajar en esta empresa:

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo parcial.
- Indeciso.
- En acuerdo parcial.
- Totalmente de acuerdo.

La hipótesis podría ser: a mayor grado de lectura de la revista interna, mayor nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales cuando existe una actitud favorable hacia la organización.

Modelo con variable de segmentación:

El modelo anterior se puede enriquecer si se añade un factor de segmentación de la audiencia. Tradicionalmente es la unidad organizacional (departamento) y el nivel jerárquico.



La hipótesis especificaría la existencia de diferencias entre los distintos departamentos en cuanto a las variables, grado de lectura de la revista interna, actitudes hacia la organización y nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales.

Una vez definido el modelo conceptual que indica la interrelación hipotética entre los conceptos estudiados, es necesario precisar cómo se obtendrá la información mediante el diseño de la investigación.³⁰⁰

El diseño de investigación debe incluir:

- Criterios para la selección de las unidades de estudio.
- Los procedimientos operativos para la recolección de la información.

³⁰⁰ *Ibíd.*

- Los instrumentos para la recolección de la información.
- El plan para el análisis de la información.

En el caso de una investigación experimental se puede llevar a cabo mediante la división de las unidades de estudio en dos grupos: un grupo experimental que sí reciba la revista interna y un grupo de control que no la reciba. El estudio podría enfocarse a averiguar el nivel de conocimientos acerca de los objetivos organizacionales de los que recibieron la revista contra los que no la recibieron.

En una investigación de tipo descriptivo, el investigador no controla ningún factor, ni busca generar un grupo de comparación, simplemente estudia segmentos organizacionales e identifica las diferencias entre ellos. Ejemplo: los datos del nivel de lectura se pueden analizar a través de una tabla cruzada con los del nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales.

El procedimiento para el análisis de datos se puede dividir en los siguientes pasos:

1. Codificación. Transformar generalmente a valores numéricos los datos que se obtuvieron.
2. Captura de datos. Transportar los datos a sistemas computacionales que permitan analizar la información.
3. Limpieza de archivos. La información puede tener errores producto de la captura, de la codificación y a veces del trabajo de campo. Es necesario revisar la información, eliminar errores a través de la edición automatizada de la misma.
4. Análisis univariado de distribuciones. Se analiza cada elemento a fin de examinar cómo se distribuyeron los datos.
5. Cruces por variables de interés. Generar tablas de frecuencia o promedios, que muestren la interrelación entre dos variables.
6. Análisis multivariado. En ocasiones interesa analizar la interrelación simultánea entre más de dos variables al mismo tiempo. En estos casos, existen poderosas herramientas que, si bien implican algunas suposiciones de tipo estadístico, permiten analizar e identificar patrones de relaciones e influencias en un juego de datos.
7. El análisis metodológico respectivo, lejos de ser un punto de satisfacción, es un requisito necesario para evaluar, por lo menos parcialmente, la calidad de la información recolectada.³⁰¹

De acuerdo con su objetivo, un análisis estadístico puede buscar:

- a) Describir los datos.
- b) Mostrar diferencias entre dos o más grupos en cuanto a una variable de interés.
- c) Mostrar relaciones entre dos variables.
- d) Mostrar interdependencias e interinfluencias simultáneas entre más de dos variables.

³⁰¹ *Ibídem.*

Para identificar diferencias y relaciones, el investigador puede utilizar pruebas de significación estadística y de correlación:

- Pruebas para distribuciones no normales y niveles de medición nominal u ordinales. Se incluyen: la Ji cuadrada, la prueba U de Mann Whitney, la prueba H de Kruskal Wallis, la prueba de McNemar, el análisis de rangos de Friedman, la prueba de signos y la prueba de T de Wilcoxon, entre otras.
- Pruebas para distribuciones normales de datos y niveles de intervalo o de razón de medición, en las cuales se encuentran la t de Student y la F de Fisher.³⁰²

Existen pruebas de correlación para datos que no tienen una distribución normal y se encuentran en niveles de medición nominal y ordinal, como: la C de Pearson, la V de Cramer, Lambada, D. Sommers, Tau de Kendall, Gamma y muchas otras. A su vez, existen pruebas de correlación que implican niveles de medición de intervalo y distribuciones normales como el coeficiente de Pearson.

En el análisis multivariado se estudian interinfluencias e interdependencias simultáneas entre más de dos variables. El análisis de interdependencia busca estudiar la interrelación entre un conjunto de variables, sin plantear un esquema de calidad. En este grupo se encuentran el análisis factorial o de factores, el análisis de conglomerados y el análisis de escalamiento multidimensional.

Por otra parte, existe el análisis de dependencia que divide a las variables estudiadas en causas y efectos, buscando identificar las causas que influyen más sobre los efectos. En este caso se encuentran el análisis de regresión múltiple y el análisis descriptivo miratorio, el análisis multivariado de varianza y la correlación canónica.

El análisis metodológico se puede computar con los índices de confiabilidad existentes como el de Kuder-Richardson, el alfa de Crombach o los índices theta y omega. Para la validez se realizan aplicaciones del análisis de factores y discriminatorio.³⁰³

Tomando como base un ejemplo propuesto por Albarrán, una investigación para conocer qué tan bien funciona una red social para la comunicación interna podría ser de la siguiente forma:

Red social: *blog*

Objetivos de la investigación en forma de preguntas:

- ¿Con qué frecuencia los distintos niveles jerárquicos utilizan el *blog*?
- ¿Qué grado de satisfacción experimentan quienes utilizan con frecuencia el *blog*?
- ¿Qué tan importante es el *blog* para la gente que está dentro de la organización?

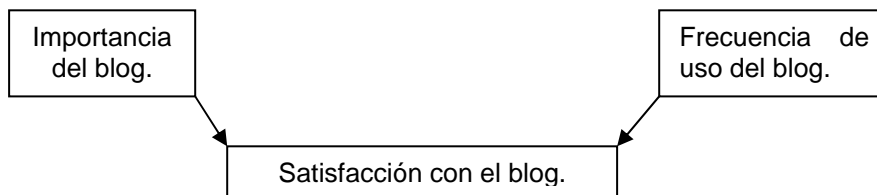
Estos son sólo algunos de los posibles objetivos que se pueden plantear.

Palabras clave: frecuencia de uso, importancia y satisfacción.

³⁰² *Ibídem.*

³⁰³ *Ibídem.*

Se construye un modelo de segmentación:



El modelo pretende especificar que la satisfacción con el *blog* es una función interactiva de la importancia del mismo por su frecuencia de uso, es decir, que la gente considerará la importancia del medio y su frecuencia de uso, a fin de determinar qué tan satisfecho se encuentra del *blog*. Esto significa que si una persona recibe constantemente mensajes en el *blog* y lo considera poco importante estará insatisfecho.

El modelo es una sobre simplificación de las variables consideradas, por ejemplo, en la satisfacción con el *blog* pueden tomar en cuenta: la claridad, la presentación, la frecuencia, etc.

En cuando al diseño se puede proponer uno experimental o exposfacto, de acuerdo con las posibilidades reales de manipulación. Se puede aplicar una encuesta por muestreo y recoger la información de los individuos.

En la encuesta se pueden incluir escalas en las preguntas, en las cuales la gente califica la importancia, satisfacción y frecuencia de uso del *blog*. El análisis estadístico puede consistir en una serie de cruces por nivel jerárquico y por departamento. Se puede llevar a cabo un nivel de varianzas simples y de doble clasificación, a fin de identificar diferencias entre niveles y departamentos.

Se computa el índice: $(\text{Frecuencia} + \text{Satisfacción}) / \text{Importancia}$ como una medida de la eficacia comparativa del medio y este índice se relaciona con los niveles de conocimiento, las actitudes y las características organizacionales.

Los hallazgos se deben informar en una reunión de retroalimentación en la que esté presente la alta gerencia y se ofrecen algunas recomendaciones.³⁰⁴

Auditoría de Josefina García y otros autores:

Son dos las funciones que cumple la auditoría:

- Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado.
- Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.³⁰⁵

³⁰⁴ *Ibídem.*

³⁰⁵ Quintana M.A., cit. por: GARCÍA Mestanza, Josefina, et. al., "*La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*"; Revista Latina de Comunicación Social, Número 18, junio de 1999, Universidad de Málaga, España, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>, (29 de noviembre de 2010).

También se distinguen los siguientes tipos de auditorías:

- *Auditoría operativa*. Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- *Auditoría de eficacia*. Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas.
- *Auditoría de legalidad*. Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que les afectan.

Del análisis de dichas auditorías se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna (Fernández P.I, citado por García).

García establece que el plan de comunicación debe contemplar varias fases, la primera es el diagnóstico de comunicación, que debe dar a conocer los modos de comunicación existentes, qué medios se utilizan, y con qué eficacia, qué información se da y cuál no. El diagnóstico informa acerca de los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa.³⁰⁶

La fase de control pretende verificar si la materialización y los resultados de las acciones de comunicación coinciden con las previsiones y objetivos. Esta última fase concluye con la propuesta de medidas correctoras que fundamentan el reinicio del proceso planificador.³⁰⁷

Desarrollo de la auditoría:

Determinación de los objetivos de la auditoría y el campo de acción de las actividades que se van a desarrollar. Algunos de los posibles objetivos que pueden analizarse:

- Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
- La reducción de costos del departamento de comunicación interna.
- El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
- Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
- La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Detectar las necesidades de información.
- Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
- Identificar las audiencias y su diversidad.³⁰⁸

La recogida de información es el primer paso formal de la práctica de las acciones de auditoría de comunicación. El auditor ha de resolver el tipo de datos a recoger y la forma de obtenerlos.

³⁰⁶ Quintana M.A., cit. por: GARCÍA Mestanza, Josefina, et. al., "*La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*"; Revista Latina de Comunicación Social, Número 18, junio de 1999, Universidad de Málaga, España, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>, (29 de noviembre de 2010).

³⁰⁷ Albizu, 1993; Langarica, 1995; Garrigó, 1996, cit. por: GARCÍA Mestanza, Josefina, et. al., "*La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*"; Revista Latina de Comunicación Social, Número 18, junio de 1999, Universidad de Málaga, España, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>, (29 de noviembre de 2010).

³⁰⁸ GARCÍA Mestanza, Josefina, et. al., "*La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*"; Revista Latina de Comunicación Social, Número 18, junio de 1999, Universidad de Málaga, España, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>, (29 de noviembre de 2010).

García explica que la auditoría de comunicación interna (ACI) se construye a partir de datos de carácter objetivo y subjetivo. Existen espacios que son medibles de manera objetiva, como la dimensión legal o económica, a través de indicadores financieros o de nivel de participación. De la misma forma, la valoración de las dimensiones organizativas y comunicativas se fundamenta en datos de carácter subjetivo, que posibiliten extraer conclusiones sobre la eficacia de los esfuerzos de comunicación y los distintos medios utilizados.

*“Si bien los datos objetivos señalados constituyen una información primaria para la empresa, la información válida para la elaboración de las auditorías de comunicación interna proviene en su mayoría de la percepción y el nivel de satisfacción de los propios empleados o consumidores de la comunicación generada por la empresa. Esta circunstancia obliga, al igual que sucede en la evaluación de las acciones de marketing externo, a extraer la información directamente del público interno mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas o reuniones”.*³⁰⁹

Este tipo de consultas se puede realizar sobre la totalidad del personal o bien, sobre una muestra de la misma, cuando sea aconsejable por el tamaño del universo y las diferencias funcionales entre el grupo.

La muestra consultada ha de ser, en cualquier caso, representativa. Existen tres criterios a considerar para su selección:

- *Eje vertical.* Personas que representen los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa.
- *Eje horizontal.* Personas que representen diferentes ubicaciones geográficas.
- *Eje diagonal.* Personas que estén integradas en distintos departamentos o funciones.

La segmentación de una plantilla garantiza poder extraer conclusiones diferentes en función de los colectivos identificados.

Los cuestionarios interrogan al empleado sobre su valoración de los distintos canales de comunicación, formales e informales, el volumen de información que recibe sobre los diferentes aspectos que afectan a su trabajo, departamento y la propia empresa considerada globalmente, así como su conocimiento sobre los procedimientos a seguir para la obtención de información.³¹⁰

La representación gráfica de los resultados facilita su lectura e interpretación.

El informe final de la ACI reflejará de manera clara los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa, así como las recomendaciones oportunas para superar las deficiencias del mismo.

En ocasiones los resultados de la comunicación interna son difíciles de discriminar de manera independiente de otras acciones de gestión de Recursos Humanos. Esta

³⁰⁹ *Ibídem.*

³¹⁰ *Ibídem.*

circunstancia obliga la referencia a otros estudios de carácter cualitativo que cabe hacer en torno al mercado interno de una empresa.

Los estudios a los que se refiere son los de motivación, de imagen y del clima de trabajo.

*“Los estudios de motivación se elaboran con el fin de detectar las expectativas y necesidades del público interno. El estudio de imagen está orientado a describir cuál es la imagen que tienen los empleados de su empresa. Analizar el clima de trabajo significa estudiar las condiciones laborales y sociales en que se desarrolla la actividad en la empresa”.*³¹¹

Los estudios de motivación, de imagen y del clima de trabajo complementan la información de la ACI para evaluar la eficacia en el logro de sus objetivos.³¹²

Auditoría de Eloísa Alonso:

La auditoría ayuda a:

- Medir la calidad y cantidad de la comunicación de la organización.
- Valorar el impacto de los programas de comunicación en curso.
- Identificar los colectivos claves en comunicación y su funcionamiento.
- Determinar el impacto de las innovaciones en la organización (reestructuraciones, nuevos programas de desarrollo, etc.).
- Identificar los costos de comunicación de la organización y evaluar su rentabilidad, a la vez que proponer medidas para su optimización.
- Analizar los flujos de comunicación y corregir los que resultan ineficaces.
- Comprobar que la información deseada llega hasta los últimos eslabones de la cadena de públicos-objetivo.³¹³

Los pasos de la auditoría son:

a) Análisis de la situación actual.

- Grado de comprensión entre los empleados de la comunicación generada por la empresa.
- Revisión de los circuitos de distribución de la información.
- Grado de penetración en la audiencia de destino. Confirmar si lo que los públicos han recibido es lo inicialmente programado.
- Canales de comunicación utilizados por los empleados. Revisión de las comunicaciones internas.
- Análisis del contenido de los mensajes enviados (elementos clave, valores, etc.).³¹⁴

Para recabar la información se utilizan los siguientes métodos:

- *Entrevistas individuales.* Información cualitativa que permite conocer mejor cómo llega la comunicación de la empresa a todos los destinatarios.
- *Reuniones de grupo (focus groups).* Se investigan las razones de por qué la gente piensa de cierta forma acerca de los diferentes mensajes que la empresa emite. Los

³¹¹ Suárez J.M., 1989, cit. por: GARCÍA Mestanza, Josefina, et. al., "La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica"; Revista Latina de Comunicación Social, Número 18, junio de 1999, Universidad de Málaga, España, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>, (29 de noviembre de 2010).

³¹² Quintana M.A., cit. por: GARCÍA Mestanza, Josefina, et. al., "La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica"; Revista Latina de Comunicación Social, Número 18, junio de 1999, Universidad de Málaga, España, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>, (29 de noviembre de 2010).

³¹³ Eloísa Alonso en: CERVERA Fantoni, Ángel Luis, "Comunicación Total", Esic Editorial, España, 2004, pp. 120-122.

³¹⁴ *Ibidem.*

grupos deben estar formados por ocho a diez personas de categoría laboral equivalente, el moderador debe permitir intervenciones de todos y ha de ser neutral.

- *Encuestas al personal.* En forma de cuestionarios deberán medir el clima de comunicación, así como los conocimientos que la empresa entiende que son sabidos por todos los miembros de la organización.

Con este análisis se obtiene un mapa del clima de comunicación que permitirá definir la cultura corporativa y establecer, mediante valoraciones cuantitativas y cualitativas, la diferencia entre la imagen deseada y la percibida.³¹⁵

e) Recomendaciones éticas.

En este mundo globalizado, la ética y los valores éticos pueden convertirse en una ventaja competitiva frente a los competidores que prescinden de ellos.

En la mayoría de los países *Internet* no tiene una legislación específica, en vez de esto, tiende a prevalecer la autorregulación que cubre vacíos importantes. Desde sus inicios, *Internet* se desarrolló en contraposición a las disposiciones jurídicas. “*Los estudiantes y profesores universitarios que le confirieron el espíritu lúdico y el trato informal que definió a la red de redes en sus primeros tiempos tenían escaso interés en establecer normas que podían rigidizar, limitándolo*”.

Por eso cuando se necesitaron reglas para ordenar el tráfico de mensajes y evitar conflictos, se prefirieron los códigos de comportamiento ético.³¹⁶

A fines de 1998 se constituyó el ICANN (*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, Corporación Internet para Nombres y Números Asignados*), la cual registra domicilios (los más conocidos son: .com, .gob, .edu, .net, .org) y autoriza nuevas denominaciones de dominios, entre otras tareas. ICANN tiene un consejo directivo integrado por representantes de distintas comunidades y grupos de interés relacionados con *Internet*. “*Esta institución es lo más parecido que existe a un gobierno de Internet*”.³¹⁷

En México existe poco avance en cuanto a la creación de una legislación para *Internet* y por tanto, la regulación queda también a criterio de las organizaciones y los individuos. La autorregulación ha sido el método más utilizado.

En donde más se ha avanzado en cuanto al establecimiento de normas es en el comercio electrónico como la creación en 1999 por la National Conference of Commissioners on Uniform State Laws de Estados Unidos de la “Uniform Electronic Transactions” Act.12 mejor conocida como la UETA para regular las transacciones y firmas electrónicas.³¹⁸

³¹⁵ *Ibidem.*

³¹⁶ De acuerdo con el investigador de la UNAM Raúl Trejo Delarbre, cit por: CARPIZO Jorge y Carbonell, Miguel, coords., “*Derecho a la información y derechos humanos*”, México, UNAM, 2000, p. 378-379.

³¹⁷ *Ibidem*, p. 378-379.

³¹⁸ ROJAS AMANDI, Víctor Manuel, “*La Uniform Electronic Transactions Act de los Estados Unidos de América*”, Biblioteca Jurídica Virtual, Boletín Mexicano de Derecho Comparado, UNAM, 2009, http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/119/art/art7.htm#N*, (11 de noviembre de 2009).

En México no existe una ley para el comercio electrónico y mucho menos para el manejo de la información en redes sociales: hasta ahora sólo se ha logrado hacer adecuaciones a leyes diversas como la de Derechos de Autor y el Código de Comercio.

Acerca de la autorregulación y los buenos modales cibernéticos, *Internet* se caracteriza por “*crear normas voluntarias estándar, esto es, al no existir una normatividad propiamente dicha, los participantes determinan de manera espontánea las normas a las cuales se someterán, por ejemplo, la NSFnet ha establecido algunas políticas de uso aceptable que estipulan las reglas de uso aplicable a la red*”. Por ejemplo, cuando se lleva a cabo un foro de discusión, los fundadores establecen algunas reglas voluntarias de autorregulación que los participantes deberán cumplir.³¹⁹

Las reglas de autorregulación sí tienen poder, ya que de no observarse se emiten sanciones o se puede quedar excluido del grupo al cual se quiere pertenecer.³²⁰

Las compañías que utilicen redes sociales de proveedores en *Internet* deben verificar cuáles son los códigos de autorregulación de esas redes sociales que vigilan el buen comportamiento de los usuarios, y a su vez, establecer códigos reguladores propios para el uso de una o varias redes sociales dentro de la empresa.

Si bien es responsabilidad de cada empleado el manejo adecuado de los medios de comunicación internos, el encargado de la Comunicación Corporativa debe establecer políticas/reglamentos de uso y determinar, en qué casos se aplicarán sanciones por un mal manejo de las herramientas comunicativas. Por ejemplo, sanciones por utilizar un lenguaje inapropiado, por difundir determinada información a quienes no estaban autorizados para recibirla (personas internas o ajenas a la organización).

El encargado de la comunicación debe tener todo el respaldo de la alta gerencia en cuanto al establecimiento claro de las políticas de uso desde el momento mismo que se decida incluir a las redes sociales como parte de un plan de comunicación interna.

Debe hacerse sentir al empleado que tiene libertad para usar las redes sociales pero con responsabilidad, sabiendo que el uso indebido traerá como consecuencia las sanciones.

La conducta ética en el uso de las redes sociales es un asunto de conciencia individual pero que debe ser fomentada por la empresa al establecer políticas, reglamentos u otra forma de moderación de la conducta, además de programas de sensibilización al tema, inmersos en los planes de inducción y capacitación de los miembros de la organización.

Acciones importantes:

- Desalentar el uso de las redes sociales con fines personales que distraigan a los empleados de sus labores (como el envío de mensajes cadena, chistes, burlarse de algún compañero, etc.).
- Desaprobar el envío de mensajes en el anonimato. La compañía no debe permitir que las personas envíen o reciban mensajes sin estar bien acreditada su identidad. Esto se

³¹⁹DÁVILA Peña, Álvaro, “*Derecho a la información e Internet*”, www.bibliojuridica.org/libros/1/7/17.pdf, Universidad Nacional Autónoma de México, (3 de agosto de 2009), p. 345.

³²⁰ *Ibidem*.

evita al pedir a los empleados que utilicen como nombre de usuario (*user name*) en sus redes sociales su propio nombre o un código como una combinación de letras y números que indiquen el nombre del empleado y el departamento al que pertenece. No usar nombres falsos o seudónimos.

El sitio en *Internet* <http://socialmediagovernance.com/> ofrece una gran cantidad de herramientas e información para ayudar a las empresas a mejorar el uso de las redes sociales, en ella se encuentra una base de datos que a noviembre de 2010 contabilizaba 160 políticas de uso de redes sociales de diferentes empresas incluidas de negocio a negocio y de negocio a consumidores, gubernamentales y no lucrativas, principalmente con sede en Estados Unidos. Además cuenta con reportes de investigaciones acerca del uso de las redes sociales, (algunos estudios son gratuitos y en otros es necesario pagar una cuota).³²¹

De las políticas de distintas empresas revisadas, a continuación se presenta un resumen con algunas de las más relevantes que pueden tomar como ejemplos las pequeñas empresas para crear sus propias políticas o reglamentos.

³²¹ BOURDREAUX, Chris, "*Social Media Governance*", <http://socialmediagovernance.com/>, (24 de noviembre de 2010).

Política/Reglamento para el uso ético de las redes sociales.

La siguiente guía aplica para empleados, proveedores o cualquier otra persona que sea favorecida con el permiso de uso de las redes sociales corporativas. El objetivo de las redes sociales (*blog*, *wiki* y *chat*) es fomentar la participación, el trabajo en equipo, la motivación, socialización, capacitación y eficientar los procesos en un ambiente de respeto.

- Transparencia: la persona siempre debe identificarse estableciendo su nombre y su cargo.
- Se prohíben las conversaciones con personas que no se identifiquen como miembros autorizados por la compañía para el uso de las redes sociales corporativas, ya sean empleados u otros grupos de interés como los proveedores.
- El uso de las redes sociales es exclusivo para fines corporativos, se prohíbe su uso para cuestiones personales y de esparcimiento.
- Se deberá tratar con respeto a todas las personas.
- Se deberá usar un lenguaje apropiado, no ofensivo, ni discriminatorio para ninguna persona.
- Las personas son responsables de lo que escriben, al hacer alguna aportación en cualquier red social de la empresa actúan en nombre de ésta y, por ende, son responsables de la imagen corporativa.
- Al citar una información de un tercero se debe indicar la fuente consultada, (esto se debe dar en todos los casos y sobre todo cuando se trata de información protegida por derechos de autor).
- Los comentarios de los participantes no necesariamente reflejan los de la compañía. Los participantes deben aclarar cuando se trata de opiniones personales y de posturas oficiales.
- Los participantes son responsables de aportar información real, verídica que pueda ser comprobable.
- Si la persona comete algún error, debe cambiarlo en cuanto lo detecte, admitir el error, pedir disculpas y corregirlo.
- No se permite la divulgación de información confidencial como: lanzamiento de nuevos productos, investigaciones de materiales que se estén realizando, estados financieros, volúmenes de ventas, participaciones de mercado, número de productos vendidos, número de empleados, cambios en la estructura organizacional, políticas de precios, estrategias de la compañía, litigios en los que se encuentre involucrada la empresa, etc., (sobre todos si las redes sociales se comparten con grupos de interés como los proveedores).
- La persona debe escribir de temas relacionados con su trabajo, compartir archivos *multimedia* como: videos, imágenes o sonidos que considere relevantes en relación a la labor que desempeña y que servirán para el aprendizaje colaborativo. No obstante, si el empleado tiene duda acerca de determinada información, debe consultar con su jefe o superior antes de enviar algo que pueda dañar a la compañía.
- Cada departamento será responsable de asegurarse que los comentarios se apeguen a las políticas establecidas para el uso de las redes sociales. Los jefes de cada departamento estarán autorizados para quitar los contenidos que no cumplan con esto, sean ilegales u ofensivos, así como revocar los privilegios de uso de las redes sociales a los empleados que sean sorprendidos en prácticas ilegales.
- Se deben evitar los ataques personales, peleas virtuales y la comunicación hostil. Si una persona hace un comentario en el que otro empleado no está de acuerdo, debe dar su opinión con respeto, debe escribir argumentos razonables y hechos.
- Queda prohibido revelar las claves de acceso o permitir a otras personas que accedan a las redes sociales con sus claves de acceso. De la misma forma, nadie podrá usar la cuenta de otra persona para tener acceso. Si se sorprende a alguien compartiendo sus claves de acceso ya no tendrá derecho a usar las redes sociales.
- La compañía se reserva el derecho de monitorear los comentarios o discusiones de los empleados y otros usuarios de las redes sociales corporativas. La compañía se reserva el derecho de usar cualquier sistema de monitoreo que le sea conveniente, revisar y bloquear contenido, como el ingreso de los empleados a sitios que violen el presente reglamento establecido por la compañía.*
- Aquel empleado que tenga conocimiento de alguna violación al presente reglamento debe informarlo de inmediato a su superior.
- La compañía se reserva el derecho de tomar acciones legales en contra de los empleados que se involucren en actos prohibidos o conductas ilícitas.

Fuente: SocialMediaGovernance.com, 2010.³²²

*Monitoreo de empleados: en México no existen leyes que permitan o no explícitamente a las empresas el utilizar sistemas electrónicos para el monitoreo de los empleados, sin embargo, dada la cantidad de información privilegiada a la que los empleados pueden tener acceso y los posibles riesgos a la seguridad y privacidad a los que se ve expuesta la compañía, esta tiene el derecho de protegerse, ya que puede enfrentarse a robos de información o de productos en desarrollo, fraudes, secuestro de sus ejecutivos, etc.

Las compañías y las autoridades en México podrían tomar en cuenta los casos de otros países para formular leyes y reglamentos que salvaguarden los intereses empresariales, tal es el caso de la llamada "Ley Nokia". En marzo de 2009 el parlamento finlandés aprobó por amplia mayoría la reforma de la Ley de Protección de las Comunicaciones Electrónicas, que autoriza a las empresas y organismos públicos a investigar los registros de correo electrónico de sus empleados para evitar la filtración de secretos industriales.³²³

El texto fue bautizado como "Ley Nokia" debido a la presión que durante más de dos años ejerció el fabricante finlandés de teléfonos móviles para que se modificase la ley y se le permitiera supervisar los correos de sus empleados, después de sufrir varios presuntos casos de espionaje industrial.³²⁴

Con esta ley las compañías pueden controlar datos del correo electrónico de sus empleados, tales como el destinatario y el remitente, el formato y tamaño de los archivos adjuntados, o la fecha y hora de los mensajes, aunque no podrán acceder al contenido de los mismos.³²⁵

En Estados Unidos existe el "Decreto de Privacidad en la Comunicación Electrónica" (Electronic Communications Privacy Act, ECPA), el cual regula el monitoreo de las comunicaciones electrónicas, ya sea por parte de gobierno o de las empresas hacia sus empleados y fuera de las mismas.

El ECPA define como "*comunicación electrónica*" cualquier transmisión de símbolos, señales, texto, imágenes, sonidos, datos, o inteligencia de cualquier naturaleza transmitida por completo o parcialmente por un medio alámbrico, de ondas radiofónicas, electromagnético, foto electrónico o foto óptico que afecte el comercio en el ámbito nacional o internacional.

Fue promulgado en 1986 por el Congreso de Estados Unidos. El ECPA pone algunas limitaciones a los derechos de los empleadores para monitorear las llamadas telefónicas de sus empleados. Bajo este decreto, un empleador no puede monitorear las llamadas personales de un empleado, aún las hechas desde los teléfonos del trabajo. Un empleador puede monitorear una llamada personal, únicamente si el empleado lo sabe y lo permite.

³²² *Ibídem.*

³²³ EFE, "*Aprueban la Ley Nokia*", El Universal, Computación, 4 de marzo de 2009, <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/52827.html>, (5 de diciembre de 2010).

³²⁴ *Ibídem.*

³²⁵ *Ibídem.*

El ECPA también protege los mensajes recibidos en el buzón de voz de los empleados. Los empleadores enfrentarán cargos legales si leen, revelan, borran o le impiden el acceso al empleado a sus mensajes de voz.

Las compañías deben contar con una política por escrito manifestando que efectuarán o podrían hacer un monitoreo de las actividades; ésta deberá ser distribuida a todos los empleados quienes deberán firmar un acuse de recibo, estableciendo que aceptan y comprendieron la notificación.

Sin embargo, la sección 2516³²⁶ del ECPA excluye a las empresas de cualquier responsabilidad legal hacia el empleado en caso de que haya sospecha de que éste infrinja alguna ley que amerite prisión y/o pena de muerte.

La empresa puede protegerse, mediante el uso de sistemas de monitoreo, de cualquier responsabilidad criminal en la cual se pueda ver comprometida, debido a cualquier acción o actividad realizada por un empleado.

Los empleados pueden exponer deliberadamente o inadvertidamente la información confidencial de la compañía (secretos industriales, información personal, información financiera) a personas no autorizadas a través del e-mail o el *chat*.

Los correos electrónicos están considerados propiedad de la compañía si se envían utilizando el sistema de cómputo de la misma. Los empleadores generalmente tienen derecho a monitorear y a ver el correo electrónico del empleado, siempre y cuando tengan un propósito válido para hacerlo.

Muchos empleadores tienen ahora sistemas de correo electrónico que copian todos los e-mails que circulan a través de su sistema para verificar la productividad, el uso ilegal, y otros asuntos. Los correos electrónicos se utilizan como evidencia durante los juicios para probar la conducta ilegal del empleado.

Algunos empleados han reclamado tener una excepción a la privacidad debido a que el acceso es protegido con una contraseña. Hay casos documentados como los de *Burke vs Nissan Motor Corp.*³²⁷ y *McLaren vs Microsoft Corp.*³²⁸, donde las cortes desecharon el reclamo y se dictaminó que los empleados no tienen una expectativa a la privacidad en las comunicaciones que son enviadas a través de la red de la compañía.

Adicionalmente, los empleadores tienen derecho a llevar cuenta de los sitios en la *Internet* que visitan sus empleados; ya sea para bloquear páginas web que visitan o para limitar la cantidad de tiempo que pasan en un sitio determinado.

³²⁶ DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE ESTADOS UNIDOS, "*Wire and electronic communications interception and interception of oral communications*", Computer Crime and Intellectual Property Section, http://www.justice.gov/criminal/cybercrime/wiretap2510_2522.htm, (5 de diciembre de 2010).

³²⁷ LOUNDY, David, "*Caso Bourke vs. Nissan*", http://www.loundy.com/CASES/Bourke_v_Nissan.html, (5 de diciembre de 2010).

³²⁸ HARVARD Law School, "*Caso McLaren vs. Microsoft*", Berkman Center for Internet & Society, 28 de mayo de 1999, http://cyber.law.harvard.edu/privacy/McLaren_v_Microsoft.htm, (5 de diciembre de 2010).

Para el monitoreo de los empleados existen diversos *softwares*, los cuales pueden ser adquiridos *Internet* a un bajo costo, tal es el caso de las herramientas desarrolladas por la compañía Spytech que pueden ser descargadas desde su página *web* luego de pagar una cuota. Las herramientas permiten llevar un control de los sitios visitados en *Internet*, las conversaciones de *chat*, el uso de aplicaciones de correo, etc.³²⁹

En el momento en que el empleado firma y acepta de conformidad el apegarse a las políticas/reglamentos establecidos y comete algún acto en contra de la empresa, la misma puede tomar las medidas necesarias como suspensión temporal del trabajador, despido justificado, demandas, etc. La terminación laboral se da por diversas razones como: negligencia, compartir información privilegiada, poner en riesgo la seguridad de la empresa y de quienes trabajan en ella, etc.

Estas políticas pueden combinarse en un solo documento con otras como las políticas de seguridad y privacidad o bien hacer documentos separados. El encargado de la comunicación corporativa debe asegurarse que cada empleado tenga una copia (puede ser impresa, vía correo electrónico o establecer un link al documento en las propias redes sociales) del mismo para su consulta continua. Además un programa para su recordatorio debe formar parte constante de los planes de comunicación, por ejemplo, a través de correos electrónicos de recordatorio, copias en los pizarrones, etc.

Es conveniente que el empleado firme una hoja en la que acepta los términos del uso de las redes sociales, está enterado de cada una de las políticas y se compromete a hacer buen uso de las herramientas tecnológicas que se le proporcionen.³³⁰

³²⁹ SPYTECH, "*Spy software*", <http://www.spytech-monitoring-software.com/>, (5 de diciembre de 2010).

³³⁰ De acuerdo con un estudio de Manpower, el 75% de las organizaciones en el mundo no tienen una política para el manejo de las redes sociales corporativas. El estudio se llevó a cabo en 35 países y se encuestó a 34 mil empleados. Al contar con una política sobre el uso de las redes sociales en el trabajo, el 65% de los ejecutivos entrevistados en América (Canadá, Estados Unidos y América Latina), indicó que el principal beneficio fue la disminución en la pérdida de productividad; 39% reportó beneficios en la protección de la propiedad intelectual, así como información confidencial; 32% en la protección de la reputación de la organización y el 18% dijo que le ayudó a proteger la reputación de su organización. "*Es de suma importancia dejar sentado que las políticas no son definitivas y que están sujetas al cambio y a la evolución; ya que la forma de utilización de estas herramientas está cambiando muy rápido. Y nunca hay que olvidar que los lineamientos de la red social deben estar ligados a los de la compañía*", destacó David Arkless, Presidente Global de Asuntos Corporativos y de Relaciones con Gobierno de Manpower cuando presentó la encuesta en México. GODDARD, Lourdes, "*Urge definir las políticas de uso de redes sociales en la empresa*", Instituto Mexicano de Telemarketing, 2010, <http://www.contactforum.com.mx/articulos/2981.html>, (24 de noviembre de 2010).

f) Recomendaciones de seguridad y privacidad.

La seguridad informática es el conjunto de técnicas y procedimientos para asegurar la integridad y reserva de los elementos de un sistema informático. Consiste en mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad.

- Confidencialidad: los datos deben ser accesibles solamente a las personas o entidades autorizadas.
- Integridad: los elementos sólo pueden ser modificados por entidades autorizadas. La modificación se refiere a cambiar, escribir, alterar el estado, borrar o crear informaciones.
- Disponibilidad: los datos deben estar disponibles para las personas o entidades autorizadas.³³¹

La seguridad debe ser un asunto que preocupe y ocupe a todo el personal en las pequeñas empresas. Las compañías y sus sistemas informáticos se pueden ver afectados en el *hardware*, en el *software* y en los datos almacenados, por cientos de amenazas tanto internas como externas, accidentales o deliberadas, como son: desastres naturales (fuego, inundaciones, sismos, etc.), sobrecarga o caídas de la tensión eléctrica, derrame de líquidos, exceso de calor o de humedad en el lugar donde se ubican los sistemas de cómputo, el robo de información, sabotaje, fraudes, *correo basura o spam*, *phishing*, *software* espía, virus, modificación, borrado, copia o desubicación de archivos o de un *software*, etc.³³²

En relación a la seguridad física, muchos eventos son difíciles de prever como los terremotos o inundaciones. Se recomienda preparar equipos de recambio, prever los procedimientos necesarios para que los equipos puedan ponerse en funcionamiento rápidamente (como los periféricos: unidades de respaldo o quemadores de CD y DVD), establecer sistemas de alimentación eléctrica ininterrumpida (como los aparatos reguladores de corriente eléctrica y los *no breaks*³³³), y tener copias de seguridad de los archivos³³⁴ (con acceso sólo por la alta gerencia o el personal que sea designado por la misma).

“A medida que una empresa aumenta su dependencia de las aplicaciones informáticas, va en aumento su vulnerabilidad a los llamados delitos informáticos”.³³⁵ Esto es un hecho que no se puede negar, sin embargo, no hay que olvidar que en un mundo globalizado y competitivo las compañías no pueden quedarse rezagadas en el uso de las TIC por miedo a las infiltraciones de seguridad.

Deben encontrar fórmulas para combatir, pero sobretodo, prevenir la aparición de violaciones a la seguridad de los sistemas informáticos.

³³¹ SANTO Domingo, Adolfo, “*Introducción a la informática en la empresa*”, Ariel, España, 1997, p. 193.

³³² SANTO Domingo, Adolfo, “*Introducción a la informática en la empresa*”, Ariel, España, 1997, p. 194-195.

³³³ Los *no breaks* son aparatos con baterías que al detectar una falla en la corriente eléctrica proveen de energía a las computadoras por varias horas; la energía se mantiene hasta que las baterías se agotan o el suministro de energía se reestablece. Los *no breaks* pervienen la pérdida de información. INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA, *¿Qué es un no break?*, http://www.pediatria.gob.mx/tri_no_b_01.pdf, (3 de diciembre de 2010).

³³⁴ SANTO Domingo, Adolfo, “*Introducción a la informática en la empresa*”, Ariel, España, 1997, p. 196-197.

³³⁵ HUIDROBO, José Manuel, “*Comunicaciones de empresa*”, Editorial Paraninfo, Madrid, 1992, p. 143-147.

Las TIC corren los mismos riesgos a la seguridad que otros medios de comunicación tradicionales, la mayoría de los casos de vulneraciones a la seguridad se dan cuando una persona consciente o inconscientemente permite la intromisión no autorizada. Por ejemplo, un empleado que habla por teléfono con un familiar o un amigo acerca de asuntos corporativos confidenciales o bien guarda información confidencial en un dispositivo de almacenamiento portátil (como una USB) y se lo lleva a su casa para transferir la información a su computadora personal.

La responsabilidad de proteger los sistemas informáticos y los datos es de todos los miembros de la organización, la toma de decisiones depende de la alta gerencia así como del departamento de informática -si es que existe-, junto con el encargado o responsable de la comunicación corporativa.

Prevención:

La seguridad comienza con la prevención, de la cual estará encargado el responsable de la comunicación organizacional junto con el (o los) responsable(s) de los sistemas informáticos, si es que lo(s) hay en la empresa, o junto con la alta gerencia. Ante cualquier problema que pueda generar un desastre, incluso durante un periodo corto de tiempo, la mejor fórmula es la prevención.³³⁶

a) **Análisis de riesgos:**

Para hacer un plan de prevención, lo primero que hay que conocer son las posibles amenazas o riesgos a los que está expuesta la empresa y cuáles serían las acciones más adecuadas para contrarrestarlas. *“En un sistema informático, los diferentes equipos se encuentran interconectados a través de una red de comunicaciones, existen numerosas posibilidades tanto internas como externas, de que se vea afectado, alterando la información manejada quedando imposibilitado para su tratamiento”.*

Se deberá tratar de estimar la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos detectados. Algunas de estas probabilidades se pueden determinar mediante el conocimiento de la frecuencia con que se presentan ciertos sucesos. También se pueden consultar los datos publicados por las empresas de seguros o consultoras de seguridad informática.

b) **Análisis de criticidad.**

Establecer una lista de elementos críticos (bases de datos, aplicaciones, sistemas operativos, etc.), que según el impacto de su carencia o mal funcionamiento deterioraría la operatividad del sistema de información. A cada uno de estos elementos se les asigna un tiempo durante el cual sería posible para la empresa asumir su falta de funcionamiento, ordenándolos de menor a mayor tiempo. Los elementos críticos aparecerán en los primeros lugares. Una vez hecho esto se puede determinar un “nivel aceptable de seguridad”. Se trata de encontrar un punto de equilibrio entre las técnicas y procedimientos a emplear y su costo, frente a los beneficios que a partir de estas medidas se pueden derivar.

Es necesario tratar de cuantificar dos tipos de magnitudes:

- Por un lado, los daños que se pueden ocasionar en el sistema y una estimación de los costos derivados de dichos daños.

³³⁶ HUIDROBO, José Manuel, “Comunicaciones de empresa”, Editorial Paraninfo, Madrid, 1992, p. 143-147.

- Por otro, los costos de implantación y mantenimiento de las medidas apropiadas para su contención.
- c) Selección de medidas a adoptar.
Se suelen contemplar dos categorías:
- *Medidas de prevención*: dirigidas a minimizar la probabilidad de ocurrencia de incidentes.
 - *Medidas de corrección*: tratan de corregir los daños ocasionados una vez producido el incidente. Estas medidas se encuentran en un plan de contingencia, el cual recoge en forma de planes unitarios las respuestas a los diferentes problemas que puedan surgir. Cada uno contendrá al menos:
 - *El plan de emergencia*. Donde se fijan las acciones a realizar inmediatamente después de cada fallo o daño. Contiene acciones inmediatas y posteriores, refleja la asignación de responsabilidades al personal, principalmente el encargado de los sistemas de cómputo.
 - *El plan de recuperación*. Contempla las normas de actuación a emprender para reiniciar todas las actividades interrumpidas.³³⁷

Acciones para prevenir las amenazas:

- Control de accesos. Identificación del usuario y el uso de claves de acceso o passwords para acceder a los sistemas.³³⁸ Identificar a los empleados por sus nombres o códigos estandarizados, por ejemplo, sus iniciales o números de empleados y no por sobrenombres. En cuanto a las claves de acceso, se requiere asegurar su confidencialidad y cambio periódico. En el sitio *web*: www.navegaprotegido.org.mx se ofrecen tutoriales acerca de la creación de contraseñas seguras.
- Proteger la identidad electrónica. La “identidad electrónica o digital”, o también conocida como “credenciales” del usuario, está compuesta de números de cuenta, PIN’s, contraseñas, códigos y cualquier otro componente utilizado para permitirle el acceso a sus cuentas, y a realizar operaciones con ellas. “*Debe cuidar que esta información no caiga en manos indebidas, abriendo con ello la puerta para que un individuo malintencionado obtenga acceso no autorizado a sus recursos, pudiendo ocasionarle un daño a su patrimonio*” (en este caso al de la empresa).³³⁹
- Derechos o privilegios. Limitar las acciones de cada empleado en el sistema de cómputo. Normalmente las redes sociales son programas que cuentan con candados para otorgar o no privilegios de uso.
- Incrementar la seguridad del navegador en Internet. Los programas más conocidos y utilizados para navegar en *Internet* (como *Internet Explorer* de Microsoft, Firefox de Mozilla y Safari de Apple), cuentan con un menú para determinar el grado de seguridad que se desea utilizar. Por ejemplo, *Internet Explorer* cuenta en el menú de Herramientas, Opciones de *Internet* con un submenú en el que se determina el nivel de seguridad que se desea: Medio (solicitar permiso antes de bajar contenido potencialmente inseguro), Medio-Alto (Apropiado para casi todos los sitios en *Internet*, solicita permiso antes de bajar contenido potencialmente inseguro), Alto (apropiado para sitios que podrían tener contenido dañino, activación de las máximas medidas de seguridad).

³³⁷ SANTO Domingo, Adolfo, “*Introducción a la informática en la empresa*”, Ariel, España, 1997, p. 202-205.

³³⁸ HUIDROBO, José Manuel, “*Comunicaciones de empresa*”, Editorial Paraninfo, Madrid, 1992, p. 143-147.

³³⁹ MICROSOFT, et. al., “*Guía navega protegido contra fraudes electrónicos y robo de identidad*”, Microsoft Corp., 2006.

- Los equipos computacionales de la empresa deben estar protegidos con sistemas antivirus. Hoy en día existen muchas opciones de antivirus en el mercado que además incluyen otros programas adicionales como *firewalls* para evitar el robo de datos personales como las claves de acceso. El costo es variado, aunque los precios son accesibles para las pequeñas empresas. Dependiendo de la marca, en su mayoría tienen vigencia por un año y se actualizan continuamente para detectar nuevos virus o *spyware* de reciente creación. También existen antivirus en *Internet* que son gratuitos, aunque pueden contar con herramientas de protección limitadas. Por ejemplo, la versión gratuita del antivirus Avast cuenta con protección contra virus y *spyware*, mientras que la versión más completa con costo permite su uso en tres computadoras³⁴⁰, con protección para *chat*, detención de ataques a sitios *web*, bloqueo de ataques de *hackers*, protección *antispam*, *firewall*, entre otros.³⁴¹ En general, la compra por *Internet* del antivirus significa un importante ahorro para los usuarios³⁴². Es conveniente comprar *softwares* que tengan protección por más años y que sea posible utilizarlos en una mayor cantidad de computadoras, de esta forma, el costo que implica por empleado disminuye.
- Bloqueo de cookies. Las *cookies* son herramientas que permiten saber cuál es la actividad de un usuario dentro de una página *web*. Mediante estas herramientas, las redes sociales pueden conocer el lugar desde el cual el usuario accede, el tiempo de conexión, el dispositivo del que accede (fijo o móvil), el sistema operativo utilizado, los sitios más visitados dentro de una página *web*, el número de *clicks* realizados, e infinidad de datos respecto al desarrollo de la vida del usuario dentro de la *Web*. *Internet Explorer* en el Menú Herramientas, Opciones de *Internet* también cuenta con un submenú para este aspecto, en el que se puede determinar bloquear todas las *cookies* de todos los sitios *web*, parcialmente o aceptar todas las *cookies*.³⁴³
- Ajustar los filtros de contenidos del navegador. Existen programas que bloquean determinadas categorías de materiales en *Internet* en el lugar de su recepción; esto permite a las empresas bloquear ciertos contenidos que no desean que sus empleados vean como pornografía. Las compañías pueden comprar estos programas con proveedores de sistemas de cómputo. Sin embargo, el inconveniente de ciertos programas es que filtran en exceso, ya que pueden evitar el acceso a cierta información valiosa a causa de su relación tangencial con temas o palabras que alguien estima objetables. Aunado, los programas de filtrado no funcionan con usuarios hábiles, capaces de eludir (por ejemplo escribir la palabra s-e-x con guiones si no se considera dentro de las opciones de filtrado) o inhabilitarlos (de hecho en numerosos sitios *web* se enseña a hacerlo).³⁴⁴

³⁴⁰ En diciembre de 2010 la versión más completa de Avast costaba \$69.95 dólares. AVAST, "*Descargar Avast*", <http://www.avast.com/es-ww/free-antivirus-download>, (1 de diciembre de 2010).

³⁴¹ *Ibidem*.

³⁴² Por ejemplo, un antivirus Norton *Internet Security* para tres computadoras tiene un costo que va de \$700 a \$800 pesos, dependiendo de la tienda física, y sólo tiene vigencia por un año.

³⁴³ INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN y Agencia Española de Protección de Datos, "*Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes sociales online*", febrero de 2009, http://www.financialtech-mag.com/_docum/177_Documento_AGPD.pdf, (1 de diciembre de 2010).

³⁴⁴ BURBULES, Nicholas C. y Thomas A. Callister, "*Riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información*", Ediciones Granica, España, 2001.

También está el problema de la gran cantidad de páginas *web* que se crean todos los días. Por tal motivo, se requiere de un programa de capacitación y de sensibilización del personal para que puedan tomar juicios críticos en torno a la información que encuentran o buscan en *Internet* y hagan el uso apropiado de las herramientas de comunicación de la empresa.

- Uso de herramientas para bloquear la información que recaban las empresas. Todos los navegadores lo incluyen, por ejemplo, el *Internet Explorer* cuenta con una herramienta denominada InPrivate Filtering. Cuando una persona visita un sitio *web* que contiene información como publicidad, mapas, entre otros, algo de la información acerca de la visita es enviada automáticamente al proveedor. Cuando la persona visita otros sitios *web* del mismo proveedor, este puede crear un perfil del usuario. InPrivate Filtering ayuda a controlar qué proveedores recibirán o no la información acerca de los sitios que se visitan.
- Bloqueo de *pop ups* o ventanas emergentes. Algunas ventanas que aparecen pueden ser *softwares* espía. Es importante enseñar a los usuarios qué son los *pop ups* y por qué pueden ser peligrosos, de tal forma que sepan identificarlos y eviten el ingreso a páginas *web* con *pop ups*. Si por error el empleado entra en un sitio *web* con *pop ups*, debe evitar dar doble *click* sobre ellos para que no dañen el equipo al instalar *softwares* espía.
- Alta o registro del usuario en una red social. Si se está utilizando una red social de un proveedor en *Internet* es importante tomar en cuenta que al momento de ingresar se deben configurar todas las medidas de seguridad y privacidad del perfil de usuario, por ejemplo, con qué personas puede compartir información.
- Encriptación de datos. Si una empresa pequeña cuenta con los suficientes recursos económicos y personal especializado podría pensar en adquirir sistemas que le permitan la encriptación, es decir, el cifrado de la información que evita que personas extrañas intercepten los datos.³⁴⁵

Educación y capacitación continua:

La mejor forma de incrementar los niveles de seguridad en la empresa es mediante programas de capacitación y educación de los miembros de toda la organización. Los empleados deben conocer cuáles son las amenazas a la seguridad existentes y cómo pueden evitarlas, por ejemplo, los virus son programas que pueden dañar a la computadora y borrar archivos u otros programas existentes, su introducción en los sistemas computacionales se puede evitar si los empleados aprenden a guardar y abrir únicamente documentos de otros miembros de la organización o de personas de toda su confianza.

Los programas de educación y capacitación que dé la empresa para incrementar la seguridad informática pueden estar considerados en la contratación dentro de los cursos de inducción, como parte del plan anual de capacitación y actualización al puesto para el trabajador o bien, como parte de los planes de comunicación, en campañas tanto en medios tradicionales (como los pizarrones), como electrónicos, que se repitan a intervalos periódicos.

Algunas medidas de seguridad y privacidad que se pueden fomentar mediante la educación y capacitación continua son:

- No compartir información confidencial del negocio con familiares y amigos.

³⁴⁵ SANTO Domingo, Adolfo, “Introducción a la informática en la empresa”, Ariel, España, 1997, p. 200.

- No compartir datos personales en foros, *chats*, portales públicos, etc., ni personales, ni de otros compañeros.
- No proporcionar fotografías a desconocidos, ni publicarlas en un sitio *web* de libre acceso.
- No descargar, ni abrir archivos provenientes de correos electrónicos de personas desconocidas o con nombres de archivo y extensiones extrañas.
- No abrir ligas o vínculos a páginas de *Internet* desde correos electrónicos de desconocidos o que aseguran ser de un banco, ya que puede tratarse de un fraude para obtener datos confidenciales del usuario (*phishing*). Se recomienda siempre abrir las páginas *web* escribiendo la dirección de *Internet* en el navegador. Las instituciones reales como los bancos nunca solicitan los datos confidenciales del usuario, en caso de tener algún problema con sus cuentas le solicitan que acuda a una sucursal.
- No abrir páginas de *Internet* que puedan contener *software* malicioso o espía como juegos *online*, contenido para adultos, etc.
- No compartir claves de acceso, aprendérselas de memoria, no escribirlas en ningún papel, ni en la propia computadora. “*El compartir sus contraseñas es equivalente a entregar su chequera firmada, y el almacenarlas en medios alternos aumenta el riesgo de que alguien más las conozca*”.³⁴⁶
- Cambie sus contraseñas con frecuencia. Utilice contraseñas difíciles de deducir, que incluyan letras mayúsculas, minúsculas, números y símbolos. Evite usar datos como su fecha de nacimiento.
- No usar sitios públicos como cafés *Internet* para el envío y recepción de archivos relacionados con el trabajo, ya que las computadoras pueden contener *software* espía que permiten guardar lo que el usuario escribió en el teclado, incluyendo sus claves de acceso (*keyloggers*).
- No instalar *softwares* ajenos al negocio o piratas, ya que podrían dañar el equipo o permitir la entrada de espías.
- Siempre que termine de usar una página o una red social, cierre la sesión con el botón “cerrar” o “salir”.
- No reenviar mensajes cadena que puedan saturar los buzones de correo de los compañeros.
- No dejar abierta ninguna sesión de *blog*, *wiki* o *chat* mientras se encuentre alejado de la computadora, ya que personas maliciosas podrían hacer mal uso de la cuenta.

El encargado de comunicación puede crear una sección en las redes sociales y en la página *web* de la empresa en la que responda a las preguntas frecuentes de los miembros de la organización respecto a la seguridad y privacidad.

Las políticas/reglamentos de seguridad y privacidad pueden entregarse al empleado por separado o bien en un paquete impreso junto con las políticas/reglamentos éticos.

Todas las políticas de uso, de ética, seguridad y privacidad deben escribirse en forma clara y sencilla, para que cualquier persona las pueda entender. Dentro de la página *web* corporativa y en las redes sociales se puede colocar un apartado donde sea posible acceder y ver las políticas en cualquier momento.

³⁴⁶ MICROSOFT, et. al., “*Guía navega protegido contra fraudes electrónicos y robo de identidad*”, Microsoft Corp., 2006.

La dirección general junto con los gerentes de área pueden formar un comité de ética, seguridad y privacidad que decida las sanciones que se impondrán en los casos en que se incurra en violaciones a los reglamentos/políticas y las sanciones.

La empresa se encuentra en la libertad de establecer las penalizaciones que considere convenientes por el mal uso de los sistemas de cómputo y de las redes sociales que pongan en riesgo la seguridad de la información corporativa y privacidad de los compañeros de trabajo.

Se puede penalizar a quien sea sorprendido o se genere alguna acusación por parte de otro empleado o superior inconforme (previa investigación). Esta advertencia debe formar parte de las políticas/reglamentos que genere la empresa y todos los empleados deben firmarlos de conformidad, sabiendo de antemano que si incurren en una falta o delito serán sancionados. Queda a criterio de cada empresa describir dentro de los mismos documentos a detalle los delitos y las sanciones que se establecerán.

El robo de identidad, como claves de acceso, y de información confidencial pueden poner en riesgo la seguridad de toda la empresa. La delincuencia, que siempre va un paso adelante también sabe usar los sistemas electrónicos y un descuido puede dejarle la puerta abierta para cometer robos, fraudes, entre otros delitos, pero también para cometer actos contra la integridad física de las personas como el secuestro.

Por consiguiente, las sanciones pueden variar dependiendo de la gravedad del asunto, pueden ir desde una llamada de atención, retirar al empleado el equipo de cómputo, suspenderlo sin goce de sueldo, el despido, el reclamo de indemnizaciones por daños y perjuicios, hasta el establecimiento de demandas contra el(los) empleado(s) que dañen a la empresa.

Es responsabilidad de las empresas el proteger sus productos y activos intangibles mediante el uso de patentes y *copyright* para evitar una vulneración en materia de propiedad industrial e intelectual, lo cual puede llevarse a cabo a través del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Por otro lado, en México no existen leyes que reglamenten el uso de las redes sociales por las empresas.

Es conveniente que las autoridades, tanto federales como estatales, comiencen a trabajar de forma urgente en la creación de leyes que regulen su uso para fines de comunicación tanto interna como externa, ya que cada vez son más las compañías que deciden tener presencia en *Internet* para atraer a más consumidores y facilitar el trabajo a sus empleados.

Las empresas pueden ampararse en las Leyes Federales:

Ver Anexo #3 – Ley Federal del Trabajo.
Ver Anexo #4 - Ley de la Propiedad Industrial.

Sin embargo, las sanciones deberían ser el último camino a seguir si se hace un correcto programa de prevención y educación para los miembros de la organización.

En la medida en que los miembros de la organización sean leales a la misma mostrarán un mayor cuidado en la protección de la información del negocio. Esto se logra a través de fomentar una imagen corporativa de responsabilidad social, que los directivos demuestren un verdadero interés por los empleados y se preocupen por su bienestar, estén motivados, tengan condiciones adecuadas para realizar su trabajo, cuenten con salarios justos y equitativos, entre otros aspectos.

Por un lado, los directivos y jefes de departamento deben poner las “reglas del juego” mediante las políticas o reglamentos para el uso de las redes sociales, pero por el otro lado deben dar un “voto de confianza” a los empleados, aplicando la teoría Y de McGregor para demostrar que sí creen que harán lo correcto.

g) Recomendaciones para el uso de las redes sociales corporativas.

En la práctica existen dos tipos de redes sociales, las públicas y las privadas, la diferencia son los privilegios que se le otorgan a las personas para poder ver y editar los contenidos. En las redes sociales públicas cualquier persona que navegue en *Internet* podrá ver las conversaciones de los demás e involucrarse en su edición, sin ningún problema. En cambio, en una red social privada, el usuario determina a quiénes permitirá entrar en su comunidad, quiénes podrán ver los contenidos y editarlos.

En ambos casos se requieren ciertas medidas de seguridad para ingresar, por ejemplo, una palabra clave. Las redes sociales públicas como Blogger o Wordpress (que sirven para crear *blogs*) pueden convertirse en privadas cuando el usuario decide que sólo un grupo de personas tenga acceso a ver, editar y generar contenidos en su red. También existen otros proveedores que ofrecen exclusivamente redes sociales privadas y que son menos conocidos.

En general, las redes sociales públicas son más recomendables para la comunicación externa, es decir, con fines comerciales o publicitarios. No son recomendables para su uso en la comunicación interna, debido a que existe cierta información que su manejo es muy delicado y no debe ser dada a conocer en un medio abierto, ya que pueden poner en riesgo la seguridad de la empresa.

No hay que olvidar que cada vez hay más empleados que usan las redes sociales públicas para fines personales, (como los *microblogs* Facebook y Twitter), y sobre todo que las manejan con naturalidad, esto es un beneficio para las compañías, ya que al momento de implementar una red social corporativa, para muchos empleados será un proceso de aprendizaje rápido y sencillo, debido a que su forma de uso no varía mucho con respecto a las redes públicas con fines personales.

El uso de las redes sociales para la comunicación interna es menos común debido a los prejuicios, mitos y miedos de los ejecutivos con respecto a su uso y a los problemas a la seguridad y privacidad a los que se pueden enfrentar. Pero, como se mostró anteriormente, lo que más cuenta para evitar un desastre por fugas de información es la prevención, así como la educación y capacitación constante de los empleados para lo cual ya se ofrecieron algunas recomendaciones.

Las redes sociales no son más peligrosas que otros medios de comunicación tradicionales, la clave no está en la tecnología sino en el buen manejo que de ella hagan los empleados, la concientización a través de la educación y capacitación, así como el establecimiento de políticas/reglamentos internos para las buenas prácticas, son algunos de los aspectos a considerar para la protección de la empresa.

Para la comunicación interna es recomendable el uso de redes sociales privadas, es decir, cuyo contenido sólo puede ser visto por determinadas personas a las que se les dan privilegios. La información o los datos sensibles no se difunden libremente en *Internet*, sino que es necesario contar con la autorización para entrar a la red social, con lo cual se incrementan los niveles de seguridad y la confianza de los ejecutivos.

La empresa debe iniciar contando con un servicio de conexión a *Internet*. Existen una gran cantidad de proveedores que ofrecen paquetes personales y empresariales para todos los bolsillos.

Previo al ingreso de la empresa en las redes sociales, es conveniente –más no una obligación-, que cuente con una página *web*, que ofrezca: información de sus productos y servicios, noticias, imágenes, etc.

Posteriormente y dependiendo del presupuesto de la empresa, la página *web* puede albergar una o varias redes sociales, o bien mantener las redes sociales separadas del sitio *web*.

Algunos proveedores del servicio de conexión a *Internet* ya ofrecen paquetes a precios accesibles para las pequeñas empresas, que incluyen programas para la creación sencilla de páginas *web*. Por ejemplo, dependiendo del presupuesto, existen paquetes empresariales con conexión a *Internet*, página *web* y redes sociales, los cuales puede incluir: plantillas para el diseño de la página, consulta de estadísticas, fotografías, videos, *blogs*, eventos, información de socios del negocio para publicar, envío de tarjetas de presentación vía correo electrónico, evaluaciones y comentarios de los visitantes al sitio *web*, mapa de ubicación del negocio, chat, entre otros.³⁴⁷

Existen otros proveedores que ofrecen paquetes con servicios como: diseño de la página *web*, creación de catálogos de productos y tiendas virtuales para las ventas por *Internet*, registro de dominio (.com,.com.mx, etc.), alojamiento de la página *web* en un servidor, publicidad *online*, entre otros.³⁴⁸

También existen programas como KompoZer, un *software* gratuito que permite crear páginas *web* de forma fácil y rápida sin la necesidad de ser una persona experta en sistemas computacionales, html o código *web*. (<http://kompozer.net/>)

³⁴⁷ TELMEX, “*Mi negocio en línea*”, <http://www.telmex.com/mx/negocio/internet/negocio-linea.html>, (2 de diciembre de 2009).

³⁴⁸ PUBLISEARCH, “*Servicios*”, <http://www.publisearch.com.mx/>, (16 de diciembre).

BLOGS.

Si no se tienen los recursos para pagar por el diseño de un *software* “hecho a la medida” por una compañía especializada en tecnología, se puede comenzar con herramientas gratuitas como Wordpress, Blogger o LiveJournal (esto también se puede hacer para el caso de los *wikis* y los *chats*).

Estos servicios en *Internet* permiten hacer el *blog* visible sólo para ciertas personas que tienen una clave para entrar o fueron designadas como “amigos”.³⁴⁹ Los proveedores de *blogs* en *Internet*, en su mayoría ofrecen herramientas para la privacidad muy similares. Se exponen a continuación un par de ejemplos para explicar en general el funcionamiento de los *blogs* gratuitos. Cabe destacar que en todos los casos, para hacer un *blog* verdaderamente privado la figura del creador o administrador del *blog* es fundamental, pues es el único que puede otorgar privilegios a las personas para poder ver o no un *blog*.

Pasos generales para crear un *blog* (los pasos pueden cambiar de orden, dependiendo del proveedor del servicio):

- Entrar a la página del proveedor en *Internet*.
 - Dar *click* en: “Suscribirse” o “Crear un *blog*”, según sea el caso.
 - Crear una cuenta. Por lo regular se solicita una cuenta de correo electrónico, designar una palabra clave, determinar un nombre de usuario (es el que los demás verán) y aceptar los términos de uso.
 - Dar un nombre al *blog* y determinar cuál será su dirección en *Internet*, si es que el proveedor lo permite (algunos sistemas generan las direcciones automáticamente).
 - Crear un perfil de usuario: si la persona lo desea puede agregar datos como sus intereses personales.
 - En el menú de “Configuración” o “Herramientas”, se debe definir un diseño visual para el *blog* (plantilla, colores de fondo, tipo y tamaño de la letra, etc.).
 - Configurar otros elementos del *blog* como: máximo número de comentarios para mostrar en la página principal, formato de fecha y hora de cada comentario, zona horaria, idioma, etc.
 - De inicio todos los *blogs* son públicos, por tanto, se debe configurar el *blog* en el menú de “Configuración” o “Herramientas”, para hacerlo visible únicamente por las personas a las que se les dará acceso y otorgar permisos de entrada a los nuevos usuarios, al ingresar sus cuentas de correo electrónico.
 - Indicar los diferentes privilegios, por ejemplo, a quiénes se otorgará el permiso de crear comentarios, agregar archivos *multimedia* o editar el contenido.
- Agregar comentarios, Para crear un comentario se debe dar clic en el botón “Crear un nuevo comentario”; aparecerá un pequeño procesador de textos con el cual se podrá modificar el tipo y tamaño de la letra, se debe escribir el comentario y agregar un título para el mismo. Al finalizar se debe dar *click* en el botón: “Publicar comentario”.

³⁴⁹ ELECTRONIC FRONTIER FOUNDATION, “How to blog safely (about work or anything else)”, 31 de mayo de 2005, <http://www.eff.org/wp/blog-safely>, 24 de noviembre de 2010.

- Agregar imágenes, videos y otros archivos *multimedia*. Existen otros botones en el *blog* que dan las opciones para agregar estos archivos que funcionan de forma similar al de los comentarios.³⁵⁰

Blogger:

Blogger es un *blog* gratuito en *Internet* que permite compartir artículos, fotografías, etc.³⁵¹ Su configuración es sencilla y similar a otros servicios de *blogs*.



Fuente: Digital Scrapbook Place, 2004-2010.³⁵²

En el menú de "Configuración", "Básico", el usuario puede solicitar que el *blog* no sea promocionado en algunos sitios como la página de inicio de Blogger, pero aún seguirá estando disponible en *Internet*, además de estar visible en el perfil del usuario, a menos que lo esconda.

En el menú: "Configuración", "Básico", "Editar *blogs* mostrados", el usuario debe determinar cuáles son los *blogs* que permitirá que los demás sepan que tiene (los que se van a mostrar) y qué le gustaría que apareciera en su perfil de usuario, es decir, que el usuario puede tener varios *blogs* pero algunos de ellos ocultos para ciertos públicos.

³⁵⁰ Algunos *blogs* pueden configurarse para ganar dinero mediante la publicación de anuncios publicitarios, también para que los lectores que se suscriban reciban actualizaciones del *blog* y publicar desde un teléfono móvil. **BLOGGER**, "Visita Guiada, ¿Qué es un blog?", http://www.blogger.com/tour_start.g, (22 de diciembre de 2010).

³⁵¹ Ver el tutorial para la creación de un blog en Blogger: **BLOGGER**, "Hot to create a blog with Blogger", http://www.youtube.com/watch?v=BnploFsS_tY, (22 de diciembre de 2010).

³⁵² **GUNDERSEN**, Christine, "Customizing Your Blog with a Blog Kit", Digital Scrapbook Place, 2004-2010, http://www.digitalscrapbookplace.com/university/tutorials/customizeyourblog_cg/customizeyourblog.shtml, (20 de diciembre de 2010).

En el menú de “Configuración”, “Básico”, el usuario también puede determinar si permite o no que el *blog* sea posible de rastrear (encontrar) a través de los motores de búsqueda convencionales como Google. Si existen enlaces al *blog* en otros sitios *web*, es posible que los motores de búsqueda sigan sugiriéndolo en respuesta a una consulta.³⁵³

¿Deseas añadir tu blog a nuestras listas?

Se puede establecer un enlace a un blog de la lista desde Blogger.com como, por ejemplo, en la página principal de Blogger o en “Siguiente blog”. Si seleccionas “No”, tu blog no aparecerá en estas ubicaciones, aunque seguirá estando disponible en Internet. Este blog se seguirá mostrando en tu perfil a menos que lo ocultes. [Editar blogs mostrados](#)

¿Deseas permitir que los motores de búsqueda encuentren tu blog?

Si seleccionas “Sí” incluiremos tu blog en la búsqueda de blogs de Google y haremos ping en [Weblogs.com](#). Si seleccionas “No”, todo el mundo podrá seguir viendo tu blog, pero los motores de búsqueda recibirán instrucciones de no rastrearlo. Si existen enlaces a tu blog en otros sitios web, es posible que los motores de búsqueda sigan sugiriéndolo en respuesta a una consulta.

¿Mostrar Edición rápida en su blog?

Cuando está conectado a Blogger, puede editar sus entradas desde su blog con un solo clic.

Fuente: Blogger, 2010.

En el menú “Configuración”, “Comentarios”, el usuario puede determinar si los comentarios estarán ocultos o se podrán mostrar. Los comentarios ocultos no se suprimen, en cualquier momento el usuario puede cambiar de opinión y determinar que desea mostrarlos.

En este mismo submenú se puede determinar quiénes realizarán comentarios: cualquiera, usuarios registrados, usuarios con cuentas de Google o sólo los miembros del *blog*; así como filtrar los comentarios, con la opción “Moderar los comentarios”, que permite revisarlos antes de que se publiquen (aparecerá un enlace en el escritorio cuando haya comentarios para revisar).

Para controlar el acceso, en el menú “Configuración”, submenú “Permisos”, “Lectores del *blog*”, el usuario puede determinar quiénes leerán el *blog*: cualquiera, sólo personas que yo elijo o sólo los autores. En “Sólo lectores que yo elijo”, el usuario debe agregar las direcciones de correo electrónico de las personas que recibirán permiso para ver el *blog*. Se les enviará una invitación a sus correos electrónicos para que generen una cuenta y una clave de acceso al *blog*.

³⁵³ BLOGGER, “Configuración básica”, <http://www.blogger.com/blog-options-basic.g?blogID=4605104514873614099>, (22 de diciembre de 2010).

En el menú "Configuración, "Permisos", "Autores del *blog*", "Agregar autores" puede darse permiso a otras personas para hacer comentarios y cambios en el *blog*. Se pueden tener hasta 100 autores del *blog*.

Si una persona es considerada como un "invitado" podrá ver el *blog* sólo a través de la liga que le sea enviada por correo electrónico, no necesitará crear una cuenta de acceso pero sólo podrá ver el *blog* por dos semanas, después de ese tiempo necesitará de una nueva invitación para poder seguir viendo el *blog*.³⁵⁴

Blogger permite también generar RSS Feeds o desactivarlos en el menú de Configuración, "Feed del sitio".³⁵⁵

WordPress:

Otro caso es el de WordPress cuyo sistema también da la posibilidad al usuario de mantener cada comentario privado, por lo que los mensajes sólo podrán ser accesibles para los usuarios que tienen una clave de acceso.

En WordPress, en el menú "Ajustes", "Comentarios", el autor escoge si los usuarios deben registrarse e identificarse para hacer comentarios, si requieren de mostrar su nombre y correo electrónico para colaborar, si el administrador debe aprobar los comentarios para que aparezcan publicados en el *blog* y una "lista negra" de las palabras que serán consideradas como *spam*.

En el menú "Ajustes", "Ajustes de Privacidad", se determina la visibilidad del sitio: para todo el mundo, incluyendo buscadores (como Google, Bing, Technorati) y archivadores; bloquear los motores de búsqueda pero permitir visitantes normales y que el *blog* sea privado (visible sólo para los usuarios seleccionados).³⁵⁶

Existen otros proveedores del servicio de *blogs* para uso personal y profesional como TypePad que por una cuota mensual ofrece diseños personalizados para cada *blog*, soporte técnico, establecer un dominio, ejemplo: www.tuempresa.com, crear *blogs* de forma ilimitada, hacer comentarios en el *blog* desde teléfonos móviles, crear álbumes de fotos, enviar el *blog* por correo electrónico, crear *podcasts* de audio y video, protector contra *spam*, claves de seguridad, e incluso permite agregar publicidad a los *blogs* para generar ingresos, entre otros servicios.³⁵⁷

³⁵⁴ GOOGLE, "Blogger, Google Privacy Tips", <http://www.google.com/support/blogger/bin/answer.py?hl=en&answer=42673>, (16 de diciembre de 2010).

³⁵⁵ Really Simple Syndication (RSS Feeds) Es una forma de publicar actualizaciones periódicas como comentarios de blogs, noticias, audios y videos en un formato estandarizado. Un documento RSS, que se conoce también como Feed (agregador o alimentador web) incluye resúmenes de texto y en algunos casos otros datos como publicidad. Los usuarios pueden tener Feeds de muchos sitios web en un solo lugar. Se requiere de un software llamado "lector de RSS" o "lector de feeds", que puede tenerse de fijo en el escritorio de la computadora o en un dispositivo móvil como un teléfono celular. El usuario se suscribe y comienza a recibir información actualizada de los sitios web que le interesan, sin tener que ir a cada uno de ellos. WIKIPEDIA, "RSS"., <http://en.wikipedia.org/wiki/RSS>, (18 de diciembre de 2010).

³⁵⁶ WORDPRESS, <http://www.wordpress.com>, (22 de diciembre de 2010).

WORDPRESS, "Learn Wordpress", "<http://learn.wordpress.com/>", (22 de diciembre de 2010).

³⁵⁷ Los costos pueden variar aproximadamente de los 15 hasta los 30 dólares mensuales. TYPEPAD, <http://www.typepad.com>, (18 de diciembre de 2010).

Consideraciones con respecto al uso de los *blogs*:

- Enfocarse en la calidad, no en la cantidad, en ofrecer contenidos significativos y no abrumar a los lectores que tienen poco tiempo disponible para verlo. Por ejemplo, directivos como Bob Lutz, Vicepresidente de GM, Jonathan Schwartz Director General de Sun y Randy Tinseth, Vicepresidente de Mercadotecnia de Boeing por lo general dan uno o dos comentarios a la semana, dando tiempo a los usuarios de analizar el material que les ofrecen.³⁵⁸
- El hecho de que no se quiera abrumar a los usuarios con demasiados comentarios no quiere decir que se abandone el *blog* por semanas o meses, por el contrario, una de las características de un buen *blog* es el agregar *posts o comentarios* de forma periódica, es decir, en intervalos regulares.³⁵⁹
- Los comentarios deben ser de temas de interés para el público, relacionados con los asuntos de la compañía pero también pueden ser de interés general como: la crisis económica mundial, el alza del petróleo, la situación de la industria en la que se desenvuelve la empresa, etc. Y pueden servir como una plataforma para impulsar a los empleados a la acción: como la ayuda a damnificados por los desastres naturales.
- Las personas deben abstenerse de hablar de temas políticos y religiosos.
- Mantener el interés del público a través de discutir acerca de distintos temas y no sólo de uno, en especial si se trató sólo de un evento de la compañía, como una conferencia.

WIKIS:

Los *wikis* son una manera poderosa y efectiva para conjuntar recursos y personal en un mismo espacio. Sirven simultáneamente como un canal de comunicación y un lugar para la colaboración, ya que los documentos pueden ser editados en conjunto por un grupo de personas. También son un lugar para guardar información (incluyendo documentos, ligas a sitios *web*, entre otros). Los *wikis* son ideales para proyectos colaborativos, se puede crear un *wiki* para cada proyecto en el que se almacenen documentos relacionados y un calendario. También sirven para crear boletines informativos para los miembros de la organización, listado de políticas y reglamentos, anuncios generales, etc. El *wiki* más conocido es Wikipedia, una enciclopedia libre en la cual todos los usuarios de *Internet* pueden colaborar agregando contenido.³⁶⁰

Existen proveedores de *wikis* que ofrecen la opción de crear tanto *wikis* personales como profesionales.

Existen varios proveedores de *wikis*, algunos gratuitos para uso personal y otros que cobran una cuota accesible para las pequeñas empresas, de forma anual o mensual. Ejemplos: Wikispaces, Media Wiki, Brain Keeper, Central Desktop, ClearWiki, etc.

³⁵⁸ GATTIKER, Urs E., "Fortune 500 corporate blogging: Bob Lutz GM, Jonathan Schwartz Sun, Randy Tinseth Boeing", 2008/11/04, <http://commetrics.com/articles/fortune-500-corporate-blogging-bob-lutz-gm-jonathan-schwartz-sun-randy-tinseth-boeing/>, (16 de diciembre de 2010).

³⁵⁹ *Ibidem*.

³⁶⁰ WIKISPACES, "Wikispaces Private Label for Business", <http://www.wikispaces.com/content/private-label/whitepaper-business>, (18 de diciembre de 2010).

(Otras compañías que ofrecen *wikis* públicos y privados: Confluence, Corendal Wiki, Mind Touch DekiWiki, EditMe, FlexWiki, Instiki, JotSpot, JSPWiki, Midgrad Wiki, MoinMoin, OpenWiki, Swiki, TikiWiki, PhpWiki, Perspective, etc.)

Algunos proveedores ofrecen acceso a *wikis* de prueba de forma gratuita, (en general los proveedores dan un plazo de prueba de 30 días). Por lo regular, los *wikis* con opciones avanzadas y que cuentan con más características y medidas de seguridad cobran una cuota a un bajo costo.

Por ejemplo, el servicio para empresas de Wikispaces por una cantidad anual ofrece: acceso hasta para 100 personas, *wikis* privados con el nombre de la marca o de la empresa, creación de un número ilimitado de *wikis*, configuración para determinar qué *wikis* serán públicos y cuáles privados, nivel de acceso de las personas a cada *wiki* (determinar quiénes tienen derecho a verlos y editar el contenido), encriptación SSL (significa que la información que se envía a través del servidor de Wikispaces queda protegida contra intrusos), entre otros.



Fuente: Wikispaces, 2010.

Wikispaces garantiza que los *blogs* son sencillos de usar y no se necesita ningún entrenamiento especializado.³⁶¹

³⁶¹ El costo del paquete "Private Label" a febrero de 2011 era de mil dólares anuales para 100 usuarios e incluye: wikis y almacenamiento de información ilimitados, administración total de los sitios, herramientas de seguridad y privacidad, etc. WIKISPACES, "*Wikispaces Private Label*", <http://www.wikispaces.com/content/private-label>, (18 de diciembre de 2010). En sus políticas de privacidad Wikispaces establece que no envía *spam*, no vende información de los usuarios, no muestra el nombre del usuario, ni su correo electrónico a través de ningún mecanismo. Wikispaces usa la información personal para contactar al usuario acerca de sus wikis, actualizaciones de la compañía y sus servicios. El usuario puede determinar si recibe o no información de la empresa. Wikispaces envía *cookies* a la computadora del usuario para recabar información del uso de su sitio web, la persona puede borrar las *cookies* aunque ya no podrá usar algunas opciones de los wikis. Al enviar información personal sensible, Wikispaces encripta los datos usando tecnología SSL (Secure Socket Layer Technology). La información publicada (textos, comentarios, gráficos, mensajes u otros materiales) de forma privada o pública es responsabilidad de la persona que generó el contenido y no de Wikispaces. Wikispaces se reserva el derecho de remover cualquier contenido que viole los términos del servicio. Usted reconoce, consiente y acepta que Tangient LLC (empresa dueña de Wikispaces) puede acceder, conservar y divulgar su contenido y cualquier información personal si es requerido por ley o en la creencia de buena fe si se considera que dicha revelación es razonablemente necesaria para: cumplir con un proceso legal, hacer cumplir los términos de uso, (c) responder a reclamos de que algún contenido viola los derechos de

El proceso para hacer un *wiki* privado es similar al de los *blogs*. El actor principal es el creador o administrador, el cual debe decidir a quiénes dará el permiso de ver y editar el *wiki* al agregar sus cuentas de correo electrónico en el sistema.

Pasos generales para crear un *wiki*:

- Entrar al sitio *web* del proveedor de *wikis*.
- Crear una cuenta con un nombre de usuario y contraseña.
- Crear un nombre para el *wiki*.
- Crear un perfil de usuario: si lo desea, el administrador del *wiki* puede informar a otros acerca de sus intereses personales.
- Seleccionar el tipo de *wiki* que será: público (para que cualquier persona en *Internet* pueda verlo y editarlo sin ser considerados como miembros del *wiki*), protegido (puede ser visto por cualquiera pero sólo editado por los miembros del *wiki*) o privado (puede ser visto y editado sólo por los miembros del *wiki*, en este caso puede ser que el *wiki* sea gratuito o con costo).
- Invitar a las personas para que sean miembros: si es protegido o privado, en el menú de "Configuraciones" o "Herramientas", se deben escribir las direcciones de correo electrónico de las personas que se quiere que vean el *wiki*. El sistema enviará una invitación con la liga de la página de *Internet* del *wiki* únicamente a esas personas para que puedan ingresar al mismo.
- Personalizar el *wiki* a través del menú "Configuración" o "Herramientas", (el nombre del menú puede variar dependiendo del proveedor de *wikis*), para determinar la plantilla, los colores de fondo, tipo y tamaño de letra, entre otros aspectos visuales.
- Configurar otros elementos como: idioma, zona horaria, entre otros.
- Agregar información, comentarios, documentos, ligas o hipervínculos a páginas *web*, tablas, presentaciones, audios, imágenes, videos, etc. (algunos proveedores permiten agregar archivos del usuario o crearlos directamente en el *wiki* con las herramientas que ofrecen como procesador de textos, *software* de creación de presentaciones y hojas de cálculo, imágenes, etc.).³⁶²

Algunos *wikis* permite enviar notificaciones al administrador cuando alguien hace o edita comentarios, así como enviar RSS Feeds a los participantes cuando existan actualizaciones en el *wiki*.

terceros, (d) responder a sus solicitudes de servicio al cliente, o (e) proteger los derechos, propiedad o seguridad personal de Tangient LLC, los usuarios del servicio y el público. Tangient LLC no controla el contenido agregado en el servicio y no garantiza la exactitud, integridad o calidad de dicho contenido.

WIKISPACES, "Privacy", <https://www.wikispaces.com/privacy>, (22 de diciembre de 2010).

WIKISPACES, "Terms", <https://www.wikispaces.com/terms>, (22 de diciembre de 2010).

³⁶² BOUSKA, Jennifer, et. al., "How to create a wikispace.pptx", <http://bestechcommittee.wikispaces.com/file/view/How+to+Create+a+Wikispace.pptx>, (18 de diciembre de 2010).

How Does Wikispaces Work?

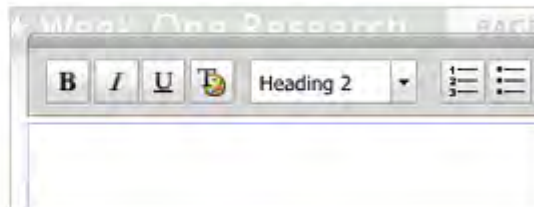
Start with a Click

With one click, edit any page in your wiki right in your browser.



Edit with Simple Tools

Add images, embed media, and format your page with clear, easy-to-use tools.



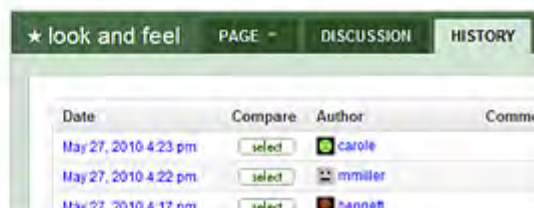
Add Files and Media

Upload images, documents, audio, video, and more – and add them directly to your page.



Track Every Revision

We save every revision of every page, so your work is never lost.



Fuente: Wikispaces, 2010.

Ejemplos para la creación de *wikis*:

Google Wiki:

Para ingresar es indispensable contar con una cuenta de correo electrónico de Gmail. La creación de *wikis* se encuentra disponible en el sitio *web* de Google Site. (<https://sites.google.com/>).

El usuario debe determinar quiénes pueden entrar al *wiki* y establecer sus privilegios:

- *Colaboradores*: estas personas pueden ver y editar la información en el *wiki*, pueden editar y crear nuevas páginas.
- *Observadores*: solamente pueden ver los *wikis* pero no editarlos o borrar la información.

La persona invitada recibirá un correo electrónico de notificación con el vínculo al *wiki*. Google permite agregar documentos, imágenes, videos y otros archivos *multimedia*.

También se puede establecer un servicio de actualización para que las personas elegidas reciban los nuevos contenidos del *wiki*. (En el menú de configuración, "suscripción a los cambios en el sitio").³⁶³

Google Apps:

Google ofrece una gran cantidad de aplicaciones para las empresas. Por una cuota anual por usuario, las pequeñas empresas pueden contar con: GMail (Correo electrónico), calendario, creación de documentos, creación de grupos públicos y privados, creación de páginas *web*, *wikis*, *blogs*, videos, hojas de cálculo, presentaciones, entre otros.

Las aplicaciones o herramientas de Google no requieren de *hardware* o *software* especial, únicamente acceso a *Internet* a través de una computadora o dispositivo móvil, la administración es sencilla para ahorrar tiempo y costos a los usuarios. Google ofrece protección contra *spam*, herramientas de filtrado para información que entra y sale de las páginas *web* y del correo electrónico. Google Apps tiene la certificación FISMA (Acta de Manejo de Seguridad de la Información Federal) de la Administración General de Servicios de Estados Unidos (General Services Administration).³⁶⁴

Netcopia (*open source*):

Un ejemplo del uso del *open source* o *software* libre es Netcopia, un servicio gratuito en *Internet* que permite a personas y empresas crear sus propias páginas *web* con *blogs* y *wikis* integrados en el mismo lugar. Por ser *open source* permite crear una cantidad ilimitada de *wikis* y *blogs*, tanto públicos como privados, con un número ilimitado de participantes, sin *spyware*, virus, *spam* (tiene protección antivirus y antispam), ni publicidad.

Netcopia se mantiene en operación gracias a las personas y a las organizaciones que deciden monetizar sus páginas a través de sus tres modelos para generar dinero: cobrar una cuota de suscripción anual o mensual a las personas que desean entrar al sitio *web* (esto puede ser una opción si se quiere cobrar, por ejemplo, a terceros como los proveedores para ver información confidencial de la empresa), pago especial por acceso a páginas específicas (similar al pago por cada documento al que se tenga acceso), acceso por tiempo limitado a un sitio o sitios. Netcopia recibe una comisión por parte del creador de las páginas *web* o *wikis* por las personas que acceden a sus sitios *web*.³⁶⁵

Otro caso es el de EditMe, que ofrece el servicio de *wikis*, asegurando que son fáciles de manejar ya que es similar a un procesador de textos.³⁶⁶

³⁶³ AMPERCENT, "How to use Google Sites as a Wiki and Collaborate on Projects", <http://www.ampercent.com/use-google-sites-wiki-website/5432/>, (18 de diciembre de 2010).

³⁶⁴ A diciembre de 2010 el costo del servicio de Google Apps era de 50 dólares por usuario, anuales.

GOOGLE, "Google Apps", <http://www.google.com/apps/intl/en/business/sites.html>, (18 de diciembre de 2010).

GOOGLE, "Security First", http://www.google.com/apps/intl/en/business/infrastructure_security.html, (18 de diciembre de 2010).

³⁶⁵ NETCIPIA, "Build your online community", 2006-2008, <http://www.netcopia.com/xwiki/bin/view/Main/>, (20 de diciembre de 2010).

³⁶⁶ EDITME, www.editme.com, (20 de diciembre de 2010).

CHATS:

El servicio de *chat* también es conocido como de mensajes instantáneos o mensajería instantánea (Instant Messaging o IM) y puede ser usado en computadoras o dispositivos móviles como teléfonos celulares. El *chat* es una poderosa herramienta de comunicación que hoy podemos comparar con el teléfono por su uso tan fácil y generalizado.

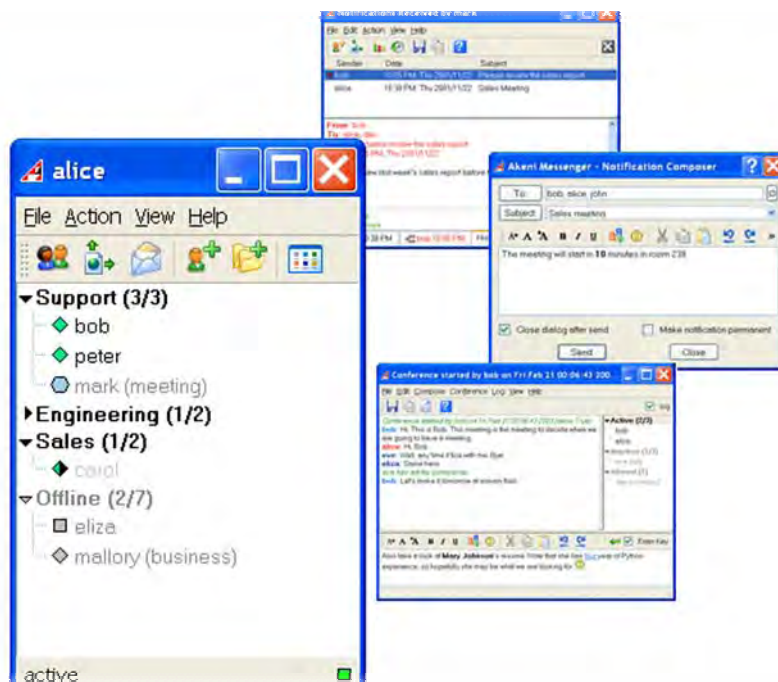
A través del *chat* dos o más personas se pueden enviar mensajes de texto en tiempo real (sincrónicos) o en distintos momentos (asincrónicos, cuando un usuario está conectado y el otro no, el primero puede enviar un mensaje a su compañero, el cual lo recibirá en el momento en que se conecte).

El *chat* también permite compartir diversos archivos como: documentos, imágenes, presentaciones, hojas de cálculo, entre otros. Hoy en día con el avance de las tecnologías, muchos proveedores de redes sociales incluyen en el *chat* otros servicios como conferencias de voz, video conferencias, listas de contactos, entre otros.

El *chat* está diseñado para hablar con una persona a la vez a través de ventanas emergentes separadas, aunque algunos proveedores también ofrecen la posibilidad de crear grupos y juntar a varias personas en una sola ventana, con lo cual los involucrados pueden ver lo que escriben sus colegas.

Los *chats* por lo regular tienen íconos con los cuales se identifican a los usuarios y muestran en "Listas de Amigos, Compañeros o Contactos", si los mismos se encuentran disponibles o desconectados.

Ejemplo de un *chat* con fines corporativos donde se muestra una lista de contactos:



Fuente: Softsia.com³⁶⁷

³⁶⁷ SOFTSIA.COM, "Akeni Jabber Client (XMPP) Corporate IM 1.0",

Al igual que los *wikis* y los *blogs*, el creador o administrador es el actor principal en el proceso de comunicación, ya que determina a quiénes dará acceso a su *chat* y a quiénes invitará a sus grupos de discusión.

Casi todos los servicios tienen la capacidad de guardar las conversaciones, por lo que, en el menú de "Configuraciones" o "Herramientas", cada usuario puede escoger si quiere o no conservarlas. En el caso de las pequeñas empresas, el responsable de la comunicación corporativa y la alta dirección deben determinar en la política/reglamento de uso si permiten que las personas guarden o no sus conversaciones, ya que pueden ser un arma de dos filos; por un lado, pueden servir para comprobar algún acuerdo o transacción realizada cuando surge algún conflicto, pero por otro lado, las personas pueden hacer mal uso de la información.

Pasos básicos para utilizar el *chat*:

- Elegir el proveedor del servicio.
- Descargar el *software* o comenzar a usar el servicio en línea desde la página *web* del proveedor, (significa que sólo se recibe el servicio mientras la persona se mantiene conectada a Internet).
- Establecer un nombre de usuario y contraseña.
- Agregar los correos electrónicos de las personas con las que se quiere tener contacto. El sistema les enviará un mensaje para solicitar su autorización.
- Los usuarios podrán saber cuando sus contactos estén conectados o desconectados según un código de colores para los íconos de los usuarios, establecido por el proveedor del servicio. La representación visual de la disponibilidad de los contactos se conoce también como presencia o estado en línea e indica si una persona está disponible o no para charlar en tiempo real. Los colores más comunes son: verde = disponible, rojo = ocupado, rosa = ausente.
- Aparecerá un ícono o un menú junto al nombre de cada usuario con el cual puede escoger si desea enviar un mensaje instantáneo, un archivo o tener una conversación de audio o de video. Al terminar de escribir un mensaje o al seleccionar un archivo, se debe dar *click* en el botón "Enviar", o bien seleccionar una conversación y dar *click* en el botón de "Conectar".
- Se pueden enviar mensajes a las personas cuyo estado de conexión sea distinto de "Desconectado".³⁶⁸

Ejemplos de *chats*:

Windows Live Messenger (WLM):

Es quizás el *chat* más conocido y el más popular en todo el mundo. El servicio es gratuito y requiere que el usuario descargue el *software* en su computadora. WLM es respaldado por Prodigy y Microsoft.

<http://www.softsia.com/Akeni-Jabber-Client-XMPP-Corporate-IM-download-h5sf.htm>, (20 de diciembre de 2010).

³⁶⁸ MICROSOFT, "Uso de los servicios de mensajería instantánea con Outlook", <http://office.microsoft.com/es-mx/outlook-help/uso-de-los-servicios-de-mensajeria-instantanea-con-outlook-HP010355052.aspx>, (21 de diciembre de 2010).

WLM combina la mensajería instantánea con otras redes sociales, ya que permite compartir fotos, videos, documentos, entre otros, mientras se conversa con las personas. También ofrece hacer videoconferencias si las computadoras cuentan con cámaras *web* o *web cams*.

En WLM es posible crear cuentas adicionales, dependientes de la cuenta de un sólo usuario. De acuerdo con la política de uso de WLM, el usuario es responsable de todas las actividades que se realicen con su cuenta principal y con cualquiera de las cuentas asociadas. El usuario tendrá derechos sobre las cuentas adicionales para administrarlas, restablecer las contraseñas, suspender o cancelar las cuentas, ver los datos del perfil (de los usuarios) y uso de sus cuentas, incluido el modo y la frecuencia de uso de las mismas, leer o almacenar contenido, incluidas las comunicaciones electrónicas, las listas de contactos, etc.

En cuanto al contenido, Microsoft establece que no reclama la propiedad del contenido que el usuario proporcione en el servicio.

"Microsoft tampoco controla, comprueba, ni aprueba el contenido que usted y otros usuarios pongan a disposición en el servicio. Usted controla las personas que pueden tener acceso a su contenido. Si comparte contenido en áreas públicas del servicio o en áreas compartidas que estén disponibles para otros usuarios que haya elegido, acepta que otros usuarios con los que haya compartido ese contenido podrían utilizarlo. Cuando concede a otros usuarios acceso a su contenido en el servicio, les otorga un permiso libre y no exclusivo para usar, reproducir, distribuir, mostrar, transmitir y comunicar al público el contenido, únicamente con relación al servicio y a otros productos y servicios que Microsoft pone a su disposición".³⁶⁹

Google GMail:

Algunos proveedores de comunicación integrada ofrecen varias redes sociales y otros servicios en un mismo espacio, tal es el caso de Google que en el correo electrónico de Gmail ofrece el *chat* Google Talk, con el cual el usuario puede conversar con las personas que tiene en su lista de contactos. Este servicio puede usarse directamente en *Internet*, sin la necesidad de descargar o instalar un *software* de mensajería instantánea en la computadora. Gmail tiene la capacidad de compartir conversaciones de video y de voz instantáneos.³⁷⁰

³⁶⁹ WINDOWS LIVE, "Acuerdo de servicio de Microsoft", 1 de agosto de 2010, <http://explore.live.com/microsoft-service-agreement?ref=none>, (20 de diciembre de 2010).

³⁷⁰ GOOGLE, "Google Talk", <http://www.google.com/talk/intl/es/>, (12 de diciembre de 2010). Condiciones de servicio de Google, algunas cláusulas interesantes:

6. Contraseñas y seguridad de la cuenta:

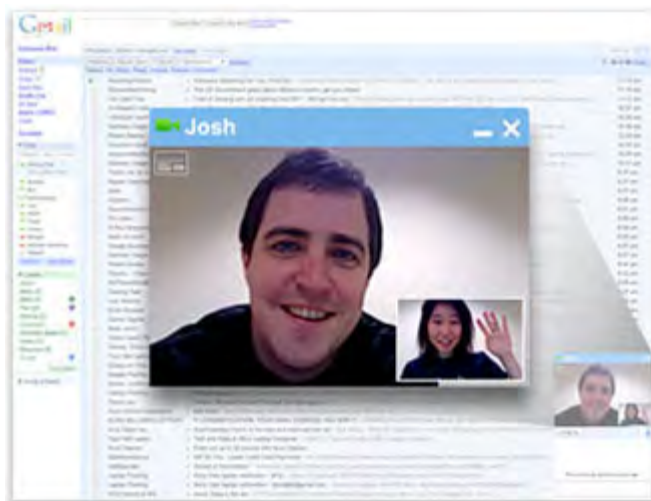
6.1 Por el presente acuerdo, reconoce y acepta que es usted el único responsable de mantener la confidencialidad de sus contraseñas asociadas a cualquiera de las cuentas que utiliza para acceder a los Servicios.

6.2 En consecuencia, acepta que usted será el único responsable ante Google de todas y cada una de las actividades que se desarrollen en su cuenta.

6.3 Acepta notificar de inmediato a Google cualquier uso no autorizado de su contraseña o cuenta de que tenga conocimiento, a través de la dirección <http://www.google.com/support/accounts/bin/answer.py?answer=58585&hl=es>.

8. Contenido de los Servicios:

8.1 Por el presente acuerdo, usted reconoce que toda la información, como archivos de datos, texto escrito, programas informáticos, música, archivos de audio u otros sonidos, fotografías, vídeos u otro material gráfico, a la que tenga acceso como parte de los Servicios o a través del uso de estos, es responsabilidad exclusiva de la persona que ha creado dicho contenido. En adelante, dicha información se denominará el "Contenido".



Fuente: Google, 2010.

Otros proveedores de correo electrónico que tienen un servicio similar son: Yahoo! y Hotmail.

Google Talk:

Esta aplicación de Google permite tener conversaciones en tiempo real, ver el estatus de los contactos (conectado, desconectado, etc.), transferir archivos y hacer llamadas de voz de computadora a computadora. Para utilizar la versión independiente al correo electrónico es necesario que el usuario descargue el programa en su computadora.

8.3 Google se reserva el derecho, aunque ello no constituye una obligación, de seleccionar anticipadamente, revisar, marcar, filtrar, modificar, rechazar o eliminar parcial o íntegramente el Contenido disponible a través de los Servicios. En el caso de algunos Servicios, Google podría proporcionar herramientas para filtrar contenido sexual explícito. Entre dichas herramientas se incluye la función SafeSearch. Consulte la dirección <http://www.google.com/help/customize.html#safe> para obtener más información al respecto. Asimismo, existen servicios y software que se pueden adquirir mediante compra, diseñados para limitar el acceso a materiales que considere de dudosa reputación.

8.4 Por el presente acuerdo, es consciente de que al utilizar los Servicios podría estar expuesto a Contenido que, según su parecer, sea ofensivo, indecente o de dudosa reputación y de que, en consecuencia, usa los mismos Servicios bajo su propia responsabilidad.

8.5 Usted acepta que es el único responsable, y que Google renuncia a toda responsabilidad hacia usted o hacia cualquier tercero, de todo el Contenido que cree, transfiera o publique durante el uso de los Servicios, así como de las consecuencias derivadas de sus acciones, incluido cualquier pérdida o daño que ocasione a Google.

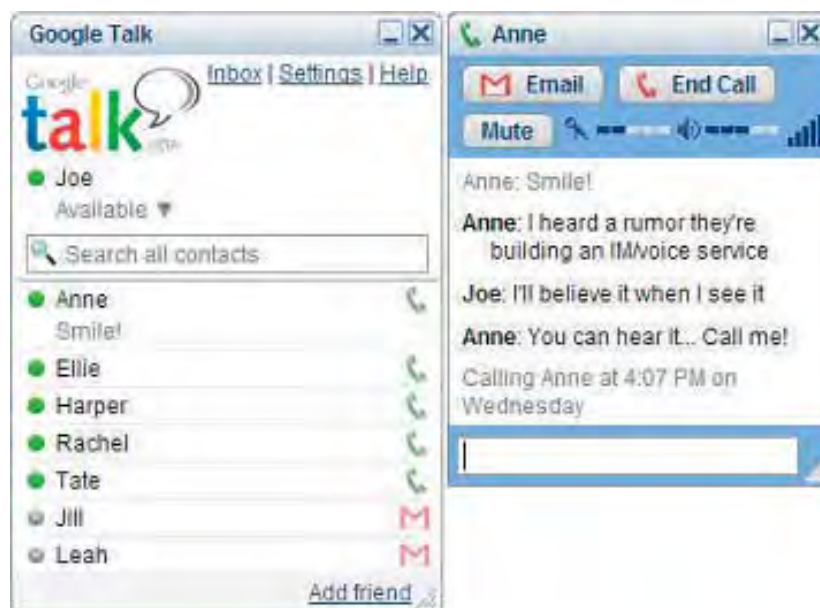
11. Su licencia del Contenido:

11.1 Usted conservará los derechos de autor y cualquier otro derecho que ya posea del Contenido que envíe, publique o muestre en los Servicios o a través de ellos. Al enviar, publicar o mostrar Contenido, estará concediendo a Google una licencia permanente, internacional, irrevocable, no exclusiva y que no está sujeta a derechos de autor para reproducir, adaptar, modificar, traducir, publicar, representar y mostrar públicamente, así como para distribuir, cualquier Contenido que envíe, publique o muestre en los Servicios o a través de ellos. Esta licencia se otorga con el único propósito de permitir a Google publicar, distribuir y promocionar los Servicios y puede revocarse para determinados Servicios, según lo estipulado en las Condiciones adicionales asociadas.

11.2 Usted acepta que esta licencia concede a Google el derecho de distribuir el Contenido a otras empresas, organizaciones o personas con las que Google mantiene relaciones con el fin de ofrecer servicios sindicados y de utilizar dicho Contenido en relación con la provisión de dichos servicios.

11.3 Por otra parte, usted es consciente de que, al llevar a cabo los pasos técnicos requeridos para ofrecer los Servicios a sus usuarios, Google podrá (a) transmitir o distribuir el Contenido a través de diversas redes públicas y distintos medios; y (b) aplicar los cambios necesarios al Contenido a fin de adaptarlo a los requisitos técnicos que exigen las redes, los dispositivos, los servicios o los medios de conexión pertinentes. Usted acepta que, por la presente licencia, se le concede a Google el derecho de llevar a cabo estas acciones.

11.4 Usted confirma y garantiza a Google que posee todos los derechos, poderes y autoridad necesarios para conceder la licencia anteriormente mencionada.



Fuente: Running, 2005.³⁷¹

Otros proveedores de chats:

Chatzy.com:

También existen servicios en *Internet* que ofrecen salas de *chat* privado *online*, es decir, que no requieren de descargar ningún *software*. Chatzy.com es un servicio privado que ofrece Virtual Rooms o salas privadas. El usuario controla el acceso de los participantes al enviarles correos electrónicos de invitación y crear claves de acceso.³⁷²

Spark:

Es un *software open source* que ofrece: *chats* privados, conferencias (grupos), intercambios de archivos, conferencias de voz, entre otros.³⁷³

Otros proveedores de mensajería instantánea gratuitos son: eBuddy, Meebo, Adium, Pidgin, iChat, Kopete, Miranda, Psi y Trillian.

Servicios de mensajería instantánea diseñados para empresas con costo:

Lotus Domino Express: diseñado para las pequeñas empresas, IBM promete que es de fácil gestión y a un precio accesible.³⁷⁴

Microsoft Outlook:

El servicio de administración de correos electrónicos Microsoft Outlook también puede usarse para enviar y recibir mensajes instantáneos y tener conferencias de voz y video, así como para compartir archivos. Outlook funciona en conjunto con Microsoft Office Communicator y otros proveedores de mensajería instantánea.

³⁷¹ RUNNING, Jordan, "Google Talk Review", 23 de agosto de 2005, <http://downloadsquad.switched.com/2005/08/23/googe-talk-review/>, (22 de diciembre de 2010).

³⁷² CHATZY, "Create a free virtual room", <http://www.chatzy.com/>, (20 de diciembre de 2010).

³⁷³ JIVE SOFTWARE, "Spark", <http://www.igniterealtime.org/downloads/index.jsp#spark>, (21 de diciembre de 2010).

³⁷⁴ IBM, "Lotus Domino Express", <http://www-142.ibm.com/software/products/mx/es/dominoexpress/>, (21 de diciembre de 2010).

Consideraciones con respecto al uso de los *chats*:

Muchas compañías ya permiten a sus empleados utilizar servicios comerciales de mensajes instantáneos como WLM para ahorrar tiempo y costos de llamadas telefónicas.

En algunos casos los empleados por iniciativa propia, y a veces sin el permiso oficial de la compañía, utilizan los servicios de *chat* personales para fines profesionales. En ocasiones las compañías toleran informalmente su uso sin regularizarlo, sabiendo que agilizan las comunicaciones y que no tendrán que hacer un gasto adicional por servicios de comunicación. Al respecto, es importante que las compañías establezcan políticas de uso, los propósitos u objetivos del *chat* (establecer contacto con proveedores, socios del negocio, etc.), el tiempo que está permitido (todo el día, por horas, etc.), el tipo de información que puede transmitirse y aquella que queda prohibida, el permiso para guardar las conversaciones o borrarlas, así como el sistema en *Internet* o *software* que todos deberán manejar como el oficial.

Si se determina usar un servicio de mensajería instantánea de descarga libre en *Internet*, existe el inconveniente de que los empleados agreguen tanto contactos relacionados con el negocio como amigos y familiares; esto no significa que deba descartarse como opción de comunicación. Las empresas que no cuenten con los recursos económicos suficientes pueden optar por los servicios gratuitos como WLM o Yahoo! Messenger!, sin embargo, deben considerar el posible uso que los empleados hagan de estos servicios para fines personales, por lo que, como parte de sus políticas/reglamentos de seguridad, ética y privacidad pueden poner cláusulas en las que se indique que queda prohibido su manejo para fines personales en el horario de trabajo, o bien -como algunas empresas ya lo están haciendo-, establecer un tiempo determinado en el día para que los empleados puedan acceder a sus redes sociales, incluyendo el *chat* para hablar con familiares y amigos, evitando así que lo hagan a espaldas de la corporación.

Los empleados deben organizar sus listas de contactos de modo que los contactos comerciales queden aparte de los amigos y los familiares.

La empresa puede establecer dentro de sus políticas la conveniencia de uso de cada medio de comunicación, por ejemplo, aprovechar el teléfono principalmente para llamadas largas y el *chat* para mensajes cortos.

Comportamiento durante el uso de la Mensajería Instantánea:

- Enviar mensajes concisos.
- Evitar su uso para chismes y rumores; a la persona que sea sorprendida enviando mensajes de este tipo se le aplicará una sanción).
- No ser insistente. En ocasiones la persona no puede contestar enseguida el mensaje porque está en una reunión o atendiendo a alguien más. En lugar de insistir enviando una y otra vez el mismo mensaje, hay que esperar un rato antes de volver a escribir.
- No todo se puede decir por *chat*. Por ejemplo, el *chat* no debe ser el medio adecuado para llamarle la atención a alguien o establecer puntos clave de un proyecto.

- Despedirse cortésmente para saber cuándo se ha terminado una conversación. Dejarlo claro con frases como: "*Gracias por todo, ahora voy a una reunión o seguiré trabajando en el reporte*".
- Evitar el humor y el sarcasmo. Puede no ser evidente por escrito que es broma y termine malinterpretándose o incluso hiriendo a las personas.
- Usar palabras de cortesía: "gracias", "por favor", etc.
- No abusar del uso de la mensajería instantánea para conversaciones personales. Se puede establecer una política de uso, por ejemplo, que el personal deje estas conversaciones para los descansos o para la hora de la comida.
- No comprometer la reputación de la empresa, ni la propia. No informar de asuntos delicados o compartir información que ha sido catalogada como privilegiada como estados financieros, ventas, juicios, etc. El chat es más aconsejable para transmitir información rápida acerca del estado de un proyecto, reuniones o para averiguar dónde está una persona.
- No compartir datos personales como: dirección física, teléfono de casa, celular, etc.
- No transferir o recibir archivos vía mensajes instantáneos, a menos que haya sido permitido por la empresa, conozca bien la procedencia del archivo y se cuente con los sistemas de protección como antivirus, *firewall*, etc.³⁷⁵

OTRAS REDES SOCIALES, PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS DE UTILIDAD PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS:

En *Internet* existen una gran cantidad de organizaciones que ofrecen distintos tipos de *softwares* (en su mayoría *open source*, *softwares* o programas libres) que permiten a las empresas comenzar su viaje por el mundo del *Internet* y la comunicación *online* sin la necesidad de gastar en programas o haciendo una inversión mínima.

El portal de *software* libre de la UNESCO (Por sus siglas en inglés, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), ofrece una gran cantidad de opciones de *software* gratuito, por ejemplo, ocho diferentes programas para hacer conferencias con audio y video, cinco *softwares* para correo electrónico, cinco para *chat*, entre otros.

³⁷⁵ RRHH-WEB.COM, "*El uso correcto de los sistemas de mensajería instantánea en la empresa*", 2006, http://www.rrhh-web.com/El_uso_correcto_de_los_sistemas_de_mensajería_instantanea_de_la_empresa.html, (21 de diciembre de 2010). ENBYSK, Monte, "*Diez sugerencias sobre cómo usar la mensajería instantánea en la empresa*", Microsoft, <http://www.microsoft.com/business/smb/es-mx/issues/running/streamline/10tips.aspx>, (21 de diciembre de 2010).

A continuación se presenta una lista de las organizaciones que ofrecen distintos tipos de *software* y que son reconocidas y respetadas mundialmente.

Organización.	Producto.	Fuente.	Costo.
The Apache Project	Ofrece distintas herramientas como la creación de un correo electrónico empresarial y servidor http, entre otros.	www.apache.org	Gratuito
CERN	Herramientas y consejos para la creación de páginas <i>web</i> , gráficos, audios, videos, entre otros.	www.w3.org	Gratuito
Trusted Informations Systems	TIS <i>Firewall</i> Toolkit.	ftp.tis.com	Gratuito
Mzinga.com	Creación de comunidades virtuales y vinculación con otras redes sociales públicas.	http://www.mzinga.com	Con costo.

Fuente: COX, 1997.³⁷⁶

Open Office:

Es un sistema similar a Microsoft Office pero en versión de *software* libre. Incluye: procesador de textos, hoja de cálculo, herramienta para la creación de presentaciones, entre otros. <http://www.openoffice.org/>

Linkedin:

Se trata de una red social donde se ponen en contacto los profesionistas, para hacer negocios, conseguir empleo, etc. El servicio para individuos es gratuito; para empresas existen varios paquetes, que varían en costo dependiendo de las funcionalidades, todos incluyen: búsqueda de perfiles de candidatos para vacantes, filtros de búsqueda de candidatos, organizador de perfiles, entre otros.

Hasta hace poco su uso se limitaba a conectarse con personas con intereses profesionales similares o a la búsqueda de empleo. Sin embargo, LinkedIn recientemente agregó una serie de aplicaciones sumamente útiles para las pequeñas empresas que no pueden pagar por un *software* personalizado. Las nuevas aplicaciones permiten crear una red privada entre los empleados de una empresa, generar y compartir documentos, presentaciones, gráficos, *blogs*, entre otros.

Descripción breve de las aplicaciones nuevas de LinkedIn:

- *Reading List de Amazon.* Permite a los usuarios compartir los libros que están leyendo y hacer recomendaciones.
- *Box File Collaboration.* Ayuda a los usuarios a administrar archivos importantes en línea. Brinda funciones gratuitas de colaboración y almacenamiento, se pueden incluir documentos directamente en el perfil de un miembro.

³⁷⁶ COX, Nancy, “*Building and Managing a Web Services Team*”, International Thomson Publishing, Estados Unidos, 1997.

- *My Travel de TripIt*, patrocinado por Courtyard de Marriott. Muestra a los miembros de LinkedIn dónde se encuentran todos sus contactos profesionales y cuándo estarán en la misma ciudad. Permite a los miembros encontrarse en el próximo evento del sector.
- *Presentaciones de Google*. Permite insertar una presentación en el perfil del usuario.
- *WordPress*. Permite sincronizar los *posts* del *blog* WordPress.
- *Slideshare*. Sirve para compartir presentaciones con conocidos de la red, y encontrar expertos de distintos sectores y temas que también tienen presentaciones para compartir.
- *Blog Link de Six Apart*. Extrae los últimos *blog posts* de la red de contactos, por lo que la información importante estará siempre actualizada.
- *Huddle Workspaces*. Ofrece espacios de trabajo *online* seguros y privados, con herramientas de distribución, colaboración y proyectos.
- *Company Buzz de LinkedIn*. Permite a los miembros rastrear lo que se dijo sobre su empresa en Twitter (proveedor de *microblogs* públicos). La aplicación es un filtro para las conversaciones de Twitter sobre la base de términos de búsqueda y puede ser personalizada por los miembros, lo que les permite ver quién está hablando sobre su empresa y productos.
- *Polls de LinkedIn*. Es una herramienta de investigación de mercado que permite recopilar datos prácticos de los contactos y del público profesional en LinkedIn.³⁷⁷

Las empresas grandes y con más recursos económicos podrían optar por usar las redes sociales que son diseñadas por empresas de tecnología, las cuales sí tienen un costo. Estas herramientas implican el pago de una licencia, además requieren de personal de Tecnologías de la Información capacitado para su implementación y administración, lo cual puede ser muy oneroso para algunas pequeñas empresas.

- *IBM Lotus Connection*. Cuenta con una página principal, *blogs*, marcadores, agenda, *wikis*, etc. Lotus Connections permite desarrollar, mejorar y mantener contacto con colegas de trabajo, responder oportunidades de negocio a través de foros de discusión, debatir sobre nuevas ideas con colegas, compañeros y clientes.³⁷⁸
- *Microsoft Sharepoint*. Incluye herramientas que permiten compartir, almacenar y administrar documentos; además incorpora datos de los usuarios y empresas junto a los documentos y páginas *web*.
- *Salesforce Chatter*. Permite conectar y compartir información en tiempo real entre personal de una empresa. Los usuarios pueden tener su perfil personalizado, compartir documentos y aplicaciones.³⁷⁹

³⁷⁷ MOCTEZUMA, Regina, "*LinkedIn lanza kit de aplicaciones*", CNNExpansión.com, 28 de octubre de 2008, <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2008/10/29/linkedin-lanza-kit-de-aplicaciones>, (13 de diciembre de 2010).

³⁷⁸ IBM, "*Smarter Collaboration*", enero de 2010, Estados Unidos, <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/lob14032usen/LOB14032USEN.PDF>, (20 de diciembre de 2010).

³⁷⁹ AGENCIA REFORMA, "*Ventajas de las redes sociales empresariales*", El Siglo de Torreón, 5 de abril de 2010, <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/513473.html>, (13 de diciembre de 2010).

Las ventajas de estas redes sociales son:

- Permiten compartir archivos de manera sencilla.
- Permiten encontrar personas al interior de las empresas, ahorrando en tiempo de búsqueda.
- Se puede crear una colaboración grupal cuando hay proyectos que involucran a varias personas.³⁸⁰

Otros *softwares*:

Skype:

Este programa permite hacer llamadas por *Internet*, lo que ayuda a ahorrar dinero, sobre todo si son llamadas internacionales. Las llamadas a teléfonos fijos y móviles tienen un costo. Las llamadas entre los contactos de Skype de computadora a computadora son gratuitas y tiene la opción de videollamadas, si la computadora cuenta con una cámara *web*. (<http://www.skype.com/>)

GIMP:

Es un *software* de distribución libre que sirve para manipular imágenes como: retoques y composición. Funciona en distintos sistemas operativos e idiomas.³⁸¹
<http://www.gimp.org/>

Picasa:

Es un *software* gratuito de Google que permite editar imágenes, organizarlas mediante álbumes de fotos y compartirlas con ayuda del correo electrónico Gmail. También permite nombrar a las personas que se encuentran en las imágenes; solamente requiere que el usuario descargue el *software* en su computadora.

<http://picasa.google.com/>

WinRAR:

Es una herramienta que permite hacer respaldos de la información, reducir el tamaño de los archivos adjuntos de los correos electrónicos, descomprimir archivos .RAR, .ZIP, entre otros. Se puede usar la versión de prueba de forma gratuita; la versión completa tiene un costo bajo y su precio se reduce más si se adquieren varias licencias. También se puede descargar de forma gratuita el *software* RegistryBooster, el cual sirve para revisar todos los archivos de la computadora, encontrar extensiones de archivos erróneas y otros conflictos de registro de archivos que hacen que el sistema operativo reduzca su velocidad de respuesta.

<http://www.rarlab.com/>

YouSendIt:

Este sistema permite a las personas compartir archivos pesados de computadora a computadora de forma gratuita, enviar archivos en tiempo real y recibirlos en una bandeja de entrada personal.

³⁸⁰ *Ibíd.*

³⁸¹ MORENO, Tania, M., "8 *Softwares para pymes*",

http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=76:software-gratis-para-pymes&catid=38:roknewspager-items&Itemid=179, (22 de junio de 2010).

Hay paquetes gratuitos y con costo, por ejemplo, la versión gratuita para empresas permite a cinco usuarios compartir archivos, el envío de archivos de máximo 2 Gigabytes y almacenar aquellos de hasta 30 GB (gigabytes³⁸²), bandejas de entrada, sistema de rastreo para saber quién descargó un archivo y cuándo lo hizo, notificaciones para saber cuando una persona recibió un archivo, entre otras.

(<http://www.yousendit.com/compare-plans>)

Google Docs:

Este es otro servicio de Google para la colaboración virtual, a través del cual se pueden compartir documentos y varias personas pueden editarlos en un mismo espacio, sin la necesidad de enviar y recibir correos electrónicos que pueden entorpecer la comunicación.

Google Docs funciona de la siguiente forma: una persona que cuente con un correo electrónico de GMail puede acceder a Google Docs mediante el menú "Documentos", en la parte superior izquierda de su mismo *email*. Posteriormente debe cargar el archivo en su página de Google Docs e indicar al sistema qué personas podrán ver y editar el documento al dar de alta sus direcciones de correo electrónico. El sistema les enviará un correo con la liga al documento.

El sistema muestra una lista de las personas, las fechas y las horas en las que se hicieron cambios al documento por última vez. Google Docs tiene las mismas funciones que un procesador de textos como Microsoft Word. También permite hacer presentaciones, hojas de cálculo, formularios y dibujos. (<http://docs.google.com/>)

SOFTWARE DE SEGURIDAD:

En el mercado existe una amplia gama de programas para proteger las computadoras de *virus, gusanos, spam, phishing, spyware, malware*, entre otros ataques. Los *softwares* propietarios tienen costos variados que disminuyen conforme el cliente adquiere más licencias para usarlos en una mayor cantidad de computadoras (es decir, se reduce el costo por volumen).

Es importante considerar el costo, el tiempo permitido para su uso, el número de computadoras en las que se puede instalar, el número de actualizaciones periódicas que realice de la base de datos de virus y otros ataques (la compañía envía a través de *Internet* una actualización para que el *software* considere nuevos tipos de virus y otros ataques).

Ejemplos de programas con costo: Avast! Pro Antivirus and *Internet* Security, BitDefender, Kaspersky Anti-Virus, McAfee Virus Scan, Panda Antivirus, PC Tools Antivirus, Sophos Antivirus, Symantec Norton AntiVirus, Trend Micro *Internet* Security, Avira, entre otros.³⁸³

³⁸² El gigabyte es una unidad de almacenamiento de información que equivale a 10^9 bytes. WIKIPEDIA, "Gigabyte", 10 de enero de 2011, <http://es.wikipedia.org/wiki/Gigabyte>, (28 de febrero de 2011).

³⁸³ WIKIPEDIA, "List of antivirus software", 11 de diciembre de 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_antivirus_software, (20 de diciembre de 2010).

Algunos antivirus propietarios cuentan con versiones gratuitas que se pueden descargar en *Internet*, aunque en su mayoría, con herramientas sencillas o limitadas, ejemplos: Avast! Free, BitDefender Free Edition, PC Tools Antivirus y MSE (protege contra virus, *spyware* y otros *softwares* maliciosos, cuenta con actualizaciones automáticas, para pequeñas empresas, está disponible hasta para 10 equipos de cómputo, si se tienen más de 10 equipos se debe utilizar Microsoft Forefront Endpoint Protection con un costo bajo por equipo).³⁸⁴

Los *softwares* libres (*open source*) reconocidos por su buen funcionamiento son una opción aceptable para aquellas pequeñas empresas que no cuenten con los recursos suficientes para adquirir los programas por licenciamiento.

Ejemplos:

- ClamWin Free Antivirus. Detecta virus y *spyware* o programas espía, programa escaneos del sistema operativo de la computadora periódicamente, realiza descargas automáticas de actualizaciones de su base de datos de virus, remueve virus que se encuentren en correos electrónicos. ClamWin utiliza la Licencia Pública General (GENERAL PUBLIC LICENSE o GPL, también conocida como GNU, es la licencia que se otorga al *software* libre para permitir su distribución sin restricciones) de la Fundación del *Software* Libre (Free *Software* Foundation).
- Moon Secure Antivirus. Ofrece protección contra virus, *troyanos* y *software* espía, cuenta con *firewall*.
- ClamAV: ofrece protección contra virus y se encuentra disponible para Window y sistemas operativos Unix/Linux.
- Spybot: detecta y elimina *software* espía.³⁸⁵

Otros programas de protección:

- One care: se puede descargar gratuitamente, ofrece protección contra *software* malicioso o *malware*.
- Ad-Aware Freeware: detecta y elimina el *software* espía, principalmente aquel con disfraz de publicidad.³⁸⁶

Firewalls comerciales con costo:

Check Point Integrity, eScan *Firewall*, Jetico *Firewall*, Kaspersky *Internet Security*, McAfee Personal *Firewall* Plus, Microsoft Forefront Threat Management Gateway · Norton 360, Norton Personal *Firewall*, Norton *Internet Security*, *Online Armor* Personal *Firewall*, Outpost *Firewall* Pro, Sunbelt Personal *Firewall*, Symantec Endpoint Protection, Windows *Firewall*, Windows Live OneCare, WinGate, WinRoute, ZoneAlarm, Free *Firewall Software* (versión completa) yF Comodo *Internet Security* (versión completa).

³⁸⁴ El costo a diciembre de 2010 era de 8.64 dólares por computadora al año. MICROSOFT, "*Microsoft Security Essentials, Pricing and Licensing*", <http://www.microsoft.com/forefront/endpoint-protection/en/us/pricing-licensing.aspx>, (21 de diciembre de 2010).

MICROSOFT, "*Microsoft Security Essentials*", http://www.microsoft.com/Security_Essentials/, (21 de diciembre de 2010).

³⁸⁵ CLAMWIN, <http://www.clamwin.com/>, (21 de diciembre de 2010).

SAFER NETWORKING, "*Spybot*", <http://www.safer-networking.org/es/news/index.html>, (21 de diciembre de 2010).

MOON SECURE, "*Home*", <http://www.moonsecure.com/>, (21 de diciembre de 2010).

CLAMAV, "*About ClamAV*", <http://www.clamav.net/lang/en/>, (21 de diciembre de 2010).

³⁸⁶ WIKIPEDIA, "*List of antivirus software*", 11 de diciembre de 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_antivirus_software, (20 de diciembre de 2010).

Firewalls sin costo:

- SmothWall Express: *Firewall open source* para Linux.
- Free *Firewall Software*, versión limitada.
- Comodo *Internet Security* (versión limitada).
- *Online Armor Personal Firewall* (versión limitada), PC Tools *Firewall Plus* (versión completa), ProtoWall, ZoneAlarm (versión limitada), PeerBlock y PeerGuardian.³⁸⁷

No siempre es necesario adquirir o descargar varios programas para mantener los equipos de cómputo protegidos, algunos de los *softwares* anteriormente descritos realizan varias funciones a la vez, por ejemplo, incluyen antivirus y *firewall*. Otro ejemplo es Google Doctor Antivirus que protege las computadoras de forma gratuita con su detección y eliminación de virus, remoción de *software* espía, *adware*, *troyanos* y *keyloggers*.³⁸⁸

Consideraciones con respecto al uso de las redes sociales:

Las pequeñas empresas deben adoptar una postura frente al uso de las redes sociales, estableciendo una serie de directrices para su uso:

- Qué información es posible enviar y recibir a través de estos sistemas.
- Si se permiten los mensajes personales -debe hacerse con mesura y deben ser los mínimos-.
- Conservación o no de los mensajes.
- Permisos para la transferencia de archivos, por ejemplo, a través de programas de mensajería instantánea.
- Medidas de seguridad.
- Identificación del usuario. (El nombre del usuario debe ser consistente en todas las redes sociales y medios de comunicación de la empresa, no se debe usar un nombre engañoso).
- Sanciones por el mal uso de las redes sociales.

Existen muchos tutoriales en *Internet* que ayudan a los usuarios a crear tanto *blogs*, como *wikis* y *chats*, de una forma rápida y sencilla, llevándolos paso a paso hasta completar todo el proceso sin ninguna complicación. La mayoría de los tutoriales se encuentran de forma gratuita e incluyen imágenes y videos.

Dado que existe una gran demanda de redes sociales y una gran cantidad de proveedores en *Internet* que compiten por los clientes, la mayoría ofrece servicios fáciles de usar, amigables y simples para evitar frustraciones y pérdidas de tiempo para los usuarios. Los proveedores también ofrecen servicios poco complejos que no requieren que el usuario haga instalaciones especiales, ya que la mayoría están disponibles para consultarse en *Internet*, además no requieren mantenimiento por parte del usuario ya que de esto se encarga el propio proveedor.

En general, los proveedores ofrecen servicios básicos sin costo para individuos o grupos pequeños, aunque se debe tomar en cuenta que, en algunos casos, es necesario aceptar su política de recibir anuncios publicitarios en la red social o bien obligan al usuario a instalar otros programas como una barra de navegación.

³⁸⁷ WIKIPEDIA, "*Comparison of firewalls*", 28 de noviembre de 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_firewalls, (21 de diciembre de 2010).

³⁸⁸ GFI SOFTWARE, "*Sunbelt Personal Firewall*", <http://www.sunbeltsoftware.com/Home-Home-Office/Sunbelt-Personal-Firewall/>, (21 de diciembre de 2010).

Existen otras cláusulas que pueden ser en perjuicio del usuario, por ejemplo: si al instalar la red social se otorga el permiso al proveedor para que recolecte información de la computadora mientras se utiliza el programa (monitoreo de las actividades), si se acepta el envío constante de *spam*, entre otros.

Antes de aceptar y configurar el servicio es preciso analizar toda esas "políticas" o "términos de uso" para escoger a el(los) proveedor(es) con mayor confianza y tranquilidad.

Se han dado casos en que los proveedores, ayudándose por las "letras pequeñas" de sus contratos (políticas de uso), determinan que el contenido que se maneja en sus servicios se convierte en su propiedad, o bien, tiene la libertad de vigilar las conversaciones de los usuarios o de publicarlas, como el proveedor AOL que en sus términos de uso estableció que puede leer y publicar las conversaciones privadas de mensajes instantáneos (esto incluye los servicios AOL Instant Messenger y ICQ).³⁸⁹

Es indispensable buscar referencias de los proveedores de redes sociales antes de comenzar a utilizarlas en páginas en *Internet*, *blogs*, foros de discusión, así como con clientes satisfechos e insatisfechos, para conocer la reputación de la empresa, sus políticas de uso, privacidad, seguridad, confidencialidad y propiedad de la información, el costo, la facilidad para su instalación y manejo, etc.

En su página de *Internet* el proveedor debe ofrecer diversos medios de contacto como: nombre del responsable o director a cargo, dirección física, direcciones de correo electrónico, teléfonos, área de soporte técnico, etc. Los proveedores formales aceptan que la información es responsabilidad y propiedad del usuario.

Cuando la compañía maneja altos volúmenes de información o tiene una gran cantidad de proyectos o de usuarios (puede ser empleados más clientes, proveedores, accionistas, entre otros), y si cuenta con el presupuesto suficiente, podría optar por un servicio con costo que ofrece mayores beneficios como un dominio propio (.com), almacenamiento de una mayor cantidad de información y sin publicidad.

Los precios son accesibles y se pueden pagarse mensual o anualmente, una gran cantidad de proveedores ofrecen descuentos para organizaciones no lucrativas e instituciones educativas. Por lo regular también ofrecen periodos de prueba de 30 días.

La pequeña empresa debe investigar cuál es el proveedor de redes sociales que mejor le conviene, ya que algunos cobran una cuota periódica por usuario y otros piden un sólo pago, sin importar cuántos usuarios estén inscritos en la comunidad.

Si la compañía maneja un volumen bajo de información, pocos proyectos, tiene pocos usuarios (entre empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.), así como un bajo o nulo presupuesto, quizás pueda pensar en un proveedor que ofrezca el servicio gratuito para uso personal y profesional como Blogger, Wordpress, etc., que aunque cuentan con menos herramientas, son fáciles de entender y utilizar.

³⁸⁹ NOTENBOOM, Leo, "Are my instant messaging conversations private?", 2003-2010, http://ask-leo.com/are_my_instant_messaging_conversations_private.html, (21 de diciembre de 2010).

Algunas empresas también podrían optar por esta opción si quieren hacer una prueba para conocer cómo funcionan las redes sociales y poco a poco cambiar a un servicio más completo con costo.³⁹⁰

Es de resaltar que los proveedores de redes sociales en su mayoría son compañías de Estados Unidos. En México hacen falta proveedores locales que entiendan las necesidades de los pequeños negocios y su cultura organizacional. Esta es una buena oportunidad para la creación de nuevas empresas de base tecnológica.

Al respecto es posible apoyarse de Prosofft, el programa para el desarrollo de la industria del *software* de la Secretaría de Economía. Entre los objetivos específicos de Prosofft se encuentran: *"Fomentar la creación de empresas de desarrollo de software y servicios relacionados y estimular el fortalecimiento de las empresas existentes"*.³⁹¹

Evaluación de la red social:

Para saber si se han establecido los elementos correctos en la red social y su funcionalidad, es posible generar una matriz en la que se evalúen diversos aspectos. La evaluación deberá hacerla el encargado de la comunicación corporativa, junto con la alta gerencia y algunos usuarios, miembros seleccionados de la organización, quienes calificarán con una escala del 1 (más bajo) al 10 (más alto) cada rubro.

Se deben considerar aspectos funcionales, técnicos, estéticos, informativos, fácil navegación, interactividad, inmersión, usabilidad, creatividad (si tiene originalidad, si es de buen gusto, con un diseño atractivo, si tiene desarrollo de contenidos adecuado, si es eficiente y si aporta algo nuevo), efectividad (funcionamiento adecuado, adecuada tecnología de *hardware* y *software*).

A continuación se presenta un ejemplo de una matriz para la evaluación de las redes sociales (adaptado de Acuña, 2006). Los rubros a evaluar podrán variar para cada compañía, según sus necesidades o lo que los responsables de las redes sociales (su implementación, vigilancia y mantenimiento), consideren como aspectos relevantes.

Luego de hacer la evaluación puede determinarse si se requiere de hacer ajustes o correcciones de fondo (contenidos) y forma (formato, colores, etc.), así como del entendimiento de los usuarios de cómo utilizarlas, del servicio dado por el proveedor (si es necesario cambiarlo), etc. Esto permitirá tomar acciones como llevar a cabo más sesiones informativas para enseñar el funcionamiento de las redes sociales, conversaciones uno a uno entre usuarios y responsables de la comunicación corporativa, mejorar los manuales de uso, etc.

³⁹⁰ CLEARWIKI, "*Pricing*", <http://www.clearwiki.com/pricing>, (18 de diciembre de 2010).

³⁹¹ Más información de Prosofft se encuentra disponible en: SECRETARÍA DE ECONOMÍA, "*Prosofft*", <http://www.prosofft.economia.gob.mx>, (20 de diciembre de 2010).

Matriz para la evaluación de las redes sociales.

Red social a evaluar: _____
 Fecha: _____
 Responsable de la evaluación: _____ Puesto: _____
 Departamento: _____
 Persona que evalúa: _____ Puesto: _____
 Departamento: _____
 Califique en una escala del 1 al 10 la red social: (Nombre de la red social), donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta. Es importante que escriba sus comentarios, críticas y sugerencias para la mejora de la red social: (Nombre de la red social).

<i>Aspecto a evaluar:</i>	<i>Calificación:</i>	<i>Comentarios:</i>
<u>Navegación:</u> ir de un lugar a otro de acuerdo con los intereses y necesidades del usuario.		
<u>Interactividad:</u> dar respuestas al proceso de comunicación, uso adecuado de botones, hipertextos y ligas. (Escribir los aspectos con los que cuente la red social).		
<u>Inmersión:</u> motivación del usuario para navegar y no distraerse. Proceso de involucrarse para el logro de los objetivos.		
<u>Usabilidad:</u> capacidad de ser comprendido, aprendido, usado y ser atractivo. Eficiencia y satisfacción del usuario.		
<u>Creatividad:</u> originalidad y buen gusto, diseño atractivo. Desarrollo de contenidos adecuado y eficiente. Ofrece algo nuevo.		
<u>Efectividad:</u> funcionamiento adecuado. Tecnología de <i>hardware</i> y <i>software</i> eficiente.		
<u>Diseño informativo:</u> pensado para que los usuarios se informen, es didáctico, permite la consulta, cumple con un objetivo de información.		

Fuente: Adaptado de: Acuña, 2006.³⁹²

³⁹² ACUÑA, Alejandro, “Apuntes del diplomado Nuevas tendencias en el periodismo”, (no publicados) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, 2007.

Conclusiones.

“En la nueva selva de las nuevas tecnologías, sólo quien esté formado en principios sólidos de conocimiento y valores podrá desarrollarse como persona humanamente libre”.

Alejandro Acuña, ITESM – CCM.

Comunicación:

- ❖ La comunicación es un acto que se encuentra presente desde el inicio de la humanidad, sin ella el hombre no hubiera podido sobrevivir y desarrollarse hasta nuestros días. La comunicación le permite compartir sus ideas y trascender.

Con el paso del tiempo sus sistemas de comunicación se han vuelto más complejos y ha creado herramientas de comunicación más sofisticadas que le permiten transmitir información y recibirla de todas partes del mundo. La distancia ya no es un impedimento para la comunicación.

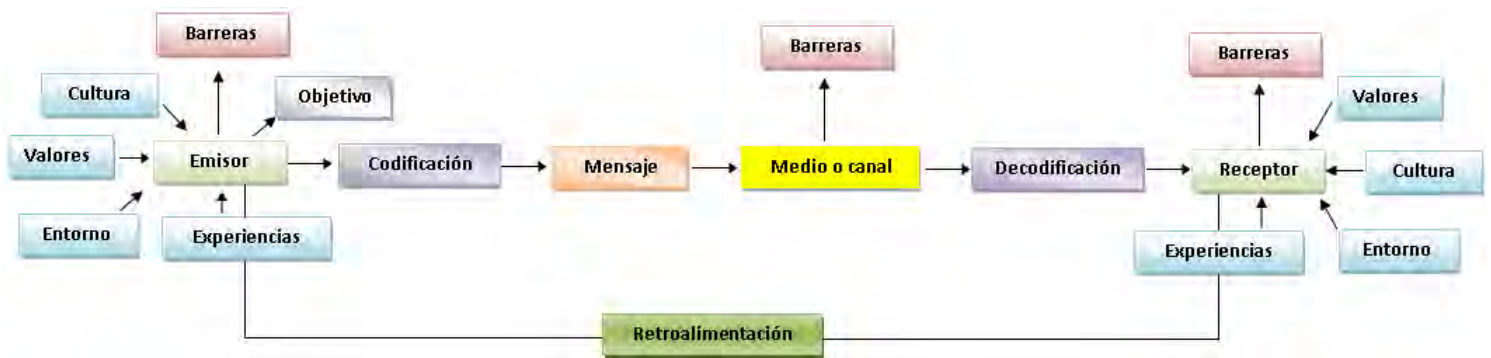
Existen muchas definiciones de comunicación. Considerando la teoría expuesta por los autores Berlo, Merrill, Arras, Flores, Lasswell, Shannon, Weaver y Homs, en resumen la comunicación es el proceso de transmisión de mensajes de un emisor a un receptor a través de un canal mediante el uso de la palabra hablada, símbolos, imágenes, u otras formas de expresión.

La comunicación también es el acto de compartir la información con los demás, de satisfacer la necesidad del ser humano de convivencia y de influir en los otros. En tanto, la información es aquello que se comunica como el cúmulo de datos.

Flores y O. Gutiérrez mencionan diversos tipos de barreras: semánticas (relacionadas con la comprensión del mensaje de acuerdo con el lenguaje utilizado), físicas (fallas en los medios usados para transportar el mensaje), fisiológicas (limitaciones físicas de la persona), psicológicas (forma de percibir y comprender el mundo, prejuicios, requerimientos emotivos, entre otros) y administrativas (el proceso administrativo puede dar lugar a problemas de comunicación).

Al respecto, se elaboró un modelo ampliado de la comunicación, en el cual se consideraron las barreras a la comunicación.

Tanto el emisor como el receptor envían, reciben y comprenden los mensajes de acuerdo con sus experiencias, cultura, valores, el medio ambiente o el entorno en el que se desempeñan (trabajo, escuela y familia), expectativas. El mensaje siempre debe tener un objetivo, el cual debe ser la guía y justificación de todo el proceso comunicativo.



Fuente: Elaboración propia con base en la información de los autores: Berlo, Merrill, Arras, Flores, Shannon, Weaver, Lasswell y Homs.

La comunicación organizacional:

- ❖ En las organizaciones la comunicación es un proceso que ofrece muchos beneficios como el intercambio de información y experiencias, mejorar la planeación, agilizar los procesos de producción, motivar al personal, fomentar la socialización y cooperación, entre otros.

En la organización existen diversos tipos de comunicación, destacan la ascendente (de los subordinados a los jefes), descendente (de los líderes a los subordinados), horizontal (entre personas del mismo rango), formal (por los canales institucionales) e informal (por canales no institucionales).

La comunicación ascendente permite a los directivos conocer qué está pasando con los subordinados, aclarar las dudas, escuchar sus quejas y sugerencias.

La comunicación descendente es el envío de información de los jefes a los subordinados y les permite informarles acerca de las formas en las que deben efectuar correctamente su trabajo, políticas y procedimientos.

En forma horizontal, la comunicación fomenta la cooperación, el intercambio de ideas y opiniones, el establecimiento de políticas y objetivos.

La comunicación formal ofrece información relacionada con las actividades del trabajo, mientras que la informal fomenta las relaciones entre los miembros de la organización.

La comunicación organizacional y en particular la interna ayuda a cohesionar a los miembros de la organización, a que hagan sus tareas correctamente y alcancen las metas establecidas, también fomenta las relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo. Por tanto, la comunicación interna es un aliado del negocio.

El departamento encargado de la comunicación organizacional cada vez adquiere mayor importancia pues al fomentar y desarrollar un adecuado proceso de la comunicación apoya a la organización en el logro de sus metas, mejora su imagen interna y externa, así como las relaciones interpersonales, fomenta la cohesión e identidad de los miembros de la organización y, por tanto, contribuye al éxito, eficiencia y competitividad del negocio.

En mi opinión, el responsable de la comunicación organizacional debe:

- Formular estrategias de comunicación acordes con la misión, visión, valores y objetivos del negocio.

- Mantener informados a todos los miembros de la organización de los sucesos importantes a través de los medios de comunicación establecidos formalmente, aunque en ocasiones también debe apoyarse en las redes informales de comunicación, por ejemplo, informando a los líderes sin autoridad formal de algún suceso para que estos a su vez lo comuniquen a los demás empleados.
- Generar planes de comunicación en los que se establezcan: las necesidades de comunicación detectadas, los objetivos a alcanzar y las actividades a realizar.
- Representar a la organización dentro y fuera de esta con los grupos de interés.
- Enviar información a los medios de comunicación locales, nacionales y extranjeros y mantener una estrecha relación con los mismos para conocer sus necesidades de información acerca de la empresa.
- Generar documentos solicitados por la alta gerencia como presentaciones ejecutivas.
- Crear mensajes con un lenguaje adecuado, dependiendo de a quién(es) van dirigidos.
- Realizar, junto con el departamento de Recursos Humanos, análisis periódicos del clima laboral.
- Dirigir las actividades necesarias para la integración, motivación y socialización de los empleados, tanto de su área como de toda la empresa. Entre estas actividades se pueden encontrar: eventos de convivencia formales e informales, reconocimientos, etc.
- Proponer la creación y uso de nuevos medios de comunicación como las redes sociales.
- Debe ser un experto en el proceso de la comunicación, medios, envío adecuado de mensajes a las personas indicadas y en el momento oportuno. También debe tener un gran conocimiento acerca de la organización, sus procesos, el mercado, su cultura, sus estrategias, su gente, cómo se conforma el organigrama (quienes son los líderes, quién reporta a quién, etc.), la industria y los competidores.

❖ Los especialistas coinciden en decir que en México la disciplina de la Comunicación Organizacional y la implementación de las áreas de Comunicación Organizacional en las empresas es muy joven, pues apenas en la década de los sesentas del siglo XX comenzaron a formarse las primeras generaciones de licenciados en Ciencias de la Comunicación o carreras afines que posteriormente serían los encargados de las estrategias de comunicación en las organizaciones.

Poco a poco la responsabilidad de la comunicación está pasando de ser una práctica empírica a una disciplina estructurada que requiere de una formación académica.

Los especialistas también concuerdan en decir que las empresas que tradicionalmente han echado mano de la comunicación organizacional son los grandes corporativos, ya que destinan un presupuesto para comunicación y tienen áreas especializadas. Es necesario que las pequeñas empresas de servicios aprovechen la comunicación y sean conscientes de su importancia para incrementar la esperanza de vida del negocio, ya que en algunas ocasiones la falta de una buena comunicación interna genera problemas que llevan a la quiebra.

❖ Es de gran importancia que el responsable de la comunicación corporativa sea, o bien Licenciados en Comunicación (o de alguna carrera afín), o bien Licenciado en Administración con conocimientos profundos acerca de la comunicación.

Es un puesto con responsabilidades relacionadas con el mantenimiento del sistema, la imagen al interior y al exterior, el correcto flujo de la información a todos los niveles, la disminución de las barreras a la comunicación, eficientar los procesos del negocio, mejorar el clima organizacional, la motivación, socialización y capacitación de los empleados, por tanto, debe estar al pendiente de ofrecer siempre las mejores herramientas para la correcta comunicación.

En muchas pequeñas empresas de servicios todavía no existe la figura del encargado o coordinador de Comunicación Corporativa. Si debido a la falta de presupuesto este trabajo lo realiza un administrador o coordinador de área, este debe capacitarse en el manejo de la comunicación y de las redes sociales. Conforme la empresa crezca se debe considerar el crear la posición de encargado o responsable de la Comunicación Corporativa y el ingreso de un especialista, que sepa principalmente de: desarrollo de planes de comunicación, manejo de medios internos y externos, en particular de redes sociales y gestión del cambio organizacional.

- ❖ Las funciones del comunicador organizacional son múltiples, sin embargo, no siempre se ve como indispensable su trabajo. Cuando la alta gerencia no entiende las ventajas de la comunicación, es muy probable que en los momentos de crisis sea la primera área en desaparecer.

El encargado de la comunicación corporativa debe aprender a justificar sus resultados en términos económicos, mediante los sistemas de evaluación de la comunicación y de los medios que utiliza (ver las “Recomendaciones para la medición de los resultados de la comunicación corporativa”). Es decir, saber posicionar la figura del comunicador organizacional como aquella que permite al negocio crecer en términos reales de incremento en ventas o en utilidades.

- ❖ La comunicación organizacional es fundamental para todas las empresas pues ayuda a mejorar la eficiencia, tanto de los miembros de la organización como de los procesos productivos. A través de la comunicación las compañías pueden hacer un diagnóstico del clima laboral, detectar necesidades insatisfechas y problemas existentes entre los empleados, enviar mensajes de forma rápida y oportuna, establecer medios de comunicación que aceleren el manejo de la información, etc.

La evaluación y seguimiento de los planes de comunicación a largo plazo permitirá determinar si las acciones de comunicación llevadas a cabo tienen una repercusión real que posteriormente signifique un incremento de ventas, utilidades, mejor servicio al cliente, entre otros aspectos que cada organización considere como sus marcos de referencia.

Tecnologías de la información (redes sociales):

Con base en las explicaciones de los autores citados desarrollé las siguientes definiciones:

- ❖ Las redes sociales como programas computacionales y páginas web que permiten a los individuos y a los grupos con objetivos, intereses y/o problemáticas comunes interactuar e intercambiar información (textos, imágenes, videos, entre otros). Para que los usuarios puedan mantener comunicación en tiempo real, las redes sociales se apoyan en la Internet, facilitándoles el envío y recepción de respuestas en forma inmediata.

Las redes sociales corporativas son aquellas utilizadas por los miembros de una empresa para interactuar con otros miembros de la misma empresa o con sus grupos de interés (como los proveedores).

Las funciones de las redes sociales corporativas varían de compañía en compañía, pueden servir para: agilizar la comunicación y/o el intercambio de la información, fomentar las relaciones (socialización), la cooperación, el sentido de pertenencia a un grupo, incrementar la motivación y capacitación de los empleados, ayudar a resolver los problemas más rápidamente, entre otros.

- ❖ El chat es un sistema (sea un programa instalado en la máquina del usuario o una herramienta directamente en una página en internet) que permite a las personas interactuar y compartir principalmente mensajes de texto en forma instantánea y, dependiendo del proveedor del servicio, también se puede dar el intercambio de audios, videos, mantener una videoconferencia, entre otros.
- ❖ El blog es una herramienta virtual (conocida también como diario o bitácora virtual) dentro de una página en internet, que permite al usuario comunicar determinada información de su interés (sea texto, imágenes, videos, entre otros) y opiniones mediante posts o comentarios organizados por su fecha de publicación. Quienes ven sus publicaciones pueden interactuar con el usuario (creador de los comentarios) y compartir información con este.
- ❖ El wiki es una herramienta dentro de una página en internet que permite a varios usuarios crear, editar y borrar archivos en conjunto, principalmente comparten: documentos, hojas de cálculo y presentaciones que pueden ir modificando en un mismo lugar (sistema o página web) sin la necesidad de enviarse cientos de correos con las actualizaciones del archivo.
En general estas aplicaciones permiten a los usuarios saber cuándo fue la última vez que se modificó un archivo, quién lo hizo y a qué hora, algunos proveedores inclusive ofrecen la opción de mantener un respaldo con las últimas actualizaciones del archivo en caso de borrarlo accidentalmente.

Motivación:

- ❖ Las organizaciones de hoy deben considerar tener un liderazgo tipo "Y" en el cual los jefes crean en sus empleados, les den tareas motivantes, enriquecedoras y retadoras, les permitan llegar a sus metas sin una vigilancia excesiva, aprovechen el uso de las redes sociales para estar más en contacto con sus empleados y darles confianza para discutir los temas.
De esta forma los empleados estarán más motivados para trabajar y acercarse a los jefes a pedir su consejo. Inclusive, como en la teoría "Z" podrían usar las redes sociales para trabajar en equipo y llegar a acuerdos o generar proyectos en conjunto.
- ❖ El uso de las redes sociales corporativas para mejorar la motivación tiene como resultados la disminución de la rotación del personal, un mayor compromiso laboral e incremento de la eficiencia personal.

Las compañías pueden aprovechar la hoja de trabajo propuesta por Gensing para saber qué es lo que le agrada a cada empleado de su trabajo, qué acciones realiza la compañía para aumentar o disminuir su autoestima y podrían agregar: qué herramientas tecnológicas requieren para incrementar su eficiencia y motivación, dar su opinión con respecto al beneficio o no que les proporcionan las redes sociales para su motivación.

- ❖ Para incrementar la motivación de los individuos es conveniente seguir algunos consejos como: utilizar las redes sociales para felicitar al empleado, valorarlo, animarle a resolver algún problema, elogiar las tareas realizadas, transmitirle la confianza de que puede hacer el trabajo sin la supervisión permanente, impulsarlo a comentar sus ideas, a ser creativo, establecer metas y objetivos, darle a conocer sus resultados, etc.

Socialización:

- ❖ La socialización es fundamental para todos los seres humanos. A través de la comunicación, los individuos trascienden, comparten sus experiencias, deseos, intereses, etc. En las empresas el convivir con ciertos grupos genera lazos estrechos de amistad, de compañerismo, profesionales, entre otros, que modifican la forma en que las personas actúan y piensan.

Las redes sociales ayudan a que los individuos compartan ideas, información, opiniones, deseos, etc., también a mejorar el ambiente o clima laboral y las relaciones entre los miembros de la organización, a crear lazos de amistad y laborales, a llegar a acuerdos, la participación en los proyectos, a "limar asperezas" y, como grupos de colaboración, a fomentar el trabajo en equipo.

Por su parte la empresa debe fomentar la comunicación para la socialización y expresar mensajes claros como cuál es la misión y visión del negocio, cuáles son sus objetivos, hacia donde se dirigen, cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo, para que posteriormente entre los departamentos se comuniquen y tengan claro cuáles serán las actividades en las que deben trabajar en conjunto para lograr esas objetivos y metas.

- ❖ La falta de comunicación puede provocar que las buenas ideas no sean tomadas en cuenta porque no son escuchadas, se cometan errores, baje la eficiencia, aumente la rotación del personal, etc. Lo anterior, debido a que las personas no se conocen entre si, no se pueden poner de acuerdo, no se fomenta el trabajo en equipo y la convivencia a nivel laboral y personal, así como la existencia de procesos muy burocráticos a seguir para comunicarse. Algunas reuniones formales e informales pueden tener lugar en las redes sociales para agilizar el trabajo.
- ❖ Al trabajar en equipo y en particular en alguna red social es conveniente seguir las recomendaciones de Montaner para evitar los malos entendidos como: centrarse en la conducta observable, ser específico, leer y escuchar constructivamente, etc.
- ❖ Se debe motivar al personal a través del reconocimiento social, por ejemplo, colocar mensajes públicos en las redes sociales, en los que se reconozcan a los miembros que destaquen por su labor (cumplimiento satisfactorio de tareas), se anime a la resolución de los problemas (un reto con una recompensa) y se den a conocer resultados del trabajo, etc.

Capacitación:

- ❖ Las redes sociales permiten agilizar los procesos de capacitación, así como disminuir el tiempo, el dinero, los viajes y el personal requerido para éste propósito. Un empleado capacitado correctamente es más eficiente en su trabajo, lo que le evita demoras en sus tiempos de entrega y encuentra soluciones creativas a los problemas.
Las empresas pueden hacer que la capacitación sea interesante para los empleados a través del *e-learning*.
- ❖ Los empleados pueden aprender en un horario establecido y también fuera del mismo, en sus lugares de trabajo y sus propios equipos de cómputo. Los empleados aprenden de la interacción con sus maestros y con sus colegas en los foros de discusión.
- ❖ El uso de la multimedia y los hipervínculos son muy recomendables para hacer la experiencia de la capacitación más grata al usuario. Debido a que cada persona tiene una forma diferente de aprender, -por ejemplo algunos retienen más información cuando escuchan, otros cuando ven y otros al tocar o experimentar-, a través de la multimedia puede tener distintas formas de aprendizaje y retener los mensajes gracias al uso de imágenes, sonidos, etc..
- ❖ Mediante los hipervínculos las personas pueden descubrir el conocimiento a su propio ritmo y encontrar caminos distintos para aprender de un tema, pueden interesarse en algo y, gracias a Internet, continuar la búsqueda de información en más fuentes de las establecidas en un programa de estudios.
- ❖ El hipertexto da la libertad al usuario de establecer el curso de navegación a través del material en función de su propio interés, curiosidad y experiencia, o de la naturaleza de la tarea que debe realizar, en lugar de seguir un camino predeterminado por el autor.
- ❖ En el capítulo se ofrecen algunas recomendaciones de distintos autores para elaborar un programa de capacitación mediante el uso de las TIC, como las fases de elaboración de aplicaciones de Enseñanza Asistida por Ordenador de Insa y Morata, y las fases del desarrollo de proyectos multimedia propuesto por Gutiérrez.
Aunque en el caso de los programas pre-creados o prefabricados en Internet como los *blogs* sólo se debe afiliarse a determinado servicio para comenzar a usarse con machotes preestablecidos, por consiguiente, algunos aspectos del diseño técnico se omiten pues el profesor no tendrá que preocuparse por ciertos aspectos que le podrían parecer complicados si no está familiarizado con la creación y difusión de contenidos en Internet.
- ❖ A pesar de que los resultados de la encuesta hecha por el Centro MASIE no son de México es un buen ejemplo de los beneficios que ofrecen las redes sociales a las compañías. Aún existen barreras para su adopción, principalmente culturales, generacionales y falta de información.
Es muy probable que si los ejecutivos las conocieran y encontraron formas para usarlas con un bajo presupuesto y sin la necesidad de personal especializado se darían cuenta en poco tiempo de su utilidad.

Ejemplos de empresas que ya usan las redes sociales:

- ❖ En cuanto a las compañías que se expusieron como ejemplos del uso de las redes sociales, si bien en su mayoría son casos de comunicación externa, -los mensajes se dirigen a los clientes-, también es posible que las herramientas que utilizaron sean aplicadas para la comunicación interna, es decir para ser usadas entre los miembros de la organización y con los grupos de interés.
- ❖ En todos los casos se trata de grandes corporativos, pero las redes sociales no son exclusivas de ellos. Las pequeñas empresas de servicios pueden aprovechar también estas y otras redes sociales para mejorar su eficiencia, por lo que en el último capítulo se ofrecen algunas recomendaciones para su uso.

El cambio:

- ❖ El cambio está presente en todas las actividades del ser humano, siempre que hace algo de forma diferente experimenta, aprende, se transforma, obtiene experiencia, trasciende. El cambio es fundamental para continuar la evolución como humanidad. En la organización el cambio mediante el uso de las redes sociales para la comunicación interna le permite adaptarse a un nuevo contexto. El cambio busca hacer al sistema más competitivo y eficiente. Para que el cambio se dé adecuadamente es indispensable un conocimiento profundo de la organización por parte de quien implemente el cambio para que pueda evaluar cómo estaba la organización antes y después, cuáles son las diferencias y de qué forma ha beneficiado el cambio.
- ❖ Hoy que las pequeñas empresas ya son una parte muy importante del desarrollo económico del país (contribuyen de forma muy importante al PIB), el objetivo es lograr que se conviertan en verdaderos negocios electrónicos adoptando la tecnología para diferenciarse de sus competidores. El director general y los directores de áreas permearán esta cultura de cambio hacia el resto de la organización. Aunque este cambio puede ser difícil, y en ocasiones lento, existen formas para afrontarlo y llevar a buen puerto el proceso. Por consiguiente, es indispensable que tengan una estrategia y objetivos claramente definidos (un plan de comunicación con el uso de las redes sociales bien establecido). Esto requiere de cambios importantes en la cultura organizacional, procesos, políticas, etc., pero sobre todo en la forma de pensar de los ejecutivos, quienes deben ver a la tecnología como un aliado y no como una amenaza para el negocio.
- ❖ Aunque en el capítulo tres se presenta al agente de cambio como un personaje externo a la organización, considero que es posible que el cambio sea realizado por un miembro de la misma, de preferencia, quien debe hacer el cambio es el responsable de la comunicación corporativa, quien tiene el mayor conocimiento acerca de cómo se ha venido manejando la comunicación, qué medios se utilizan y qué necesidades se tienen. No obstante, ningún esfuerzo de cambio servirá sin el apoyo de la alta gerencia, la cual debe respaldar e involucrarse en todo momento en el proceso de cambio. La alta gerencia es la que establece el ambiente o el clima laboral propicio para los cambios.

Además, la alta gerencia debe ser la primera en utilizar las redes sociales y no perder cualquier oportunidad para demostrar su uso y sus beneficios, esto reforzará la idea de la necesidad del cambio.

- ❖ La simpatía de la alta gerencia hacia el cambio permeará con los gerentes de área que a su vez podrán incentivar a sus subordinados al cambio.
Los encargados de cada área tienen un mejor conocimiento de sus empleados y pueden prever las posibles resistencias al cambio, así como escuchar las opiniones, sugerencias y quejas relacionadas con el cambio y exponerlas al responsable de Comunicación y a la alta gerencia para llevar a cabo ajustes al plan para el cambio.
- ❖ El cambio requiere de la participación de todos los miembros de la organización, por lo que todos deben estar enterados del proceso de cambio, de las nuevas herramientas para la comunicación que se usarán en adelante y crear manuales u otros instrumentos para dar a conocer cómo se utilizarán las redes sociales corporativas, cuáles son las políticas en cuanto al uso y las conductas que se deben seguir.
- ❖ Un aspecto interesante que destaca Levitt es que los miembros de la organización cuenten con inducciones al uso de las TIC para evitar la resistencia al cambio por no saber utilizarlas adecuadamente, esto debe ser un trabajo del departamento de Comunicación con ayuda de la Dirección General, ya que debe generar un plan para comunicar cómo se usarán las redes sociales que se implementarán y explicar las ventajas de su uso.
- ❖ Es posible que la organización ofrezca alguna recompensa por aceptar el cambio, por ejemplo, el reconocimiento público de los primeros individuos o equipos que utilicen las redes sociales y que compartan sus experiencias.
- ❖ En una estrategia de poder-coacción se consideran las recompensas, no obstante, también toma en cuenta el castigo para persuadir hacia el cambio, lo cual puede traer como consecuencias la desmotivación hacia el uso de las nuevas tecnologías, aún cuando los integrantes de la organización no hayan tenido experiencias negativas reales con las redes sociales.
En mi opinión, la mejor forma de lograr el cambio es a través de la estrategia empírico-racional, al dar argumentos convincentes y racionales del por qué es importante utilizar las redes sociales y qué beneficios traerán a la organización. En este sentido, el líder puede mostrar ejemplos de otras empresas que ya las usan y cuáles han sido sus logros. También puede haber una combinación de esta estrategia con una normativo-reeducativa para establecer nuevos valores en la organización, por ejemplo, estableciendo la comunicación como un valor, la escucha efectiva y la retroalimentación, entre otros. Asimismo, se deben establecer normas de conducta para el uso de las tecnologías y evitar abusos por parte de los usuarios. Además se puede establecer un sistema de metas, dependiendo de las actividades a realizar por área o departamento y de recompensas que varían según las metas alcanzadas.

Métodos para hacer un cambio en las organizaciones:

- ❖ Es conveniente, como lo establece Lawrence, el hacer un informe detallado del método que se utilizará para hacer el cambio, el presupuesto –si es que se requiere-, las razones para el cambio –problemas o necesidades detectadas-, posibles inconvenientes a los que se enfrentarán, los involucrados y dirigentes del cambio. Dicho informe se entregará a la alta gerencia y podría ser actualizado por periodos para conocer los avances.
- ❖ Un problema al que se pueden enfrentar los administradores es la falta de conocimiento por parte de los miembros de la organización del uso de las TIC, en particular de las redes sociales, lo que podría provocar la resistencia al cambio. Para evitarlo, los empleados deberán recibir un manual para conocer cuáles serán los cambios, así como las instrucciones, lo más detalladas posibles, para el uso de las redes sociales. El personal que lleve a cabo el plan de cambio deberá estar siempre disponible para aclarar las dudas de los empleados.
- ❖ Los métodos de cambio tienen algunas similitudes y se pueden combinar de acuerdo con las necesidades de cada empresa, por ejemplo:

Modelo para el cambio, combinación de los autores consultados:

1. Determinar que existe un problema o una necesidad.
 2. Diagnóstico de la situación y metas por alcanzar. Determinar cuáles son las fuerzas positivas y negativas que inciden. Determinar los motivadores y posibles situaciones que generen resistencia al cambio. Consultar a expertos en el tema.
 3. Informar a la alta gerencia del problema detectado, la intención del cambio y las metas a las que se quiere llegar.
 4. Planeación: Desarrollo de una estrategia para lograr el cambio. Asignar responsabilidades.
 5. Descongelamiento (dejar de fomentar la actitud actual)
 6. Acción o ejecución: poner en marcha el cambio, desarrollo y ejecución de estrategias.
 7. Generalizar el cambio a todos los niveles de la organización.
 8. Recongelamiento (fomentar la nueva actitud).
 9. Recopilar información, comportamientos, procesos, etc. que se han modificado.
 10. Evaluación del cambio.
 11. Informar a la alta gerencia de los resultados.
 12. Rediagnóstico y planeación de nuevas acciones.
- ❖ Muchos cambios no prosperan por la falta de refuerzo del cambio o porque no se insiste en él. Existen diversas recomendaciones para que el cambio sea aceptado y se logren las metas como las dadas por González de: implementar sólo los cambios que sean necesarios y útiles, cambiar de manera gradual, no de un solo golpe, analizar y reconocer los posibles efectos del cambio, dar atención a las necesidades de los individuos, compartir los beneficios del cambio con los involucrados, diagnosticar los problemas posteriores al cambio y procurar darles la atención debida.
 - ❖ El cambio incrementará las posibilidades de ser aceptado si está bien planificado, si cuenta con la participación de todos los miembros de la organización, los cuales aportan sus ideas y son tomadas en cuenta.

Resultados de la investigación:

- ❖ Como se puede observar por los resultados de la encuesta, hay un campo muy amplio para el aprovechamiento de las redes sociales corporativas en las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal.
Cada vez son más las empresas que cuentan con páginas *web*, sean *multimedia* o no, que les permiten tener presencia en *Internet* para enviar y recibir información de todo tipo, principalmente hacia sus clientes actuales y potenciales. Poco a poco las empresas comienzan a entender la importancia de contar con este medio de comunicación tan poderoso.
Sin embargo, una gran mayoría de los que ya cuentan con páginas *web* y alguna o varias redes sociales no las utilizan para comunicarse con sus públicos internos (clientes, proveedores, etc.).
El primer lugar en el que la empresa debe hacer la labor de venderse es a su interior, ya que los empleados motivados hablan del lugar en el que trabajan con familiares y amigos, dándoles una imagen positiva o negativa de la organización.
- ❖ Dado que una gran mayoría de los encuestados aseguró que en sus empresas ya se cuenta con páginas *web multimedia*, sería interesante que consideraran aprovechar esta herramienta tecnológica para agregarle otros servicios de redes sociales como el *blog*, el *chat* y el *wiki*. El acceso puede estar protegido mediante claves de usuario para evitar que la información sea vista por personas sin la autorización correspondiente.
- ❖ La falta de interés de la alta gerencia se muestra como una de las razones más importantes por las cuales las empresas no cuentan con una página *web multimedia* y/o las redes sociales, por lo que es necesario combatir la apatía de los directivos generales y mostrarles los beneficios de contar con estas herramientas de comunicación ante el cambio vertiginoso de la forma de hacer negocios en la economía del conocimiento. La clave de su interés radicará en qué tan informados y actualizados estén o no en relación al uso de las TIC en México y en el mundo, así como del uso que hacen de estas sus competidores.
- ❖ La falta de recursos económicos y de personal especializado para su implementación son dos razones que también aparecen constantemente tanto en el caso de las páginas como de las redes sociales.

Estas percepciones pueden darse también debido a la falta de información con respecto al tema y de los métodos que existen para su creación. Ante estas preocupaciones, el último capítulo ofrece una serie de recomendaciones para poder tener redes sociales a un bajo o nulo costo y sin la necesidad de personal altamente especializado en tecnologías de la información.

- ❖ Afortunadamente son pocos los ejecutivos que consideran a estos medios de comunicación digitales como peligrosos o que pueden dañar los equipos de cómputo. Esta duda razonable la mejor defensa es la educación (capacitación para el buen uso de las herramientas y concientización acerca de los daños que se pueden ocasionar), ya que, si bien las empresas pueden contar con *softwares* de protección contra distintas

amenazas, si los empleados no tienen una cultura de la protección no servirán de nada los programas de seguridad.

Los empleados son quienes deben prevenir los delitos y hacer un uso adecuado de los equipos que se les proporcionan.

- ❖ Pocas fueron las empresas que aseveraron utilizar y ver a las redes sociales como herramientas de eficiencia, esto es un aspecto que podría cambiar si los ejecutivos de las pequeñas empresas comenzaran a utilizarlas y llevaran un registro adecuado para analizar su desempeño desde su implementación, los cambios que generan y los resultados a un tiempo considerable.

La evaluación constante y ajustes posteriores servirán para dar un panorama claro de sus ventajas en términos concretos (incremento en ventas, utilidades, mejora en la atención a clientes, etc.).

- ❖ Por otro lado, las empresas que sí usan las herramientas antes mencionadas están encontrándoles otros usos, lo que da cuenta de la creatividad y la infinidad de posibilidades que ofrecen como: controles internos (probablemente para evaluaciones del personal, control de calidad, etc.), convocar a eventos, captar a empleados potenciales (nuevos métodos para contratar personal como el video currículum), generar promociones, etc. Aquellas pequeñas empresas que las utilicen podrán darse cuenta de la versatilidad de las redes sociales y encontrar nuevos usos que den rentabilidad al negocio.

- ❖ Otro tema relevante es el uso parcial de la *multimedia*, ya que en su mayoría los ejecutivos dicen que en sus compañías utilizan herramientas con aplicaciones básicas como texto e imágenes, lo que indica un amplio potencial para su uso. La *multimedia* ofrece mayores ventajas pues atrae más la atención de los usuarios creando una inmersión total de los sentidos en el tema en cuestión, esto se traduce en un mejor aprendizaje.

- ❖ A la gran mayoría de los ejecutivos encuestados sí les gustaría implementar las redes sociales en sus empresas, lo que es una muestra del creciente interés por mejorar cada vez más la comunicación corporativa. No obstante, sí consideran como requisitos el que se haga con pocos recursos económicos y sin la necesidad de personal especializado, pues destinan la mayor parte de los recursos a la operación (producción) diaria y no tienen las mismas capacidades que las empresas grandes para implementar planes de comunicación sofisticados. En relación, el último capítulo se enfoca a darles una serie de recomendaciones para lograr esos objetivos.

- ❖ Las respuestas de la última pregunta de la encuesta muestran que algunos no ven a las redes sociales como herramientas de trabajo, sin embargo, esto puede estar equivocado. A mi parecer, agilizan la comunicación y el manejo de la información, y por ende, disminuyen los tiempos de espera, los costos de operación y mejoran las relaciones entre los empleados, además de los procesos de capacitación lo que se traduce en empleados más preparados para hacer su trabajo, reduciendo los errores y fallas.

- ❖ Uno de los encuestados dijo que su empresa ya se encuentra en varias redes y administrar tantas es complicado. Esto se puede solucionar si la compañía escoge bien

sus redes sociales, dependiendo de los públicos a los que va dirigida y sus objetivos comunicacionales, simplificando su administración.

- ❖ Aunque los servicios que ofrece una empresa requieran del contacto cara a cara de las personas esto no impide que se usen las redes sociales, por el contrario pueden ser un buen complemento para agilizar el trabajo. La empresa continuará con sus procesos como fueron establecidos debido a la naturaleza del negocio, pero puede mejorar significativamente su eficiencia y competitividad al utilizar la tecnología a su favor.
- ❖ En cuanto al miedo de que los empleados utilicen de forma inapropiada las redes sociales para cuestiones personales o corromper la seguridad, en el último capítulo se dan algunas recomendaciones para evitar las conductas poco éticas y mejorar la seguridad de los sistemas informáticos.

Las redes sociales:

- ❖ Las tecnologías están ganando terreno gracias a la movilidad que ofrecen pues es posible estar conectados desde cualquier parte del mundo y enviar información que se recibe de forma inmediata.
Conforme pasa el tiempo los aparatos para comunicarse se han ido haciendo más pequeños, tanto que caben en cualquier bolsillo, facilitando su uso.
En este proceso evolutivo, la *Internet* y el compartir información a través de páginas *web* y de redes sociales poco a poco va cambiando las formas de hacer negocios, ya que se genera un estilo nómada de vida, sin fronteras.
Los ejecutivos de hoy deben contar con computadoras, teléfonos celulares, PDAs, entre otros aparatos que les permitan conectarse a Internet, enviar y recibir información en cualquier lugar, cerrar ventas más rápidamente, agilizar el envío de mercancías, trámites, etc. Las oficinas virtuales están dando un nuevo sentido a los términos de eficiencia y productividad.
- ❖ La presente tesis tiene la finalidad de servir como un punto de partida para que las pequeñas empresas de servicios se interesen y comiencen a investigar más al respecto del uso de las redes sociales.
Se recomienda consultar las fuentes de información citadas para conocer más al respecto del tema.
- ❖ La tesis muestra que las redes sociales sí tienen muchas ventajas para las pequeñas empresas de servicios, entre las que destacan:
 - Rapidez y agilidad en la recepción y el envío de la información.
 - Facilitan el compartir textos y contenidos *multimedia* (voz, imágenes, videos, etc.).
 - Facilitan la búsqueda y obtención de la información.
 - Reducen los costos (por ejemplo, disminuyendo los viajes y llamadas telefónicas).
 - Ayudan a incrementar las relaciones (socialización), cohesión y sentido de pertenencia entre los miembros de la organización.
 - Ayudan a incrementar la motivación de los miembros de la organización. Permite a los empleados mantener comunicación constante entre ellos, favoreciendo un contacto más estrecho.Las organizaciones deben tomar en cuenta que cuando un empleado ve que su empresa se preocupa por estar a la vanguardia y darle las mejores herramientas a su

alcance para hacer mejor su trabajo se siente más motivado. Al tener medios que agilicen la comunicación interna el trabajo se facilita y el empleado puede sentir que está avanzando satisfactoriamente en su trabajo.

- Disminuyen las barreras a la comunicación, ya que ofrecen una comunicación interna más fluida, sin interrupciones, ni malentendidos.
 - Facilitan la capacitación y la retención del conocimiento, al combinar distintos elementos audiovisuales (texto, audio, video, etc.) que llaman la atención y generan un aprendizaje significativo.
 - Ayudan a construir el aprendizaje, ya que permiten al usuario crear su propio contenido y compartirlo.
 - Favorecen la participación y el trabajo en equipo.
 - Ayudan a generar un aprendizaje colaborativo, ya que los usuarios intercambian ideas, opiniones, experiencias, y se crean equipos de trabajo multidisciplinarios.
 - Favorecen la retroalimentación.
 - Ayudan a eficientar los procesos.
 - Ayudan a eficientar el trabajo de cada miembro de la organización. Gracias a que existe un mayor flujo de la información, programas de capacitación más atractivos, mayor motivación y socialización, las personas pueden enfocarse mejor en sus actividades sin distraerse, por consiguiente disminuyen los errores en su trabajo.
 - Ayudan a mejorar la calidad en la atención al cliente y a los grupos de interés del negocio. Si hay clientes más satisfechos, por ende, se incrementan las ventas y las utilidades.
 - Favorecen el desarrollo de nuevos servicios, gracias a la agilidad en la comunicación y que las personas hacen un mejor uso del tiempo en el trabajo.
 - Si se utilizan para comunicarse con grupos de interés como los proveedores, pueden disminuir los tiempos de espera de materiales, agilizar el envío y recepción de cotizaciones, pedidos, facturas, etc., así como disminuir el papeleo (por lo tanto también hay un beneficio al medio ambiente).
- Se sugiere a los encargados de la comunicación corporativa hacer hincapié en estas ventajas de las redes sociales en todos los documentos, conferencias, reuniones, etc. para apoyar su uso.

- ❖ Considerando las ventajas antes mencionadas, se confirman tanto la hipótesis de trabajo como la hipótesis alternativa, ya que mientras más uso hagan las pequeñas empresas de servicios de las redes sociales corporativas, más beneficios tendrán en uno o más de los siguientes aspectos: eficiencia en los procesos y en el trabajo de cada individuo, mayor motivación, capacitación y/o socialización de los miembros de la organización.

Los beneficios de las redes sociales se pueden corroborar mediante el uso de los mecanismos de evaluación de la comunicación presentados en el capítulo de “Recomendaciones para las pequeñas empresas”, subcapítulo: “Recomendaciones para la medición de los resultados de la comunicación corporativa”.

Los responsables de implementar las redes sociales pueden optar por alguna de las metodologías de evaluación presentadas, de acuerdo con las características y necesidades de cada empresa. O bien, pueden combinar los elementos de distintas metodologías y generar una nueva, que se adapte a las exigencias de cada negocio.

Ejemplo de una evaluación tomando como base la combinación de las distintas metodologías presentadas:

- Determinar la periodicidad y alcance de las evaluaciones: si es a corto, mediano o largo plazo.

- Determinar el tipo de evaluación a realizar: si es cuantitativa, cualitativa o una combinación de ambas; si es una investigación de tipo descriptivo (donde el evaluador no controla las variables) o experimental (donde hay control de las variables), ejemplo: un grupo que reciba y otro que no reciba los blogs.
- Determinar el instrumento para la evaluación, como: encuestas, cuestionario, grupos de enfoque (*focus groups*), entrevistas uno a uno, si es virtual (en línea) o en persona.
- Definir la población (el universo) y la muestra del estudio. Ejemplos: se estudiarán a ciertos individuos, departamentos o a toda la organización.
- Determinar el (los) objetivo(s) de la evaluación. Ejemplos:
 - o Analizar el clima de la comunicación: la actitud que tiene la gente hacia la comunicación y hasta qué punto es motivadora, integradora y generadora de cambios.
 - o Valoración y comparación de la eficacia y funcionalidad de los medios de comunicación internos, tanto tradicionales como virtuales (redes sociales, correo electrónico, etc.), formales e informales.
 - o Reducción de costos de comunicación interna (ejemplo: menor compra de papel y tinta para impresoras).
 - o Disminución en la cantidad de viajes o de llamadas realizadas.
 - o Disminución en el tiempo de respuesta a las solicitudes (de un empleado a otro, de un jefe a un subordinado, etc.).
 - o Disminución del tiempo que tarda el jefe en dar retroalimentación al empleado.
 - o Satisfacción de los clientes externos del servicio.
 - o Conocimiento oportuno de las noticias de la compañía.
 - o Conocimiento de los objetivos, misión, visión, valores e historia organizacionales, así como de las normas y/o reglamentos establecidos.
 - o Grado de comprensión de la información enviada a través de las redes sociales.
 - o Calidad de los contenidos recibidos.
 - o Volumen de información que reciben los empleados sobre los distintos aspectos que afectan a su trabajo, departamento y a la empresa.
 - o Conocimiento de los procesos a seguir para la obtención de información en las redes sociales.
 - o Periodicidad en el envío y recepción de la información.
 - o Periodicidad e intensidad de lectura de los públicos meta.
 - o Detección de nuevas necesidades de información de los públicos objetivo.
 - o Analizar el clima laboral: percepción de los empleados del nivel de socialización y motivación que existen para trabajar, rumores, etc.
 - o Percepción de la cohesión de los grupos de trabajo.
 - o Grado de aprovechamiento de los conocimientos adquiridos a través de las redes sociales para mejorar el trabajo individual (capacitación).
 - o Disminución de los accidentes de trabajo, gracias a la capacitación recibida a través de las redes sociales.
 - o Percepción de la imagen del departamento de Comunicación Organizacional.
 - o Percepción de la disminución o no de los conflictos entre empleados.
 - o Percepción de la cooperación de los individuos al trabajo.
 - o Incremento de la puntualidad de los empleados.
 - o Satisfacción con el trabajo propio y en equipo.
 - o Disminución de la rotación del personal.
 - o Disminución del ausentismo.

- Logro o sobrepasar las metas planteadas de producción, tanto individuales como grupales.

En todos los casos, se debe comparar el rubro a evaluar antes y después del establecimiento de las redes sociales.

- Determinar un modelo conceptual que interrelacione los conceptos de la investigación. Ejemplo: a mayor tiempo dedicado a la lectura de los blogs hay un mayor nivel de conocimiento de los objetivos de la organización.
- Informar a los miembros de la organización acerca de la evaluación que se aplicara, motivarlos para que participen.
- Llevar a cabo la evaluación. Aplicación del instrumento para recolectar los datos.
- Analizar los datos recabados. Generar tablas de frecuencia o promedios que muestren la interrelación entre variables.
- Obtener las conclusiones de la evaluación. Realizar un informe con las conclusiones y recomendaciones.
- Determinar las acciones a tomar posteriores a la evaluación, como: fortalecer los programas de comunicación, cambiar, disminuir o aumentar las redes sociales corporativas.
- Comunicar los resultados y las acciones a tomar a la alta gerencia. Obtener su aprobación.
- Comunicar esas acciones al resto de miembros de la organización.

- ❖ La tesis también cumplió el objetivo de ofrecer una serie de recomendaciones para que las pequeñas empresas de servicios puedan utilizar las redes sociales, sin gastar muchos recursos como dinero, tiempo y sin la necesidad de personal especializado en sistemas computacionales.

Se sugiere revisar el capítulo de “Recomendaciones para las pequeñas empresas”, para conocer todas las formas en las que es posible lograrlo. Cabe destacar que las recomendaciones, en particular de los *softwares* mencionados, son sólo una muestra de la amplia variedad de opciones que hay en *Internet*.

- ❖ Las pequeñas empresas de servicios no deben ver a las nuevas tecnologías como una moda o como un artículo que “hay que tener” porque los competidores las adquieren, sino como herramientas serias, de verdadera utilidad para la mejora del negocio.

Se requiere un plan de acción bien definido, en el que establezcan los usos, así como los parámetros para su medición (ver el capítulo de “Recomendaciones para las pequeñas empresas”).

- ❖ Considerando las cifras del INEGI, la AMIPCI y el IAB, incluidas en el “Anexo #2 – Estadísticas del uso de *Internet* en México”, es posible concluir que ya existe una buena cantidad de usuarios en el país que utilizan las TIC, el *Internet* y las redes sociales para fines personales como: el correo electrónico, el *chat*, los foros de discusión, los *microblogs* (como Hi5, Twitter, Facebook, entre otros), por lo que es cada vez más fácil que las nuevas generaciones de empleados acepten el uso de las redes sociales como parte de sus herramientas de trabajo y que en el futuro veamos más empresas adoptando las redes sociales para la comunicación, tanto interna como externa.

Las pequeñas empresas de servicios deben tomar en cuenta el perfil de los trabajadores del mañana para llevar a cabo sus planes de comunicación.

No obstante, los programas de capacitación para el uso de las redes sociales deben ser fáciles de entender para cualquier persona, considerando que siempre hay una mezcla de distintas generaciones de empleados.

- ❖ Es importante tomar en cuenta que hoy en día las personas son consumidoras pero también productoras de información (*prosumers*), pasando de ser de agentes pasivos a activos en el proceso de la comunicación. Esto provoca que escuchen los mensajes emitidos por las autoridades pero que, sobre todo, tengan un mayor interés por participar y ser escuchados, ofreciendo sus propias opiniones, comentarios e información.

Las nuevas generaciones (de empleados) cuestionan los mensajes emitidos de manera unilateral, por lo que es indispensable desarrollar mecanismos de retroalimentación que inviten a los empleados a ser partícipes de los cambios. Una forma es a través del uso de las redes sociales y fomentar que emitan sus opiniones, quejas, sugerencias, noticias, etc., a jefes y colegas por ese medio.

Dado que las personas no deben enviar mensajes indiscriminadamente, sin un control, es muy importante que el encargado de la comunicación corporativa dé un orden al envío de mensajes, determine qué medios se utilizarán y de qué formas (establecer políticas de uso), para evitar el caos en el sistema.

- ❖ Aún no se ha extendido el uso de las redes sociales hacia el interior, tanto de pymes como de grandes, lo que es un buen nicho de oportunidad.

Es indispensable que las pequeñas empresas aprovechen las redes sociales para la comunicación interna, pero que también los responsables de la comunicación corporativa conozcan otros usos que se les pueden dar a nivel externo para la promoción de productos y servicios.

- ❖ Cada vez es más común ver en las bolsas de empleos vacantes de “Asistentes” y de “Gerentes de Redes Sociales”, que sepan manejar *microblogs* como Facebook, Twitter, edición de imágenes y video, generación de informes, de equipos productivos, monitoreo y gestión de mensajes, investigación mercadológica y estadísticas. Esto significa que para muchas empresas la posición del responsable de las redes sociales ya es un asunto serio y por eso ofrecen sueldos atractivos para quienes tengan los conocimientos y experiencias necesarios.

El responsable de la comunicación corporativa debe hacer la integración de las redes sociales para la comunicación interna con la externa, es decir, las estrategias de mercadotecnia, construir e interactuar con las audiencias, promocionar nuevas marcas y dar primicias, tanto al interior como al exterior de la organización.³⁹³

Por otro lado, este también es un nicho de oportunidad para las universidades que en sus planes de estudio de las carreras de Comunicación y Administración deberían considerar el agregar materias relacionadas con el uso y la gestión de las redes sociales, dada la demanda futura de profesionistas que cuenten con esos conocimientos y habilidades.

³⁹³ INFOPERIODISTA.INFO, "Director de redes sociales, el trabajo con más demanda en el periodismo", 18 de enero de 2010, <http://www.infoperiodistas.info/busqueda/noticia/resnot.jsp?idNoticia=9397>, (3 de enero de 2011).

- ❖ El encargado de la comunicación corporativa deben tomar en cuenta que tanto la falta de información como el exceso son malos, por lo que abusar de los medios saturando a los empleados de mensajes puede “*infoxicarlos*”, es decir, abrumarlos con toda cantidad de datos, de tal suerte que ya no sepan discernir entre lo que es importante y lo que no lo es para tomar decisiones.

Esto provoca que las personas reciban más información de la que pueden asimilar y se creen bloqueos mentales. Debe considerar que las personas hoy en día ya de por sí están saturadas de información que reciben de los medios de comunicación tradicionales (televisión, radio, revistas, periódicos), más toda aquella información que buscan voluntariamente en *Internet*, la lectura de correos electrónicos personales, el uso de redes sociales personales como Facebook, la recepción de cientos de impactos publicitarios a diario (espectaculares, anuncios en medios electrónicos), entre otros.

Ante la posibilidad de la “*infoxicación*” es necesario que el encargado de la comunicación sepa escoger con la precisión de un cirujano, las redes sociales y otros medios de comunicación que se utilizarán en la empresa y aprenda a enviar los mensajes justos, asertivos, sin saturar a los públicos.

De la misma forma deberá considerar en su plan de comunicación, el llevar a cabo sesiones de capacitación para enseñar cuál debe ser el uso correcto de los medios, así como el manejo de los mensajes, ejemplos: ser muy selectivos, claros y usar palabras e imágenes que generen mensajes impactantes, fáciles de entender al momento de verlos.

- ❖ Al crear un sistema de comunicación interno con la ayuda de las redes sociales, es importante considerar que lo “social” no significa “fiesta”. Lo social implica la interacción entre varios para compartir conocimientos, experiencias e ideas; no se trata de una “reunión social”. Es a través de la interacción social que se comparte la cultura organizacional y se construye el conocimiento.

Por tanto, no debe haber temor en proponerse la utilización de redes sociales como plataforma para la construcción de una *sociedad organizacional*.³⁹⁴

Se recomienda a los responsables de la comunicación organizacional hacer hincapié en este aspecto en sus mensajes respecto al correcto uso de las redes sociales a toda la organización.

- ❖ Cada miembro es responsable de mantener un sistema de comunicación corporativo sano. En el último capítulo, dedicado a las recomendaciones se hace un claro énfasis en la importancia de la educación y la capacitación constante pues ésta es la clave para evitar la fuga de información, daños en los equipos de cómputo y la exposición a amenazas serias como programas maliciosos, *spam*, virus, entre otros.

³⁹⁴ Orjuela, Geovanny, “*Los 5 principios para utilizar exitosamente las nuevas tecnologías en la comunicación interna*”, 30 de noviembre de 2009, Comunidad Pensamiento Imaginativo, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/671601/Los-5-principios-para-utilizar-exitosamente-las-nuevas-tecnologias-en-la-comunicacion-interna.html>, (18 de junio de 2010).

Para el uso de las redes sociales en las pequeñas empresas de servicios, es importante considerar los siguientes aspectos:

❖ Planificación:

- Desarrollar un plan de comunicación interno (anual, mensual y semanal), el cual considere el uso de las redes sociales para eficientar los procesos.
- Evaluar y definir qué red(es) social(es) se requiere(n), dependiendo de: los objetivos o metas planteados, los mensajes a enviar, los tipos de usuarios o el (los) público(s) meta, la disposición de la alta gerencia y de los empleados al cambio, implicaciones y limitaciones de recursos técnicos y económicos, de personal, tiempo, etc., entre otros aspectos que sean propios de cada negocio.
- Generar un calendario para definir: un tiempo para su instalación, periodo de prueba, uso, evaluación, ajustes, etc.
- Determinar el presupuesto disponible.
- Determinar si se utilizarán soluciones *open source* o de *software* propietario, los costos de adquisición, actualizaciones y mantenimiento.
- Evaluar los distintos servicios y proveedores de redes sociales disponibles en el mercado y en *Internet*, así como sus políticas de uso, de confidencialidad y manejo de los contenidos. Antes de escoger al proveedor, es importante revisar si condiciona su servicio, por ejemplo, al envío de publicidad o de correos basura, monitoreo de las actividades de los usuarios, etc. Se debe aceptar sólo aquel proveedor con el cual se esté de acuerdo con el servicio.
- Buscar referencias de los proveedores.
- Determinar qué departamentos y personal contarán con acceso a las redes sociales.
- Adquirir e instalar), los *softwares* de redes sociales (si se requiere, ya que algunos se manejan en línea, directamente en la página del proveedor), además de los de seguridad y protección a la privacidad necesarios (ya sean *open source* o de *software* propietario).
- Establecer reglamentos y/o políticas internas de ética, seguridad y privacidad para el uso de las redes sociales, como: identificación del usuario, qué información está permitida (personal y profesional), permisos para la transferencia de archivos, tiempo de uso diario, sanciones, etc.
- Trabajar en un plan continuo para evitar la resistencia al cambio con las recomendaciones dadas.

❖ Establecimiento de las redes sociales:

- Las redes sociales gratuitas de proveedores en *Internet* son ideales para la pequeña empresa que no cuenta con suficientes recursos económicos y humanos para su implementación. Conforme crezca y cuente con más recursos podrá optar por introducir redes sociales hechas a la medida por empresas de tecnología que tienen un costo, pero que también ofrecen más funciones y personalización de los programas.
- ❖ Se debe considerar la creación de redes sociales con elementos *multimedia*, que involucren los sentidos para tener un mayor impacto y atención del usuario. Se sugiere el uso de textos, imágenes, videos, sonidos y colores que llamen la atención del usuario.
- ❖ De la misma forma, es imprescindible que cuenten con mecanismos para la retroalimentación, ya que es el componente fundamental del proceso de la comunicación, ejemplo: un buzón de quejas y sugerencias.

- ❖ Componentes fundamentales en las redes sociales:
 - *Navegación*: que el usuario pueda ir de un lugar al otro según sus intereses y necesidades. (Esto se logra de distintas formas, por ejemplo, con el uso de hipervínculos a distintos sitios o páginas *web*, que el usuario pueda escoger ver algo en el momento o más tarde, etc.).
 - *Interactividad*: requiere de la participación activa del receptor (el usuario se siente cómodo para dar sus opiniones libremente, participa en la creación del contenido, en grupos de discusión con sus colegas, en actividades en línea como observar videos, escribir sus respuestas a las preguntas formuladas, juegos, etc.).
 - *Inmersión*: efecto de engancharse completa y profundamente en el programa (gracias a la correcta combinación de colores que llamen la atención del usuario, textos, imágenes, audios, videos e hipervínculos).
 - *Usabilidad*: capacidad del *software* de ser comprendido, aprendido, usado y atractivo para el usuario. (Es indispensable buscar a proveedores que ofrezcan herramientas fáciles de instalar y de usar, para evitar la resistencia al cambio).³⁹⁵

Competitividad y economía del conocimiento:

- ❖ Fea define a la competitividad como la respuesta estratégica de la compañía a los cambios en el entorno, lo cual está condicionado por diversos factores internos y externos, entre los factores internos destaca la política tecnológica de la empresa. Cada pequeña empresa de servicios debe evaluar su situación y determinar que tan competitiva es frente a otras empresas del mismo sector.
- ❖ Con base en las investigaciones realizadas por varias organizaciones, es posible concluir que el uso de las TIC es un factor clave para la competitividad de las compañías tanto nacionales como extranjeras. Las pequeñas empresas de servicios deben aprovechar las TIC tal como lo hacen los grandes corporativos en beneficio de su eficiencia, pero también de su competitividad.
- ❖ Cuando una empresa pequeña comienza a notar cambios o bien, problemas como la disminución en ventas, reducción de las líneas de crédito por parte de los bancos, reducción de los créditos por parte de los proveedores, descapitalización, problemas contables que se reflejan en el balance general, etc., debe encender los "focos rojos" y analizar qué está sucediendo y si es un problema coyuntural o estructural. Si se refiere a un problema coyuntural, seguramente se trata de una inminente pérdida de competitividad que puede darse por muchas razones, entre ellas la falta de un programa de comunicación interna actualizado y el uso de las TIC en beneficio de su sobrevivencia. Según Hernández Laos existen varios factores que inciden en la competitividad empresarial, entre las que destacan los factores que determinan la eficiencia en la utilización de los insumos.

³⁹⁵ ACUÑA, Alejandro, Apuntes del diplomado "*Nuevas tendencias en el periodismo*", (no publicados), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, 2007.

Para una pequeña empresa de servicios utilizar las computadoras, *Internet* y las redes sociales son factores que determinan la eficiencia en el uso de sus insumos y el trabajo de los empleados, ya que esto les permite trabajar más rápidamente y entregar sus servicios en menor tiempo y con mejor la calidad posible.

- ❖ Gracias a la globalización, en parte provocada por las TIC, las empresas pueden compartir información, vender sus productos, tener proveedores de todo el mundo. Los procesos productivos se eficientizan al hacer más rápidas las transacciones y al agilizar la comunicación.

Hoy vivimos en un mundo que tiene como base la "economía del conocimiento", por tanto, lo que importa no es que las empresas generen información, y sepan hacer un mejor uso de ella. El conocimiento, la innovación y la colaboración son los elementos que crean valor para las compañías que quieren mantenerse en pie. Para lograrlo, la tecnología es su mejor aliado.

- ❖ Por las cifras presentadas por el Banco Mundial y Robert Huggins Associates, considero que México está rezagado en este competitividad, al igual que otros países de América Latina.

Es imprescindible que las naciones y las empresas se den cuenta de la importancia que tiene el participar de la economía del conocimiento y el contar con personal que sepa aprovechar la información y las TIC para dar un valor agregado.

- ❖ Las investigaciones realizadas por el Centro MASIE muestran cómo las compañías en Estados Unidos y otros países desarrollados ya comienzan a entender la importancia de las TIC para la capacitación y el aprendizaje. Entre los beneficios destacan: la eficiencia productiva de los empleados, retención, colaboración, administración de competencia, del talento, etc.

No obstante, hay que tomar en cuenta las barreras que aún se presentan para la adopción de los sistemas de aprendizaje (la relación con Recursos Humanos, aspectos legales y financieros, y en menor medida: la cultura organizacional, relaciones con el departamento de Tecnologías de la Información, cultura generacional, falta de entrenamiento en el uso de las herramientas y la infraestructura tecnológica), ya que estas barreras también podrían presentarse en las pequeñas empresas de servicios del Distrito Federal.

Para hacer frente a estas y otras barreras, se sugiere ver las recomendaciones de ética, seguridad y privacidad y cómo evitar la resistencia al cambio en el último capítulo.

- ❖ La situación de México en cuanto al uso de las TIC con fines productivos es crítica, pues históricamente no se ha caracterizado por ser un país preocupado por la inversión y formación de su población en tecnología.

Es por esto que hoy es un reto para las pequeñas empresas el convertirse en pioneras en su uso, ejemplo a seguir para más corporaciones.

- ❖ México aún no alcanza los niveles ideales para considerarse como una "economía del conocimiento" pues está rezagada en diversos aspectos como la infraestructura tecnológica, educación, inversión en investigación y desarrollo, marco regulatorio, etc., además existen estados del país con un mayor atraso económico y social que otros, lo que hace aún más difícil el desarrollo hacia la economía del conocimiento.

El Estado tiene a obligación de trabajar en mejorar estos aspectos que limitan el ingreso de México al primer mundo y que lo condenan al atraso económico y social. Si México no cambia su visión en los próximos años y se interesa por estar a la vanguardia en el uso de la tecnología y entrenar a su población, seguirá siendo un país proveedor de mano de obra barata, poco especializado.

- ❖ En México los grandes corporativos son los que más sacan provecho de la tecnología, como algunos bancos, medios de comunicación, transportes, hoteles, etc. En relación a las pymes, el estudio de Visa y Nielsen nos muestra que pocas son las empresas que realmente están aprovechando la *web* en beneficio de sus negocios pues se enfocan en usarla para buscar información.

Por su parte, el estudio de El Economista señala la falta de inversión que tienen las pymes en tecnología ya que sólo el 31.9% de los trabajadores usan una computadora para trabajar.

Si bien México está pasando por un periodo económico difícil que comparte con la mayoría de las naciones del mundo, las pymes pueden encontrar oportunidades en la crisis. Por ejemplo, varias empresas productoras de computadoras recogen de las tiendas los equipos que llegan a maltratarse, por fallas técnicas, usados para demostración o que son devueltos por los usuarios por razones estéticas, sin defectos (gracias a sus políticas de "garantía de satisfacción" las personas pueden devolverlos hasta por el hecho de que no les gustó el color, el tamaño, peso, etc.). Esto permite a los fabricantes el arreglarlos y revenderlos a un precio más bajo. Estos equipos, que son conocidos como "refurbished", "remanufacturados" o "reacondicionados" pueden llegar a costar hasta un 50% menos que un artículo nuevo.

- ❖ El estudio del IMEF refleja que hay una gran cantidad de ejecutivos en México que entienden la importancia de las TIC para mejorar el desempeño de sus empresas, los que están más consientes de ellos saben que ayudan a los negocios a eficientar sus operaciones, incrementar el conocimiento de las personas y las relaciones con los clientes. Algunos ya las utilizan para mejorar sus procesos como contabilidad, nóminas, administración, pero aún falta extender el uso a áreas cruciales como la comunicación, socialización y capacitación.

- ❖ Las compañías deben aprender a generar innovación y conocimiento, esto se logrará a través de la comunicación, con la ayuda del uso de las nuevas tecnologías para transmitir información y conocimiento, así como el compartir experiencias.

México debe convertirse en una economía del conocimiento si quiere mantenerse como un país competitivo en el futuro, pasando de ser un país maquilador a generador de conocimientos.

A nivel país, para ser competitivos en el manejo de las TIC se debe trabajar primero en solucionar problemas de fondo que impiden el desarrollo, tal es el caso de las debilidades señaladas por distintos organismos nacionales e internacionales como son: combatir el narcotráfico, la delincuencia, los secuestros, la corrupción, la pobreza, el rezago en educación, la inequidad social, los bajos salarios, el comercio informal, la dependencia de las finanzas publicas de las ganancias del petróleo, las barreras políticas y sociales que han retrasado el progreso en reformas estructurales como la energética, de telecomunicaciones, educativa, laboral y de justicia, además de la falta de inversión y trabajadores calificados que han dificultado el poder mover el país hacia una producción de mayor valor agregado.

- ❖ Un país que apuesta por la educación de su población logra mejores niveles de crecimiento y desarrollo, además de que las personas con mayores estudios tienden a aceptar y adoptar más fácilmente las nuevas tecnologías, sin miedo a utilizarlas. También es necesario aumentar la inversión en ciencia y tecnología (para 2008 era del 0.5% del Producto Interno Bruto). La innovación y el desarrollo de nuevos procesos productivos y tecnología ocurren con mayor facilidad en las economías donde las instituciones otorgan incentivos a los agentes económicos para organizarse y colaborar entre ellas, compartiendo experiencias y aprendizajes adquiridos, que en las economías donde sigue habiendo asilamiento y competencia férrea, como sucede en México.³⁹⁶ Sería conveniente el plantear diversas reformas a distintas leyes existentes como la Ley Federal del Trabajo y la Ley de Propiedad Industrial, para considerar el manejo de las TIC en las empresas, la seguridad y protección de la información confidencial, así como de secretos industriales, sanciones, el manejo de las redes sociales, el correo electrónico, los dispositivos móviles, el monitoreo de empleados, entre otros temas. Además de generar una nueva ley que englobe todos los aspectos del uso de *Internet* en México para fines personales y profesionales, el comercio electrónico, el envío de publicidad, manejo de la información, los delitos informáticos, etc.
- ❖ En México la tradición ha sido el ver cómo las personas u organizaciones sobresalen por si mismas, y no estamos acostumbrados a trabajar en conjunto. Las compañías necesitan entender el concepto de compartir, sobre todo hoy que vivimos en este mundo globalizado. En ese sentido, la sugerencia es que las compañías se unan por el giro o ramo del negocio, aporten diversos recursos y trabajen en conjunto, con la ayuda de expertos en TIC, para desarrollar nuevas herramientas de comunicación que les sean comunes, que tengan los elementos necesarios dependiendo de cada industria (ya sean redes sociales u otras herramientas). De esta forma, podrán abatir costos de producción, además de adquirir nuevos medios de comunicación tendrán la capacidad de responder mejor ante sus grupos de interés. El gobierno por su parte, puede ofrecer apoyos y/o incentivos al desarrollo de las nuevas TIC por industria, así como programas de financiamiento para la adquisición de las mismas, que se incluyan dentro de la tan esperada reforma laboral y el programa Prosoft. Esto implica considerar una mayor parte del presupuesto de egresos para el desarrollo de ciencia y tecnología, apoyo a mipymes para la creación de herramientas de comunicación, financiamiento y promoción de los programas.

³⁹⁶ ROBLES Peiro, et. al, “*La economía basada en el conocimiento*”, 2ª ed., México, Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Monterrey, Centro de Estudios Estratégicos.

OTRAS INVESTIGACIONES:

Derivado de esta tesis surge el interés por generar en el futuro otras investigaciones como:

1. Tecnofobia. Análisis de la disposición o no de los empresarios por utilizar diversas tecnologías de la información, determinar si sus percepciones impiden el avance de las empresas hacia un estado de competitividad.
2. Permisos para el uso de las redes sociales personales durante las horas de trabajo. Esta investigación buscaría evaluar cuánto tiempo de las horas productivas son utilizadas para entrar en redes sociales personales, si es conveniente o no permitir el acceso a los empleados; si se acepta, por cuánto tiempo, y qué medidas de seguridad se deberían tomar.
3. El uso de microblogs como Twitter y Facebook para la comunicación externa. Los microblogs son "*redes que basan su servicio en la actualización constante de los perfiles de los usuarios mediante pequeños mensajes de texto, que no superan los 160 caracteres. Esto permite poner a disposición del resto de usuarios información clara, concisa, sencilla y rápida, sobre las actividades que se están realizando en ese momento, impresiones, pensamientos, publicaciones, etc. Todas las actualizaciones son mostradas en la página web del perfil del usuario, al mismo tiempo que son publicadas en la página web de seguimiento de otros usuarios de forma inmediata*".³⁹⁷
Comprender su funcionamiento, el impacto en los clientes y clientes potenciales, así como en la imagen corporativa son fundamentales, dada la gran cantidad de empresas que ya usan estos medios electrónicos para mejorar su imagen corporativa y hacer diversas estrategias publicitarias. Analizar su uso para las relaciones públicas, el servicio al cliente
4. Desplazamiento del correo electrónico por las redes sociales. Un estudio de la consultora Gartner y The Cocktail Analysis afirma que en los próximos años los correos electrónicos serán reemplazados en un 20% por las redes sociales. "*Y estas demostrarán ser más eficaces en casos tales como la capacidad de actualizar en tiempo real los contactos y la localización de los responsables de los negocios*".³⁹⁸ El objetivo de la investigación será determinar la veracidad de este supuesto y los cambios que traerá esto a la forma de manejar la comunicación de las organizaciones.
5. Ahorro de costos a través del uso de servicios como Skype para hacer llamadas por internet. La investigación buscaría mostrar los beneficios del uso de nuevos programas para disminuir los viajes de negocios y fomentar el teletrabajo.
6. Publicidad en mundos virtuales como Second Life (un simulador virtual en tercera dimensión), donde los usuarios crean *avatars* o personas virtuales. Muchas compañías ya compran espacios en estos mundos virtuales para promocionar sus marcas, el objetivo será conocer el impacto real de esos mensajes publicitarios sobre los públicos objetivo.

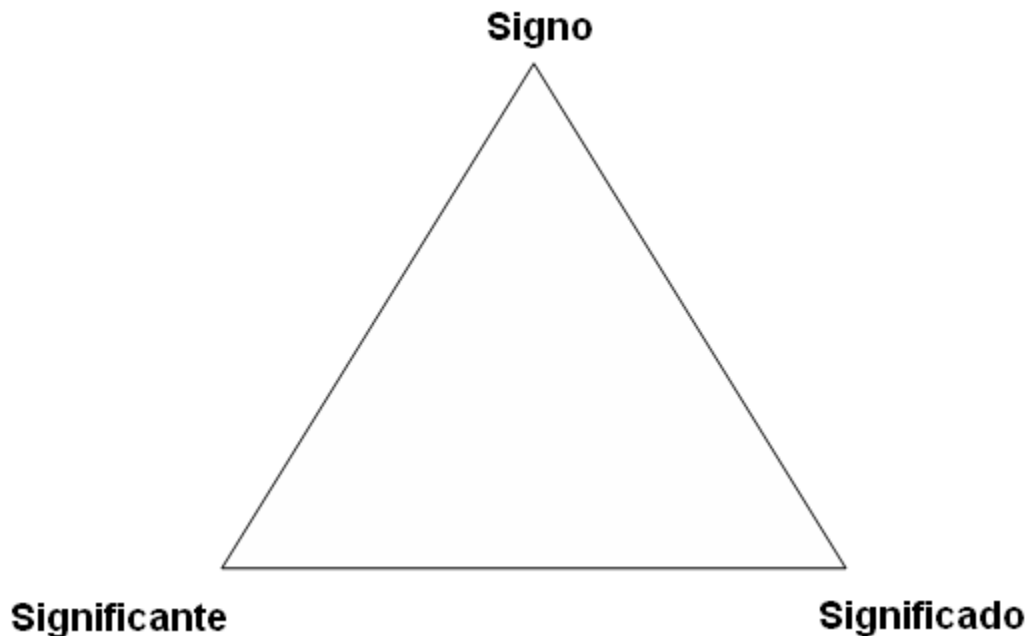
³⁹⁷ INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN y Agencia Española de Protección de Datos, "*Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes sociales online*", febrero de 2009, http://www.financialtech-mag.com/_docum/177_Documento_AGPD.pdf, (1 de diciembre de 2010).

³⁹⁸ SAMANAMUD, Luis, "*Tecnologías información, la red social pymes será el nuevo modelos de negocios*", 22 de marzo de 2010, <http://abrinnegocio.com/3923/tecnologias-informacion-red-social-pymes/>, (24 de noviembre de 2010).

Anexos.

Anexo #1 – Teoría del signo lingüístico.

Teoría del signo lingüístico: fue desarrollada por Ferdinand de Saussure, quien lo describió como la relación entre un significado al que concibió como la una imagen mental y un significante, el cual equivale a la imagen acústica que se evoca.



Significante - imagen acústica, un sonido, una representación escrita, un gesto.

Significado - concepto o la imagen mental del objeto.

El signo está compuesto por el significante y el significado. El significante es la materia o el objeto por medio del cual se concretiza el significado, es el vehículo del significado. Antonio Paoli dice que el significante podrá recibirse por cualquiera de los sentidos y evocará un concepto, puede ser una palabra, un gesto, un sabor, olor, algo suave o áspero.

El significado es lo que se quiere decir, lo que se expresa a través de la materia, lo que evoca aquello que fue percibido por los sentidos o lo que representa para cada uno aquella expresión. Para que la comunicación se lleve a cabo el receptor y el emisor deben tener cierto nivel de significados compartidos.

Significados:

- Denotativo: es el significado común o de diccionario, será aproximadamente el mismo para todas las personas.
- Connotativos: el hombre atribuye ciertos valores a los signos de acuerdo con su experiencia, sentir y valores culturales. Para Schramm el significado emocional o evaluativo varía por completo entre los individuos y con el tiempo para cada individuo.
- Estructurales: surgen al unir unos signos con otros. Por ejemplo, no es lo mismo decir: “El supervisor dijo: el conserje es un flojo”, que “el supervisor –dijo el conserje- es un flojo”, las palabras son las mismas pero el significado cambia por los signos de puntuación.
- Contextuales: se extraen del contexto o del medio en que se encuentra inmersa la palabra, por ejemplo: ¿gustas una cuba?, pásame la cuba que voy a trapear, voy a Cuba, la misma palabra en cada contexto tiene un significado distinto.³⁹⁹

³⁹⁹ ARRAS Vota, Ana María, “*Comunicación organizacional*”, Colección Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002.pp. 26-47.

Anexo #2 - Estadísticas del uso de *Internet* en México.

Las estadísticas en cuanto al uso de Internet en México varían mucho dependiendo de la institución y su metodología de investigación. Según la AMIPCI, el 63% de las personas de mayores ingresos en el país (de niveles socioeconómicos ABC+) están conectados a *Internet*, mientras que sólo una parte de los ciudadanos de menores ingresos (33% del nivel D+ y 20% de la población total del nivel D/E) están conectados.

Si bien el mayor crecimiento de penetración de usuarios de *Internet* se ha dado en el nivel D+ en el último año (nueve puntos, en comparación los otros niveles que aumentaron tres, cuatro o cinco puntos), aún no es suficiente.⁴⁰⁰

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México pasó de 14 millones 931 mil 364 usuarios de computadora en 2001 a 31 millones 953 mil 523 usuarios en 2008.

Además, el país pasó de tener 7 millones 097 mil 172 usuarios de *Internet* en 2001 a 22 millones 339 mil 790 usuarios en 2008.

Del total de usuarios en 2008, la mayoría cuentan con estudios de Preparatoria y Licenciatura (28.3% y 30.3% respectivamente), el resto cuenta con Secundaria (22.5%), Primaria (14.9%), Posgrado (3.1%) y otros (1%).

Las estadísticas del INEGI muestran que la mayor parte de los internautas usan la *web* semanalmente (63.4%), una buena parte lo hace diariamente (27.6%) y el resto mensual, semestralmente o con otro periodo.

Hay un acceso similar de hombres (54.1%) y mujeres (45.9%).

En 2008 se observó que la mayor parte de los cibernautas son jóvenes, el 28.6% tienen entre 12 y 17 años, un 24.8% tiene entre 18 y 24 años, el 16.6% tiene de 25 a 34 años, un 11.6% tiene 45 a 54 años y el resto son niños o adultos mayores.

El 62.3% se conecta fuera del hogar y sólo un 37.7% desde su hogar.

Los usos que se le dan a *Internet* son principalmente: obtener cualquier tipo de información (35.1%), utilizar el correo electrónico (40%), educación (43.5%), *chat* (21.4%), jugar o descargar videos (10.1%). Otras actividades con menos de 10% son: obtener información de bienes y servicios, de salud y servicios de salud, de organismos gubernamentales, obtener películas, música o *software*, leer o descargar libros, periódicos o revistas electrónicas, descargar formatos oficiales de organizaciones gubernamentales, realizar servicios bancarios o financieros, entre otros.

Los usuarios de *Internet* que han realizado alguna compra por este medio pasaron de 442 mil 132 en 2002 a un millón 281 mil 059 personas en 2008.

⁴⁰⁰ ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, “*Hábitos de los usuarios de internet en México*”, Mayo 2009, <http://amipci.org.mx/estudios/temp/RESUMENEJECUTIVOEstudioAMIPCI2009UsuariosdeinternetFINAL-03347250012456912600B.pdf> (8 de julio de 2009).

Los sitios en donde se adquirirían productos pasaron de ser en su mayoría extranjeros a nacionales en los últimos años. Los productos que más se adquieren son: reservaciones y boletos para eventos, libros, bienes y servicios, música, videos, computadoras, *software*, entre otros.

El INEGI calculó que un millón 237 mil 576 usuarios realizaron en 2008 algún pago vía *Internet*. Un 38.7% hizo pagos a servicios financieros (préstamos personales, transferencia de recursos, hipotecas, seguros, etc.), un 34% realizó pagos al gobierno como impuestos, tarifas, servicios, derechos, etc., en tanto, un 39.3% hizo pagos a servicios generales como agua, gas, televisión, teléfono, etc., el resto hizo pagos a escuelas y otros.

De los usuarios que realizaron una transacción, el 82.8% no tuvo ningún problema con su transacción, un pequeño grupo informó de riesgos relacionados con la entrega (4.7%), riesgos relacionados con la seguridad de pago (4.1%) y riesgos con la seguridad de los datos personales (5.6%), los demás dijeron tener otro riesgo y no lo especificaron.⁴⁰¹

Al cierre de 2008 la Asociación Mexicana de *Internet* (AMIPCI) contabilizó en su estudio anual que 27.6 millones de personas se consideran internautas en México en 2008, con un crecimiento del 16.4% en relación al año anterior. Del total, un 44% son de clase media baja, con ingresos promedio de 8 mil pesos mensuales por familia. Si bien se observa un incremento significativo, aún existen alrededor de 79 millones de personas que no navegan en *Internet*.⁴⁰² Además en su mayoría (22.7 millones) de 6 años en adelante están concentrados en zonas urbanas.

Según la AMIPCI, en México actualmente existen 18.2 millones de computadoras, de las cuales 11.3 millones (el 62%) tienen acceso a *Internet*. La tasa anual de crecimiento de la base instalada de computadoras personales con acceso a *Internet* es de 22.7%. Hay 6.9 millones de cuentas instaladas de acceso a *Internet*, de las cuales el 93% son de Banda Ancha (ADSL, Cable, inalámbrico e ISDN), ya sólo una mínima parte se conecta por dial up (462 mil) y enlace dedicado (16 mil).

Por otro lado, existen 73.6 millones de teléfonos móviles, en uso. Además existen 3.5 computadoras por cada 10 hogares.⁴⁰³

Según el estudio de consumo de medios digitales de 2008 hecho por el Interactive Advertising Bureau México (IAB), con la colaboración de las empresas TGM y Millwardbrown, tres de cada 10 mexicanos acceden a *Internet*.

De las dos mil 027 personas encuestadas vía *Internet*, el 36.8% utilizó *Internet* en los últimos tres meses, accediendo en promedio 17.2 veces por mes.

⁴⁰¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, “*Usuarios de Internet*”, 2008, <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=9247>, (4 de noviembre de 2009).

⁴⁰² El Consejo Nacional de Población (Conapo) estima que a mediados del 2009 hay 106 millones 682 mil 518 personas que habitan en México, CONSEJO NACIONAL DE POBLACIÓN, <http://www.conapo.gob.mx/>, (5 de noviembre de 2009).

⁴⁰³ ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, “*Hábitos de los usuarios de internet en México*”, Mayo 2009, <http://amipci.org.mx/estudios/temp/RESUMENEJECUTIVOEstudioAMIPCI2009UsuariosdeinternetFINAL-03347250012456912600B.pdf> (8 de julio de 2009).

Por su poder adquisitivo los internautas representan cerca de la mitad de los ingresos totales de las poblaciones urbanas.

Los encuestados eran hombre y mujeres, mayores de 14 años, de todos los niveles socio económicos (AB/C+, C, D+, y D/E) y la encuesta tuvo una cobertura nacional.

El 29% de los internautas tiene entre 14 y 25 años, un 37% entre 26 y 35 años, el 20% tiene entre 36 y 45 años y un 14% tiene 46 ó más años. Por género el 61% son hombres y el 39% son mujeres.

El promedio de uso de forma activa es de 3.56 horas al día.

El Valle de México concentra el 32% de los internautas, seguido por los estados cercanos de Hidalgo, Querétaro, Morelos, Estado de México, Tlaxcala, Puebla y Guerrero. Las otras áreas tienen menos consumo: el área de Baja California Sur, Baja California Norte, Sonora, Sinaloa y Nayarit concentra un 6%.

El área de Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas tuvo un 16%, el área de Aguascalientes, Jalisco, Guanajuato, Colima y Michoacán, tuvo un 12%, mientras que el área de Chiapas, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Veracruz, Oaxaca y Tabasco tuvo un 9%.

El 86% de los internautas encuestados posee un celular, un 33% con conexión a *Internet* y un 60% sin conexión a *Internet* y el 80% cuenta con una computadora, el 62% cuenta con PC de escritorio y el 49% con *laptop*. Además cuentan con otros aparatos como: cámara digital, reproductor de música digital MP3 y PDA.

El uso del *Internet* es principalmente en el hogar (53%), seguido del trabajo (34%) y en menor medida el café *Internet* (6%) y otros (5%).

Las actividades más comunes en *Internet* son: enviar y recibir correos electrónicos (78%), buscar información (63%), *chatear* o enviar mensajes instantáneos (49%), leer noticias en línea (33), descargar música (19%), usar redes sociales y páginas personales (un 13%), escuchar radio en línea (12%), hacer transacciones bancarias (11%), descargar videos (10%), ver videos o televisión (9%), juegos (8%) y hacer compras en línea (4%).

Al mismo tiempo, los cibernautas realizan otras actividades como: hablar por teléfono, trabajar, escuchar música, ver la televisión, enviar mensajes de texto, pasar tiempo con la familia y amigos, escuchar la radio, leer libros, revistas o periódicos. Por tanto, muy pocos internautas dejan sus actividades por completo al navegar en *Internet*.

De los internautas, el 49% ya ha subido una foto a *Internet* para compartirla, siendo Hi5 el sitio más popular (49%), seguido de Myspace.com (27%), YouTube (24%), Facebook (18%), Yahoo! Fotos (17%), SoapBox (8%) y Flickr (8%).

Sólo un 30% ha participado en algún foro de discusión personal o *blog* por *Internet* en los últimos 6 meses, y de ese grupo, el 33% cuenta con algún *blog* personal. Es decir, uno de cada 10 internautas tiene algún *blog*.

Un 51% ya se ha registrado en alguna red social, siendo Hi5, MySpace.com, WindowsLiveSpaces y Facebook las más populares.

Por otro lado, un 47% ha realizado compras y un 51% ha participado en promociones o rifas en Internet.

Con respecto al vínculo emocional que se genera, *Internet* es el que aseguran que más disfrutan al utilizarlo (71%), a diferencia de los otros medios. (La televisión apenas alcanzó un 43%, la radio un 28%, las revistas tienen 21%, los periódicos un 15% y los exteriores un 3%).

Los cibernautas dicen que *Internet* es parte de su vida cotidiana y es más indispensable que otros medios. Los consumidores lo prefieren también porque lo usan más que cualquier otro medio, les permite decidir qué ven, leen o escucha, los distrae de sus tareas habituales y es confiable.⁴⁰⁴

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía informó que en México el promedio de hogares con una conexión a *Internet* es de 18.4% mientras que en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es de 62%.

Del 2001 al 2009 los hogares mexicanos con *Internet* aumentaron a una tasa promedio de 17%, mientras que el crecimiento de aquellos con computadora fue de 13.2%, con lo que hoy sólo dos de cada 10 hogares tienen conexión a *Internet*.

Entre la población usuaria de *Internet* en México (30.6 millones de internautas, según la AMIPCI), el 92% utiliza la red mundial al menos un día por semana, mientras que el comercio electrónico apenas llega al 6.9% del total. De ese universo, el 32.1% sólo realiza compras, el 27.3% únicamente hace pagos y un 40.6% realiza ambos trámites.⁴⁰⁵

⁴⁰⁴ IAB MÉXICO y MillwardBrown, "Estudio de consumo de medios digitales en México", 2008, http://www.iabmexico.com/v2007/downloads/IABmx-ConsumoMediosDigitales_2008.pdf, (4 de noviembre de 2009).

⁴⁰⁵ PRENSA XPRESS, "México, entre los 12 Mega-Mercados de Internet", 15 de junio de 2010, <http://www.amipci.org.mx/prensa/enlosmedios.php?mcmvme=935>, (24 de junio de 2010).

Anexo #3 – Ley Federal del Trabajo.

Artículos de la Ley Federal del Trabajo que se deben tener en consideración.

El Título Segundo, Capítulo IV, artículo 46, establece: el trabajador o el patrón podrán rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.

El Título Segundo, Capítulo IV, artículo 47: son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores en *faltas de probidad u honradez*, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo.

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

VII. Que el trabajador comprometa por su imprudencia o descuido inexcusable la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él

IX. *Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.*

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

La Ley Federal del Trabajo establece en el Título Cuarto, Capítulo II, artículo 134 que son obligaciones de los trabajadores:

I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables.

II. Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores.

VIII. Observar buenas costumbres durante el servicio.

XIII. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

En el Título Cuarto, Capítulo II, artículo 135 establece:

- I. *Queda prohibido a los trabajadores ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe”.*
- III. *Substraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada.*
- IX. Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón para objeto distinto de aquél a que están destinados.⁴⁰⁶

Anexo #4 - Ley de la Propiedad Industrial.

Artículos de la Ley de la Propiedad Industrial que se deben tomar en consideración:

TITULO SEGUNDO. Capítulo I.

Artículo 9o.- La persona física que realice una invención, modelo de utilidad o diseño industrial, o su causahabiente, tendrán el derecho exclusivo de su explotación en su provecho, por sí o por otros con su consentimiento, de acuerdo con las disposiciones contenidas en esta Ley y su reglamento.

Artículo 10.- El derecho a que se refiere el artículo anterior se otorgará a través de patente en el caso de las invenciones y de registros por lo que hace a los modelos de utilidad y diseños industriales.

TITULO SEGUNDO. Capítulo II

Artículo 23.- La patente tendrá una vigencia de 20 años improrrogables, contada a partir de la fecha de presentación de la solicitud y estará sujeta al pago de la tarifa correspondiente.

TITULO TERCERO, Capítulo Único.

Artículo 82.- Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.

La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.

Artículo 83.- La información a que se refiere el artículo anterior, deberá constar en documentos, medios electrónicos o magnéticos, discos ópticos, microfilmes, películas u otros instrumentos similares.

Artículo 84.- La persona que guarde un secreto industrial podrá transmitirlo o autorizar su uso a un tercero. El usuario autorizado tendrá la obligación de no divulgar el secreto industrial por ningún medio.

En los convenios por los que se transmitan conocimientos técnicos, asistencia técnica, provisión de ingeniería básica o de detalle, se podrán establecer cláusulas de

⁴⁰⁶ LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editorial Sista, México, enero de 2009, pp. 21-22, 39-40.

confidencialidad para proteger los secretos industriales que contemplen, las cuales deberán precisar los aspectos que comprenden como confidenciales.

Artículo 85.- Toda aquella persona que, con motivo de su trabajo, empleo, cargo, puesto, desempeño de su profesión o relación de negocios, tenga acceso a un secreto industrial del cual se le haya prevenido sobre su confidencialidad, deberá abstenerse de revelarlo sin causa justificada y sin consentimiento de la persona que guarde dicho secreto, o de su usuario autorizado.

Artículo 86.- La persona física o moral que contrate a un trabajador que esté laborando o haya laborado o a un profesionista, asesor o consultor que preste o haya prestado sus servicios para otra persona, con el fin de obtener secretos industriales de ésta, será responsable del pago de daños y perjuicios que le ocasione a dicha persona.

También será responsable del pago de daños y perjuicios la persona física o moral que por cualquier medio ilícito obtenga información que contemple un secreto industrial.

Artículo 86 BIS 1.- En cualquier procedimiento judicial o administrativo en que se requiera que alguno de los interesados revele un secreto industrial, la autoridad que conozca deberá adoptar las medidas necesarias para impedir su divulgación a terceros ajenos a la controversia.

Ningún interesado, en ningún caso, podrá revelar o usar el secreto industrial a que se refiere el párrafo anterior.

Capítulo II.

Artículo 199 BIS.- En los procedimientos de declaración administrativa relativos a la violación de alguno de los derechos que protege esta Ley, el Instituto podrá adoptar las siguientes medidas:

I.- Ordenar el retiro de la circulación o impedir ésta, respecto de las mercancías que infrinjan derechos de los tutelados por esta Ley;

II.- Ordenar se retiren de la circulación:

- a) Los objetos fabricados o usados ilegalmente;
- b) Los objetos, empaques, envases, embalajes, papelería, material publicitario y similares que infrinjan alguno de los derechos tutelados por esta Ley;
- c) Los anuncios, letreros, rótulos, papelería y similares que infrinjan alguno de los derechos tutelados por esta Ley; y
- d) Los utensilios o instrumento destinados o utilizados en la fabricación, elaboración u obtención de cualquiera de los señalados en los incisos a), b) y c), anteriores;

III.- Prohibir, de inmediato, la comercialización o uso de los productos con los que se viole un derecho de los protegidos por esta ley;

IV.- Ordenar el aseguramiento de bienes, mismo que se practicará conforme a lo dispuesto en los artículos 211 a 212 BIS 2;

V.- Ordenar al presunto infractor o a terceros la suspensión o el cese de los actos que constituyan una violación a las disposiciones de esta Ley, y

VI.- Ordenar se suspenda la prestación del servicio o se clausure el establecimiento cuando las medidas que se prevén en las fracciones anteriores, no sean suficiente para prevenir o evitar la violación a los derechos protegidos por esta Ley.

Si el producto o servicio se encuentra en el comercio, los comerciantes o prestadores tendrán la obligación de abstenerse de su enajenación o prestación a partir de la fecha en que se les notifique la resolución.

Igual obligación tendrán los productores, fabricantes, importadores y sus distribuidores, quienes serán responsables de recuperar de inmediato los productos que ya se encuentren en el comercio.

Artículo 199 BIS 1.- Para determinar la práctica de las medidas a que se refiere el artículo anterior, el Instituto requerirá al solicitante que:

I. acredite ser el titular del derecho y cualquiera de los siguientes supuestos:

- a) La existencia de una violación a su derecho;
- b) Que la violación a su derecho sea inminente;
- c) La existencia de la posibilidad de sufrir un daño irreparable, y
- d) La existencia de temor fundado de que las pruebas se destruyan, oculten, pierdan o alteren.

II. Otorgue fianza suficiente para responder de los daños y perjuicios que se pudieran causar a la persona en contra de quien se haya solicitado la medida, y

III. Proporcione la información necesaria para la identificación de los bienes, servicios o establecimientos con los cuales o en donde se comete la violación a los derechos de propiedad industrial.

La persona contra la que se haya adoptado la medida podrá exhibir contrafianza para responder de los daños y perjuicios que se causen al solicitante de la misma, a efecto de obtener su levantamiento.

El Instituto deberá tomar en consideración la gravedad de la infracción y la naturaleza de la medida solicitada para adoptar la práctica de ésta.

Para determinar el importe de la fianza el Instituto tomará en consideración los elementos que le aporte el titular del derecho así como los que se desprendan de las actuaciones en el expediente. El importe de la contrafianza comprenderá la cantidad afianzada por el solicitante de las medidas y un monto adicional de cuarenta por ciento sobre el que se hubiere exhibido para la fianza.

El Instituto podrá requerir al solicitante la ampliación de la fianza, cuando de la práctica de las medidas se desprenda que la otorgada inicialmente resulta insuficiente para responder de los daños y perjuicios que se pudieran causar a la persona en contra de quien se haya solicitado la medida.

En el mismo sentido, el Instituto podrá ordenar el incremento de la contrafianza.

Artículo 199 BIS 4.- El Instituto pondrá a disposición del afectado la fianza o contrafianza que se hubiesen exhibido cuando se resuelva el procedimiento de declaración administrativa de infracción.

Artículo 214.- Las infracciones administrativas a esta Ley o demás disposiciones derivadas de ella, serán sancionadas con:

- I.- Multa hasta por el importe de veinte mil días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal;
- II.- Multa adicional hasta por el importe de quinientos días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, por cada día que persista la infracción;
- III.- Clausura temporal hasta por noventa días;
- IV.- Clausura definitiva;
- V.- Arresto administrativo hasta por 36 horas.

Artículo 221.- Las sanciones establecidas en esta Ley y demás disposiciones derivadas de ella, se impondrán además de la indemnización que corresponda por daños y perjuicios a los afectados, en los términos de la legislación común y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo siguiente.

Artículo 221 BIS.- La reparación del daño material o la indemnización de daños y perjuicios por la violación de los derechos que confiere esta Ley, en ningún caso será inferior al cuarenta por ciento del precio de venta al público de cada producto o la prestación de servicios que impliquen una violación de alguno o algunos de los derechos de propiedad industrial regulados en esta Ley.

Capítulo III De los Delitos.

Artículo 223.- Son delitos:

- I. Reincidir en las conductas previstas en las fracciones II a XXII del artículo 213 de esta Ley, una vez que la primera sanción administrativa impuesta por esta razón haya quedado firme;
- II. Falsificar, en forma dolosa y con fin de especulación comercial, marcas protegidas por esta Ley;
- III. Producir, almacenar, transportar, introducir al país, distribuir o vender, en forma dolosa y con fin de especulación comercial, objetos que ostenten falsificaciones de marcas protegidas por esta Ley, así como aportar o proveer de cualquier forma, a sabiendas, materias primas o insumos destinados a la producción de objetos que ostenten falsificaciones de marcas protegidas por esta Ley;
- IV. Revelar a un tercero un secreto industrial, que se conozca con motivo de su trabajo, puesto, cargo, desempeño de su profesión, relación de negocios o en virtud del otorgamiento de una licencia para su uso, sin consentimiento de la persona que guarde el secreto industrial, habiendo sido prevenido de su confidencialidad, con el propósito de obtener un beneficio económico para sí o para el tercero o con el fin de causar un perjuicio a la persona que guarde el secreto;

V. Apoderarse de un secreto industrial sin derecho y sin consentimiento de la persona que lo guarde o de su usuario autorizado, para usarlo o revelarlo a un tercero, con el propósito de obtener un beneficio económico para sí o para el tercero o con el fin de

causar un perjuicio a la persona que guarde el secreto industrial o a su usuario autorizado, y

VI. Usar la información contenida en un secreto industrial, que conozca por virtud de su trabajo, cargo o puesto, ejercicio de su profesión o relación de negocios, sin consentimiento de quien lo guarde o de su usuario autorizado, o que le haya sido revelado por un tercero, a sabiendas que éste no contaba para ello con el consentimiento de la persona que guarde el secreto industrial o su usuario autorizado, con el propósito de obtener un beneficio económico o con el fin de causar un perjuicio a la persona que guarde el secreto industrial o su usuario autorizado.

Los delitos previstos en este artículo se perseguirán por querrela de parte ofendida.

Artículo 223 Bis.- Se impondrá de dos a seis años de prisión y multa de cien a diez mil días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, al que venda a cualquier consumidor final en vías o en lugares públicos, en forma dolosa y con fin de especulación comercial, objetos que ostenten falsificaciones de marcas protegidas por esta Ley. Si la venta se realiza en establecimientos comerciales, o de manera organizada o permanente, se estará a lo dispuesto en los artículos 223 y 224 de esta Ley.

Este delito se perseguirá de oficio.

Artículo 224.- Se impondrán de dos a seis años de prisión y multa por el importe de cien a diez mil días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, a quien cometa alguno de los delitos que se señalan en las fracciones I, IV, V o VI del artículo 223 de esta Ley. En el caso de los delitos previstos en las fracciones II o III del mismo artículo 223, se impondrán de tres a diez años de prisión y multa de dos mil a veinte mil días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal.

Artículo 225.- Para el ejercicio de la acción penal, en los supuestos previstos en las fracciones I y II del artículo 223, se requerirá que el Instituto emita un dictamen técnico en el que no se prejuzgará sobre las acciones civiles o penales que procedan.

Artículo 226.- Independientemente del ejercicio de la acción penal, el perjudicado por cualquiera de los delitos a que esta Ley se refiere podrá demandar del o de los autores de los mismos, la reparación y el pago de los daños y perjuicios sufridos con motivo de dichos delitos, en los términos previstos en el artículo 221 BIS de esta Ley.⁴⁰⁷

⁴⁰⁷ LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Última reforma, DOF 28 de junio de 2010, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>, (13 de diciembre de 2010).

Fuentes Consultadas.

- ACUÑA, Alejandro, Apuntes del diplomado “*Nuevas tendencias en el periodismo*”, (no publicados), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, 2007.
- AGENCIA REFORMA, “*Ventajas de las redes sociales empresariales*”, El Siglo de Torreón, 5 de abril de 2010, <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/513473.html>, (13 de diciembre de 2010).
- ALFORD, “*Manual de Costos y Producción*”, The Ronald Press Company, 1937, p. 184-185.
- ALTER, Steven, “*A General yet Useful Theory of Information Systems*,” Communications of the Association for Information Systems, Volumen 1, Artículo 13, Marzo de 1999, http://www.stevenalter.com/StevenAlter.com/Downloads_.html, (10 de noviembre de 2010).
- ÁLVAREZ, José, “*Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*”, Revista Razón y Palabra, Número 56, <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n56/jalvarez.html>, (21 de junio de 2010).
- AMPERCENT, “*How to use Google Sites as a Wiki and Collaborate on Projects*”, <http://www.ampercent.com/use-google-sites-wiki-website/5432/>, (18 de diciembre de 2010).
- ARELLANO, Enrique, “*La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional*”, Revista Razón y Palabra, Número 62, <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>, (18 de junio de 2010).
- ARRAS Vota, Ana María, “*Comunicación organizacional*”, Colección Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002.pp. 26-47.
- ASOCIACIÓN MEXICANA DE COMUNICADORES, “*Historia*”, <http://www.amco.com.mx/>, (4 de agosto de 2009).
- ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET, “*Glosario, F*”, <http://amipci.org.mx/glosario/?l=F>, (15 de octubre de 2009).
- _____, “*Glosario, H*”, <http://amipci.org.mx/glosario/?l=H>, (15 de octubre de 2009).
- _____, “*Glosario, W*”, <http://amipci.org.mx/glosario/?l=W>, (28 de julio de 2009).
- _____, “*Hábitos de los usuarios de internet en México*”, Mayo 2009, <http://amipci.org.mx/estudios/temp/RESUMENEJECUTIVOEstudioAMIPCI2009UsuariosdeinternetFINAL-03347250012456912600B.pdf> (8 de julio de 2009).
- AVAST, “*Descargar Avast*”, <http://www.avast.com/es-ww/free-antivirus-download>, (1 de diciembre de 2010).
- BALCÁZAR Garcilazo, Ricardo Jesús, “*La educación virtual en México*”, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Programa de Doctorado en Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México, <http://www.somece.org.mx/ursomece2007/files/memorias/documentos/BalcazarGRicardo.doc>, (3 de junio de 2010).
- BANCO MUNDIAL, “*Internet de alta velocidad posibilita el crecimiento, la creación de empleos y el buen gobierno*”, 30 de junio de 2009, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSPANISH/0,,contentMDK:22235702~menuPK:51191012~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:1074568,00.html>, (22 de junio de 2010).
- _____, “*KEI and KI Indexes 2009*”, http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp, (22 de junio de 2010).
- BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA, “*Comunicación organizacional en México, un reto más ante la crisis*”, 28 de octubre de 2009, http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/comunic/comunicacion_organizacional_en_mexico_un_reto_mas_, (14 de octubre de 2010).
- BLOGGER, “*Configuración básica*”, <http://www.blogger.com/blog-options-basic.g?blogID=4605104514873614099>, (22 de diciembre de 2010).
- _____, “*Hot to create a blog with Blogger*”, http://www.youtube.com/watch?v=BnploFsS_tY, (22 de diciembre de 2010).
- _____, “*Visita Guiada, ¿Qué es un blog?*”, http://www.blogger.com/tour_start.g, (22 de diciembre de 2010).
- BOLOGNA, Jack y Anthony M. Walsh, “*The accountant's handbook of information technology*”, Wiley, Estados Unidos, 1997.

- BOURDREAUX, Chris, "*Social Media Governance*", <http://socialmediagovernance.com/>, (24 de noviembre de 2010).
- BOUSKA, Jennifer, et. al., "*How to create a wikispace.pptx*", <http://bestechcommittee.wikispaces.com/file/view/How+to+Create+a+Wikispace.pptx>, (18 de diciembre de 2010).
- BUENROSTRO, Carlos, et. al., "*Los negocios en Internet, hoy y en México*", McGrawHill, México, 1997, p.8.
- BURBULES, Nicholas C. y Thomas A. Callister, "*Riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información*", Ediciones Granica, España, 2001.
- BURGUEÑO Fernández, Pablo, "*Clasificación de redes sociales*", Blog de Derecho, 2 de marzo de 2009, <http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>, 7 de abril de 2011.
- BBVA BANCOMER, "*Educación Financiera Bancomer*", <http://www.adelantecontufuturo.com.mx/portada.aspx>, (14 de junio de 2010).
- CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN, "*Capacitación y Desarrollo*", Kelley Reyes Consultores, S.A. de C.V., México, 2004, <http://www.krconsult.com/cursos/canacinfra/index.html>, (15 de julio de 2009).
- CARPIZO Jorge y Carbonell, Miguel, coords., "*Derecho a la información y derechos humanos*", México, UNAM, 2000, p. 378-379.
- CARRO, Alejandro N., "*Productividad estratégica*", Ediciones Macchi, Argentina, 1992.
- CASO Rosas, Frida P., "*Redes sociales para la comunicación corporativa*", (no publicado) Seminario de Comunicación y Negociación Empresarial, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Universidad Nacional Autónoma de México, diciembre de 2009.
- CENTRO PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL, "*Índice de Competitividad Mundial 2008*", <http://www.cforic.org/>, (22 de junio de 2010).
- CERVERA Fantoni, Ángel Luis, "*Comunicación Total*", Esic Editorial, España, 2004, pp. 32-34, 36-38, 120-122, 267, 303-304.
- CIAMBERLANI, Lilia y Lorena Steinberg, "*Comunicación para la transparencia*", Ediciones Granica, México, 1999, p. 34.
- CHATZY, "*Create a free virtual room*", <http://www.chatzy.com/>, (20 de diciembre de 2010).
- CHIAVENATO, Idalberto, "*Gestión del talento humano*", Mc-GrawHill, Colombia, 2002, pp. 301-324.
- CLAMAV, "*About ClamAV*", <http://www.clamav.net/lang/en/>, (21 de diciembre de 2010).
- CLAMWIN, <http://www.clamwin.com/>, (21 de diciembre de 2010).
- CLEARWIKI, "*Pricing*", <http://www.clearwiki.com/pricing>, (18 de diciembre de 2010).
- COLLINS, Dave, "*Designing object-oriented user interfaces*", The Benjamin, Cummings Publishing Company, Estados Unidos, 1995, pp. 2-43.
- CONSEJO NACIONAL DE POBLACIÓN, <http://www.conapo.gob.mx/>, (5 de noviembre de 2009).
- CORNELLA, Alfons, "*Hacia la empresa en red*", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002, pp. 47-48, 65-66.
- COX, Nancy, "*Building and Managing a Web Services Team*", International Thomson Publishing, Estados Unidos, 1997.
- COURTLAND L., Bovée y Thill, John V., "*Business Communication Today*", Pearson Education, Prentice Hall, 6a. edición, Estados Unidos, 2000, p. 47.
- CRUZ, Ariadna, "*Conecta tu empresa y usa tecnología*", marzo 29 de 2010, PymEmpresario, 2010, <http://www.pymempresario.com/pequenas-empresas/conecta-tu-empresa-y-usa-tecnologia/>, (22 de junio de 2010).
- DAHL, Darren, "*Adiós al e-mail interno*", Expansión, Grupo Editorial Expansión, 2006, http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=939_60&xsl=print.xsl&y=1, (25 de octubre de 2010).
- DÁVILA Peña, Álvaro, "*Derecho a la información e Internet*", <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/7/17.pdf>, Universidad Nacional Autónoma de México, (3 de agosto de 2009), p. 331, 345.
- DE FLEUR, Melvin L., y Sandra J. Ball-Rokeach, "*Teorías de la comunicación de masas*", Ediciones Paidós Mexicana, 1997, pass.
- DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE ESTADOS UNIDOS, "*Wire and electronic communications interception and interception of oral communications*", Computer Crime and Intellectual Property Section, http://www.justice.gov/criminal/cybercrime/wiretap2510_2522.htm, (5 de diciembre de 2010).
- DE VICENTE, José Luis, "*Tim Berners-Lee*", Navegante.com, Diario El mundo, España, s.a., <http://www.elmundo.es/navegante/personajes/bernerslee.html>, (10 de octubre de 2010).

- EDITME, <http://www.editme.com>, (20 de diciembre de 2010).
- EFE, "Aprueban la Ley Nokia", El Universal, Computación, 4 de marzo de 2009, <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/52827.html>, (5 de diciembre de 2010).
- EHOW, "Defintion of a keylogger", http://www.ehow.com/facts_4969295_definition-keylogger.html, (21 de diciembre de 2010).
- ELECTRONIC FRONTIER FOUNDATION, "How to blog safely (about work or anything else)", 31 de mayo de 2005, <http://www.eff.org/wp/blog-safely>, 24 de noviembre de 2010.
- EMERSON, Harrington, "Los doce principios de la eficiencia", Herrero Hermanos Sucesores, México, 1962, p. 119.
- ENBYSK, Monte, "Diez sugerencias sobre cómo usar la mensajería instantánea en la empresa", Microsoft, <http://www.microsoft.com/business/smb/es-mx/issues/running/streamline/10tips.msp>, (21 de diciembre de 2010).
- ESCALONA Moreno, Iván, "Introducción al Justo a tiempo", mayo de 2004, Gestipolis.com, <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjit.htm>, (28 de octubre de 2010).
- EUMED.NET, "Dumping", Diccionario de Economía y Finanzas, <http://eumed.net/cursecon/dic/D.htm>, (28 de octubre de 2010).
- FACEBOOK, "Coca-Cola", http://www.facebook.com/home.php?#!/cocacola?v=wall&ref=ts&ajaxpipe=1&__a=15, (24 de julio de 2009 y 14 de junio de 2010).
- FACULTAD D'INFORMÁTICA DE BARCELONA, "Historia de internet", s.a., <http://www.fib.upc.edu/retro-informatica/historia/internet.html>, (10 de octubre de 2010).
- FEA, Ugo, "Competitividad es calidad total", Alfaomega, segunda edición, Colombia, 1995, pp. 8, 40-49, 59-66, 85-125.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, comp., "La comunicación en las organizaciones", Trillas, México, 1991, pp. 195-209, 211-214, 270-273.
- FLICKR, "Acerca de Flickr", <http://www.flickr.com/about/>, (28 de julio de 2009).
- FLORES Castro, Luis Eduardo, Apuntes de la materia de "Sistemas de Información Empresarial", UNAM, México, sin publicar, septiembre de 2009.
- FLORES de Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez Emiliano, "Hacia una comunicación administrativa integral", Editorial Trillas, 2ª. Ed., México, 1990, pp. 18-29, 31-33, 63-78.
- FORD MOTOR COMPANY, <http://fordvehicles.com>, (15 de octubre de 2009).
- FRIEDMAN, Thomas, "La tierra es plana", Editorial Planeta Mexicana, México, tercera reimpression, 2007, p. 56, 165-166.
- GARCÍA Jiménez Jesús, "La comunicación interna", Díaz de Santos, España, 1998, http://books.google.com.mx/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=%22comunicaci%C3%B3n+interna%22+AND+sociabilidad+AND+empleados&source=bl&ots=TqQfw83BMV&sig=evZJwXyKjh p5LZ5f0MgpmD1-xHg&hl=es&ei=UowbTMziMtCdngfop21Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CCwQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false, (18 de junio de 2010).
- GARCÍA, Lola, "Cómo montar su plan de comunicación", Microsoft, 2010, http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rppp/montar_plan.msp, (13 de octubre de 2010).
- GARCÍA Mestanza, Josefina, et. al., "La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica"; Revista Latina de Comunicación Social, Número 18, junio de 1999, Universidad de Málaga, España, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>, (29 de noviembre de 2010).
- GATTIKER, Urs E., "Fortune 500 corporate blogging: Bob Lutz GM, Jonathan Schwartz Sun, Randy Tinseth Boeing", 2008/11/04, <http://commetrics.com/articles/fortune-500-corporate-blogging-bob-lutz-gm-jonathan-schwartz-sun-randy-tinseth-boeing/>, (16 de diciembre de 2010).
- GFI SOFTWARE, "Sunbelt Personal Firewall", <http://www.sunbeltsoftware.com/Home-Home-Office/Sunbelt-Personal-Firewall/>, (21 de diciembre de 2010).
- GODDARD, Lourdes, "Urge definir las políticas de uso de redes sociales en la empresa", Instituto Mexicano de Telemarketing, 2010, <http://www.contactforum.com.mx/articulos/2981.html>, (24 de noviembre de 2010).
- GÓMEZ, Rubén Darío, "La comunicación positiva y el entorno organizacional", Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre de 1996, <http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/marin.htm>, (14 de octubre de 2010).

- GOOGLE, "Blogger, Google Privacy Tips", <http://www.google.com/support/blogger/bin/answer.py?hl=en&answer=42673>, (16 de diciembre de 2010).
- _____, "Google Apps", <http://www.google.com/apps/intl/en/business/sites.html>, (18 de diciembre de 2010).
- _____, "Google Talk", <http://www.google.com/talk/intl/es/>, (12 de diciembre de 2010).
- _____, "Security First", http://www.google.com/apps/intl/en/business/infrastructure_security.html, (18 de diciembre de 2010).
- GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio, "Desarrollo Organizacional", Editorial PAC, México, 2000, pp. 174-225.
- GONZÁLEZ Granja, Alejandro y Juan Ramón Ramírez, "La reforma fiscal en las pymes", El Universal, 9 de marzo de 2010, <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/77866.html> (23 de junio de 2010).
- GRENSING, Lin, "La fuerza de la motivación", Selector, México, 1994.
- GROSS, Manuel, "Ventajas y desventajas de las redes sociales en los negocios", 16 de agosto de 2008, actualizado el: 27 de junio de 2009, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/254202/Ventajas-y-desventajas-de-las-redes-sociales-en-los-negocios-actualizado.html>, 18 de octubre de 2010.
- GROSSMAN, Lee, "El agente del cambio", Editora Técnica, México, 1975, pp. 129-134, 144-146.
- GRUPO REFORMA, "Sufre México rezago en Internet", 7 de octubre de 2009, Terra México, http://mx.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200910071412_TRM_78450510, (23 de junio de 2010).
- GUEVARA, Liliana, "Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la Prensa", Razón y Palabra, Número 32, abril - mayo 2003, ITESM-CEM, <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/lguevara.html>, (18 de noviembre de 2010).
- GUNDERSEN, Christine, "Customizing Your Blog with a Blog Kit", Digital Scrapbook Place, 2004-2010, http://www.digitalscrapbookplace.com/university/tutorials/customizeyourblog_cg/customizeyourblog.shtml, (20 de diciembre de 2010).
- GUTIÉRREZ, Fernando y Octavio Islas, "Apuntes académicos para una historia de Internet en México", Revista Mexicana de Comunicación, Fundación Manuel Buendía, <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/fmb/foromex/apuntes.htm>, (8 de octubre de 2010).
- _____, "La influencia de internet en México y su impacto directo en la práctica política y administrativa", Proyecciones, ITESM - Campus Estado de México, Proyecto Internet, Año 1, Número 5, abril-mayo de 2000, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n5/investigacion/internet.html>, (9 de octubre de 2010).
- GUTIÉRREZ Martín, Alfonso, "Alfabetización digital", Gedisa Editorial, España, 2003.
- GUÍZAR Montúfar Rafael, "Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones", McGrawHill, 2004, México, pp. 41-56.
- HARVARD Law School, "Caso McLaren vs. Microsoft", Berkman Center for Internet & Society, 28 de mayo de 1999, http://cyber.law.harvard.edu/privacy/McLaren_v_Microsoft.htm, (5 de diciembre de 2010).
- HERNÁNDEZ Laos, Enrique, "La competitividad industrial en México", Universidad Autónoma Metropolitana, Plaza y Valdés Editores, México, 2000, pp. 23-30.
- HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, "Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia", McGraw-Hill, México, 2002, pp. 16-18, 96-109.
- HILL, Charles W., "Negocios internacionales, competencia en el mercado global", McGraw-Hill, México, 2007, pp. 14, 555, 575-576.
- HOMS Quiroga, Ricardo, "La comunicación en la empresa", Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990, pp. 12-13, 42, 72-73.
- HOMS, Ricardo, "La era de las marcas depredadoras", McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2004, p. 20-26, 60, 63, 103, 120.
- HUIDOBRO, José Manuel, "Comunicaciones de empresa", Editorial Paraninfo, Madrid, 1992, p. 20, 143-147.
- IAB MÉXICO, "Glosario Estandarización 2009", http://www.iabmexico.com/downloads/Glosario_Estandarizacion_IABMex2009.pdf, (4 de noviembre de 2009).
- _____, "Glosario Estandarización 2009", http://www.iabmexico.com/downloads/Glosario_Estandarizacion_IABMex2009.pdf, (4 de noviembre de 2009).

- _____ y MillwardBrown, "Estudio de consumo de medios digitales en México", 2008, http://www.iabmexico.com/v2007/downloads/IABmx-ConsumoMediosDigitales_2008.pdf, (4 de noviembre de 2009).
- IBM, "Lotus Domino Express", <http://www-142.ibm.com/software/products/mx/es/dominoexpress/>, (21 de diciembre de 2010).
- _____, "Smarter Collaboration", enero de 2010, Estados Unidos, <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/lob14032usen/LOB14032USEN.PDF>, (20 de diciembre de 2010).
- INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, "Tecnologías de la Información y Comunicación para la competitividad", IMEF, México, 2007.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, "Cuentas nacionales", Banco de Información Económica, <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieinti.exe/NIVR1500700070010000900110#ARBOL>, (24 de junio de 2010).
- _____, "Usuarios de Internet", 2008, <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=9247>, (4 de noviembre de 2009).
- INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA, "¿Qué es un no break?", http://www.pediatria.gob.mx/tri_no_b_01.pdf, (3 de diciembre de 2010).
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN y Agencia Española de Protección de Datos, "Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes sociales online", febrero de 2009, http://www.financialtechmag.com/_docum/177_Documento_AGPD.pdf, (1 de diciembre de 2010).
- ISLAS, Octavio, "Del espejo virtual al espejo electrónico", Especial Big Brother, Razón y Palabra, s.f., <http://www.razonypalabra.org.mx/especial/bbrother/oislas.html>, (28 de julio de 2009).
- _____, "La Era McLuhan", Revista Mexicana de Comunicación, México, Eco Información, Año XVI, No. 88, agosto-septiembre, 2004, pp. 50-51.
- ISLAS Carmona, Octavio, "Un nuevo principio", Proyecto Internet, ITESM, Campus Estado de México, <http://www.cem.itesm.mx/ric/menu/relpub/index.html>, (14 de octubre de 2010).
- ITESM, Campus Monterrey, "Kanban", <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/kanban.htm>, (28 de octubre de 2010).
- JIVE SOFTWARE, "Spark", <http://www.igniterealtime.org/downloads/index.jsp#spark>, (21 de diciembre de 2010).
- KERIN, Roger A., et. al., "Marketing", novena edición, McGraw Hill, China, 2009, p. 204.
- LABORATORIO DE MULTIMEDIA, "¿Qué es Multimedia?", Dirección General de Servicios de Cómputo Académico - Universidad Nacional Autónoma de México, 2005.
- LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Última reforma, DOF 28 de junio de 2010, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>, (13 de diciembre de 2010).
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editorial Sista, Sexagésima primera edición, México, enero de 2009, pp. 21-22, 39-40.
- LEWIS, Mike y Graham Kelly, "La eficiencia administrativa", Norma, Colombia, 1989, p. 232, 237.
- LLANO, Serafina, "La comunicación positiva y el entorno organizacional", Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>, (14 de octubre de 2010).
- LOUNDY, David, "Caso Bourke vs. Nissan", http://www.loundy.com/CASES/Bourke_v_Nissan.html, (5 de diciembre de 2010).
- LOZARES, Carlos, "La teoría de redes sociales", Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Sociología, España, Papers 48, 1996, 103-126, <http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25386/58613>, (17 de octubre de 2010).
- MAGAÑA, Adrián, "El porvenir de la publicidad", El Universal, Finanzas, Marketing, 21 de mayo de 2008, p. B2.
- MARTÍN, Martín, Fernando, "Comunicación en Empresas e Instituciones", Ediciones Universidad de Salamanca, España, 1995, pp.20, 23, 35-37, 64-76.
- MELCHOR Guerrero, Perla, "Comunicación, palabra de moda o solución ignorada", Integratec, México, Ink Servicios Gráficos, Tecnológico de Monterrey, Año 13, No.17, julio-septiembre, 2006, p.33.
- MENDOZA, Jorge A., "E-Learning, el futuro de la educación a distancia", 10 de junio de 2003, <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo78.htm>, (22 de junio de 2010).

- MICROSOFT, "Glosary", Microsoft Malware Protection Center, <http://www.microsoft.com/security/portal/Threat/Encyclopedia/Glossary.aspx#m>, (21 de diciembre de 2010).
- _____, et. al., "Guía navega protegido contra fraudes electrónicos y robo de identidad", Microsoft Corp., 2006, pp.5, 23.
- _____, "Microsoft Security Essentials", http://www.microsoft.com/Security_Essentials/, (21 de diciembre de 2010).
- _____, "Microsoft Security Essentials, Pricing and Licensing", <http://www.microsoft.com/forefront/endpoint-protection/en/us/pricing-licensing.aspx>, (21 de diciembre de 2010).
- _____, "Uso de los servicios de mensajería instantánea con Outlook", <http://office.microsoft.com/es-mx/outlook-help/uso-de-los-servicios-de-mensajeria-instantanea-con-outlook-HP010355052.aspx>, (21 de diciembre de 2010).
- MOCTEZUMA, Regina, "LinkedIn lanza kit de aplicaciones", CNNExpansión.com, 28 de octubre de 2008, <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2008/10/29/linkedin-lanza-kit-de-aplicaciones>, (13 de diciembre de 2010).
- MONTANER, Ramón, "Dirigir con las nuevas tecnologías", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001, p. 15, 79.
- MOON SECURE, "Home", <http://www.moonsecure.com/>, (21 de diciembre de 2010).
- MORALES Uribe, Joaquín R., "Las Tecnologías de la Información (TI) en la Administración", Editorial PAC México, 2001.
- Moreno, Tania M., "Diseña tu página web gratis", CNNExpansión.com, 24 de julio de 2009, <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/07/23/disena-tu-pagina-web-gratis>, (24 de julio de 2009).
- _____, "8 Softwares para pymes", http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=76:software-gratis-para-pymes&catid=38:roknewspager-items&Itemid=179, (22 de junio de 2010).
- MUSGRAVE, James y Michael Anniss, "La dinámica de las relaciones personales en la empresa y los negocios", Paidós Ibérica, Barcelona, 1996.
- NETCIPIA, "Build your online community", 2006-2008, <http://www.netcipia.com/xwiki/bin/view/Main/>, (20 de diciembre de 2010).
- NOSNIK, Abraham, "Linealidad, Dinamismo Y Productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social", Razón y Palabra, ITESM-CEM, Número 1, Año 1, enero-febrero 1996, <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n1/nosnik1.html>, (11 de octubre de 2010).
- NOTENBOOM, Leo, "Are my instant messaging conversations private?", 2003-2010, http://ask-leo.com/are_my_instant_messaging_conversations_private.html, (21 de diciembre de 2010).
- O'BRIEN, James A. y George M. Marakas, "Sistemas de Información Gerencial", séptima edición, McGrawHill, México, 2006, p. 175-183, 186-188.
- ORNELAS, Lina, "Protección de menores en internet", Instituto Federal de Acceso a la Información, Dirección General de Clasificación y Datos Personales, febrero de 2010, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q4J9-lwRZ0YJ:www.transparencia.buap.mx/file/Proteccion%2520de%2520menores%2520en%2520Internet.ppt+qu%C3%A9+son+las+%22redes+sociales%22&cd=13&hl=es&ct=clnk&gl=mx>, (14 de octubre de 2010).
- PAZ Quiñones, Holmes, "La comunicación y el trabajo en equipo", Comunidad Pensamiento Imaginativo, 27 de marzo de 2009, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/474619/La-comunicacion-y-el-trabajo-en-equipo.html#content-top>, (18 de junio de 2010).
- PERALTA, Leonardo, "CEO de Sony México abre blog al personal", CNNExpansión.com, México, 6 de octubre de 2009, <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/09/18/Un-ejecutivo-bloguero?newsenn1=20091006>, (6 de octubre de 2009).
- PONCE, Karla, "En tecnología las Pymes se quedan cortas", El Economista, 19 de febrero de 2009, <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/02/19/tecnologia-las-pymes-se-quedan-cortas>, (24 de junio de 2010).
- PRENSA XPRESS, "México, entre los 12 Mega-Mercados de Internet", 15 de junio de 2010, <http://www.amipci.org.mx/prensa/enlosmedios.php?mcmvme=935>, (24 de junio de 2010).
- PUBLISEARCH, "Servicios", <http://www.publisearch.com.mx/>, (16 de diciembre).

- QUIBLE, Johnson ,et al., "*Introduction to business communication*", 2ª edición, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1988, p. 533.
- RAMÍREZ, Lidia y Marta Navarro, "*Software libre y software propietario*", Scribd.com, <http://www.scribd.com/doc/6556887/Software-Libre-y-Software-Proprietario>, (21 de diciembre de 2010).
- RAMOS Padilla Carlos G., "*La comunicación, un punto de vista organizacional*", Trillas, México, 1991, pp.13-21.
- RANDY's JOURNAL, "*About Randy Tinseth*", Boeing, <http://boeingblogs.com/randy/about.html>, (18 de noviembre de 2010).
- RANDY's JOURNAL, Boeing, <http://boeingblogs.com/randy/>, (18 de noviembre de 2010).
- RATTINGER Alvaro, "*Marcas en Twitter*", Merca2.0, 15 de octubre de 2009, <http://www.merca20.com/marcas-n-twitter/>, (15 de octubre de 2009).
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española, "*Eón*", vigésima segunda edición, 2009, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=parteaguas, (30 de agosto de 2009).
- _____, "*Sociabilidad*", vigésima segunda edición, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sociabilidad, (9 de octubre de 2010).
- _____, "*Socialización*", vigésima segunda edición, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=socialización, (9 de octubre de 2010).
- REBEIL Corella, María Antonieta, et. al., "*El poder de la comunicación en las organizaciones*", México, Plaza y Valdés Editores, 1998, p. 14-20, 42-44, 47, 51-53.
- RRHH-WEB.COM, "*El uso correcto de los sistemas de mensajería instantánea en la empresa*", 2006, http://www.rrhh-web.com/El_uso_correcto_de_los_sistemas_de_mensajeria_instantanea_de_la_empresa.html, (21 de diciembre de 2010).
- RIVERO, Alana, "*La moda que nació en el blog*", Reporte Índigo, México, Braimedia, 21 de julio de 2009, <http://www.reportebrainmedia.com/content/la-moda-que-nacio-en-el-blog>, (30 de julio de 2009).
- ROBLES Peiro, et. al, "*La economía basada en el conocimiento*", 2ª ed., México, Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Monterrey, Centro de Estudios Estratégicos, pp. 15-88.
- RODRÍGUEZ Gómez, Ricardo, "*Optimización de la Productividad, su proceso en la pequeña y mediana industria*", Editorial Trillas, México, 1986, p.123, 125.
- ROJAS AMANDI, Víctor Manuel, "*La Uniform Electronic Transactions Act de los Estados Unidos de América*", Biblioteca Jurídica Virtual, Boletín Mexicano de Derecho Comparado, UNAM, 2009, http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/119/art/art7.htm#N*, (11 de noviembre de 2009).
- ROQUE, Gustavo, Apuntes de la clase de "*Seminario de Investigación en Ciencias de la Administración*", (no publicados), Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, agosto, 2009.
- ROQUET García, Guillermo, "*Aplicaciones educativas de las redes sociales*", Universidad Nacional Autónoma de México, Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia, Número 19, Marzo, <http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed19/redessociales.php>, (14 de octubre de 2010).
- RUNNING, Jordan, "*Google Talk Review*", 23 de agosto de 2005, <http://downloadsquad.switched.com/2005/08/23/googe-talk-review/>, (22 de diciembre de 2010).
- SAFER NETWORKING, "*Spybot*", <http://www.safer-networking.org/es/news/index.html>, (21 de diciembre de 2010).
- SÁNCHEZ Santa Bárbara, Emilio, "*Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo*", Redalyc, Psicothema, año/vol. 12, número 003, Universidad de Oviedo, España, 2000, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72712316>, (8 de noviembre de 2010).
- SANTO Domingo, Adolfo, "*Introducción a la informática en la empresa*", Ariel, España, 1997, p. 193-197, 200, 202-205.
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA, "*Elementos generales para la creación de un negocio*", Guía Empresariales, <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=67>, (24 de junio de 2010).
- _____, "*Prosoft*", <http://www.prosoft.economia.gob.mx>, (20 de diciembre de 2010).
- SELECCIÓN DE PERSONAL - RECURSOS HUMANOS, "*Cultura Organizacional*", 28 de enero de 2009, <http://seleccionarecursoshumanos.blogspot.com/>, (18 de junio de 2010).

- SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO, "Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados", 2008, <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=0&p=1>, (20 de Octubre de 2009).
- SMITH, Elizabeth A., "Manual de productividad", Ediciones Macchi, Argentina, 1993, pp. 13-14.
- SOFTSIA.COM, "Akeni Jabber Client (XMPP) Corporate IM 1.0", <http://www.softsia.com/Akeni-Jabber-Client-XMPP-Corporate-IM-download-h5sf.htm>, (20 de diciembre de 2010).
- SPYTECH, "Spy software", <http://www.spytech-monitoring-software.com/>, (5 de diciembre de 2010).
- TELEFÓNICA, "Somos Azules", España, <http://www.somos-azules.com/>, (21 de diciembre de 2010).
- TELMEX, "Mi negocio en línea", <http://www.telmex.com/mx/negocio/internet/negocio-linea.html>, (2 de diciembre de 2009).
- TENA Morelos, Adolfo, "Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento", Confederación Patronal de la República Mexicana, México, 1979.
- THE MASIE CENTER, "Encuestas", 2009, <http://www.masie.com/Surveys/>, (11 de noviembre de 2009).
- TREND MICRO, "Corporate end user survey: global rise in workplace social networking", Newsroom, 12 de julio de 2010, <http://trendmicro.mediaroom.com/index.php?s=23>, (23 de septiembre de 2010).
- TWITTER, "About us", <http://twitter.com/about#about>, (15 de octubre de 2009).
- _____, "Blog", <http://blog.twitter.com/>, (15 de octubre de 2009).
- _____, "Frequently Asked Questions", <http://twitter.zendesk.com/forums/10711/entries/13920>, (15 de octubre de 2009).
- TYPEPAD, <http://www.typepad.com>, (18 de diciembre de 2010).
- ULLOA, Aída, Apuntes del curso: "Teorías de la Comunicación", (No publicados), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México, 2000.
- _____, "Redes sociales en internet: nueva arma de las empresas", El Universal, Computación, 22 de octubre de 2007, <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/43052.html>, (18 de octubre de 2010).
- _____, "Universidades virtuales", El Universal, 10 de enero de 2007, <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/37206.html>, (23 de mayo de 2010).
- _____, "La tecnología y su negocio", El Universal, Finanzas, Management, 17 de septiembre de 2008, p. B2.
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA, "Historia de internet", Manual de Comunicaciones electrónicas, Coordinación de Educación Media. Departamento de Computación, mayo de 2002, http://genesis.uag.mx/edmedia/material/comuelectro/uni2_1_1.cfm, (3 de agosto de 2009).
- UNIVERSIDAD PANAMERICANA, "UP entre las cinco empresas más innovadoras de México", Tiempo UP, Número 76, Noviembre-diciembre de 2009, p.7, [http://www.up.edu.mx/files_HTMLObject/file/03mexico/alumni/Tupmxico_76%20\(1\)%20novdic09.pdf](http://www.up.edu.mx/files_HTMLObject/file/03mexico/alumni/Tupmxico_76%20(1)%20novdic09.pdf), (21 de diciembre de 2010).
- _____, Campus Aguascaliente, "La UP entre las cinco empresas más innovadoras de México", <http://www.up.edu.mx/Default.aspx?doc=17780>, (21 de diciembre de 2010).
- VALEZZI, Cristina, "Comunicación Empresarial y su Rendimiento Financiero", Soluciones Integrales de Comunicación, INFOSOL, Mi Esp@cio, s.f., http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/comunicacion_empresarial.html, (7 de julio de 2009).
- VELAZQUÉZ, Eugenio, "¿Qué es un wiki?", Tecnología Pyme, 20 de octubre de 2008, <http://www.tecnologiapyme.com/software/que-es-un-wiki>, (30 de julio de 2009).
- WEI Choo, Chun, "La organización inteligente", Oxford University Press, Estados Unidos, 1998, p. 5, 10, 66.
- WHITNEY, Lance, "Do small businesses use social networking?", 14 de octubre de 2009, http://news.cnet.com/8301-1023_3-10374886-93.html, (23 de septiembre de 2010).
- WIKIPEDIA, "Comparison of firewalls", 28 de noviembre de 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_firewalls, (21 de diciembre de 2010).
- _____, "Gigabyte", 10 de enero de 2011, <http://es.wikipedia.org/wiki/Gigabyte>, (28 de febrero de 2011).
- _____, "List of antivirus software", 11 de diciembre de 2010, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_antivirus_software, (20 de diciembre de 2010).
- _____, "RSS", <http://en.wikipedia.org/wiki/RSS>, (18 de diciembre de 2010).
- _____, "Wikipedia", 1 de agosto de 2009, <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>, (3 de agosto de 2009).
- WIKISPACES, "Privacy", <https://www.wikispaces.com/privacy>, (22 de diciembre de 2010).

- _____, "Terms", <https://www.wikispaces.com/terms>, (22 de diciembre de 2010).
- _____, "Wikispaces Private Label for Business", <http://www.wikispaces.com/content/private-label/whitepaper-business>, (18 de diciembre de 2010).
- WINDOWS LIVE, "Acuerdo de servicio de Microsoft", 1 de agosto de 2010, <http://explore.live.com/microsoft-service-agreement?ref=none>, (20 de diciembre de 2010).
- WINER, Dave, "What makes a weblog a weblog?", Berkman Center for Internet & Society, Harvard Law School, 23 de mayo de 2003, <http://blogs.law.harvard.edu/whatmakesaweblogaweblog.html>, (30 de julio de 2009).
- WORDPRESS, <http://www.wordpress.com>, (22 de diciembre de 2010).
- _____, "Lear Wordpress", "<http://learn.wordpress.com/>", (22 de diciembre de 2010).
- YUAN GAO, Rampao, et. al. "Los efectos de los banners animados y la publicidad de pop-ups en sitios web comerciales", Information Resources Management Association, EUA, Volúmen 1, pp. 28-36.
- ZALDIVAR, Gabriel, "Del Olvido al No Me Acuerdo: La Comunicación Organizacional en México", Mi Esp@cio, Infosol, http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/comunicacion_organizacional.html, (14 de octubre de 2010).
- ZAMORA, Lucía, "El plus de las ideas en la Comunicación Empresarial", Mi Esp@cio, Soluciones Integrales de Comunicación, INFOSOL, <http://www.miespacio.org/cont/gi/plus.html>, (8 de julio de 2009).