



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**ESTRATEGIAS DE INTRACOMUNICACIÓN E  
INTELIGENCIA COLECTIVA PARA LAS  
ORGANIZACIONES EN REDES SOCIALES**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:**

**AZAEI RABI ZAUSA BORJA**

**ASESOR:**

**MÓNICA SUSANA AMILPAS GARCÍA**



Ciudad Universitaria 2013



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.

“... Que fuera mi alma, de pura agua. Que el alma se me escapara, poco a poco, por la boca. Que el mundo, Maximiliano, quisiera beber mi alma. Que tuviera sed, el mundo, de mis palabras. Que mis palabras fueran un río. Que en su camino el río fuera nombrando las cosas al tocarlas. Que llamara piedra a la piedra, arena a la arena, canto al canto de la piedra, espuma a la risa del mar. Que fueran lluvia mis palabras. Lluvia menuda y gentil, y que al caer nombraran lo que de la nube a la tierra, del lomo del arcoíris a los cristales ocultos de sal, lo que de la hoja más alta de la luna a la brizna de yerba, al escarabajo húmedo, fuera tocando.

Dime Maximiliano: ¿no escuchas llover mi alma? ¿No la escuchas tocar con sus mil dedos de agua la puerta de tu pecho y darle nombre a tus deseos? ¿No la escuchas tamborilear en tu piel para filtrarse por tus poros? Hecha de palabras, mi alma se desgarró su vestido de agua y vuelta tiras de serpentina de agua se enreda en tus dedos y en el cuello de las garzas y con sus látigos de agua azota tus párpados y azota el regazo de las montañas. Escucha, Maximiliano: ¿nadie te ha dicho que podría, mi alma, lloverte sobre la cara transformada en tus propias lágrimas? ¿Serás capaz, contéstame, de abrir la boca para que mi alma entre hasta tu alba y bañe de palabras, te empape el corazón, lo ciña de frescura?...”

Fernando del Paso, *Noticias del Imperio*.

*De las batallas de sal y los cinco octubres.*

El tiempo había sido victimario de la memoria, y ésta a su vez era una habitación fría y desolada donde descansaba él, encerrado, preso de sí mismo. Su nombre no lo recordaba, así como tampoco conmemoraba cuántas veces las flores habían despedido el aroma de la quietud. Su nombre era Kaplan, y era un tigre.

Cuando Kaplan despertó, se dio cuenta del lugar donde se encontraba. No sabía si era la casualidad quien lo había conducido ahí, o si el destino memorístico cegaba su conciencia. Confuso, abrió los ojos y pudo observar un cuarto enmarcado por paredes de hielo, de las cuales emergían rostros humanos azules de otro tiempo.

Los momentos siguientes fueron confusos, pues una ola de calor invadió el lugar y poco a poco su pecho comenzó a desprender una luz roja, como el color de la sangre, o como el color de los labios perfilados al encuentro del amante. Dicha luz iluminó la habitación y las paredes comenzaron a llorar hilarantemente. Sin embargo, no era hielo derretido el que caía hasta las garras del animal, sino lágrimas de todas las caras otrora congeladas, las cuales vociferaban lamentos ilegibles.

El piso acumulaba toda el agua producto de las lágrimas censuradas. Una angustia placentera invadió al tigre, y entró en pánico, pues el nivel de ésta ascendía; pronto quedaría ahogado por el llanto de los rostros. Kaplan dio un rugido mezclado de horror e indiferencia hacia su muerte, y observo como su peludo cuerpo se introducía silenciosamente al mar.

Ahogado, hundido en sus propios deseos y víctima de sus pensamientos, escuchó una voz que reclamó y dijo:

- ¿Cuántos labios has tenido que besar para llegar aquí? ¿Cuántos sabrán tu nombre a través del mío? ¿Acaso la conciencia de tu piel no recuerda el origen del victorioso y encandilador deseo? ¿Cómo aludirás mi nombre, si ni siquiera recuerdas el tuyo? Con mi mano calmaría el baile de las olas que te abaten, pues cada ola representa en ti una herida. Pero hoy estás en este mar donde nadie habita, librando batallas de sal, sucumbiendo ante el recuerdo, perdido ante ti. Has tenido mil disfraces y te has rendido a cien placeres ¿Cuántos labios he besado para recordar los tuyos? Voy por ti, y te volveré a encontrar en la profundidad del océano, en la oscuridad de tu sentir, y en la negritud de tu alma, pues ahí en la intensidad del mar, donde el tiempo lento se va rápido, es donde las verdaderas batallas de sal toman lugar. Quiero ser tu aliado y desencadenar la amargura de tu lucha. Despójate de los fantasmas, perdónate, pues cinco octubres han pasado ya.

Kaplan abrió sus ojos, nadó hasta tierra firme y sereno descanso...

*Azael Zausa*

## ÍNDICE

	Página
<b>Agradecimientos</b>	I
<b>Introducción</b>	IV
<b>1. Capítulo 1. La Comunicación Organizacional.....</b>	<b>1</b>
1.1 Comunicación e Información.....	2
1.1.1 Tipos de Comunicación.....	7
1.2 Organización.....	8
1.2.1 Tipos de Organización.....	17
1.3 La Comunicación en las Organizaciones.....	22
1.3.1 Direcciones y Redes de Comunicación en las Organizaciones.....	24
1.4 La Comunicación Organizacional: Acepciones de una disciplina en crecimiento.....	28
1.4.1 Comunicación Interna.....	30
1.4.2 Comunicación Externa.....	32
1.4.3 Medios Organizacionales de Comunicación.....	33
1.4.4 Identidad e Imagen Corporativa.....	34
1.4.4.1 Identidad Corporativa.....	35
1.4.4.2 Imagen Corporativa.....	38
<b>2. Capítulo 2. Cultura Organizacional e Intracomunicación.....</b>	<b>41</b>
2.1 Cultura Organizacional.....	42
2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional.....	44
2.1.2 Funciones de la Cultura Organizacional.....	47
2.1.3 Proceso de Socialización de la Cultura.....	48
2.1.4 Espiritualidad Organizacional.....	49
2.2 La Cultura Organizacional en la Comunicación Interna.....	51
2.3 La Intracomunicación.....	53
2.3.1 ¿Un departamento de Comunicación Interna?.....	55
2.3.2 El Mapa de Intracomunicación.....	58
2.3.3 Estrategia de Comunicación Interna.....	60
2.3.3.1 Estrategia de Apalancamiento.....	64
<b>3. Capítulo 3. La Inteligencia Colectiva.....</b>	<b>66</b>
3.1 Comunicación e Inteligencia.....	67
3.1.1 Modelos de Aprendizaje.....	71
3.2 Inteligencia Colectiva.....	73
3.2.1 La Inteligencia Colectiva en las organizaciones.....	78
3.3 Comunidades Virtuales y la Web 2.0.....	80
3.3.1 Del Internet y la Web 2.0.....	80
3.3.2 ¿Qué es la Web 2.0?.....	82
3.3.3 Inteligencia Colectiva en las Web 2.0.....	84
<b>4. Capítulo 4. Comunidades Virtuales.....</b>	<b>89</b>
4.1 ¿Qué es una Comunidad?.....	90
4.2 ¿Qué es lo Virtual?.....	92

4.3 Comunidades Virtuales.....	94
4.4 Historia de las Comunidades Virtuales.....	101
4.5 Hacia una Tipología de las Comunidades Virtuales.....	103
4.6 Aspectos negativos de las Comunidades Virtuales.....	108
<b>5. Capítulo 5. Redes Sociales.....</b>	<b>111</b>
5.1 Las Redes Sociales y el Social Media.....	112
5.2 ¿Es posible construir una tipología de las Redes Sociales?....	116
5.3 Redes Sociales en Organizaciones.....	117
5.4 Del Community Manager y sus funciones.....	119
5.5 Lo vi en Facebook.....	124
5.6 <i>The Social Network</i> : Historia de Facebook.....	125
5.7 Hablemos de Números.....	127
5.8 Lo bueno, lo malo y lo feo de Facebook.....	129
<b>6. Capítulo 6. El Plan Estratégico de Comunicación.....</b>	<b>133</b>
6.1 ¿Qué es un Plan de Comunicación Organizacional?.....	134
6.2 Aspectos a considerar antes de realizar un Plan de Comunicación Organizacional.....	135
6.3 Introducción al Plan de Comunicación Organizacional e Intracomunicación Estratégica en Facebook.....	140
6.4 Diseño del Mapa de Intracomunicación del Plan.....	141
6.4.1 ¿Por qué es necesario contar con el Diseño del Mapa de Intracomunicación.....	145
6.5 Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica.....	146
6.5.1 Subestrategias del Plan de Comunicación e Intracomunicación.....	150
6.6 Sobre la Evaluación del Plan.....	176
6.7 Layout del Plan de Comunicación.....	177
6.8 Manual de Uso de Facebook.....	191
<b>Conclusión.....</b>	<b>XI</b>
<b>Fuentes.....</b>	<b>XV</b>

### Índice de Esquemas y Tablas

<b>Capítulo 1</b>	
Esquema 1. El Proceso de la Comunicación.....	5
Tabla 1. Características de los Elementos de Comunicación.....	6
Esquema 2. Modelo de Riley y Riley.....	7
Tabla 2. Funciones de la Comunicación de Masas.....	13
Tabla 3. Modelos de Organización y Comunicación.....	34
<b>Capítulo 2</b>	
Tabla 4. Tipología de la Cultura Corporativa.....	46
Tabla 5. Opciones de Socialización.....	49
Tabla 6. Estrategias de Intracomunicación.....	63
<b>Capítulo 3</b>	
Tabla 7. Esferas de la Inteligencia Colectiva.....	77
<b>Capítulo 4</b>	
Tabla 8. Ciclo de las Comunidades Virtuales.....	99

<b>Capítulo 5</b>	
Tabla 9. Ciclo de las Comunidades Virtuales II.....	122
Imagen 1. El Mapamundi de las Redes Sociales.....	128
<b>Capítulo 6</b>	
Esquema 3. Planificación de la Comunicación.....	136

---

---

# Agradecimientos

---

---



## I. Agradecimientos

**Desde el fondo de mi alma, desde lo profundo de mi memoria y desde lo humano de mi corazón, expreso los siguientes agradecimientos.**

A la **UNAM**, por ser el escenario de historias inigualables, de deseos hechos realidad y de innumerables episodios grabados en mi espíritu. No encuentro las palabras para agradecer la oportunidad de haber sido parte de este maravilloso lugar.

A la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**, y a la **Carrera de Ciencias de la Comunicación** por albergarme en sus aulas, por permitirme soñar y crecer en un espacio sin límites, ni barreras, un espacio donde me sentí y siento libre.

A mi asesora y maestra **Mónica Amilpas**, pues sin su apoyo, este proyecto no sería posible, gracias a sus clases, pues éstas nos impulsaron a nuevos obstáculos y nos condujeron a la práctica. Gracias Mónica, por tu método, y por tu hacer docente. Eres musa y quitadora de miedos, mis mejores deseos en la nueva etapa que estás por comenzar.

A **Reyna**, pues sus consejos, determinaciones teóricas y asesorías hicieron gran parte de la magia al elegir este tema. Muchas gracias por permitirme ser parte de tu clase, por ser mi amiga, y sobre todo por encandilarme al mundo de la docencia, hoy me encuentro en ese mismo lugar, gracias a ti. Desde lo más profundo de mi corazón te agradezco.

A **Adriana** por enseñarme el lado humilde de la especialidad, y por permitirme ser testigo de tu gracia. Recordaré siempre con amor tu clase, al igual que tu “easygoing”, la gente sería más feliz si fuera como tú.

A **María Eugenia**, pues sin su guía y sabiduría este trabajo no hubiese concebido un final. Jamás olvidaré su sonrisa y su disposición para con sus alumnos.

A **Nieves Pliego**, pues fue ella quien me recibió mi primer día de clases en esta Facultad, y fue ella quien nos enseñó a “despojarnos” del miedo, de las críticas. Muchas gracias por su apoyo, en diversas ocasiones. De corazón, mil gracias.

A todos mis maestros de la carrera, pues fueron ellos los sembradores de frutos invaluable.

A todos mis compañeros de la carrera, son deudos de esta aventura.

A mi madre, por ser la musa de mis musas, objeto de inspiración, fantasía de mis triunfos. Borja, no soy nada sin ti. Mi vida ha sido producto de nuestro andar. Y aunque no lo parezca siempre estás en mi corazón. Eres el mejor ejemplo a seguir.

A mi padre, por inculcarme los valores y la ética en mis presentes. Por ser héroe, por ser amigo y cuate, por ser hermano, y por ser el compañero que he tenido toda la vida, y el mejor futbolista del mundo. Mis pensamientos, al igual que mi corazón están contigo.

A los protagonistas de mis días en la facultad:

Víctor, porque más allá del juicio, la crítica y el regaño, está la amistad, y tú eres mi mejor amigo.

Samaniego, amor, me has hecho más sabio e inteligente, acompañaste mis desvelos y tristezas, te agradezco con toda la fuerza de mi corazón intenso. Fabiola, por demostrarme que la inteligencia es sinónimo de humildad.

Mariana (París) por ser musa de letras, excelente compañera, y un deleite de conversadora. Cualquier hombre moriría por ti.

Kenya, por luchar a mi lado, y tomar mi mano cuando las olas más fuertes golpeaban.

Saíra, por ser la princesa de historias, gracias por tomar mi hombro y ser testigo de mis días.

Marisol, sin ti no lo hubiese hecho como lo hice, eres parte de mi éxito, y agradezco haber sido tu equipo. Eres la mejor compañera que he tenido, gracias por tu amistad, mujer de hierro.

A mis hermanos (los que no tuve y los que amo más que a nada), la Muchitanga:

Jouz, ya sabes, eres la mujer de mi vida. Gracias.

Licha, eres mi persona favorita. Gracias.

Mike, mi *master* que me guía. Gracias.

Isa, por tratarme como un hijo. Gracias.

Alex, porque a pesar de tu rudeza, eres un corazón de pollo. Gracias.

Muro, por ser la mancuerna perfecta. Gracias.

Dana, por ser hermana. Gracias.

Poncho, porque somos españoles. Gracias.

A mis amigos texcocanos, quienes han estado presentes en lo más inmediato de mis días:

Yummu, eres bálsamo de tranquilidad y musa de inspiración. Gracias.

Jesús, por siempre brindarme una sonrisa. Gracias.

Denisse, por ser la magia de las mañanas y fuerza a seguir. Gracias.

Sr. Mau, por ser un gran cómplice. Encandilador usted y su tiempo. Gracias.

Al 2008 y a su música.

A la deidad.

Al amor y a mis alumnos.

Y por último a mí, aunque no me lo merezca.

---

---

# Introducción

---

---

## **II. Introducción**

La humanidad no sería hoy en día la misma, sin antes haber sido parte de un proceso comunicativo-organizacional, en el cual cada uno de sus elementos ha coaccionado y cohabitado bajo un fin común, sin importar a ciencia exacta cuál haya sido éste. No obstante, lo anterior manifiesta la importancia de la organización y la comunicación en el seno social.

Por ello esta tesis nace bajo una perspectiva de Comunicación Organizacional insertada en trincheras pedagógicas y tecnológicas, pues ninguna arista de las ciencias sociales puede apartarse del presente y de las consecuencias de éste en términos de innovación, donde primeramente se combina a la comunicación como un agente de unión entre la tecnología y la educación, y luego éste se mezcla para establecer estrategias y acciones en aras de la mejora organizacional.

Dicho de otra manera, la comunicación bajo su naturaleza organizacional tiene la capacidad de englobar más herramientas cuyo fin sea la generación de conocimiento, tarea yuxtapuesta en diferentes esferas. Sin embargo, el menester a desarrollar durante este trabajo partió de la necesidad de concebir esta mancuerna en especio de reciente creación, los cuales son ofertados por el entorno actual.

Estos espacios para ser preciso, son ahora conocidos como Comunidades Virtuales o Redes Sociales, y es en ellos donde el trabajo estratégico de esta tesis encuentra razón de ser, pues no sólo propone tangibilizar el contenido de ésta, sino también asume una nueva área de oportunidad y mejora organizacional.

En términos más claros, la tesis se divide en seis capítulos y dos anexos de soporte, cada una de estas partes tiene una lógica relacional, pues su aparición se basa en comenzar un trabajo de investigación de lo general a lo particular, con ánimos de aterrizar en el desarrollo de estrategias organizacionales de Intracomunicación e Inteligencia Colectiva en Comunidades Virtuales.

Con base en lo anterior, el primer capítulo de esta tesis, tiene un enfoque generalizado a la Comunicación como disciplina y de la Comunicación Organizacional como especialización de ésta, en él se definirá a la actividad comunicativa como un proceso de interacción social, el cual norma al ser humano en su vida cotidiana. Además se expone la teorización de este fenómeno con base en teorías apegadas al estudio de la organización misma, pues es indispensable trazar un eje de pensamiento al unir dos aristas sociales.

De igual manera, dicha teorización se basa en la explicación de los elementos de comunicación y del Modelo de Comunicación de Riley Riley, el cual fue elegido por empatar totalmente con las propuestas tecnológicas encontradas en el entorno actual. Posteriormente se exponen los tipos de comunicación y lenguaje, los cuales son considerados como una herramienta para la producción comunicativa, sin dichos instrumentos, la comunicación sería obsoleta.

El enfoque comunicativo de paso a la teorización de la organización, como un ente vivo, en el cual existen diferentes elementos y actores comulgados en un fin común, por ello fue menester establecer una explicación sustentada de qué es el conjunto organizado y cuáles son las diferentes tipologías organizativas recurrentes en el mundo actual.

Posteriormente, el segundo capítulo versa sobre la importancia de la Cultura Organizacional, pues todas las organizaciones están compuestas por actores humanos, los cuales comparten objetivos, metas, características, etcétera. Por ello y a raíz de enfoques subsecuentes a este apartado, es de vital importancia resaltar la virtud del capital humano organizacional.

La manera en cómo los valores, las creencias, son socializadas y compartidas en una organización empatan directamente con la Cultura Organizacional, pues es ésta el fenómeno por el cual una organización adopta un modo de ser, y esta expresión no sólo permanece dentro de la empresa, sino también impacta a sistemas circundantes.

Por ello, no sólo se define la Cultura Organizacional, sino también la tipología de ésta, pues en una organización se puede encontrar más de un tipo de cultura, sin embargo, dicha tipología no responde necesariamente a un enfoque teórico único, sino a un sinfín de aportes por parte de estudiosos de la organización.

Y es precisamente en este capítulo donde se localiza una de las piedras angulares de esta tesis. Una vez establecidas las generalidades de la Cultura Organizacional, se integra el aporte teórico de Joan Elías: la Intracomunicación, la cual puede definirse a manera de un estado mental organizacional perfecto, pues es cuando la organización genera una comunicación interna efectiva de manera global.

Aunque su conceptualización resulte subjetivamente nueva, debe de ser vista como una herramienta al servicio de la organización, la cual, como toda comunicación en sí, no es estática, sino permite a la misma empresa buscar una tendencia humana al cambio, pues ayuda a entender cómo plantear la comunicación bajo un proceso evolutivo de síntesis informativa. No obstante, su desarrollo no es espontáneo, ni mucho menos perspicaz; pues toda acción estratégica debe de ser planeada y llevada a cabo por un Departamento de Comunicación y de ser necesario éste deberá contar con un área específica de (valga la redundancia) Comunicación Interna.

Este órgano debe de basar su trazo táctico en una Mapa de Intracomunicación, es decir en una guía capaz de analizar y contextualizar a la organización para desarrollar futuros cambios en su interior, y por supuesto en su exterior. Esta herramienta permite diseccionar y situar a la empresa, definir áreas de oportunidad, y con base en ellas proponer estrategias que serán susceptibles de una etapa de operación, para concluir con una auditoría, donde se valore el proceso entero.

Ahora, si bien el aporte teórico de la Intracomunicación supone un cambio organizacional, Elías sugiere en su libro *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación* diferentes estrategias para lograrlo, siendo una de ellas de vital

importancia para esta Tesis: la estrategia de Apalancamiento, como su nombre lo indica, tiene como base el principio de la palanca, el cual a su vez retoma una perspectiva sistémica, pues apalancar significa organizacionalmente dar un objetivo comunicativo como punto de partida para la empresa.

Es decir, busca encontrar un punto de apoyo sobre el actuar para obtener el resultado con el mínimo de esfuerzo. Sin embargo, los comunicólogos deben de ser capaces de encontrar el punto de apalancamiento, pues podrían ser susceptibles de errar en éste y construir estrategias inadecuadas en el diseño del modelo de negocio empresarial.

Una vez establecidos los principios básicos de la Comunicación Organizacional, y luego de redireccionar ésta hacia un coto de Intracomunicación con su principal estrategia de Apalancamiento, el sustentante propone en el siguiente capítulo transpolar estos conceptos hacia trincheras pedagógicas, pues es precisamente en la Comunicación Interna, donde se puede generar conocimiento y aprendizaje en aras de una mejora organizacional.

Por ello, se introduce el aporte epistemológico de la Inteligencia Colectiva, y como antesala a éste se definen los conceptos de conocimiento e inteligencia, pues cobrar un valor de gran relevancia al ser trasladados a terrenos organizacionales, pues permiten adecuar fundamentos capaces de explicar el producto de Pierre Lévy.

Por un lado, el conocimiento es un proceso cognitivo característico del ser humano, el cual se encarga de transformar señales del entorno, para codificarlas, almacenarlas y utilizarlas como competencias en el proceso de adaptación social. Esta serie de pasos articulan un nivel de desarrollo y autonomía en espacios de conocimientos, es decir, este conjunto de acciones se le denominan también como Inteligencia.

Con ánimos de enriquecer y tener una visión ampliada de la relación bilateral entre conocimiento e Inteligencia, se adhiere a esta Tesis la visión de Howard Gardner (con profundidad en dicho capítulo), él vislumbra a los seres humanos



como portadores de más de una inteligencia, por ello propone una visión holística de la misma, otorgándole el carácter de multiplicidad, generándose así el concepto de Inteligencias Múltiples, las cuales acompañan al hombre durante toda su vida, y le permiten generar en interactuar de acuerdo con sus competencias.

Lo anterior permite al lector adentrarse al concepto de Inteligencia Colectiva, término rector de esta tesis, pues es, valga la redundancia, una inteligencia compartida globalmente, coordinada en tiempo real, debido a que su lógica recae en los procesos de comunicación y los espacios donde éstos se generan, siendo la Internet la más importante. Esta visión colectiva de la inteligencia tiene como propósito reconocer y enriquecer a las personas y organizaciones, aprovechando cualquier tipo de conocimiento, sin soslayar ninguna competencia.

Es decir, la lógica relacional de todos los conceptos hasta aquí propuestos, tiene como objetivo ver a la comunicación como una herramienta de mejora colectiva en las organizaciones, la cual responde a una serie de ordenada de pasos, pues sin la comunicación las organizaciones no podrían sobrevivir o adaptarse a su entorno, no obstante contar con esta manifestación no es garantía, pues todo acto comunicativo debe ser planeado estratégicamente con base al modelo de negocio.

Ahora bien, el hecho de fusionar los conceptos de Comunicación con Intracomunicación e Inteligencia Colectiva, supone, desde la perspectiva del sustentante, una nueva visión para los comunicólogos organizacionales, pues no es conveniente olvidar las propiedades del éxito empresarial, siendo el trabajo en equipo o colaborativo una clave para lograrlo. Por ello, esta tríada busca completar la visión integral en las organizaciones, no sólo para generar resultados, sino también para transformarlas en espacios de conocimiento y mejora para la sociedad.

De esta manera, y como último punto teórico, esta tesis desahoga sus ambiciones en nuevos espacios de interacción comunicativa, tal y como ya se mencionó, los aportes de la construcción del conocimiento colaborativo, y de la

Inteligencia Colectiva en sí misma están planeados para espacios virtuales, es decir lugares “en línea”, donde las nuevas tecnologías manifiestan tendencias. Por ello, el sustentante propone Comunidades Virtuales y Redes Sociales, para lograr los objetivos intracomunicacionales en las empresas.

Ahora bien, el ser humano se caracteriza por ser un ser social, aunque su estudio comience por lo individual a lo social, es importante analizar la propiedad otorgada a través de su entorno, específicamente en los nuevos terrenos organizacionales, encontrándose en ellos a las Comunidades Virtuales, las cuales son definidas como un conjunto de personas unidad por diversas esferas como el idioma, la cultura, el territorio, etcétera.

Es decir, la tecnología ha desarrollado espacios telemáticos donde la gente puede compartir un espacio en lo virtual, pues las distancias geográficas son eliminadas en esta zona, o sea este tipo de organizaciones marcan una nueva manera de socialización a través del “no lugar” de la Red, pues esa naturaleza permite entender la coexistencia de las Comunidades Virtuales y las Redes Sociales.

Dentro de la extensa gama de Comunidades Virtuales, se encuentran las Redes Sociales o Social Media, las cuales en su estricta definición, son grupos vinculados por algún tipo de relación en línea, no obstante su concepción es a priori a la Internet, pues una red social no es exclusiva de ésta. Por otro lado, se recalca la noción de construcción comunicativa en red, despojándolas de ser sólo una moda y comenzándolas a tomar en cuenta como catalizadores indispensables para la construcción de la marca-empresa, es decir, su uso comienza a posicionarse en niveles organizacionales.

Para efectos de la propuesta estratégica de esta tesis, se propone a utilizar la Red Social Facebook, pues ésta se ha convertido en la red social por excelencia, no sólo por el *boom* provocado por la ola mediática, sino también porque su plataforma permite construir nuevos niveles interactivos dentro y fuera de la organización.

Es decir, se conjuga una visión integral de la teoría desarrollada y expuesta en esta tesis, pues el objetivo final es dar una propuesta estratégica justificada con base en lo ya mencionado, por ello, el último capítulo de esta tesis comprende un Plan Estratégico de Comunicación, pues este ejercicio juega un papel de vital importancia al interior y exterior de las organizaciones, sin ésta sus actores no interactuarían entre ellos, por lo tanto los objetivos empresariales no llegarían a cumplirse.

Es importante recalcar la importancia del proceso comunicativo, y en el Plan de Comunicación presentado se gestan estrategias de Intracomunicación vinculadas al perfeccionamiento de la organización a través de la generación de conocimiento colectivo en redes sociales, específicamente en Facebook. Sin embargo, este Plan de Comunicación es concebido genéricamente, su uso puede ser susceptible al cambio, además dicho enfoque no es exclusivo de dicha Red Social.

---

# Capítulo 1

---

## La Comunicación Organizacional

---

*“La comunicación la empresa  
comienza dentro de ella misma;  
es la vida de la empresa.”*

Nuria Salo

---

## 1.1 Comunicación e Información

Actualmente la comunicación es un instrumento de vital importancia en todo tipo de organizaciones, sin importar su tipo y rubro éstas necesitan un aparato comunicativo capaz de gestionar y cumplir sus objetivos. Por ello es preciso iniciar este estudio definiendo primeramente qué es la comunicación, para relacionar ulteriormente el concepto de organización.

En un principio básico se entiende a la comunicación como la acción y efecto de comunicar o comunicarse, a través de la transacción o transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Es decir, dicha conceptualización comienza en una acción simple, para transformarse en un proceso donde están inmiscuidas otras variables que lo complejizan.

Para Núria Saló la comunicación “es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado”<sup>1</sup>, o sea que la acción de comunicar o hacer común una idea progresa a través del espacio y tiempo, encontrando cabida en el contexto.

Por su parte Eileen McEntee, en su libro *Comunicación Oral*<sup>2</sup>, sostiene que la comunicación es transaccional por tener elementos involucrados interdependientemente, lo cual nos lleva a inferir que cada evento de comunicación sucede en torno al mensaje y las relaciones construidas en un contexto o también llamado situación de la comunicación. El autor catalán sostiene el punto anterior al decir que “la comunicación más que una ciencia, es un proceso que aparece tanto en los niveles cognoscitivos del individuo como en su acción social”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Núria Saló, *Aprenda a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 2005, p. 11

<sup>2</sup> Eileen MacEntee, *Comunicación Oral*, México, Mc, Graw Hill, 2004, Segunda Edición, p. 7

<sup>3</sup> Juan Carlos Lozano, *Teorías o Investigación de la Comunicación en Masa*, México, Pearson Prentice Hall, 2007, p. 2.

Carlos Fernández Collado indica que la comunicación es el proceso social más importante, ya que sin ella el ser humano no hubiera sido capaz de desarrollarse, por ende no existirían actualmente estructuras como la sociedad, la cultura o la civilización. Por ello comúnmente se toma a la comunicación y el lenguaje como el mejor invento del hombre.

Para Aristóteles, piedra angular de la retórica, la comunicación tiene como meta principal lograr persuadir las mentes humanas, esto es que quien recibe el mensaje debe de lograr ser persuadido para adoptar una actitud o comportamiento. Por ello Ricardo Homs Quiroga, en su libro *La Comunicación en la empresa* apunta la existencia de “un ingrediente fundamental en todo proceso de comunicación... el *feed back*, también denominado retroalimentación, que no es sino la respuesta generada como consecuencia del mensaje y el emisor original de la misiva”<sup>4</sup>.

Como ya se señaló en líneas anteriores la comunicación es un proceso dinámico que fomenta el intercambio de ideas, por ello la retroalimentación cobra un papel de suma importante en el proceso comunicativo, al proporcionar interacción entre los interlocutores, de otra forma la comunicación no tendría sentido y el mensaje sería solamente un proceso informativo.

A la acción y efecto de informar o la comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen de una materia determinada, se le llama información. Sin embargo es menester precisar que la comunicación conlleva a la retroalimentación, y la información no procura dicho proceso. “La mayor diferencia entre comunicación e información es la necesaria existencia del *feed back* o retroalimentación como parte del proceso de comunicación. El *feed back* transforma un proceso informativo en comunicativo”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ricardo H. Quiroga, *La Comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, p. 1

<sup>5</sup> Ricardo H. Quiroga, *op. cit.*, p. 15.

Para lograr dicha diferenciación Ricardo Homs Quiroga cita en su libro *La Comunicación en la empresa* a Berlo, quien define seis ingredientes básicos en los procesos de comunicación:

- a) La fuente de comunicación, el origen de mensaje;
- b) El codificador, quien estructura y da forma al contenido;
- c) El mensaje;
- d) El canal; el vehículo donde se “transportara” el mensaje;
- e) El decodificador, que hará la labor de interpretarlo;
- f) El destinatario, a quien le llega el mensaje.

El párrafo anterior es muestra de que la comunicación basa su lógica a través de modelos, en los cuales se puede profundizar, sintetizar y describir las características y rangos esenciales del proceso de comunicación. Los modelos buscan “mostrar los elementos principales de las estructuras o procesos de la comunicación, y las relaciones entre dichos elementos”<sup>6</sup>.

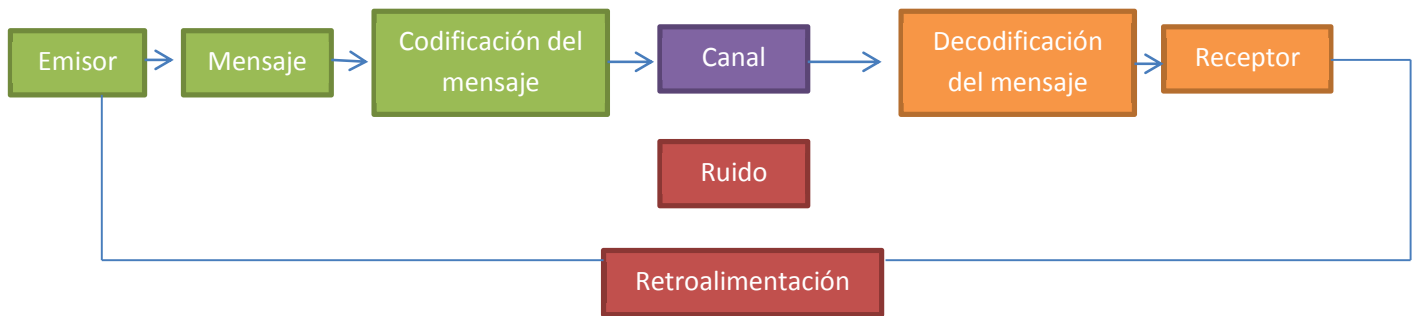
La primera oferta de modelo fue construida desde una perspectiva psicológica, la cual fue llevada a cabo por Harold Lasswell en su libro *Política ¿Quién obtiene qué, cuándo, cómo?* Este proponía a través de cinco preguntas (Quién, Qué dice, En qué canal, A quién y Con qué efecto) una guía de cómo se lleva a cabo la comunicación. Gracias a su aporte se comienzan a perfilar elementos propios de los subsecuentes modelos de comunicación, tales como la fuente, el encodificador, el mensaje, canal, decodificador, receptor y la retroalimentación.

Cabe señalar que la comunicación siempre será producto de un propósito, el cual será expresado a manera de mensaje cuya última finalidad será la transmisión a través de un emisor y un receptor, posteriormente éste será codificado por medio de un canal, para que eventualmente sea decodificado por el receptor, quien se convertirá en un emisor iniciándose así la retroalimentación.

A continuación se ilustrarán las etapas entre la fuente y el receptor, transfiriéndose la comprensión de un significado.

---

<sup>6</sup> José Carlos Lozano, *op.cit.*, p. 14



Esquema 1. El proceso de comunicación

El modelo anterior ilustra paso a paso cómo es que el emisor inicia la codificación a través de un mensaje, éste se desplazará en un canal, que dicho de otra forma es el medio por el cual viajará el mensaje. Existen dos tipos de canales: el formal y el informal. “Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros”<sup>7</sup>, es decir son dictados por la autoridad para cumplir la función de control en los actores de una organización. Por su parte, los canales informales son producto de la espontaneidad, basándose en las elecciones particulares de la colectividad.

Cuando el mensaje llega al objeto a quien está dirigido, o sea el receptor, el contenido informacional es decodificado. Dicho proceso está sometido a una serie de barreras comunicacionales que transformarán el mensaje, las cuales son llamadas también ruido. La última etapa de dicho proceso de comunicación es la retroalimentación, con la cual se determinará el éxito del mensaje. A continuación se expondrá una tabla con los componentes y características del proceso de comunicación.

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson Prentice Hall, 2009, Decimotercera Edición p. 353



Componente	Características y Requerimientos
Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto real del codificador</li> <li>- Se basa en un código, entendiéndolo como “cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera tal que tenga significado para alguien”<sup>8</sup>.</li> <li>- Requiere un uso de lenguaje claro</li> </ul>
Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de transmisión</li> <li>- Comunicación verbal, escrita y no verbal</li> <li>- Estudiar el contexto</li> <li>- Estudiar disponibilidad, impacto, adaptabilidad, y costo del canal</li> </ul>
Codificador-Fuente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origen del mensaje</li> <li>- Codificación de un código común</li> <li>- Demuestra sus habilidades, actitudes, conocimientos y su posición social</li> </ul>
Receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quien recibe el mensaje</li> <li>- Posee habilidades decodificadores</li> <li>- Actitudes para consigo mismo, para el asunto, y para el receptor.</li> </ul>

Tabla 1. Características de los elementos del proceso de Comunicación, elaborado por Azael Zausa con base en el libro *Comportamiento Organizacional* de Stephen P. Robbins

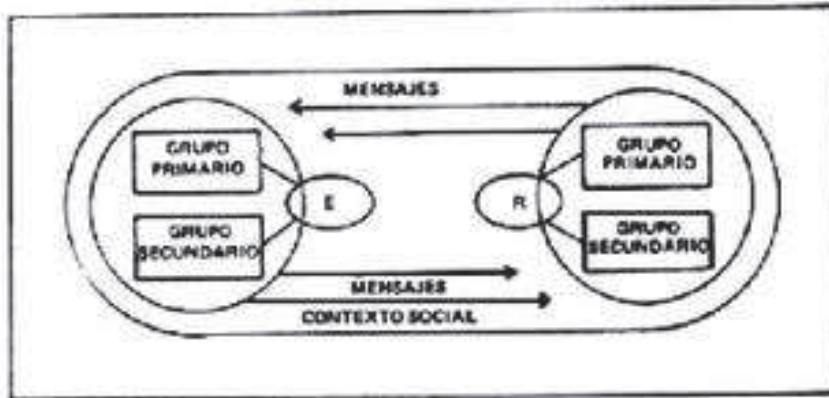
Una vez llevado a cabo este proceso se llevará a cabo el proceso de retroalimentación, es decir la respuesta de un mensaje determinado será devuelta para comenzar de nuevo el proceso comunicativo. Existen dos tipos de retroalimentación: la que busca la transacción de información y la que exclusivamente busca la certificación del mensaje original.

Sin embargo, fue Riley y Riley<sup>9</sup> quien visualizó el proceso de comunicación dentro del contexto social, ya que para él tanto el emisor como el receptor

<sup>8</sup> Ricardo H. Quiro, *op.cit.*, p. 2.

<sup>9</sup> Ricardo H. Quiro, *op.cit.*, p.3

pertenecen a diferentes esferas sociales, desde los grupos primarios como la familia, los amigos y los compañeros de trabajo por los cuales son influenciados, hasta la estructura social a la que pertenecen la que caracteriza y determina su comunicación diaria. A continuación se muestra el esquema propuesto por Riley y Riley<sup>10</sup>:



Esquema 2. Modelo de Riley y Riley

Los diferentes modelos explican cómo se procesa la comunicación, todos los elementos son importantes, ya que cada uno de ellos cumple un papel importante en la transacción de información, y consecuentemente en el inicio de la retroalimentación, por ello es importante recalcar la importancia que tiene la comunicación en nuestra vida diaria y nuestro seno social, lugar donde se encuentran situadas las organizaciones, las cuales también se comunican.

### 1.1.1 Tipos de Comunicación

El ser humano tiene varias formas de hacerse comunicar, éstas han sido producto de años de evolución, y por consiguiente le han permitido crear diferentes recursos y dinámicas para progresar como elementos activos en una sociedad. La conjunción de estos tipos de comunicación se ha desarrollado en su vida cotidiana, impactando así su uso en las organizaciones. A continuación se describen los tres principales tipos de comunicación.

<sup>10</sup> Tomado de <http://e-learning-teleformacion.blogspot.com/2007/05/blogak-20-en-el-guggenheim-de-bilbao-24.html> [consulta: 14 de Septiembre de 2010]

- a) Comunicación Oral. Es el medio principal de envío de mensajes, ya que muestra ventajas respecto a la velocidad y la retroalimentación. Cuando un mensaje verbal se envía, la contestación o repuesta será dada en una cantidad de tiempo considerablemente mínima. No obstante la principal desventaja de ésta es la interpretación del mensaje cuando éste pasa a varias personas, creándose algunas veces disonancias cognitivas al momento de la interpretación.
- b) Comunicación escrita. Se basa en el registro del código informacional, almacenándose así por tiempo indefinido, dicho almacenamiento puede ser procesado por memorandos, cartas, transmisiones, fax, etcétera. Su ventaja principal es la facilidad con la que se trabaja el proceso, es decir uno puede recurrir a la información escrita en cualquier momento, apelando así a una organización clara y lógica de las ideas, aunque sea más el tiempo empleado en ella.
- c) Comunicación no verbal. Este tipo de comunicación está pautado por los movimientos corporales, las entonaciones, las expresiones faciales, la distancia física, o el énfasis que se da al mensaje cuando éste es transmitido entre emisor y receptor. La comunicación no verbal constituye, en gran medida, el mayor tipo de interacción diaria, delegándole al mensaje formal poca importancia en la transacción informativa, ya que se recalca más el cómo en lugar del qué.

Estas formas de comunicación, se desarrollan en la vida cotidiana del ser humano, y se pueden accionar en cualquier esfera social, encontrándose sumergidas en las dinámicas de todas las organizaciones, sin importar el rubro o giro que éstas tenga. Por ello en el siguiente punto es necesario profundizar las generalidades conceptuales que una organización posee.

## **1.2 Organización**

Una vez entendidas las implicaciones conceptuales de la comunicación, es necesario construir un marco referencial de lo que es una organización. Por ello se debe partir de que una organización es “una asociación de personas regulada por

un conjunto de normas en función de determinados fines”<sup>11</sup>. Sin embargo existen concepciones más simples como la “acción de organizar” y un conjunto organizado”.

Hablar de un conjunto organizado supone referirse a un grupo de hombres (entendiéndose hombres y mujeres) articulados conscientemente bajo la meta de alcanzar un fin u objetivo determinado. Dicho colectivo debe de compartir una serie de características como la misma finalidad de los objetivos, los roles y tareas a realizar, la división de autoridad y del poder formal, el sistema de comunicación y coordinación, entre otras particularidades.

Es decir una organización es una serie de integrantes supeditados a una red de relaciones, los cuales comparten un objetivo común. Cabe señalar dichas relaciones establecidas comienzan por un contrato, así pues “son los contratos o acuerdos los que forman la organización ya que ésta no será un espacio físico marcado, sino un conjunto de recursos –en donde lo fundamental son los recursos humanos que se deben poner de acuerdo, conciliar y equilibrar”<sup>12</sup>.

Carlos Audirac menciona en su libro *El ABC del Desarrollo Organizacional* que las organizaciones son procesos estructurados en donde los individuos interactúan constantemente para lograr cubrir sus objetivos<sup>13</sup>, apropósito Bartoli añade que una organización “es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”.

Al hablar de organizaciones, hablamos de estructuras, las cuales son entendidas como “un conjunto de elementos y de interacciones relativamente estables del sistema”<sup>14</sup>, en la jerga especializada todos los componentes introducidos en la dinámica organizacional reciben el nombre de elementos

---

<sup>11</sup> Real Academia Española [en línea], 28 de Agosto de 2010, Dirección URL: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=organización](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organización), [consulta: 28 de Agosto de 2010].

<sup>12</sup> Ramón Montaner, *Dirigir con las Nuevas Tecnologías*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 31

<sup>13</sup> Carlos Audirac, *El ABC del Desarrollo Organizacional*, México, Trillas, 2000, p. 31.

<sup>14</sup> Annie Bartolo, *op. cit.*, p 22.

estructurales, los cuales pueden ser tangibles o intangibles, formales o informales.

Son diversos los autores que han dado una definición de estructura, pero en general puede considerarse como una totalidad formada por unidades interrelacionadas, las cuales sólo pueden entenderse por la función que realizan en su conjunto. Para Antonio Paoli, en su libro *La comunicación*, una estructura es un “conjunto organizado de elementos que dan una unidad que como tal se subordina a ciertas leyes o, si se prefiere, a ciertos criterios de relación”<sup>15</sup>.

Sin embargo otros autores han profundizado más en los estudios estructuralistas, tal es el caso de Jean Piaget, quien sostiene que “una estructura está formada, en verdad, por elementos, pero éstos se encuentran subordinados a leyes que caracterizan al sistema como tal; y dichas leyes llamadas de composición no se reducen a asociaciones acumulativas, sino que confieren al todo, como tal, propiedades de conjunto distintas de las de los elementos”<sup>16</sup>.

De acuerdo con Lévi-Strauss para que un modelo pueda ser considerado como estructura, debe cumplir con cuatro características:

“Una, consiste en que sus elementos están interrelacionados de tal manera, que la transformación de uno de ellos implica la modificación de los demás; esto le da un carácter de sistema.

En segundo lugar, todo modelo está formado de otros modelos pertenecientes al sistema, que implican un conjunto de transformaciones; así, el modelo más complejo depende de modelos más simples, que de alterarse, cambian en mayor o menor medida la totalidad.

En tercer lugar, el modelo más complejo, permitirá predecir de qué manera reaccionará el sistema total, en caso de que uno de sus elementos se modifique; en esta perspectiva, el estructuralismo prevé o debería de prever, las posibles transformaciones

---

<sup>15</sup>Antonio Paoli, *La comunicación*, México, Editorial Édicol, 1979, p. 52.

<sup>16</sup>Jean Piaget, *El estructuralismo*, México, Publicaciones Cruz O., p. 78.

estructurales y explicarlas de tal modo, que cuando el modelo se aplique a la realidad social pueda darnos cuenta de los hechos observados.

En cuarto lugar, el modelo responderá a la doble condición de utilizar sólo los hechos considerados por él y, con ello, dar cuenta de todos”<sup>17</sup>.

De acuerdo con Patrick Baert en su libro *La teoría social en el siglo XX*, se pueden distinguir como características fundamentales del estructuralismo:

- Concibe una visión totalizadora. Las partes de un sistema sólo pueden entenderse en función de sus interrelaciones y de sus conexiones con el conjunto, no pueden investigarse por separado. Esta concepción va acompañada de una teoría del significado también totalizadora, de acuerdo a la cual la acepción de los signos, conceptos o prácticas depende de la estructura o contexto en el cual se presentan. Por ejemplo, una expresión puede entenderse de distinta forma en diferentes países, el significado de un término científico puede variar cuando se presenta en una nueva teoría y de un mismo gesto puede desprenderse un mensaje diferente dependiendo de la cultura en que se da.
- Da mayor importancia a lo constante en vez de a lo pasajero. Considera a las estructuras sociales que se mantienen estables por mayor tiempo como las fuerzas causantes de las acciones o acontecimientos.
- Los estructuralistas ponen especial atención al análisis sincrónico. Ello no significa que no realicen análisis diacrónicos, sólo que al hacerlos buscan determinar los factores que tienen un papel crucial en el fenómeno estudiado, dejando a un lado los detalles de los acontecimientos.
- El estructuralismo se opone al positivismo. Los positivistas consideran necesario señalar causas que puedan ser observadas a simple vista. Por el

---

<sup>17</sup>*ibidem*, págs. 53-54.

contrario “los estructuralistas propugnan que hay estratos de realidad mucho más profundos que el nivel superficial de los fenómenos observados. Las estructuras subyacentes no son visibles a primera vista, ni para aquellos que están sometidos a ellas ni para un observador”<sup>18</sup>. La labor del científico social consiste en descubrirlos con el fin de explicar la realidad.

- Plantea el carácter condicionante de las estructuras sociales, es decir, considera que las acciones y pensamientos humanos están determinados y condicionados por las estructuras subyacentes. En relación con este punto se puede distinguir una corriente estructuralista moderada, la cual considera que a pesar de la existencia de estructuras las personas tienen realmente capacidad de elección y libertad. Por otra parte está la versión radical, la cual considera que las estructuras impiden la posibilidad de acción y libre pensamiento por parte del individuo. Esta última corriente es una reacción contra la filosofía existencialista, la cual concibe que el ser humano no puede evitar ser libre.

Por ende toda organización es una estructura, lo cual permite a ese conjunto organizado formar parte de un sistema. La conceptualización de los sistemas ha sido de vital importancia en el desarrollo de las Teorías de la Comunicación y subsecuentemente en las Teorías de la Organización.

Antes de introducir las generalidades propias de la Teoría de Sistemas, es importante hablar del Funcionalismo, el cual surge como propuesta conceptual en la corriente funcionalista de la sociología en la década de 1940. José Carlos Lozano sostiene que su origen está representado por Harold Lasswell y Charles R. Wright, quienes por primera vez aportan el análisis funcional en los estudios de la comunicación.

Lasswell aportó una de las primeras aplicaciones de la perspectiva funcionalista, donde sugirió el modelo de cuatro preguntas: ¿Quién dice, qué dice,

---

<sup>18</sup> Patrick Beart, *La teoría social en el siglo XX*, Madrid, España, Alianza Editorial, 2001, p. 20.

en qué canal, a quién y con qué efecto? con la intención de proponer el estudio de la comunicación con base en dos marcos de referencia: su estructura y sus funciones, dicho aporte contribuye al desarrollo de lo que después sería el Estructural-Funcionalismo. A continuación se muestra un esquema de las cuatro funciones de la comunicación de masas según Lassweell<sup>19</sup>.

Supervisión del entorno	Función de recopilar y distribuir información respecto del entorno, tanto dentro como fuera de cualquier sociedad particular.
Correlación (interpretación)	Interpretación de la información sobre el entorno y sugerencias de cómo reaccionar ante los acontecimientos.
Transmisión de cultura	Actividades destinadas a comunicar el acopio de las normas sociales de un grupo, información, valores etcétera, de una generación a otra de los miembros de un grupo a los que se incorporan el mismo
Entretenimiento	Actividad destinada primordialmente a distraer a la gente, independientemente de los instrumentales que se pueda tener.

Tabla 2. Funciones de la Comunicación de masas expuestas por Lassweell y retomadas por José Carlos Lozano en su libro *Teorías o Investigación de Masas*.

Estas cuatro variables son susceptibles de encontrarse en cualquier tipo de organización, la importancia de esto recae en el encuentro de dos posturas de la comunicación que anteriormente se consideraban aisladas, sin embargo en el desarrollo organizacional la estructura y la función confrontan, dando pie a que surjan nuevos enfoques de estudio, tal es el caso del enfoque sistémico.

La teoría de Sistemas se desarrolla en la década de los años cincuenta y cuenta con aportaciones de E. Triste, Daniel Katz y Robert Kanh, entre otros. Las escuelas de sistemas y la escuela contingente consideran relevantes para las organizaciones aspectos como la apertura del medio y la influencia del contexto.

<sup>19</sup> José Carlos Lozano, *Op. Cit.* P. 26



Los anteriores autores consideran a la organización como un sistema y éste se entiende “como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”<sup>20</sup>.

Con base en lo sostenido por Collado Fernández se puede interpretar que los sistemas poseen información en su interior, cuya lógica se basa en investigaciones de ellos mismo, completada a su vez por la información brindada por el entorno, la cual permite al sistema se mantenerse vivo a través de entradas o salidas (*inputs* y *outputs*).

Como completo a lo anterior, E. Trist junto con otros investigadores como Bamforth y Emery lograron identificar que existen algunas fuerzas que impactan desde afuera a la organización, así mismo a sus partes que son los subsistemas. Los sistemas se encuentran delimitados por espacios físicos, biológicos y sociales, todo depende del ambiente en el que se encuentren inmersos.

De esta manera los sistemas y los subsistemas por los cuales están conformados, forman parte de distintas unidades, como las económicas, sociales y técnicas. La primera debido a que tienen que usar recursos limitados, lo social hace referencia al factor humano en las estructuras organizativas, cuya labor principal es trabajar bajo un objetivo común. Finalmente la unidad técnica, valga la redundancia, recae en la idea de utilizar técnicas y tecnologías para llegar a concretar al sistema.

Como se ha mencionado, las organizaciones son un sistema gracias a los elementos por los cuales se componen, y por los cuales se utilizan distintos medios para alcanzar objetivos comunes.

Los autores Katz y Kahn consideraban que “las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, lo que transforma en “sistemas cerrados”. Por el contrario un “sistema abierto” es aquel que se visualiza en interrelación directa y

---

<sup>20</sup> Carlos, Fernández de Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Trillas, 1999, Segunda Edición p. 28

continúa con el medio que le rodea, del cual importa, energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto bien o servicio diferente”.

Hablar de la teoría de sistemas en este proyecto tiene como objetivo la descripción y exploración entre sistemas dentro de una organización, por lo cual, es menester recalcar que los sistemas existen dentro de sistemas, a su vez cada sistema pertenece a un sistema más grande, éstos son abiertos y sus funciones dependen de su estructura, esto sirve para diferenciarse no sólo de otros sistemas sino también de su entorno.

Un sistema puede ser abierto o cerrado, esto depende de la interacción que tenga con su medio ambiente, sin embargo esto no excluye que todas las organizaciones reciben entradas de su medio y envían salidas. Es preciso entender que las organización siempre están en constante interacción o comunicación con el medio que les rodea, si el medio cambia éstas deben de adaptarse para sobrevivir y no ser sobrepasadas por su entorno.

La teoría de sistemas complementa el panorama hacia una visión realista de la organización y su complejidad, por ello es importante hablar de sus implicaciones en este proyecto, para lograr una mejor comprensión de la relación organización-estructura y sistema.

Es así que los sistemas son estructuras, por lo tanto, las organizaciones al ser sistemas se verán transformadas diariamente a través de procesos complejos, los cuales están en constante relación con otros subsistemas interconectados, apoyándose de estrategias, estructuras, cultura y comportamientos, de tal suerte que éstos se configuren con base en elementos estructurales compuestos por una serie de reglas y procesos.

Para concluir lo ya dicho sobre la relación sistema-organización, sobra decir que toda organización siempre incluirá personas involucradas entre sí, dichas interrelaciones estarán ordenadas, no sólo para alcanzar los objetivos utilitarios de la organización, sino también para ayudar a concretizar los proyectos mancomunados de los integrantes de la misma.

Es adecuado señalar que una organización siempre será resultado de una misión de estructuración, lo cual traducido a otras palabras, es la acción de formalizar lógicamente los procesos de una empresa para que ésta logre sus metas planificadas. Esto se desarrollará a través de la declaración de los objetivos, la distribución de funciones o unidades, los procedimientos, etcétera. De este resultado las organizaciones cobran el nombre de estructuras organizativas.

Al hablarse de objetivos se debe tomar en consideración que los fines de una organización no pueden reducirse a una sola esfera, por ello Carlos Audirac recalca cuatro objetivos primordiales en una organización: la generación de valor económico, la producción de bienes y servicios en orden de satisfacer necesidades sociales, la continuidad y permanencia a través del tiempo y finalmente el desarrollo personal de los entes que la componen<sup>21</sup>.

Lo señalado en el párrafo anterior cobra sumo interés, ya que organizar una organización (valga la redundancia) conlleva no sólo la búsqueda de cohesión y unidad a través del orden, sino la reducción del caos la estructura, es decir la entropía. Ésta es un factor importante y clave en el proceso de los sistemas, ya que es un factor externo que deteriora a los sistemas, el mismo ser humano se encuentra expuesto a dicho factor.

Los factores entrópicos propician que muchas de las organizaciones desaparezcan, es lógico que ésta sea un factor negativo, pero que a su vez da un equilibrio, ya que todas las organizaciones necesitan fuerzas positivas y negativas para que exista un equilibrio y un desarrollo.

Cuando una organización alcanza niveles organizativos óptimos podrá reducir los factores entrópicos inherentes a ella, configurándose así como un sistema cuyo dinamismo se palpará en todas las unidades, es decir, “la tarea de organización es entonces fundamental y apunta a conciliar el corto plazo con el

---

<sup>21</sup> Annie Bartoli, *op.cit.* p. 21

medio y largo plazo. Todo esto requiere establecer procedimientos (formales e informales) claros, flexibles y evolutivos”<sup>22</sup>.

De lo anteriormente dicho se puede analizar la necesidad de enfoques capaces de conceptualizar una organización:

- a) Enfoque Administrativo. Se basa en la existencia de principios administrativos sistematizados, cuya lógica recae en la planeación, la organización, ejecución y control<sup>23</sup>.
- b) Enfoque científico. Surge por la necesidad de investigación en el campo organizacional, estudiando así procesos tales como la división y metodología de trabajo, entre otros tópicos.
- c) Enfoque humano-relacionista. Basado en las relaciones humanas en el campo del trabajo, ya que considera a éste como la actividad más relevante del hombre, dicho enfoque conlleva miras psicológicas en aras de mejorar las condiciones para los trabajadores.
- d) Enfoque burocrático o estructuralista. “Es una síntesis del enfoque administrativo y del enfoque de las relaciones humanas”<sup>24</sup>, con ello se busca analizar a la organización de una manera global, ya que se toma en cuenta un enfoque sociológico de las mismas.
- e) Enfoque neohumano-relacionista. Basa su estudio en las consecuencias productivas que tienen las organizaciones interorganizacionalmente.
- f) Enfoque de sistemas. Busca la producción de teorías y formulaciones conceptuales para gestionar aplicaciones a la realidad empírica.

### 1.2.1 Tipología de las Organizaciones

Ya se ha mencionado que existen diferentes tipos de organización, su diferenciación se logra a través de sus características y objetivos. La organización se enfoca a distintos tipos de sectores: el público (Gobierno Federal, estatal y municipal), el sector privado (empresas) y el tercer sector (organizaciones de la

---

<sup>22</sup> Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 22

<sup>23</sup> Carlos Audirac, *op.cit.*, p. 32

<sup>24</sup> *Ibíd.* p. 33

sociedad civil, ONG'S, etcétera). En un orden básico las organizaciones se dividen en dos tipos: giros, productos y servicios y las que tienen un sector productivo en la sociedad.

A su vez las organizaciones cuya finalidad son los servicios subdividen en cinco categorías:

- 1) Extractiva. Sus productos son bienes que se obtienen de materias primas como el subsuelo, por ejemplo los minerales o el petróleo.
- 2) Agroindustria. Sus servicios son producto de la actividad agrícola que se lleva a cabo en hortalizas, por consiguiente brindan flores, semillas, etcétera. A su vez contempla la transformación de estos productos para el consumo humano y no humano.
- 3) Manufacturera o Industrial. Se dedican a la transformación de insumos industriales que sirven de base para bienes materiales que a su vez pueden ser insumos para otras industrias.
- 4) Comercializadora. Son canales de distribución, y su papel se torna de mediador entre organizaciones industriales y clientes.
- 5) De servicio. Éstas se encargan de organizar y cumplir una función específica de apoyo o resolución de problemas a terceros.

Otra tipología de las organizaciones obedece a sectores productivos a nivel macro de la sociedad procurando mejorarla. Existen tres tipos de categorías de esta índole<sup>25</sup>:

- 1) Sector Público. Éstas comprenden el gobierno federal, estatal y municipal, su principal función es asegurar que el Estado cumpla su condición de derecho (Estado de Derecho), su cultura y su legalidad de tal suerte que se permita posibilitar la convivencia pacífica y productiva entre individuos e instituciones en un territorio delimitado.

---

<sup>25</sup> Ibid. p. 33

- 2) Sector Privado. Este se refiere a las empresas que se encargan de generar riquezas materiales y desarrollo económico tanto dentro de su territorio nacional como fuera del mismo.
- 3) Tercer sector. Son las organizaciones de la sociedad civil, filantrópicas, voluntarias ONGS, etcétera. Éstas se encargan del ahorro nacional e internacional del sector público y privado para ayudar a establecer y crear oportunidades de desarrollo sustentable como de vida digna a individuos o comunidades.

A su vez esta tipología se divide en muchas más, Mayntz Ray subdivide estas categorías con base en el origen que tienen éstas, ya precisamente estudiar el origen procura un conocimiento e identificación de las características de una organización. La subdivisión es la siguiente:

- a) Empresas. Las empresas pertenecen a organizaciones recientes que surgen con la industrialización, y las condiciones sociales-tecnológicas. Este tipo de empresas surgieron de las antiguas organizaciones las cuales eran de un orden artesanal agrícola. De acuerdo a Audirac Camarena una empresa es “una unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del ser humano en que la propia empresa actúa”<sup>26</sup>. Una empresa se distingue no solamente por el uso de aparato desarrollados si no en la forma social de los grupos de trabajo. Cabe señalar que en esta organización se destacan funciones delimitadas y establecidas con precisión. Se componen de los siguientes elementos: edificios, maquinaria, equipos, materias primas, dinero, hombres y sistemas.
- b) La iglesia. Se han distinguido por ser una institución “completamente formada, diferenciada y en varios aspectos burocratizada”<sup>27</sup>. Se les considera organización desde el Imperio Romano donde se les distinguía por tener una orden administrativa, después de la caída del Imperio la

---

<sup>26</sup> Audirac Camarena, *Op.Cit.*, p. 31

<sup>27</sup> Renate Maynt, *Sociología de la Organización*, España, Alianza Editorial, 1986, p. 15.

Iglesia tomó un papel sumamente importante en la configuración social de las ciudades más abundantes si no es que de toda comunidad humana. En esas épocas la Iglesia se distinguía por ser una autoridad secular, política y espiritual controlando así las propiedades territoriales, la educación, la cultura, las artes y las obras de caridades (incluyendo organizaciones de otro tipo como los hospitales).

Esta organización se destacó por ser autoritaria creándose un ambiente hostil que frenaba el comercio, sin embargo nada dura para siempre y esta institución se transformó con la industrialización que trajo consigo la caída del señor feudal al mismo tiempo que la independencia de las tierras.

- c) La escuela, el hospital y la prisión. Son organizaciones que se distinguieron por su difusión, además de que con el paso de los años se fueron burocratizando con las necesidades que presentaba el mundo, es decir debido a las exigencias que el globo moderno exigía. Una de estas demandas fue la educación, la cual fue una respuesta dada a la urgencia de nuevas profesiones en el marco de la vida social.

Por su parte el hospital como bien sabemos se dedica a dar servicios médicos los cuales en su inicio favorecían a las hermandades religiosas las cuales no se veían impregnadas de una formación meramente científica. Finalmente las prisiones durante la Edad Media fueron organizaciones que se ubicaban en las mazmorras o los calabozos en los cuales se encerraban a deudores, enemigos políticos, etcétera.

Con el paso del tiempo se implementaron penas corporales, o prisiones de trabajo donde se destacaban por poco a poco comenzar a ser cárceles celulares donde actualmente están configurados nuevos factores como la multa y la privatización.

- d) El ejército. El ejército en su época más antigua estaba dedicado a proteger el juramento feudal encargándose meramente del honor y de acatar las órdenes que el señor feudal requería. Los ejércitos se comienzan a desarrollar al final de la Edad Media donde se configuraron como una unidad jerárquica donde las “relaciones entre los oficiales y sus

subordinados se basaban en el poder coactivo y en la autoridad del cargo más que en la autoridad personal”<sup>28</sup>. En la actualidad es una organización compuesta por subdivisiones múltiples que han tenido un adoctrinamiento voluntario y que además forman parte de una integración social.

- e) La administración. “Se caracteriza tanto por su difusión e independencia como por el cambio de su estructura en la dirección de la burocracia moderna”<sup>29</sup>. Max Weber hace un estudio antropológico de esta organización la cual se distingue por empezar en la sociedad feudal donde estaba meramente ligada al poder de la propiedad territorial, durante esta época existían administraciones cortesanas, o las que estaban ligadas al poder eclesiástico. Cuando el Estado se independizó éste adquirió el poder de la administración, actualmente “la disposición por el Estado de medios administrativos financieros y materiales son importantes para el desarrollo del tipo estructural burocrático de la Administración”<sup>30</sup>.

Su configuración actual está ligada meramente a una burocracia donde existe una capacidad profesional, un contrato, una paga fija, la separación de los funcionarios de los medios administrativos y la posibilidad de un ascenso.

- f) Las asociaciones. Las asociaciones tienen un origen municipal donde se compartían (como en cualquier organización) fines comunes, éstas estaban vinculadas en gremios, hermandades, etcétera. Las asociaciones pueden ser de cualquier orden, por ejemplo religiosas, culturales etcétera. Los partidos políticos y los movimientos sindicales son asociaciones que ahora poseen una orientación dada.

Actualmente se habla que el entorno social posee una multiplicidad de asociaciones que gozan una diferenciación con base en sus fines específicos.

---

<sup>28</sup> Ibíd. P 19.

<sup>29</sup> Ibíd. P.20

<sup>30</sup> Ibíd. P. 21.



Cabe mencionar de igual forma que algunos autores como Etkin dividen la organización de tres formas con base en sus funciones. É divide a estos grupos en tres: los grupos básicos de operación, las organizaciones amplias, y los metasistémicos.

- 1) Los grupos básicos de operación. Contienen un número relativamente pequeño de participantes que tienen una comunicación entre sí de forma directa, guiándose por grupos pequeños como lo podrían ser equipos deportivos, etcétera.
- 2) Las organizaciones amplias, las cuales son organizaciones con un complejo más amplio, un ejemplo de éstas podrías ser los hospitales y los partidos políticos.
- 3) Las metasistémicas son organizaciones que “determinan el conjunto de normas y valores instituidos para las entidades cuyos funcionamientos regulan”<sup>31</sup>. Un ejemplo de éstas son los ministerios o federaciones.

Finalmente, para hablar de una organización debemos hablar de grupos, los cuales existen en dos tipos: los homogéneos y los heterogéneos. Los primeros se distinguen por lograr “niveles superiores de resultados en las ciencias sociales...la autoestima, etcétera”<sup>32</sup>. A diferencia de los grupos homogéneos facilitan la actividad y efectividad debido al incremento en el nivel de las habilidades, aptitudes, conocimientos y otros recursos accesibles en comparación con grupos heterogéneos.

### **1.3 La Comunicación en las Organizaciones**

Al ser la comunicación un producto social, debe considerarse su impacto no sólo en la vida del ser humano, sino también en las organizaciones, ya que se da naturalmente sin importar su giro, localización, o tamaño.

El rol de la comunicación en las organizaciones funge un plano estratégico al construir valores sociales en los diferentes sistemas existentes en nuestras

---

<sup>31</sup> Jorge Etkin, *Identidad de las Organizaciones*, Argentina, Paidós, 1997, p. 70

<sup>32</sup> Carlos Fernández de Collado, *Op. Cit.*, p. 75

sociedades. Por ello la comunicación “es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone”<sup>33</sup> y su consideración y utilización debe ser sumamente cuidada.

La finalidad de la comunicación dentro de cualquier organización es llegar a la meta u objetivo en común que tienen todos los integrantes de ésta organización, para poder realizar ésto se necesita existir una vinculación, integración, todo esto con el propósito de coordinar los esfuerzos a realizar.

Núria Saló propone cuatro elementos a considerar cuando se habla de la relación comunicación-organización<sup>34</sup>:

- a) Su función intangible;
- b) El entorno y su campo de influencia;
- c) La contribución al entorno;
- d) Su multidireccionalidad.

Es decir, la comunicación estará presente en toda la organización, no sólo dentro de ella sino será percibida de manera externa, positiva o negativamente, contribuyendo no sólo al cumplimiento de sus objetivos, sino también al mejoramiento del bien común. Para ello se hará valer de elementos capaces de innovar y crear nuevas miras de acción organizacional, ya que tanto el individuo como la organización necesitan organizarse y comunicarse para lograr este estado.

Por su parte Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge recalcan cuatro funciones de la comunicación dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información<sup>35</sup>. Ya que dicha disciplina actúa como controlador en el comportamiento organizacional, muestra de esto son el tipo de cadenas existentes, a la par que motiva a los distintos públicos a través de la información ofertada, cuya naturaleza se basa en una expresión emocional.

---

<sup>33</sup> Núria Saló, *Op. cit.*, p. 11

<sup>34</sup> *Ibíd.* P. 11

<sup>35</sup> Stephen P. Robbins, *op. cit.*, 351

Vista de otra forma la comunicación es un instrumento cuyo papel principal es gestionar innovaciones en el quehacer organizacional, para lograr consolidar a la empresa ante el entorno. Dicho de otra forma “organizar y sistematizar la comunicación en la empresa significa racionalizar y encontrar un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita”<sup>36</sup>.

Hoy en día muchas empresas apuestan por comunicadores, comunicólogos y técnicos de la comunicación para conformar un equipo cuya labor sea la implementación de estrategias capaces de incrementar la potencialidad de la organización.

Siendo así que dicha figura profesional interviene cada vez más en la consultoría y asesoramiento en las empresas como un actor importante entre los medios de comunicación, las organizaciones y los ciudadanos. En palabras de Annie Bartoli “el hombre de la empresa sabe que la organización de sus unidades de trabajo supone la definición de circuitos de comunicación”<sup>37</sup>.

Por lo tanto es necesario conocer y entender cómo se genera el proceso de comunicación en las organizaciones, el cual se tiene que pensar en su función integral y global, es decir todos los programas y actividades de comunicación deben de responder a una lógica común cuyo propósito sea el éxito.

La comunicación consta, de diferentes modelos y procesos, sin embargo, todos integran componentes capaces de configurar políticas comunicativas alineadas a los objetivos que persigue la organización. La relación entre sí de estos componentes es importante, ya que todos están interconectados de tal forma que cualquier cambio repercute en el resto.

### **1.3.1 Direcciones y Redes de Comunicación en las Organizaciones**

Una vez comprendido el modelo de comunicación tradicional, resulta menester comprender las dos formas en cómo ésta fluye en las organizaciones: vertical o

---

<sup>36</sup> Núria Salo, *op. cit.*, p. 14

<sup>37</sup> Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 14.

lateralmente. La forma vertical se divide en comunicación hacia abajo y hacia arriba.

Cabe mencionar que en todas las organizaciones deben de existir los tres tipos de dirección, ya que éstas están compuestas por seres humanos, los cuales asumen funciones, jerarquías, roles, y asumen diferentes tareas, operaciones y responsabilidades, por ello se deben adecuar direcciones y redes de comunicación.

#### a) Comunicación hacia abajo

Cuando la comunicación dentro de una organización fluye a niveles inferiores se le denomina comunicación hacia abajo, unidireccional o descendente. Piénsese en la información transmitida por los directivos de las empresas hacia sus empleados, generalmente este tipo de comunicación se caracteriza por contener mensajes con los cuales se busca proporcionar objetivos o dar instrucciones de trabajo.

Generalmente no posee un medio determinado, ya que puede gestionarse de forma oral o escrita, no obstante los teóricos organizacionales concuerdan en que el contenido del mensaje siempre recaiga en el porqué de la acción, indicándose con claridad su explicación. En gran medida suele tomar representaciones a través de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, manuales, etcétera.

Una de las críticas hacia este tipo de comunicación es la poca o nula existencia de la retroalimentación, por ello Robbins declara que “los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones hacia abajo, pero también solicitan que haya comunicación hacia arriba por parte de los empleados que supervisan”<sup>38</sup>.

#### b) Comunicación hacia arriba

La comunicación hacia arriba, también conocida como ascendente es exactamente lo opuesto a la descendente, aquí la información está dirigida desde

---

<sup>38</sup> Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 354.

un nivel inferior hacia un nivel superior; su uso procura alcanzar la retroalimentación como base del progreso organizacional, informando así las nuevas metas. En otras palabras es la comunicación “que se establece a partir de los puestos más bajos y se dirige hasta los niveles gerenciales o dirección más altos”<sup>39</sup>. Este tipo de comunicación se manifiesta generalmente bajo formas de quejas, sugerencias, peticiones, etcétera.

La importancia de este tipo de comunicación converge en la transacción informativa entre los gerentes y los empleados, ya que las cabezas de las organizaciones dependen de ésta para corregir y mejorar día a día los problemas suscitados en el quehacer organizacional.

#### c) Comunicación lateral

Este tipo de fenómeno se suscita cuando la comunicación es gestionada horizontalmente entre los departamentos o unidades de trabajo, por lo cual es llamada comunicación horizontal o multidireccional. Su principal utilidad es el ahorro de tiempo, facilitándose así la coordinación y toma de decisiones. La forma de manifestación de ésta es a través de juntas, revisiones internas, etcétera.

Este tipo de comunicación, para algunos autores organizacionales, la línea de dirección más polémica, ya que su uso responde directamente a la dinámica de la estructura orgánica de una organización, no obstante los flujos de comunicación deben de existir de las tres maneras posibles, siempre y cuando éstos cumplan la función comunicacional, al respecto Robbins aclara que “las comunicaciones laterales son benéficas, en tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores”<sup>40</sup>.

De igual forma, dichas direcciones de comunicación se gestionan a través de redes en las cuales están incluidas personas o grupos organizacionales sin importar el nivel jerárquico que éstas tenga. Existen tres tipos de redes: la cadena, la rueda y todos los canales.

---

<sup>39</sup> Carlos Fernández de Collado, *op. cit.* p. 105.

<sup>40</sup> Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 355

“La *cadena* sigue en forma rígida la cadena de mando formal. Esta red aproxima los canales de comunicación que encontraría en una organización rígida de tres niveles”<sup>41</sup>. Es decir esta red sigue un procedimiento ordenado y formalizado jerárquicamente, en el cual la información es transmitida sucesivamente. A diferencia de esta última, la *rueda* se basa en una figura central de donde surge toda la comunicación del grupo.

Finalmente la red en *todos los canales* permite la interacción activa de todos los miembros, creándose así una distribución libre de la información en aras de cumplir los objetivos comunicacionales y por ende las metas organizacionales. El uso de este tipo de redes dependerá de la necesidad comunicativa de la organización, por ello debe tomarse en cuenta que la estructura de rueda facilita la emergencia de líderes, la red de todos los canales, la satisfacción del factor humano y la exactitud de los procesos informativos.

Si bien estas direcciones y redes de comunicación son formalizadas con base en la lógica de la estrategia global de la organización, no están exentas de fenómenos comunicacionales de corte informal, es decir de rumores. El rumor en el comportamiento organizacional es visto como una red de comunicación no formal, éstos encuentran su origen en las situaciones carentes de una respuesta oficial por parte de los actores de una organización.

Desde un punto de vista positivo los rumores pueden ayudar subsanar los menesteres informativos de los empleado, ya que de acuerdo con Robbins “la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información, aunque las investigaciones sugieren que es frecuente que lo haga a costa de la gente ‘de afuera’ del grupo”<sup>42</sup>.

Una vez explicado el proceso por el cual se genera y gestiona la comunicación en las organizaciones es necesario profundizar en la disciplina de las Ciencias de

---

<sup>41</sup> Stephen Robbins, op. cit., p. 359

<sup>42</sup> Stephen Robbins, op.cit., p. 360.

la Comunicación que se encarga de estudiar dicho fenómeno al interior y al exterior de la organización.

#### **1.4 La Comunicación Organizacional: Acepciones de una creciente disciplina**

De acuerdo con Ricardo Homs Quiroga, la Comunicación Organizacional “es un flujo de mensajes escritos dentro de una red de relaciones interdependientes”<sup>43</sup>, por lo cual busca estudiarse el flujo de mensajes existente en las diferentes estructuras organizacionales. Por otro lado, Fernández Collado agrega que dicha disciplina “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”<sup>44</sup>.

Para recalcar el párrafo anterior es necesario recalcar que autores especializados afirman conciben a la comunicación organizacional “como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”<sup>45</sup>.

Por su parte para la autora Ma. Antonieta Rebeli aporta una definición diferente en donde interceden más elementos a la comunicación organizacional; “es 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. Incluye tres

---

<sup>43</sup> Ricardo H. Quiroga, *op. cit.*, p. 61

<sup>44</sup> Carlos, Fernández de Collado, *op. cit.*, p. 30

<sup>45</sup> Carlos Fernández de Collado. *Op.Cit.* p. 12.

dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la mercadológica”<sup>46</sup>.

Otro aporte significativo a la conceptualización de esta disciplina lo formuló Horacio Andrade, quien en su libro *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio, dichos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas formas (...)”<sup>47</sup>.

De acuerdo con Andrade, se considera que la comunicación organizacional despliega un total de mensajes que son intercambiados entre los integrantes de la organización y su medio. La transacción de mensajes puede ocurrir en distintos niveles y de diversas formas; los canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en su organigrama<sup>48</sup>.

Aunque la comunicación organizacional ha encontrado aún una definición genérica y totalizadora, con el paso del tiempo se ha logrado posicionar como una disciplina importante dentro del área de la comunicación, por lo tanto todas las definiciones propuestas son válidas, por el hecho de abarcar el fenómeno organizacional.

Sin embargo, para efectos de este estudio la Comunicación Organizacional, en ocasiones llamada también Comunicación Corporativa, será definida como aquella que sirve para planear la comunicación dentro y fuera de la organización, además

---

<sup>46</sup>Ma. Antonieta Rebeli, *El poder de la comunicación organizacional*, Universidad Iberoamericana, Sin Año. Pág. 15

<sup>47</sup> Carlos Fernández de Collado, *Op. cit.*, p. 30

<sup>48</sup> Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen



de estructurar relaciones entre los miembros de la misma, poniéndose en común los significados de la organización a través de puentes de gestión.

Esta disciplina tiene como objeto de estudio los fenómenos de comunicación suscritos al interior y exterior de las organizaciones, para utilizar así técnicas y actividades cuyo objetivo radica en la elaboración de mensajes capaces de impactar a los diferentes públicos y conseguir así los objetivos de la organización.

Otro objetivo de la Comunicación Organizacional es el establecimiento de flujos de comunicación intragrupal para “concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos<sup>49</sup>”.

Las organizaciones, tienen desde la trinchera de la Comunicación Organizacional, una doble esfera o perspectiva, la interna y la externa. La primera basa toda su lógica entre los miembros internos de una organización para cumplir metas comunes, la segunda busca la vinculación entre la estructura y su entorno en el cual se desarrolla.

Dicho de otra manera la Comunicación Organizacional puede dividirse en Comunicación Interna, cuando los flujos de información y comunicación están dirigidos al personal de la organización, o comunicación externa, cuando se quiere impactar a los distintos públicos externos sin importar su naturaleza.

#### **1.4.1 Comunicación Interna**

La finalidad de esta planeación comunicológica busca integrar a los empleados en los objetivos y cultura de la empresa, socializando los logros y éxitos de la empresa y también los problemas y fracasos. Es decir, trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa de la empresa, punto que se hablará más adelante.

Indudablemente, esta comunicación se da al interior de las organizaciones y su finalidad es comunicar a los integrantes, acerca de procedimientos, acciones,

---

<sup>49</sup> *Ibíd.* p. 141.

programas, iniciativas, etcétera, a la par que se mejora la relación de convivencia entre los directivos y los empleados.

Su labor radica en el manejo de estrategias para hacer llegar a los diferentes miembros de la organización los mensajes y contenidos puestos en circulación para alcanzar los fines definidos. Esto quiere decir, como ya se ha mencionado, que la Comunicación Interna busca integrar de forma absoluta los objetivos de la empresa.

Sin embargo, Benito Castro sostiene que no se debe “confundir la Comunicación Interna con los Sistemas de Información, ya que la misión de éstos últimos se centra en la organización y el control de las secuencias por donde circulan los datos necesarios para desarrollar los diferentes procesos propios de la gerencia empresarial”<sup>50</sup>.

Dentro de la Comunicación Interna existen una serie de labores o actividades, sin embargo el común denominador de éstas recae en los siguientes puntos:

- Diseño de la cultura corporativa, con objeto de clarificar cuál es el corazón ideológico de la organización.
- Diseño de la identidad corporativa, para que en conjunto con otras disciplinas se plantee el desarrollo de logotipos y demás señas que identifiquen a la empresa.
- Gestión de los contenidos de la Intranet.
- Elaboración de publicaciones internas.
- Asesoría a líderes de la organización.
- Gestión de tabloneros de anuncio.
- Organización de reuniones y elaboración e documentos internos relativos a la situación de la comunicación.

Estas actividades deben ser realizadas idealmente por el Departamento de Comunicación Interna (si es que la organización cuenta con él), este puede ser

---

<sup>50</sup> Benito Castro, *El Auge de la Comunicación Corporativa* [en línea], Sevilla, 2007, Dirección URL: <http://augecomucor.com/>, [consulta 12 de Septiembre de 2010], p. 17.

ubicado dentro de la dirección o la gerencia de relaciones públicas, aunque también puede ser encontrado en el área de relaciones industriales, persona o recursos humanos.

Para concluir se debe hacer énfasis que la Comunicación Interna “es 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”<sup>51</sup>.

#### **1.4.2 Comunicación Externa**

La Comunicación Externa busca emitir mensajes hacia afuera de la organización, es decir hacia los públicos externos, para así mantener su relación, al tiempo que se trabaja una buena percepción de su imagen, concepto que se abordará más adelante.

En otras palabras es el conjunto de mensajes emitidos por las organizaciones hacia sus diferentes públicos externos, para así contribuir a establecer o mantener relaciones con ellos, lo cual ayudará a la construcción y posicionamiento de una imagen favorable.

- En lo que se refiere a la Comunicación Externa, las principales actividades a realizar son las siguientes:
- Relación con los medios de comunicación.
- Gestión de la publicidad, es decir organizar la coordinación de los mensajes publicitarios en todos los soportes disponibles.
- Gestión de los contenidos corporativos en Internet.
- Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Relaciones institucionales.
- Patrocinio y mecenazgo.

---

<sup>51</sup> Carlos Fernández de Collado, *op. cit.*, p. 32.

- Diseño y ejecución de eventos.
- Apoyo en el área de Marketing.

### 1.4.3 Medios Organizacionales de Comunicación

Las organizaciones hacen uso tanto de la Comunicación Interna como de la Externa, ambas esferas tienen medios o dispositivos de comunicación particulares, los cuales son usados bajo la lógica de los modelos de negocio inherentes a ellas. Sin embargo, esta dicotomía no debe de pensarse separada, por el contrario debe ser concebida con base en una función integral de la organización, para poder responder a la estrategia común cuya finalidad es alcanzar las metas establecidas.

A continuación se presenta una tabla donde se pueden apreciar los diferentes medios de comunicación.

Comunicación Interna	Comunicación Externa
Dispositivos de información: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <u>Publicaciones Internas:</u> cartas de información, vídeos corporativos, felicitaciones, revistas corporativas, etcétera.</li> <li>b) <u>Indicadores de Control:</u> contables, financieros, análisis de mercado, etcétera.</li> <li>c) <u>Encuestas:</u> de satisfacción, de clima social, socioculturales, socioorganizacionales, etnológicas, etcétera.</li> <li>d) <u>Procedimientos de recepción:</u> cuadernillo de visitas, chequeo de asistencia, etcétera.</li> </ul> Dispositivos de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conversaciones</li> </ul>	Dispositivos de Información: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Publicaciones externas</li> </ul> Dispositivos de Comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Relaciones Públicas</li> <li>b) Publicidad</li> </ul> Dispositivos tecnológicos de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Internet</li> <li>b) Teléfono</li> <li>c) Correo Electrónico</li> <li>d) Redes Sociales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Grupos de resolución de problemas</li> <li>c) Grupos de progreso</li> <li>d) Reuniones</li> </ul> <p>Dispositivos tecnológicos de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Intranet</li> <li>b) Correo Electrónico</li> <li>c) Teléfono</li> <li>d) Comunidades Virtuales</li> </ul>	
---	--

Tabla 3. Medios Organizacionales de Comunicación elaborada por Azael Zausa, con base en los autores Carlos Fernández y Núria Saló.

A su vez éstos pueden dividirse en visibles e invisibles, los primeros se caracterizan por generar una mayor influencia y retroalimentación, es decir se distinguen por una actividad mayor. Por su parte los invisibles suelen ser veloces en la transmisión de información y dejan constancia del hecho al que hace referencia.

La gama de medios posibles a utilizar es amplia, sin embargo, su elección debe ser producto de la reflexión y análisis, de acuerdo con Carlos Fernández de Collado, las organizaciones deben basar su racional de medios con base en el cuestionamiento de los objetivos, expectativas y necesidades de comunicación.

El detrimento de un análisis estratégico de las necesidades de comunicación permitirá resolver coyunturas dentro y fuera de la organización, para evitar concebir a la comunicación como un fin en sí misma. Ya que se debe aclarar que sí bien esta disciplina fomenta el desarrollo organizacional, no pueden atribuírsele ni todos los problemas, ni tampoco todas las soluciones, la comunicación no es la panacea.

#### **1.4.4 Identidad e Imagen Corporativa**

Todas las organizaciones poseen una identidad y una imagen, ambos conceptos son susceptibles de confundirse, ello es muestra de la necesidad de una profundización para comenzar aclarar los términos. De manera precisa la

imagen es la percepción que se tienen de una empresa, mientras que la identidad conlleva las formas de comunicación y expresión suscitadas en su vida diaria.

#### 1.4.4.1 Identidad Corporativa

Cuando se habla del “autoretrato” de una organización se habla de identidad, dicha denotación será registrada en las mentes de los públicos objetivos. Cees B.M. van Riel afirma que “en un principio la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo, y otras formas de simbolismos utilizados por una organización”<sup>52</sup>.

Para Joan Costa la Identidad Corporativa “es un sistema de signos visuales que tiene por objetivo distinguir-facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás”<sup>53</sup>. Dicha definición basa su lógica en tres tipos de significación:

- a) Liguística. Es decir el nombre de la empresa y su modo de escritura, en el argot profesional *logotipo*.
- b) Icónica. Lo referente a la marca gráfica o distintivo figurativo de la organización.
- c) Cromática. Todos los colores que la empresa utiliza de manera simbólica.

Sin embargo, B.M van Rail indica que con el paso del tiempo el concepto se ha ampliado, y por ende modificado, para dar lugar a una construcción representada a través de símbolos, comunicación y comportamientos, esta tricotomía él la denominará el *Mix de Identidad Corporativa* (mix de IC), el cual puede presentarse interna y externamente, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

La programación de la representación y el comportamiento organizacional deben de estructurarse y planificarse bajo el modelo de negocio regido por las organizaciones, es decir que su aplicación tiene que basarse en la filosofía de la empresa. Para ello, es menester que la organización se presente a sí misma a los empleados, clientes, proveedores, públicos, etcétera.

---

<sup>52</sup> Cees B.M. van Riel, *Comunicación Corporativa*, Madrid, Pearson Prentice Hall, 1997, p. 29.

<sup>53</sup> Joan Costa, *Identidad Corporativa*, México, Trillas, 1993, p. 15.

El manejo de una cuidad planeación de la Identidad Corporativa refleja una capacidad distintiva, para generar una atribución y reconocimiento de todas las partes de la empresa, acción cuyo producto se verá reflejada en su incremento de resultados económicos, logros e integración del personal.

La construcción de una Identidad Corporativa fuerte y convincente en las organizaciones, implica aumentar la motivación entre sus empleados, es decir al interior de la organización existirá una unidad y apego, dicho en otras palabras “todos llevarán puesta la misma camiseta”. De manera breve es necesario recalcar que dicho comportamiento aumentará el compromiso que tengan los trabajadores con su empresa.

A su vez cuando se presenta una adecuada Identidad Corporativa los públicos externos pueden desarrollar una imagen clara, por ellos es “esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito, y basada en señales consecuentes, con dicho propósito ya que una empresa que transmite mensajes contradictorios, se arriesga a perder su credibilidad”<sup>54</sup>.

Es necesario recalcar que sí bien la Identidad Corporativa es un ejercicio trabajado de manera interna, su gestión debe incluir una conciencia respecto a la importancia de los clientes y el papel vital que desarrollan los objetivos financieros, ya que sin ellos de nada serviría tener una construcción de identidad poderosa, ya que no sobreviviría la organización como tal. Para evitar el mal manejo de la Identidad Corporativa se deben considerar cuatro variables:

- a) Comportamiento. Es el medio más importante por el cual se desarrolla la identidad, ya que a partir de cómo actúe la organización los diferentes públicos de la misma emitirán un juicio positivo o negativo al respecto.
- b) Comunicación. Conlleva la planeación estratégica de los estímulos o mensajes que la organización dará a sus públicos, procurando así lanzar señales correctas y con una intensidad predeterminada.

---

<sup>54</sup> Cees B.M. van Riel p. 30.

- c) Simbolismo. Son los medios a través de los cuales se manifiesta la personalidad de la empresa.
- d) Personalidad. Es el autopercepción de la empresa, es decir cómo ésta se conoce a sí misma.

Con ello se busca incluir todas las formas de expresión posibles, aparte de la ejecución de la ya comentada tricotomía (comportamiento, comunicación y simbolismo) con el propósito de conformar una unicidad reflejada y compartida por todos los integrantes de la organización. Si bien existen muchos tipos de organizaciones y cada una de éstas puede manejar diferentes tipos de identidad, existe una tipología básica expuesta a continuación<sup>55</sup>:

- Identidad Monolítica. En la cual toda la organización usa un estilo visual único, tal es el caso de empresas como la BMW.
- Identidad respaldada. La utilizan las empresas subsidiarias o diversificadas con un estilo visual único, aunque respeten y reconozcan su empresa matriz, un claro ejemplo de lo anterior es General Motors.
- Identidad de marca. Es gestionada cuando una empresa posee varias marcas aparentemente distintas y sin relación, tal es el caso de Unilever.
- Identidad con orientación financiera. Suele identificarse cuando las subsidiarias son utilizadas a manera de actores financieros, atribuyéndoseles una identidad global.
- Identidad corporativa de orientación organizativa. Existen cuando “el funcionamiento de la identidad corporativa a nivel de la organización global, es estrictamente interno, y no directamente visible al mundo exterior”<sup>56</sup>.
- Identidad corporativa orientada a la comunicación. Se manifiesta cuando las subsidiarias expresan toda la unicidad simbólica de la matriz.
- Identidad corporativa propia. En otras palabras esta sería la meta-identidad, ya que va más allá de todas las anteriores, está cimentada en la monolítica,

---

<sup>55</sup> Cees B.M. van Riel, *op. cit.* p. 40

<sup>56</sup> Cees B.M. van Riel, *op.cit.*, p. 41



ello con la intención de que todas sus acciones, mensajes y símbolos tengan una unidad.

Como ya se ha mencionado la Identidad Corporativa, tiene relación directa con los valores y los signos que emite una organización. Por ello y en palabras de Benito Castro “la Comunicación Corporativa se vincula al descubrimiento de las ideas que nos definen en lo más esencial, así como en la transmisión de las mismas. Esta segunda misión colabora en el propósito de lograr la mayor determinación y unidad posibles en la lucha interna por unos objetivos compartidos, pero también participa en la tarea de trasladar al exterior una pauta de comportamiento que nos diferencian de las demás”<sup>57</sup>.

#### **1.4.4.2 Imagen Corporativa**

La Identidad Corporativa se encarga de preparar y proyectar elementos capaces de impactar al público objetivo, de tal suerte que se perciba una representación mental de lo que es la organización, a dicha construcción se le conoce como Imagen Corporativa.

Para Joan Costa<sup>58</sup> poseer una imagen mental implica reconocer la cualidad natural del ser humano de reconstruir y asociar dicha transformación con valores o formas disponibles en su contexto. A la par y de manera correlativa el proceso está acompañado por una exposición de efectos psicológicos en los receptores.

Una imagen mental se desarrolla a través de un proceso de percepción de un significado, con ello se asocia una idea y se construye un estereotipo que rige las conductas tomadas por las personas expuestas a tal apreciación. Sin embargo, el procesamiento de la información en la formación de la imagen es complejo, ya que intervienen una serie de estímulos recibido entre un sujeto y un objeto.

---

<sup>57</sup> Benito Castro, *op. cit.*, p.61.

<sup>58</sup> Joan Costa, *op.cit.*, p. 34

De acuerdo a B.M. van Rieal<sup>59</sup> el procesamiento de la información se divide en cinco fases, en primer lugar los estímulos son recibidos y se retienen si se concretizan las demás fases del proceso, el cual continúa con la intención de llamar la atención con un mensaje, para que así puede otorgársele un significado capaz de aceptarse y retenerse.

Por otra parte, es importante recalcar que la fase final del procesamiento de basa en la memorización a largo plazo. El mismo autor afirma que la memoria del ser humano está compuesta con base en tres tipos de memoria: sensorial, a corto plazo y largo plazo. La primera entra por medio de los sentidos, la segunda aparece cuando es menester analizar a profundidad alguna información, finalmente la tercera, se configura como una actuación en constante desarrollo.

La concretización de una imagen mental a través de la memoria da paso a entender propiamente qué es la Imagen<sup>60</sup> Corporativa. Por ello en este estudio se definirá como la “condición indispensable, para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de algo exclusivo del marketing, sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección”<sup>61</sup>.

Ello con la finalidad de concebir a la Imagen Corporativa como un catalizador para la gestión comunicacional-financiera de las organizaciones, medida que ayuda a proporcionar una autoridad a la empresa de manera interna y externa. Costa y Riel, teóricos de la comunicación afirman que la construcción de una buena Imagen Corporativa, algunas veces llamada también Imagen Organizacional, conlleva a atraer públicos necesarios para la continuidad y supervivencia de las organizaciones.

---

<sup>59</sup> Cees B.M. van Rieal, *op.cit.* p. 41

<sup>60</sup> Partiendo del concepto básico propuesto por B.M. van Riel en su libro *Comunicación Corporativa*, la imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relación. Siendo así resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.

<sup>61</sup> Cees B.M. van Riel, *Op. cit.*, p. 80.

“La imagen es extremadamente importante para la fuente de la imagen (el objeto de la imagen), y para quien la recibe (el sujeto). La fuente (la organización) considera que la transmisión de una imagen positiva es requisito previo esencial para establecer una relación comercial con los públicos objetivos”<sup>62</sup>. De esta manera se genera una base de confianza entre el sujeto, medida que permitirá tomar acciones convenientes a la organización en sí.

Por tanto, Castro Benito afirma que la Imagen Corporativa es la opinión que recibe una organización por parte de los diferentes públicos a la cual está expuesta. En sus propias palabras “la buena imagen es un activo muy importante, aunque su consecución es complicada. Contar con una buena imagen es tener cuota de presencia, algo que relacionamos con el éxito en los resultados”<sup>63</sup>.

A manera de conclusión, se debe superar el concepto estético de la Imagen Corporativa, ya que su desarrollo forma parte de un proceso complejo y crucial para cualquier organización, y por ende se recomienda que su estudio sea más allá de la medida de los resultados, a la par que éstos se contabilizan de dentro hacia afuera, labor que tomará más tiempo, pero sin lugar a dudas el producto final será más contundente.

---

<sup>62</sup> *Ibíd.* p. 80

<sup>63</sup> Benito Castro, *op.cit.*, p. 72.

---

# Capítulo 2

---

## Cultura Organizacional e Intracomunicación

---

*“El verdadero valor de una  
empresa ya no es su capital  
humano, sino humanos que traen  
capital.”*

Joan Elias

---

## 2.1 Cultura Organizacional

Como se señaló en el capítulo anterior, todas las organizaciones están compuestas por seres humanos, los cuales comparten objetivos, metas, características, perfiles e identidades definidas. A ese cúmulo de beneficios y atributos tangibles o intangibles se le conoce como Cultura Organizacional.

A esta área de la Comunicación Organizacional se le debe apreciar como un añadido de ritos, valores, creencias y normas compartidas y socializadas por los actores de una organización. Sí bien estos aspectos tienen una correspondencia directa con la Identidad Corporativa, es importante mencionar su desarrollo de manera global, con el objetivo de fungir como una guía o control de comportamiento entre los miembros.

La unidad del comportamiento se verá plasmada a través de un sistema de significados compartidos por los miembros de toda la organización, por el cual se podrá distinguir de las demás, por tal dicho significado se convertirá en una columna clave más de la organización.

Para Fernández de Collado la Cultura Organizacional “tiene que ver con la forma, como a partir de los valores y las creencias compartidas las personas que pertenecen a un sistema cultural interpretan la realidad”

<sup>64</sup>. A esto Robbins agrega siete variables, que al reunirse conforman la esencia de la Cultura Organizacional<sup>65</sup>:

- 1) Innovación y aceptación de riesgo. Es el grado de estimulación recibido por los empleados para correr riesgos.
- 2) Atención a detalle. El grado de precisión, análisis y atención puesto por los empleados en sus diferentes actividades y responsabilidades.

---

<sup>64</sup> Carlos Fernández de Collado, *Op. cit.*, p.89.

<sup>65</sup> Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, p.550

- 3) Orientación a los resultados. Es la precisión centrada en los eventos o resultados, sin importar las diferentes técnicas o procesos utilizados para alcanzarlos.
- 4) Orientación a la gente. Manera en cómo se direccionan los resultados sobre las personas envueltas en la organización.
- 5) Orientación a los equipos. Grado de organización por equipos de trabajo en lugar de individuos.
- 6) Agresividad. Se refiere al comportamiento agresivo y competitivo como sustituto de la pasividad o mediocridad.
- 7) Estabilidad. Énfasis utilizado para mantener un estado que contraste con el crecimiento.

La conjugación de los siete puntos anteriores permite hablar de una Cultura Organizacional orientada a una institucionalización, condición que emerge cuando una organización cobra vida propia, es decir habla por sí misma, y no existe la necesidad de juicio o apología por parte de ningún miembro o departamento.

Sin embargo, el fenómeno es sólo un proceso a largo plazo y no implica meramente un estado positivo dentro de la organización, por ello Robbins afirma que “la cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta, es decir es un término descriptivo”<sup>66</sup>, ya que puede confundirse con la satisfacción laboral.

Lo anterior es muestra de que la Cultura Organizacional posee características descriptivas y no evaluativas. Además dentro de la literatura organizacional se le atribuyen de igual forma atributos diferenciadores y holístico, o sea el factor humano en las organizaciones se apropia de un eje sistémico basado no sólo en elementos físicos como la estructura de un lugar, sino también de todo tipo de expresiones simbólicas manifestadas en el mismo.

---

<sup>66</sup> Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, p. 552

Todas las expresiones dentro de una organización son determinantes en su cultura, Collado versa cuatro tipos de manifestaciones culturales: simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. Las simbólicas representan el lado ontológico de la organización, mientras explican su filosofía o credo. Las conductuales son las pautas de comportamiento y de interacción entre los miembros al interior de la empresa; las estructurales fijan el nivel normativo y finalmente las materiales comprenden todos los recursos físicos, económicos y tecnológicos que regulan el actuar organizacional.

Kaith Davis asocia el comportamiento de los trabajadores a la cultura de trabajo de una organización, resultado de las acciones emprendidas por los roles, papeles y estatus asignados a los mismos, por ello la define como “el conjunto de suposiciones, creencias, valores, y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo”<sup>67</sup>.

La Cultura Organizacional ataca dos esferas diferentes: lo simbólico y lo material. La primera tiene una naturaleza intangible, muestra de esto es la historia, mitología, misión, visión, creencias, principios, slogans, ceremonias, rituales, colores, etcétera que una organización utiliza como parte de su proceso de identificación.

El aspecto material utiliza y explota el inmobiliario y mobiliario, gestándose una percepción reguladora en el interior y exterior de la organización, por lo cual su diseño debe ser sumamente cuidado al momento de atender las necesidades estructurales y comunicacionales. En este apartado se considera también a la tecnología utilizada en el cumplimiento de los procesos y actividades desarrolladas.

El hecho más importante al crearse una cultura organizacional es trazarla bajo un esquema comunicativo, es decir, ésta debe ser compartida por todos los elementos activos circundantes al esquema organizativo, la edificación de una

---

<sup>67</sup> Keith Davis, *Cultura Organizacional. Concepto*. (en línea), Colegio de Administración de la Arizona State University, Sin fecha, Dirección URL: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html> [consulta: 16 de Octubre de 2010]

cultura adecuada impactará en lo sucesivo a otras áreas de la Comunicación Organizacional, como lo es la Identidad o Imagen Corporativa.

### **2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional**

En el Capítulo 1 se mencionó la diversidad de los diferentes tipos de organización, de igual manera existe una gran variedad de culturas al interior de ellas, sí bien la Cultura Organizacional tiene propiedades comunes, ésto no justifica la presencia de subculturas alternas inherentes a ella, es decir “miniculturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica”<sup>68</sup>.

Es una característica que las organizaciones de gran tamaño posean una cultura dominante, la cual expresa los valores principales o hegemónicos de sus miembros. No obstante, las subculturas reflejan problemas, situaciones o experiencias suscitadas entre los actores organizacionales. “Por ejemplo, el departamento de compras tal vez tenga una subcultura que compartan únicamente los miembros de ese departamento, incluirá los valores nucleares de la cultura dominante más valores adicionales exclusivos de los miembros del departamento de compras”<sup>69</sup>.

El ejemplo anterior ilustra como los valores principales o dominantes son aceptados en toda la organización, importando de manera gradual la existencia de valores independientes en cada una de sus unidades. No obstante, debe predominar una cultura fuerte, sin esta el valor del significado compartido disminuiría de forma considerable porque no habría una interpretación uniforme.

Cabe señalar que en una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se intensifican en el desarrollo laboral extensamente, por ello es recomendable que los miembros de una organización acepten los valores guía para fomentar más la cultura y por ende el compromiso día a día. Al respecto Robbins sostiene que “una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto al

---

<sup>68</sup> Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, p. 553.

<sup>69</sup> *Ibíd.* p. 554.



objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito constituye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional<sup>70</sup>.

Por este motivo, conviene conocer otros modelos de cultura corporativa caracterizados en gran medida por su jerarquía, centralización, tipos y niveles de comunicación, función, etcétera. A continuación se expone a detalle un cuadro elaborado por el Doctor Francisco Fernández Beltrán, quien en su tesis doctoral (*La Gestión de la Comunicación Interna. Análisis de la aplicación de las Tecnologías de la Información en los procesos de Comunicación Interna en las universidades de la Comunidad Valenciana*) recopila de manera breve y sintáctica los diferentes modelos de cultura en las organizaciones, tipología desarrollada a través del estudio de diferentes enfoques teóricos<sup>71</sup>.

<b>Tipologías de la Cultura Corporativa</b>
<p><b>1. R. Harrison (1972)</b></p> <p>a) <u>Orientación al poder</u>. Cultura que valora la dominación (competitividad y autoritarismo).</p> <p>b) <u>Orientación al rol</u>. Se destaca la legalidad y la burocracia.</p> <p>c) <u>Orientación a la tarea</u>. Se concentra en la ejecución del trabajo y sus resultados, resultado del interés de enfocarse en la tendencia a organizarse.</p> <p>d) <u>Orientación al personal</u>. Su valor se centra en las necesidades del personal para lograr una identificación.</p>
<p><b>2. Ch. Handy (1976)</b></p> <p>a) <u>Zeus</u>. Orientada al poder interno.</p> <p>b) <u>Apolo</u>. Orientada a los roles de poder y el orden.</p> <p>c) <u>Atenea</u>. Orientada a la obtención de resultados.</p> <p>d) <u>Dionisos</u>. Orientada al personal</p>
<p><b>3. T.E. Deal y A.A. Kennedy (1986)</b></p> <p>a) <u>Cultura macho</u>. Se caracteriza por manejar riesgos altos para obtener una respuesta rápida.</p>

<sup>70</sup> *Ibíd.* p. 554.

<sup>71</sup> Francisco Fernández, *La Gestión de la Comunicación Interna. Análisis de la aplicación de las Tecnologías de la Información en los procesos de Comunicación Interna en las universidades de la Comunidad Valenciana* [en línea], España, 9 de Enero del 2007, Dirección URL: [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//), [Consulta: 29 de Septiembre de 2010], p. 149.

<ul style="list-style-type: none"> <li>b) <u>Cultura de trabajo y juego duro</u>. Maneja un bajo riesgo aunque su la espera de la respuesta sea lenta.</li> <li>c) <u>Culta de apuesta</u>. Riesgo alto y respuesta lenta.</li> <li>d) <u>Cultura de procesos</u>. Riesgo bajo y respuesta lenta.</li> </ul>
<p><b>4. C. Pümpin y S. García Echeverría (1988)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <u>Orientada al cliente</u>.</li> <li>b) <u>Orientada al personal</u>.</li> <li>c) <u>Orientada al resultado y prestaciones</u>.</li> <li>d) <u>Orientada a la innovación</u>.</li> <li>e) <u>Orientada a los costes</u>.</li> <li>f) <u>Orientada a la empresa</u>.</li> <li>g) <u>Orientada a la tecnología</u>.</li> </ul>
<p><b>5. VV AA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <u>Tipo Z</u>. Caracterizada por un enfoque vitalista.</li> <li>b) <u>A</u>. Enfocada al empleo, lo cual da lugar a una identificación adecuada de la empresa, una mayor socialización y mejor calidad de los productos ofertados.</li> </ul>
<p><b>6. G. Hofstade (1990)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <u>Orientación a procesos versus orientación de resultados</u>.</li> <li>b) <u>Orientación al empleado versus orientación a tareas</u>.</li> <li>c) <u>Estilo parroquia o estilo profesional</u>.</li> <li>d) <u>Estilo sistema cerrado o abierto</u>.</li> <li>e) <u>Con control laxo y control rígido</u>.</li> <li>f) <u>Orientada al estilo normativo o estilo pragmático</u>.</li> </ul>

Tabla 4. Tipología de Cultura Corporativa elaborada por Francisco Fernández en su tesis doctoral *La Gestión de la Comunicación Interna. Análisis de la aplicación de las Tecnologías de la Información en los procesos de Comunicación Interna en las Universidades de la Comunidad Valenciana*, España 2007.

Vale señalar lo siguiente, las organizaciones no están casadas con un solo tipo de cultura, en algunos casos, al ser unidades híbridas, la elección de un sistema de significados compartidos podrá ser flexible, con el objetivo de responder no sólo a las necesidades del entorno, sino también al modelo o estrategia de negocio predominante.

## 2.1.2 Funciones de la Cultura Organizacional

La delimitación geográfica o conceptual es uno de los primeros pasos a seguir por las organizaciones, por lo cual una de las primeras funciones de la Cultura Organizacional, es precisamente la creación de diferencias entre una organización y las demás. Cuando una estructura organizativa alcanza ese estado podrá transmitir un sentido de identidad a sus miembros.

El compromiso y el desinterés individual al interior de las organizaciones es muestra de la lógica basada en la estabilidad del sistema social, producto no sólo de una buena estrategia corporativa, sino también de un mecanismo capaz de promover, controlar y dar sentido al comportamiento de los empleados.

Mientras las organizaciones definan la influencia de su cultura en los miembros integradores de su equipo se podrá hablar de un significado organizacional compartido y guiado en una misma dirección. Sin embargo en la búsqueda de dicho proceso acontecen situaciones que obstaculizan su desarrollo.

De manera reciente, una encuesta publicada por la consultoría de empresas y administración Randstad<sup>72</sup> indicó la importancia de la Cultura Organizacional, debido a su gran impacto en la moral, productividad, y grado de satisfacción de los trabajadores de una empresa, en palabras de Catalina Franco R. “la Cultura Organizacional es clave para el éxito y... la mejor herramienta para retener a los empleados estrella, y para fortalecer su compromiso”<sup>73</sup>.

Todos los cambios culturales se gestionan a través de esfuerzos compartidos por todos los miembros de la organización, no son espontáneos y su transformación es paulatina. Por desgracia, ninguno de ellos está exento a enfrentarse con barreras u obstáculos para la diversidad, adquisiciones, fusiones, etcétera.

---

<sup>72</sup> <http://www.randstad.com.mx/> [consulta: 20 de Octubre de 2010] Randstad es una empresa dedicada a la consultoría de administración de empresas, su impacto no sólo se ha visto a través de las mejoras hechas a empresas transnacionales, sino también por el personal capacitado ofrecido en sus diferentes servicios.

<sup>73</sup> Catalina R. Franco, *La Cultura Organizacional es clave para el éxito de una empresa* [en línea], Octubre 2020, Dirección URL: [http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa\\_a4976.html](http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html) [consulta: 20 de octubre de 2010].

### 2.1.3 Proceso de Socialización de la Cultura

La cultura no brota de la nada, su trabajo responde a costumbres y tradiciones programadas bajo un sentido predeterminado por los fundadores de la organización. Ellos tienen una gran responsabilidad en la planeación de la cultura temprana, ya que tienen una visión de cómo debería ser, sin estar expuestos a ideologías previas.

El nacimiento de la Cultura organizacional inicia a través de la contratación de empleados afines a los objetivos impuestos por los fundadores de la organización, posteriormente éstos son adoctrinados e inducidos bajo el esquema de pensamiento de sus líderes, por último el comportamiento se configura como un rol modelo para estimular e internalizar las creencias, suposiciones y valores, con el objetivo de que éstas se adhieran a la cultura de una organización.

Una vez definida cuál es la cultura de una organización, los líderes y trabajadores de cualquier nivel deben trazar acciones y tareas para mantenerla viva. Robbins sostiene tres fuerzas vitales en el sostenimiento de la cultura:

- a) Selección. Su meta es identificar y contratar personas que tengan el perfil para realizar diferentes actividades en una organización, aquí se valora el conocimiento, las aptitudes, habilidades, características físicas, etcétera.
- b) Acciones de la Alta Dirección. Su labor consiste en ejecutar los pilares de la cultura, con el simple hecho de predicar con el ejemplo (*Walk to walk*).
- c) Socialización. Cuando los nuevos candidatos son aceptados tiene que adaptarse a la cultura a través de una etapa previa a la llegada, en la cual se gestionará un aprendizaje socializado y colectivo, consecuentemente habrá una fase de encuentro donde la organización se presenta tal cual es con nuevos empleados, quienes decidirán su respuesta de ajuste al trabajo, grupo y esquema organizativo, este último paso recibe el nombre de etapa de metamorfosis. Hay diferentes tipos de procesos de socialización, por ello a continuación se presenta una tabla donde se exponen las diferentes opciones existentes.

Opción de Socialización	Características del proceso
Formal	Socialización formal Orientación específica a programas de entrenamiento.
Informal	Colocación del trabajador con poca atención especial.
Individual	Socialización individual. Es llevada a cabo por profesionales.
Colectiva	Agrupación de individuos. Procesamiento de experiencias idénticas.
Fija	Hace referencia al horario. Existen etapas estandarizadas de transición.
Variables	Sistema de ascensos común. Avance gradual en la organización.
Serial	Uso de modelos de roles para capacitar y motivar a los nuevos miembros.
Azar	Los empleados llegan a sus propias conclusiones.
Inversión	Se asumen cualidades de los nuevos miembros y calificaciones del éxito laboral.
Desinversión	Se quitan características del reclutado.

Tabla 5. Opciones de Socialización expuestas en el libro *Comportamiento Organizacional* de Stephen Robbins.

A través de la socialización se pueden compartir elementos de la Cultura Organizacional como son historias de éxito, rituales o secuencias repetitivas de actividades capaces de reforzar los valores de la organización, el lenguaje, etcétera.

#### 2.1.4 Espiritualidad Organizacional

Si bien el nombre puede confundirse con prácticas religiosas dentro de la organización, no está relacionada con la teología, sino toma en consideración la vida interior de las personas en un lugar de trabajo, en palabras de Robbins, los activos laborales “tienen una vida interior la cual alimenta y es alimentada por

medio de un trabajo significativo en el contexto de la comunidad”<sup>74</sup>. Su utilidad permea en el análisis y entendimiento del comportamiento organizacional.

En otras palabras este fenómeno se suscita cuando las organizaciones promueven y reconocen a través de su cultura, el corpus mental-espiritual de sus miembros, con el cual buscan un significado en su trabajo, y son susceptibles de conectarse con otros seres humanos para buscar una unidad y forma parte de un colectivo.

Dicho enfoque no es precisamente reciente, siempre los trabajadores han tenido una vida interior, sin embargo, su función permite elaborar un estudio y análisis de elementos de la cultura organizacional, como lo son valores, ética, motivación, liderazgo, etcétera. Todo ello con el fin de ayudar a las personas a alcanzar su potencial a través del logro de metas al interior y exterior de la organización.

Abocar el enfrentamiento y solución de conflictos del trabajador en su vida personal y laboral es tarea también de la Espiritualidad Organizacional. Su uso responde a una serie de razones por las cuales atraviesan las personas dentro de una organización, como los estilos de vida, dinámicas de fe, demandas de necesidades, deseos de integrar valores de la vida privada en la profesional, etcétera.

De acuerdo con Stephen Robbins<sup>75</sup>, para lograr consagrar la Espiritualidad Organizacional dentro de la cultura de cualquier empresa es necesario desarrollar cuatro características:

- a) Un sentido intenso de propósito: las organizaciones necesitan crear un significado propio aterrizado en su propia cultura, para conseguir que las personas estén inspiradas por un propósito que consideren útil.
- b) Confianza y respeto: el desarrollo de la espiritualidad organizacional debe basarse en la confianza, honestidad y apertura mutua. Al respecto Robbins

---

<sup>74</sup> Stephen. B. Robbins, *Op.cit*, p. 570

<sup>75</sup> Stephen B. Robbins *Op. Cit.* P. 571

ilustra este punto con la declaración del Presidente de Whetherrill Associates, empresa líder en el ramo de la distribución de autopartes, quien recalco lo siguiente: “Aquí no decimos mentiras, y todos lo saben, somos específicos y honestos acerca de la calidad y lo adecuado que es el producto para las necesidades de nuestros clientes, aun si sabemos que ellos no detectarán ningún problema”<sup>76</sup>.

- c) Prácticas humanísticas de trabajo. Es decir construir generalidades humanísticas que comprendan horarios flexibles, premios basados en el éxito colectivo, derechos del trabajador, etcétera.
- d) Tolerancia a la expresión de los empleados. Considerada como la libre expresión de las emociones de trabajadores, permitiéndoles ser ellos mismos.

En el panorama actual existe poca investigación al respecto de la Espiritualidad Organizacional, siendo así que éste concepto sea ha criticado sobremanera, su definición hasta la fecha no ha sido precisada, por lo cual su legitimidad ha puesto en duda y se ha cuestionado si su uso comulga con la imperiosa pero real necesidad de obtener utilidades.

Para efectos de este proyecto se decidió hablar de la Espiritualidad Organizacional, como muestra de un agente coactivo en el desarrollo de la Cultura Organizacional, su uso será resultado de un proceso complejo a largo plazo, pero cuyos efectos se verán reflejados a través de la Comunicación Interna, por ello el siguiente punto se abarcará la importancia que tiene el desarrollo de la Cultura Organizacional en la práctica comunicacional.

## **2.2 La Cultura Organizacional en la Comunicación Interna.**

Francisco Fernández Beltrán concibe a la Cultura Organizacional o Corporativa como una “construcción de la comunicación, y es en gran parte a través de esta vía la forma en la cual se genera y desarrolla en el interior de las

---

<sup>76</sup> Stephen B. Robbins, *Op. cit.*, P. 571

organizaciones”<sup>77</sup>, por ello es menester hablar de la relación que tiene este concepto con la Comunicación Interna.

En el capítulo anterior se definió a la Comunicación Interna como motor e instrumento de índole estratégica cuyo fin precisa la participación de todo el personal en el modelo de negocio organizacional, con el cual todas las personas involucradas en la organización podrán sentirse comprometidas y facilitadoras del éxito.

El papel simbiótico jugador por la Cultura Organizacional en la Comunicación Interna hace énfasis al mejorar las fortalezas del empleado para construir un mejor clima organizacional, y de manera subsecuente llegar a la configuración adecuada de la estrategia global de la organización. El clima organizacional se entiende a manera de “cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto de atributos de un entorno cualquiera”<sup>78</sup>.

Sin embargo, para términos de este proyecto se entenderá este último concepto como la “actitud colectiva, producida y reproducida por la interacción de los miembros en un entorno”<sup>79</sup> entendido como un departamento o una organización entera. Por ello, la Comunicación Interna se encargará de elaborar una Cultura Organizacional positiva, cuyo propósito será la mejora del clima organizacional.

La Cultura Organizacional positiva, como ya se mencionó, se logra a través del desarrollo de las fortalezas del empleado para corregir sus problemas, es decir, no se trata de resolverles los problemas a los trabajadores, sino capacitarlos en la construcción de resoluciones pertinentes con base en sus capacidades.

De igual forma se apela a premiar más que castigar, no sólo de manera extrínseca a través de salarios o bonificaciones, sino también es obligación de los

---

<sup>77</sup> Francisco Fernández, *Op. cit.*, p. 148

<sup>78</sup> R. Tagiuri, *Clima Organizacional: Exploraciones de un Concepto*, Estados Unidos, Editorial Universidad de Harvard, 1968, p. 25.

<sup>79</sup> M. Poole, *Análisis Estructural del Clima Organizacional*, Londres, Editorial Sage, (Sin año), p. 285.



líderes organizacionales motivar a sus empleados intrínsecamente apelando directamente a los valores ofertados por la cultura de la organización, sin olvidar hacer énfasis en la vitalidad y el crecimiento obtenido gracias al resultado del trabajo.

Los factores enunciados en el párrafo anterior muestran a la comunicación como un factor integrador de los componentes de la Cultura Organizacional, por ende su finalidad permite todos los actores de una organización conocer y acerpar las políticas, valores, direcciones y operaciones de la empresa.

Como ya se puso de manifiesto en este capítulo la adecuación y desarrollo de una cultura organizacional impactará de manera positiva a la Comunicación Interna, esto pautará condiciones para la creación de un estado de Intracomunicación, enfoque a profundizar en el siguiente punto.

### **2.3 La Intracomunicación**

A lo largo de todo este proyecto se ha puntualizado la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, su valor puede ser expresado análogamente a manera de sistema nervioso, por ello es inexorable no contar con su existencia, de otra forma las estructuras organizativas están condenadas a desaparecer.

Dicho sistema nervioso debe de contar con una lógica capaz de integrar un entretelar apto para comunicarse con los actores circundantes (llámese personas, organizaciones externas, entornos, etcétera). Su funcionalidad se pondrá a prueba a través de la eficacia y eficiencia expresada al responder solicitudes provenientes de los mismos actores, es decir, “si la estructura de la organización no permite que la comunicación se desarrolle, ésta no llegará a producirse, afectando la existencia misma de la organización”<sup>80</sup>.

Una vez entendida la importancia de la comunicación al servicio de las organizaciones, es necesario mencionar también cuáles pueden ser las ventajas si

---

<sup>80</sup> Joan Elias, *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación*, España, Gestión 2000, 2003, p. 52

ésta se alinea a la Dirección de la empresa, prospectándose resultados en el surgimiento de opiniones unificadas que posibilitadoras del reencuadre de los objetivos principales de la organización.

Al proceso descrito en las líneas anteriores recibe el nombre de Intracomunicación, dicho de otra forma, este concepto es un elemento estratégico de gestión, con el cual se busca que la comunicación interna sea efectiva de manera global en la organización.

Joan Elías creador del concepto y único académico en estudiar este fenómeno, sostiene que “es el actuar como potente y eficaz agente de cambio, dirigido a facilitar la adecuación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológico, económica y social”<sup>81</sup>.

Esta herramienta debe de concebirse como un elemento vivo, en constante evolución y con vocación de continuidad para constituir particularmente la respuesta de la comunicación en la empresa, no sólo a través de la tendencia humana al cambio, sino también con base en la organización de equipos de trabajo multidisciplinarios, cuya seña siempre apele al cumplimiento de los resultados esperados.

Debe ubicarse a la Intracomunicación, de igual forma, como una constante en el flujo de relaciones de una organización, configurándose idealmente como el estado perfecto de la Comunicación Interna, donde se creen estrategias transversales a la Cultura Organizacional.

Los cambios no son espontáneos, ni surgen por arte de magia, por ello es necesario aclarar que la gestión de la Intracomunicación obedece a un cambio paulatino, al respecto Joan Elías sustenta el inicio el proceso de cambio “con una idea o noticia de una diferencia que es resultado de reencuadrar los significados

---

<sup>81</sup> Ibid. p. 55

contextuales de un conjunto de hechos concretos que modifican la percepción que se tiene de la propia situación y da lugar a nuevos comportamientos<sup>82</sup>.

La aplicación de esta concepción del cambio ayudará a entender cómo plantear la comunicación bajo un proceso evolutivo de síntesis informativa, a partir de una diversidad de fuentes, donde los empleados de una empresa sean los partícipes en el autodesarrollo de la misma<sup>83</sup>.

No obstante, no se debe perder de vista el papel principal de la Intracomunicación, el cual parte de la idea estratégica de crear una continua construcción y fortificación en la cultura organizativa, y no como un instrumento del departamento de Recursos Humanos para transmitir cuál es la opinión de la Dirección.

A la par su búsqueda está acompañada por el afán de hacerla parte de la filosofía organizacional, para poder así sea posicionada y compartida por cada una de las partes que integran una organización. Sí bien dicha formulación está expuesta a caer en lo utópico, su desarrollo promoverá la eliminación de la comunicación descendente, ascendente y horizontal, razón de la propuesta del modelo de intercomunicación.

### **2.3.1 ¿Un Departamento de Comunicación Interna?**

Ha quedado claro, toda la comunicación de una organización o empresa debe estar planeada por sus respectivos líderes, si bien no se señala como un requisito propio, algunas de estas estructuras organizativas cuentan con departamentos de comunicación, quienes ejecutan prácticas, métodos, formas de evaluación, diagnósticos, planes de solución y diversas tareas en el ámbito comunicativo.

---

<sup>82</sup> *Ibíd.* p. 57

<sup>83</sup> María Eugenia Errázuriz, *Endomarketing: con la camiseta bien puesta* [en línea], México, Presentación del Congreso "Leader Ship & RH Summit International Expo, México, Mayo 2010, Dirección URL: <http://hrsummit-al.com/pdf/3oracle.pdf> [consulta: 3 de Octubre de 2010], Diapositiva 22.

Para Núria Saló el departamento de comunicación es “el responsable de coordinar, definir y concretar las estrategias, planes y procesos de comunicación en sus diferentes ámbitos de aplicación”<sup>84</sup>.

Concretar un Departamento de Comunicación implica introducir un flujo de información multidireccional, con una gestión integrada y descentralizada cuyo fin es la formación de equipos de trabajo capaces de apelar a la respuesta de los procesos comunicacionales, y dejar de coordinar tareas fragmentadas. Las personas responsables de esta unidad trabajarán un contacto continuo con la dirección general y los demás públicos objetivos.

La dirección de comunicación juega un papel de gran importancia al ser responsable de crear, desarrollar, y potencializar la cultura comunicativa, sin embargo, cuando la misión es la implementación de la Intracomunicación, el líder de la organización tiene la tarea de crear un escenario donde cohabiten un Comité Estratégico, una Comisión Coordinadora y el mismo Departamento de Comunicación Interna.

Quien aprueba y sanciona las directrices comunicacionales es el Comité Estratégico, correspondiéndole directamente evaluar la logística de los planes comunicativos. Joan Elías recomienda que dicho órgano tenga correspondencia con la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección Financiera, el Departamento de Marketing y el responsable de la comunicación con medios fuera de la organización, es decir el encargado de las Relaciones Externas.

De manera recomendable, dicho comité debe de estar presidido por el Presidente, el Consejero Delegado o el Director general de la compañía, cada uno de ellos “tendrá el firme deseo de finalmente, desaparecer”<sup>85</sup>, su acción será una fase correctiva-normativa, la tendencia precisamente de la Intracomunicación, es el mejoramiento ulterior máximo de la Comunicación Interna, aunque en caso de

---

<sup>84</sup> Núria Saló, *Op. cit.*, p. 28

<sup>85</sup> Joan Elías, *Op. cit.*, p. 61

ser necesario el comité se integrará para replantear o solucionar retos emergentes.

Por su parte, la Comisión Coordinadora, como su nombre lo indica, coordinará todas las propuestas e iniciativas pautadas por el Departamento de la Comunicación Interna, con base en el tipo de organización y los objetivos que ésta tenga; por ello, contará con la presencia del responsable de la comunicación interna y los representantes de los departamentos existentes en la empresa.

La última esfera incluida en el proceso departamental para alcanzar un estado de Intracomunicación es el Departamento de Comunicación Interna, el cual tiene como única exigencia estar formado por profesionales de la comunicación (idealmente) quienes a largo de todo su trabajo pregonen una responsabilidad, no sólo para mejorar de manera específica su gestión, sino para obtener la colaboración de todos los actores inmiscuidos en el proceso de comunicación. Joan Elías indica que la labor de este departamento estará dividida en dos fases:

- i. Primera Fase (Implementación de la comunicación interna)
  - Diseño de estrategias de comunicación.
  - Venta de proyectos de comunicación a los diferentes departamentos.
  - Integración de las personas clave de la organización.
  - Planificación de acciones de comunicación.
  - Ejecución de los planes de comunicación.
  - Control de actividades de comunicación.
- ii. Segunda Fase (Revisión de la evolución de la comunicación interna)
  - Detección de tendencias de comunicación.
  - Asesoría del diseño de comunicación.
  - Creación de guías metodológicas para el desarrollo de las acciones de comunicación.
  - Apoyo logístico interdepartamental.
  - Franquiciar actividades de comunicación.

El producto de ambas fases y de la tricotomía departamental será concebir a la Intracomunicación como un medio catalizador con el cual se podrán relacionar de manera permanente a todos los actores de la organización, a través de una estrategia capaz de impactar a la cultura de la misma, no sólo con el desarrollo de tácticas fincadas en la realidad, sino también con la expansión de un mensaje claro y unificador, vaciado de manera dinámica en los diferentes soportes activos, es decir *un mix estratégico*<sup>86</sup>.

### 2.3.2 El Mapa de la Intracomunicación

Mucho se ha insistido en la importancia de la Comunicación, y por supuesto la Intracomunicación, éstas no pueden gestionarse de manera espontánea. Por ello deben de estar precedidas de una estrategia de ejecución donde se toma la iniciativa para lograr una intervención adecuada en las reformas propuestas, para conseguir este proceso Joan Elías propone la elaboración de un mapa donde se situará contextualmente las acciones a emprender.

Dicho mapa partirá de un área situacional donde se confronta el problema de forma real, de una misión o ideal organizacional, de un análisis del corazón ideológico actual de la organización, la memoria histórica, y la situación contextual. Todo esto para partir de una dinámica actual en la cual se pueden proponer cambios para lograr la mejora.

Elías Joan le otorga una gran importancia al Mapa de la Comunicación, o sea “cada organización podrá establecer su propio ‘itinerario’ por la Intracomunicación y adaptarlo a su particular problema de comunicación interna”<sup>87</sup>. A continuación se expondrán las cuatro áreas que integran dicho mapa.

- a) Área Situacional. Consiste en elaborar un análisis de la situación actual de la organización, es decir, del estadio organizacional previo a la ejecución

---

<sup>86</sup> Se debe entender al *mix estratégico* como la utilización de diferentes estrategias alienadas al modelo de negocio de la organización, con el fin de obtener resultados eficaces, partiendo de distintos grados de ataque, pero con una sola mira.

<sup>87</sup> Joan Elías, *Más allá de la Comunicación Interna La Intracomunicación* [en línea], Razón y Palabra, México, Agosto 2003, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jmonclus.html> [consulta 10 de Octubre de 2010] p. 1

del plan de Intracomunicación, haciendo énfasis en el estudio de la misión, visión, valores y de la memoria histórica, ya que todas las propuestas deben girar en torno a lo que ya se hizo, para poder así formular nuevos escenarios, para no caer en los errores del pasado. El estudio de los elementos aquí citados podrán colocar la planeación en una situación contextual y ésta atenderá todo lo suscitado al interior y exterior de la organización.

- b) Definición del problema. Una vez entendido el estado actual del que se parte, es necesario definir el problema con exactitud, Joan Elías Monclús haya este paso complicado por la posibilidad de errar en la definición del problema, cuando esto sucede puede recrearse la solución con base en la redefinición y revisión del Análisis Situacional, sin perder de vista qué es lo que sucederá cuando termine el proceso de Intracomunicación.
- c) Área estratégica. Cuáles serán las estrategias a desarrollarse, el uso de éstas debe corresponder al resultado prospectado.
- d) Área Operativa. Aquí se establecen las tácticas de todo el proceso con base en el Plan de Fases Operaciones (basado en la división de un Plan de Comunicación en diferentes programas para que su control sea más fácil) y un Plan de Objetivos, estrategias y acciones, donde se especificarán objetivos concretos.
- e) Área de Auditoria. El propósito de auditar el proceso responde a la necesidad de estudiar y reconocer el camino que ha tenido el plan general. Se puede realizar una Auditoria de Distribución donde se monitorea y valora la efectividad del plan entre emisores-receptores ya que el mensaje principal del plan puede estar expuesto a “perderse” en el camino; o bien cuando el error emerge de la estrategia tiene que proceder una Auditoria del Área de eficacia, para reelaborar el *mix de estrategias*.

Este mapa facilita en gran medida el sendero adecuado para llegar al estado de Intracomunicación, por ello la conjugación de un *mix estratégico* debe ser menester, es decir, la utilización de una sola estrategia no facilitará el éxito, basta recordar que “*es más fácil conseguir pequeños cambios que cambios grandes*” y

éstos serán producto de un racional estratégico basto, muestra de ellos son las siguientes estrategias propuestas por Joan Elías.

### **2.3.3 Estrategias de Comunicación Interna**

La palabra estrategia tiene una connotación militar, pues se define como el arte de dirigir las operaciones militares. La Comunicación Organizacional permite crear estrategias óptimas para la resolución de cualquier tipo de problemas, por ende se retoma dicho concepto, la estrategia para Clausewitz “escoge el terreno del combate, el momento y las fuerzas a utilizar para conseguir el triunfo. La colocación anterior al combate condiciona el éxito mucho más que la táctica que se limita a filiar la conducta a seguir durante el mismo combate”<sup>88</sup>.

Sun Tzu recalca la habilidad de análisis todos los elementos circundantes a la estrategia de igual forma, bajo sus propias palabras “quien dirige las tropas debe conocer con anticipación las condiciones del terreno, pues según las distancias pondrá en marcha un plan de acción indirecta o directa. Luego de conocer el mayor o menor grado de facilidad o dificultad con que puede recorrerse el terreno, deberá evaluar la ventaja de utilizar la caballería o infantería”<sup>89</sup>.

Lo anterior dicho permite comprender adecuadamente el por qué de la logística de las decisiones y acciones organizacionales, favoreciendo así el vencimiento de obstáculos y el posicionamiento deseado. Sin embargo, el hacer estratégico no es tan simple como se lee, debido al proceso logístico que éstas deben poseer, mismo que apela al Mapa de Comunicación hablado en el punto anterior.

De entrada una acción estratégica debe situarse antes del inicio de la acción, tomando así la iniciativa, esto lo podemos ver en gran medida en las acciones militares narradas por Sun Tzu en su libro *El arte de la Guerra*. Posteriormente se escoge el terreno, el momento y los recursos a utilizar, calculado y acotando el riesgo de la acción elegida.

---

<sup>88</sup> Joan Elías, *Op. Cit.*, p. 98.

<sup>89</sup> Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*, México, Ediciones Leyenda, 2008, p. 14



Formalmente las principales fases del procedimiento estratégico recaen en el diagnóstico de la situación, sin el cual no se podría saber exactamente qué es lo que se quiere hacer, ni el cómo hacerlo. En dicha etapa se debe de poseer una capacidad enormemente analítica para inferir el proceso informativo interno y externo de cualquier entorno.

Una vez sabido el objetivo principal se debe definir el problema, describiéndolo lo mejor posible para construir una hipótesis de la solución definitiva, haciendo también un análisis del repertorio estratégico-comparativo, un ejemplo en las empresas transnacionales es el Benchmarking<sup>90</sup>, cuya estrategia se basa en la búsqueda de un repertorio comparativo para mejorar cualquier proceso<sup>91</sup>.

El paso siguiente es la ejecución o aplicación de la estrategia, programando paulatinamente acciones eficaces al momento de solucionar la hipótesis. Una vez llevada a cabo la acción ésta debe ser sometida a un seguimiento y control, para lograr así una evaluación de la estrategia global.

Joan Elías, en su libro *Más allá de la Comunicación Interna: la Intracomunicación*, expone diferentes tipos de estrategias utilizables en cualquier tipo de organización, su uso corresponderá al problema encaminado a resolverse, a continuación se expondrá un cuadro con los diversos principios estratégicos abordados en la obra del autor.

Características Empresariales de la Estrategia		
<u>Definición de la estrategia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposición y explicación de un modelo estratégico para solucionar un problema o estado determinado.</li> </ul>	<u>Diseño de la estrategia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntas a realizar:            ¿Qué se va hacer?            ¿Qué se quiere hacer?            ¿Cómo se hará?            ¿Cuál es el punto de partida?            ¿Cuál es el problema?</li> </ul>	<u>Aplicación de la estrategia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puntos a realizar:            Programación de acciones estratégicas.            Hipótesis de solución.</li> </ul>
Estrategias de Intracomunicación		

<sup>90</sup> Proceso de identificar, comprender y adaptar prácticas y procesos destacados de otras empresas de cualquier tipo a fin de contribuir a la mejora del rendimiento de la propia empresa.

<sup>91</sup> John McDonald y Steve Tanner, *Aprenda las claves del Benchmarking*, España, Gestión 2000, 2006, p. 15

<p><u>Apalancamiento:</u> Busca ordenar de manera metodológica las decisiones, recursos para identificar las causas de un problema y actuar sobre él desde un punto facilitador.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del problema</li> <li>2. Identificar la causas</li> <li>3. Interacción de elementos</li> <li>4. Identificar punto de apalancamiento</li> <li>5. Diseño del plan de acción</li> <li>6. Diseño de seguimiento y control</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programación de acciones a realizar</li> <li>2. Ejecución de acciones</li> <li>3. Seguimiento de la aplicación</li> <li>4. Evaluación</li> </ol>
<p><u>Adelantamiento:</u> Se busca preparar los medios para establecer procedimientos encaminados a favorecer el desarrollo de la Intracomunicación, a través de acciones prematuras, con el fin de “adelantarse” a los acontecimientos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de la dirección</li> <li>2. Acceso previo a la información</li> <li>3. Elaborar procedimientos</li> <li>4. Plan de actuación</li> <li>5. Preparación de medios</li> <li>6. Plan de emergencia</li> <li>7. Seguimiento y control.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Punto de partida</li> <li>2. Prevención de reacciones</li> <li>3. Programación de acciones de comunicación</li> <li>4. Ejecución de acciones programadas</li> <li>5. Actuación en caso de emergencia</li> <li>6. Seguimiento y control.</li> </ol>
<p><u>Nominamiento:</u> Tiene como objetivo conseguir ambientar los planes de comunicación, para producir una relación empática entre todos los elementos de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de base de datos de las personas involucradas en la organización</li> <li>2. Elaboración de un Libro de Estilo<sup>92</sup>.</li> <li>3. Procedimientos de actuación</li> <li>4. Formación de los planes de comunicación</li> <li>5. Sistema de Seguimiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los interlocutores</li> <li>2. Personalización de la comunicación y de su medios organizacionales</li> <li>3. Responsabilizarse de la comunicación</li> <li>4. Empatizar con todos actores inmiscuidos en las acciones de comunicación</li> <li>5. Cuidado de la formas de comunicación</li> <li>6. Prevención de errores.</li> </ol>
<p><u>Acompañamiento:</u> Consiste en programar acciones individuales y personalizadas para programar un guía quien se encargue de</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección de guías</li> <li>2. Planificación de la acción: software, política operativa, línea informativa, sistema de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección de guías</li> <li>2. Preparación de la sesión de consulta: medios, sesiones, participación, calendarización, medidas</li> </ol>

<sup>92</sup> Un documento donde se recojan y formalicen todos los criterios y requisitos a cumplir en la comunicación implementada en la empresa, dicho de otra manera un Manual de Comunicación.

apoyar el tránsito de una situación a otra.	<p>prevención y número de consultas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Diseño de la logística</li> <li>4. Acompañamiento</li> <li>5. Configuración de la información permanente</li> <li>6. Comité de seguimiento.</li> </ol>	<p>de organización</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Comunicación de la operación programada</li> <li>4. Realización de la acción</li> <li>5. Apoyo al acompañamiento: siempre con información</li> <li>6. Oficina de información permanente</li> <li>7. Comité de seguimiento</li> <li>8. Evaluación de la operación.</li> </ol>
<p><u>Ritualizamiento:</u> Se basa en implementar rituales y actos capaces de vitalizar la transmisión de la comunicación interna.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de los valores a movilizar.</li> <li>2. Análisis de los contravalores.</li> <li>3. Elección de lenguaje corporativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de acogida y alineación de los medios organizacionales de comunicación.</li> <li>2. Programación de la arquitectura de reuniones</li> <li>3. Establecimiento de rituales sociales (temporales, reconocimiento, con el entorno)</li> <li>4. Medios de Ritualizamiento (Manual de Estilo y Valores)</li> <li>5. Programación</li> <li>6. Realización de la acción</li> <li>7. Post-test</li> <li>8. Evaluación.</li> </ol>
<p><u>Anclamiento:</u> Consiste en ordenar metodológicamente y sistemáticamente los procesos y recursos encaminados a consolidar el cambio propuesto, actuando con un sentido de anticipación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio previo de la situación</li> <li>2. Consolidación del cambio a través de un plano de referencia</li> <li>3. Fortificación de la posiciones</li> <li>4. Plan de seguimiento y control</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultar plano de referencia</li> <li>2. Elaboración del programa</li> <li>3. Acciones de consolidación del cambio</li> <li>4. Fortificación de la posiciones a través de mecanismos de alerta</li> <li>5. Seguimiento y control.</li> </ol>

Tabla 6. Estrategias de Intracomunicación, elaboró Azael Zausa, con base en el autor Joan Elías en su libro *Más allá de la Comunicación Interna: la Intracomunicación*.

La tabla anterior resume las generalidades de las diferentes estrategias de Intracomunicación, no obstante para fines de este proyecto es necesario profundizar en dos de ellas, no sólo por su conveniencia en la planeación estratégica, sino también por el hecho de buscar el desarrollo de la intracomunicación, a través de nuevos medios organizacionales de comunicación.

### **2.3.3.1 Estrategia de Apalancamiento**

Como su nombre hace referencia, dicha estrategia tiene su base en el principio de la palanca, el cual a su vez retoma una perspectiva sistémica. Desde el punto de vista de la Comunicación, el apalancamiento es dar un objetivo comunicacional como punto de partida en la organización.

Expresado de otra manera, se trata de encontrar un punto de apoyo sobre el actuar para obtener el resultado con el mínimo esfuerzo. Sin embargo, el problema más grande al momento de aplicar en el Principio de la Palanca recae en la difícil identificación del Punto de Apalancamiento, al respecto Joan Elías Manclús opta por sustentar que “la principal dificultad se deriva... en que el sistema no es simple y de acción directa; sino que es complejo e indirecto y que con la transmisión de la fuerza originaria a las sucesivas palancas, cambia el sentido y la dirección”<sup>93</sup>.

Como toda estrategia debe seguir lineamientos adecuados: la definición de la estrategia, la definición del problema, la identificación de causas, la interacción de elementos, el apalancamiento, el diseño del plan de acción, el sistema de seguimiento y control, y finalmente la aplicación de la estrategia.

La primera etapa busca trazar una guía metodológica a fin de monitorear todas las causas inherentes en el problema a corregir, para descubrirlas y ejecutar una acción capaz de solucionarlas a través del punto de apoyo que resulte más conveniente.

---

<sup>93</sup> Joan Elías, *Op. Cit.*, p. 6

Se profundiza en esta estrategia por ser la más importante dentro de la Intracomunicación, por ser el lugar en el cual se llevará a cabo la propuesta del desarrollo estratégico en esta tesis. Sin ánimos de adelantar la explicación del producto final, es necesario concebir al principio de la palanca como catalizar de la comunicación en las comunidades virtuales, es decir nuestros puntos de apoyo.

Para concluir este capítulo basta decir que las estrategias aquí presentadas conforman una guía operativa recomendable no sólo en el perfeccionamiento de la Comunicación Interna y la socialización óptima de la Cultura Organizacional de una organización, sino además su desarrollo pautará un estado en la organización capaz de configurar un entramado de redes basadas en la Inteligencia Colectiva.

---

# Capítulo 3

---

## Inteligencia Colectiva

---

*“Nadie lo sabe todo, todo el mundo sabe algo, todo el conocimiento está en la humanidad”.*

Pierre Lévy

---

### 3.1 Conocimiento e Inteligencia

Bajo la premisa de que el pensamiento es colectivo, es necesario apropiarse de conceptos provenientes de las ciencias de la educación, sin la colectivización del pensamiento a través del aprendizaje, éste no sería suficiente para empatar las nuevas oportunidades que el entorno ofrece, y por ende el proceso de Intracomunicación no alcanzaría un estado de desarrollo adecuado dentro de las organizaciones, porque sus actores estarían aislados y ensimismados en un eje ideológico antagónico a la unicidad de los valores u objetivos inherentes en el modelo de negocio.

En este sentido los conceptos de inteligencia y conocimiento cobran un valor de amplitud máxima al ser trasladados al terreno organizacional, a fin de encuadrar fundamentos básicos capaces de explicar el fenómeno de la Inteligencia Colectiva como catalizador de la mejora comunicacional interna.

El conocimiento de manera cierta ha sido abordado por la gnoseología o teoría del conocimiento, ciencia cuya labor es dar explicaciones encaminadas a los problemas desde su origen, partiendo de su planteamiento y validez; sin embargo es Kant quien desarrolló a profundidad la acción y efecto de conocer.

Si bien el desarrollo filosófico del estudio del conocimiento es importante por sentar bases en la profundidad dinámica del mismo, en este proyecto se hablará sólo de su perspectiva psicológica, la cual concibe al conocimiento como un proceso cognitivo (también llamado cognición) el cual se encarga de “transformar el material sensible que recibe el entorno, codificándolo, almacenándolo y recuperándolo en posteriores comportamientos adaptativos”<sup>94</sup>.

El profesor H. Carpintero ubica tres características importantes del concepto, apelando así a la génesis de éste<sup>95</sup>:

- La recuperación del plano de la experiencia individual vivida por el sujeto o individuo.

---

<sup>94</sup> Sergio Sánchez, *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, México, Editorial Santillana, 1995, p. 708

<sup>95</sup> Sergio Sánchez, *Ibíd.* P. 709

- La renovación del paradigma Estímulo-Organismo-Respuesta (E-O-R).
- La consideración del individuo como organismo capaz de procesar la información recibida, orientándola hacia una determinada conducta.

Al respecto Jean Piaget considera al conocimiento como “una relación entre los objetos y el sujeto, interviniendo en él elementos diversos como los puramente biológicos, adaptativos, elementos tipo lógico-formal, que entrañan funciones psíquicas cognitivas”<sup>96</sup>. A esto el mismo autor agrega la conexión establecida con acciones u operaciones cuyo fin desemboca en el desarrollo cognitivo.

Ahora bien, el conocimiento y la inteligencia son consecuencia de una relación bilateral, no sólo por ser utilizados (sin ánimos de juzgar su aspecto negativo) como sinónimos, sino también por la interacción sustentada por ambos en la conformación de un conjunto de saberes útiles en la instrucción-aprendizaje.

Interesa así definir a la inteligencia como “el nivel de desarrollo, de autonomía y de dominio del medio que va alcanzando el ser vivo a lo largo de la evolución... permite la apertura a la realidad, el conocimiento y apropiación del mundo y de sí mismo, la personalización de su conducta y la invención de su cultura”<sup>97</sup>; desde la perspectiva filosófica la inteligencia conlleva al entendimiento, juicio o conocimiento.

De manera complementaria desde la trinchera psicológica, la inteligencia ha sido concebida de manera intangible, y se le ha vinculado directamente con la personalidad debido a que su desarrollo depende de variables supeditadas al contexto social del hombre, tales como el equilibrio, estilo, riqueza de la personalidad en el mundo físico, familiar, cultural etcétera.

La inteligencia desde un punto de vista antropológico ha sido una de las columnas principales en el funcionamiento social y constituye lo que Lévy denomina como espacio del conocimiento, el cual se entiende como el lugar real o simbólico circundante de la sinergia de competencias, imaginación y de la

---

<sup>96</sup> Jean Piaget, *Seis Estudios de Psicología*, México, Seix Barral, 1984, p. 45

<sup>97</sup> Sergio Sánchez, *Op. Cit.*, p. 792.



inteligencia propiamente dicha. En otras palabras “la inteligencia debe ser comprendida aquí en un sentido etimológico, es decir trabajar en un conjunto (*inter legere*), como un punto de unión no sólo de ideas sino también de personas”<sup>98</sup>, esto quiere decir un trabajo colectivo.

Howard Gardner en su libro *Inteligencias Múltiples* indica con el nombre de su libro, el nuevo aporte a la concepción de Inteligencia, donde está implícita la habilidad para resolver o elaborar productos localizados en cualquier comunidad o contexto social. En sus propias palabras “La capacidad para resolver problemas permite abordar una situación en la cual se persigue un objetivo, así como determinar el camino adecuado que conduce a dicho objetivo”<sup>99</sup>.

Para Howard las Inteligencias Múltiples, se componen, valga la redundancia, de siete inteligencias desarrolladas en la vida del hombre, precisándolas a cada una de ellas híbridamente, es decir, éstas no son aisladas, al contrario su combinación es la mejor manera de percibir un desarrollo óptimo en la dinámica social; a continuación se describirá de manera breve cada una de ellas:

- a) Inteligencia Musical. Refiere la capacidad musical, reconocida por el hemisferio derecho, a través de la percepción y la constante reproducción de productos musicales. Al contrario, cuando el ser humano sustenta una pérdida de habilidad música, se le conoce como amusia.
- b) Inteligencia Cinético-corporal. Es la habilidad del movimiento corporal localizado en la corteza motora, y depende del dominio de movimientos indicados por los hemisferios, esta capacidad es considerada una de las más importantes en la adaptación del ser humano con su entorno, y por ende su sobrevivencia. Por ello, “la consideración del conocimiento cinético-corporal como apto para la solución de problemas puede resultar menos

---

<sup>98</sup> Pierre Lévy, *Inteligencia Colectiva por una cultura del ciberespacio* (Versión Descargable)[en línea], Estados Unidos, Organización Panamericana de la Salud, 2004, Dirección URL: <http://www.udenar.edu.co/virtual/inteligenciaColectiva.pdf> [consulta 27 de Octubre 2010], p. 17

<sup>99</sup> Howard Gardner, *Inteligencias Múltiples*, Barcelona, Paidós, 1995, p. 33

intuitiva... y, sin embargo, la habilidad para utilizar el propio cuerpo... constituye la evidencia de las características cognitivas de uso corporal”<sup>100</sup>.

- c) Inteligencia Lógico-matemática. Se refiere a la habilidad para la resolución de problemas a través de un método científico, con intención de comprobar una hipótesis. No obstante, también considera rasgos empíricos en el cálculo desarrollado en el cerebro, y cuya intención, de igual forma, es la resolución de problemas.
- d) Inteligencia Lingüística. Sí bien el lenguaje es universal, dicha inteligencia recalca la habilidad de elaborar oraciones gramaticales, así como la comprensión de palabras y frases en su mismo código. Los comunicólogos organizacionales hacen uso de esta inteligencia al elaborar mensajes clave de comunicación interna o externa.
- e) Inteligencia Espacial. Se refiere a la resolución de problemas en la navegación y uso de mapas como sistemas notacionales, es decir, de ubicación. Aunque también su empleo se haga en diferentes pruebas de lógica como el ajedrez o en las artes visuales para calcular la dimensión o profundidad de los objetos.
- f) Inteligencia Interpersonal. “Se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones”<sup>101</sup>. En otras palabras se basa en la habilidad para leer los deseos de cualquier tipo en la otredad, aunque éstos no sean claros o hayan sido escondidos.
- g) Inteligencia Intrapersonal. Permite comprenderse y trabajar en un estado individual, con el fin de concretarse y de manera ulterior conformar equipos de trabajo con las demás personas. De manera coloquial puede entenderse como el “conócete a ti mismo, para poder conocer a los demás”.

El aporte de Gardner<sup>102</sup> se basa alrededor de las siete inteligencias múltiples, las cuales forman parte del universo de la especie humana, activándose gracias a

---

<sup>100</sup> Ibíd. p. 36

<sup>101</sup> Ibíd. p. 40

<sup>102</sup> Ibíd. P. 45

diferentes tipos de información presentada de manera interna o externa. Sin embargo, el meollo conceptual de la inteligencia, de acuerdo con el autor americano, radica en la codificación sujeta a un sistema simbólico, suscitado en la cultura, y cuyo objetivo sea la transmisión de información al servicio del aprendizaje.

### **3.1.1 Aprendizaje y Modelos de Aprendizaje**

Hablar del uso de la inteligencia en el proceso de cambio conductual en las personas apela al aprendizaje mismo, sin embargo, se habla de éste sólo cuando se refiere a conductas manifestadas, tangibles e intangibles, a través de la experiencia. De acuerdo con Carlos Gispert el aprendizaje “tiene un lugar en el sujeto y después se manifiesta con frecuencia en conductas observables. No es posible observar directamente cómo y cuándo aprendemos algo, pero sí apreciar las manifestaciones en nuestra durante el proceso de aprendizaje”<sup>103</sup>.

A dicha conducta observable y registrable se le denomina ejecución, por su capacidad de ser medible, por ejemplo, cuando se analiza la capacidad de un estudiante se juzga su ejecución sobre lo aprendido y no no aprendido. Para el autor señalado en el párrafo anterior la diferencia entre aprendizaje y ejecución radican en variables de la conducta humana, como pueden ser el mal humor, la poca motivación, etcétera.

El aprendizaje, al igual que la Comunicación, se basa en diferentes modelos, siendo así importante hacer una breve descripción de los mismos para entender el fenómeno de aprendizaje al interior de las organizaciones. En primer lugar Bruner<sup>104</sup>, concibe al desarrollo cognitivo a manera de cadena de esfuerzos a consolidarse, éstos se organizan alrededor de las capacidades inherentes en cada persona. Es decir no serán iguales los talentos entre un departamento y otro, el departamento de marketing puede tener cualidades creativas, mientras el de cuentas habilidades administrativas, por citar un ejemplo.

---

<sup>103</sup> Carlos Gispert, Enciclopedia de la Psicopedagogía, Barcelona, Editorial Océano Centrum, 2001, p. 248

<sup>104</sup> *Ibíd.* P. 250

En este punto se debe indicar que este proyecto no desea profundizar en la acción pedagógica de las organizaciones, sin embargo, las personas inmiscuidas en éstas se apropian de conocimientos generales, para después profundizar en una inteligencia específica. Lo anterior manifiesta un preámbulo capaz de entender el aporte de Bruner en la concepción de los modelos de aprendizaje, los cuales son enactivo, icónico y simbólico.

En el modelo enactivo se aprende haciendo cosas, actuando y manipulando los objetos, es decir a través de la práctica directa, si bien su uso se relaciona con los niños, no se exenta la posibilidad de aporte en personas de cualquier edad, hecho comprobado por las tendencias tecnológicas ofertadas por el entorno, dicho de forma coloquial, siempre habrá una primera vez para enfrentar las innovaciones de éste.

Los adultos están en constante exposición a este modelo, cuando enfrentan actividades psicomotoras o procesos complejos. En las estructuras organizativas, los actores líderes pueden inducir este modelo de aprendizaje cuando se requiere introducir nuevas políticas, proporcionándoles a los empleados demostraciones u ofreciéndoles materiales pertinentes capaces de fungir como una guía instructiva.

Por otra parte, el modelo icónico de aprendizaje, se basa en el uso de imágenes o dibujos como estrategia principal de enseñanza, a decir verdad su aplicación se encamina a niños con el fin de aprender conceptos, ideas y acciones no demostrables fácilmente, no obstante es también de gran utilidad cuando los adultos desean comprender procesos complejos, un ejemplo de esto es la señalética utilizada en las organizaciones, o los organigramas en los cuales se ilustra la departamentalización complejizada no sólo por la división de tareas entre el personal, sino por el rango directivo manifestado a través de ellas.

Por último se encuentra el modelo simbólico de aprendizaje, el que consta del uso de la palabra escrita y hablada, “el lenguaje, que es el principal sistema simbólico que utiliza el adulto en sus procesos de aprendizaje, aumenta la eficacia con que se adquieren y almacenan los conocimientos y con que se comunican las

ideas”<sup>105</sup>. Sin lugar a dudas, este modelo se utiliza con mayor frecuencia en la dinámica organizacional, tanto en el proceso de socialización de la cultura, como en las actividades desarrolladas a través de esta facultad.

El uso de los tres diferentes modelos de aprendizaje es una constante en el mundo organizacional, labor de facto en todas las actividades desarrolladas sin importar el grado de especialización buscado por ellas. Incluir estos modelos en el corpus de este proyecto tiene como objetivo distinguir las distintas maneras de aprendizaje a las cuales los seres humanos están expuestos, pero sobretodo permite crear herramientas estratégicas capaces de fomentar estados adecuados de comunicación y ulteriormente concebir una organización gestionada a través de una inteligencia colectivizada.

### **3.2 Inteligencia Colectiva**

El aporte de la Inteligencia Colectiva construida por Pierre Lévy, ha marcado pauta en el mundo académico, por su novedosa concepción de concebir el “nosotros”, bajo la construcción encadenada a una serie de eventos tales como la aparición de nuevos espacios de comunicación, específicamente el Internet. Sin embargo es menester profundizar más en este concepto, para poder trasportarlo al campo organizacional.

Lévy define a la Inteligencia Colectiva como “una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias”<sup>106</sup>. Su objetivo principal se basa en el reconocimiento y enriquecimiento mutuo de las personas, para ello se debe rebasar la creencia de la inexistencia del conocimiento, para él todos los seres humanos poseen habilidades, facultades y capacidades útiles en la transformación positiva de su entorno.

Es decir la inteligencia debe ser valorada y reconocida en todas las partes perceptibles, utilizándola para ocupar las competencias de las personas en un

---

<sup>105</sup> *Ibíd.* p. 282

<sup>106</sup> Pierre Lévy, *Op. Cit.* p. 19

mundo más allá del físico, sino en un universo virtual. Si ánimos de adelantar el contenido teórico del próximo capítulo, basta decir que lo virtual, para Lévy, no se opone a lo real, a lo físico, sino a lo actual, más adelante se tocará el tema a profundidad.

Dichas competencias se captarán dentro de paisajes móviles de significaciones, o sea a través de acontecimientos, decisiones, acciones y mismas personas, con el fin de construir escenarios óptimos a favor de la sociedad, no obstante, el autor tunecino considera al ciberespacio como el lugar predilecto para desarrollar interacciones de conocimiento entre colectivos de distintos territorios.

El proceso de aprovechamiento de las competencias inicia con la identificación de las mismas, una vez reconocidas deben ser aceptadas al cien por ciento, no se les puede discriminar, al respecto el autor citado menciona: “este aspecto del reconocimiento es capital porque no tiene sólo por finalidad una mejor administración de las competencias en las empresas y los colectivos en general, posee también una dimensión ético-política”<sup>107</sup>.

De manera precisa, este enfoque valoriza a la otredad, reidentificándola de modo positivo, así pues se contribuye a movilizar líneas gestoras de cambio atractivas y abiertas para nuevos actores interesados en el proceso, dicho de otra forma, las competencias personales se colectivizan en beneficios específicos.

A lo anterior se le puede agregar el grado ideal de la Inteligencia Colectiva, en el cual se monta una cadena dinámica positiva de reconocimiento y utilización de las competencias a través de una valoración técnica, económica, humana y jurídica del conocimiento colectivizado.

Ergo su construcción no será susceptible de confusiones totalitarias, al contrario su realización está encaminada a la horizontalidad, por ello resulta interesante ligársele al concepto de Intracomunicación, con el fin de conformar una dicotomía proactiva en la mejora organizacional.

---

<sup>107</sup> Ibíd. 20

Resulta importante recalcar el espacio donde la Inteligencia Colectiva surge: la cultura, y trabaja para la misma, debido a esto el colectivo inteligente responde al proceso de la puesta en movimiento del pensamiento de muchas personas, al respecto Levý afirma que en un colectivo inteligente “la comunidad se traza explícitamente como objetivo de la negociación permanente del orden de las cosas, de su lenguaje, del papel de cada cual, el desglose y la definición de sus objetos... nada es estático, pero no se trata de desorden o de relativismo absoluto ya que los actos son coordinados y evaluados en tiempo real...”<sup>108</sup>.

Para poder conformar un colectivo inteligente es necesario trabajar dinámicamente, a lo largo de este proyecto se ha recalcado la necesidad de impulsar los proyectos a través de jornadas continuas de actuación, ni los grados de comunicación, y mucho menos la organización de las competencias surge de manera espontánea, su aparición y consolidación se generan a través de trazos estratégicos permanentes.

Ahora bien, de forma complementaria, existen diferentes acepciones en la Inteligencia Colectiva, dentro de este proyecto se le dará el nombre de esferas, por constituir diferentes ángulos de partida en el estudio de este enfoque. El objetivo de esta visión precisa en una comprensión de premisas multisectoriales basadas en la ética, economía, tecnología, política y estética. A continuación se presentará una tabla donde se indican dichos principios.

Esferas de la Inteligencia Colectiva	
1. Esfera Ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apela a la justicia de competencias de los individuos, todos tienen competencias.</li> <li>- La justicia apela a la eficacia gestionada por la Inteligencia Colectiva de una Comunidad.</li> <li>- La Inteligencia Colectiva será utilizada para la conservación de una vida social positiva.</li> <li>- En cualquier comunidad, la Inteligencia Colectiva</li> </ul>

<sup>108</sup> Ibíd. p. 41

	<p>buscará trazar líneas horizontales de comunicación y acción, con el fin de flexionar y compartir el poder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jamás deben dejarse de construir vínculos sociales.</li> </ul>
2. Esfera Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se apela a la economía de los conocimientos más que a lo instrumental o material.</li> <li>- Búsqueda de nuevas fusiones entre los individuos y las comunidades desestructuradas a través de la utilización general de las competencias.</li> <li>- Otorgamiento de importancia a las cualidades humanas como catalizador del proceso en los circuitos de la economía mercantil.</li> <li>- Considerar a la Inteligencia Colectiva como nueva economía de lo humano.</li> </ul>
3. Esfera Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El motor tecnológico es considerado por las bases naturales de los seres humanos, consagrándose así la selección natural y la selección artificial.</li> <li>- Considera a la información como vínculo clave en la mejora de las competencias del colectivo social.</li> <li>- La función de los mensajes informativos siempre será la de contextualizar, sin importar su virtualidad.</li> <li>- La tecnología es utilizada para llegar a acuerdos comunes entre el colectivo, sin olvidar el objetivo de reconocimiento de los actores inmiscuidos en el mismo.</li> </ul>
4. Esfera Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razonamiento de términos capaces de responder el porqué de las acciones, en lugar de sólo otorgarle importancia al impacto de las mismas, es decir un proceso de medidas lógicas.</li> <li>- La administración se concibe de forma flexible y orgánica.</li> <li>- Desacelerar la organización burocrática y buscar gestiones organizacionales descentralizadas e</li> </ul>



	<p>interactivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las competencias a través de los medios técnicos y políticos ya disponibles.</li> <li>- Mancomunar fuerzas a través de la informática de la comunicación, con el objetivo de constituir colectivos inteligentes.</li> <li>- Buscar la democratización digital.</li> <li>- Desarrollar una alfabetización digital.</li> <li>- Armonización colectiva a través de medios virtuales.</li> <li>- La comunidad inteligente es retroalimentada por sí misma y por el entorno.</li> <li>- La comunidad inteligente jerarquiza problemas para tomar decisiones al respecto.</li> <li>- Implementación de una democracia en tiempo real<sup>109</sup>.</li> </ul>
<p>5. Esfera Estética</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retoma la propuesta del intelecto agente, es decir de un consciente colectivo.</li> <li>- El pensamiento y el mundo son aprendidos de manera cualitativa.</li> <li>- El conocimiento no se mide por su origen, si no por su práctica.</li> <li>- Comulga con una base tricotómica: el intelecto (facultad), lo inteligible (formas, ideas, cosas) y lo inteligente (devenir de la idea).</li> <li>- Utilización de ciberespacio como herramienta gestora de la Inteligencia Colectiva.</li> </ul>

Tabla 7. Esferas de la Inteligencia Colectiva. Elaboró Azael Zausa con base en el libro *Inteligencia Colectiva, por una cultura del ciberespacio* de Pierre Lévy.

<sup>109</sup> Para Lévy las democracias en tiempo real están constituidas por elementos capaces de responder de manera rápida en caso de emergencia, sincronizándose el pensamiento de todo el colectivo inteligente.

En las esferas anteriores pueden insertarse nuevas formas de organización social y cognitiva propuesta por la Inteligencia Colectiva, en tanto se realiza la configuración estructural de los medios alternativos de comunicación destinados a construir redes innumerables compuestas por personas capaces de borrar las fronteras antagonistas al pensamiento colectivo.

### **3.2.1 La Inteligencia Colectiva en las Organizaciones**

Analizar detenidamente este concepto, infiere la posibilidad de construir estados de Intracomunicación en los cuales existe una verdadera democracia al servicio de la solución de los problemas presentados en cualquier área de la organización, para realizar mejoras a través del intercambio del conocimiento colectivo.

Por ello el aporte de la Inteligencia Colectiva en este proyecto tiene como objetivo concebir a la organización a manera de espacio de conocimiento, en el cual las personas no sólo compartan la profesionalización inherente en una organización, sino también que aporten (como consecuencia de su espiritualidad organizacional) experiencias y conocimientos útiles en el cumplimiento de los fines laborales.

Con ello se reafirma lo ya mencionado respecto a la actitud de interacción de las organizaciones hacia el entorno, el mundo empresarial actual requiere de una comunicación casi inmediata con distintas esferas de manera eficaz, priorizando así respuestas precisas, con el objetivo de aprovechar las oportunidades latentes.

En palabras de Alberto Pellegrini el aporte de Lévy al mundo de las organizaciones otorga un gran potencial ético en la creación de ambientes y conductas de trabajo saludables, gracias al hecho de incorporar a todos los actores en la construcción de escenarios participativos, subsanándose así cualquier tipo de sucesos en las empresas.

Trazar una comunidad inteligente en las estructuras orgánicas permite distribuir funciones y entidades, compartir tareas, reagrupar fuerzas y competencias en

todas las áreas existentes. Desde esta trinchera, podrán convertirse en administradoras catalizadoras de la Inteligencia Colectiva en toda la sociedad, favoreciendo a las alianzas intersectoriales, o en la formación de conexiones transversales.

La gestión de la Inteligencia Colectiva en las organizaciones es menester de manera directa al deseo de construir un escenario idealmente perfecto respecto a la comunicación, no obstante el interés de su aplicación empata con las transformaciones ocurridas en la sociedad donde se consolida la producción de conocimiento socialmente compartido, pero sobre todo donde sus actores construyen redes de colaboración.

Sin embargo, no todo lo que brilla es oro, es decir, tanto la Intracomunicación como la Inteligencia Colectiva responden a una planeación estratégica y su éxito es consecuencia del comportamiento individual y colectivo, siendo así el acceso a la información el requisito de mayor importancia al ser ejecutadas.

Es decir la producción del concepto directriz de este capítulo proporciona actitudes y aptitudes abiertas dentro de la organización, fomentando la participación de los trabajadores en políticas y normas, así como en el cumplimiento efectivo de las mismas. Por ello su consagración será resultado del debate intraorganizacional basado en el interés expresado en el modelo de negocio.

Ha quedado claro cuál es la funcionalidad organizacional de este concepto, sin embargo, es necesario señalar también su potencialidad en las nuevas tecnologías, en palabras de Lévy la Inteligencia Colectiva “se opone a la idea de que el conocimiento legítimo viene desde ‘arriba’, de la universidad, de la escuela de los expertos, reconociendo, al contrario, que nadie sabe todo y que cualquiera sabe algo... permite pensar en un modelo cartesiano de pensamiento basado en

la idea singular del *cogito* (yo pienso), para un colectivo plural *cogitamus* (nosotros pensamos)”<sup>110</sup>.

Lo dicho aquí conlleva a pensar en nuevas formas de establecer la comunicación dentro de las estructuras organizativas, ergo aprovechar las ventajas ofertadas en el entorno tecnológico actual es necesario, éstas sin lugar a dudas son un área de oportunidad en ciernes, debido a su eficacia, y al alto grado de interacción disponible.

Por ello este proyecto ahondará de forma específica en una de los nuevos medios organizacionales de comunicación: las comunidades virtuales y redes sociales, lugar donde la Inteligencia Colectiva encontrará bases sólidas para su desarrollo al ser plataformas caracterizadas por una entera interacción y cooperación mutua, en otras palabras en un trabajo comunicativo constante.

### **3.3 Comunidades Virtuales y la Web 2.0**

#### **3.3.1 Del Internet y la Web 2.0**

Como marco contextual es necesario abordar tópicos relacionados al Internet y la Web 2.0 en esta tesis, aunque su fin no busca extender el desarrollo y contenido de estos tópicos, sí es importante conocer dichos términos para entender las implicaciones tecnológicas y virtuales de la Inteligencia Colectiva.

Por ello sólo se conceptualizará al Internet de manera figurativa, es decir, como una telaraña de caminos en los cuales se presentan una infinidad de conexiones, Pilar Socorro lo define como una “red de carreteras en las que hay diferentes vías que van desde caminos vecinales a las más modernas autopistas de muchos carriles”<sup>111</sup>.

En nuestros días el Internet se ha convertido en una herramienta de gran importancia, no sólo por ser generadora de empleos, transacciones, etcétera, sino también ha impactado sobremanera en la administración del tiempo-ocio. De igual forma conocida como la Red de Redes, se caracteriza por la velocidad ofertada en

---

<sup>110</sup> Pierre Lévy, *Op. Cit.*, p. 7

<sup>111</sup> Pila Socorro, *Internet contado con sencillez*, España, Editorial Maeva, 2002, p. 9

su contenido informativo, convirtiéndose en uno de los medios predilectos actuales para establecer comunicación.

Hablar de su origen conlleva a remitir a sucesos o épocas bélicas, porque nace de una red de ordenadores nombrada ARPANET, desarrollada por el gobierno de los Estados Unidos en 1969, cuya invención pertenecía a la Advanced Research Projects Agency por sus siglas ARPA. Su diseño respondía a la necesidad de unificar los centros de investigación operantes de decisiones políticas y militares.

Al respecto la autora española señala lo siguiente: “uno de los objetivos era permitir a los científicos (universidades, etc.) acceder a recursos de hardware y software. El otro era la descentralización tecnológica para que los centros de investigación, no fueran blanco fácil en el caso de un hipotético ataque nuclear”<sup>112</sup>, con esta declaración se puede inferir el desarrollo caracterizado por el Internet desde sus orígenes, y como éste siguió y sigue evolucionando, dejando de lado la parte de logística militar.

Sin embargo, no es hasta un año después, en 1970 cuando nacen las redes<sup>113</sup> UUCP, USENET (Computer Science Network) y BITNET<sup>114</sup>, las cuales formalmente se concibieron para fomentar la interconexión de la comunidad científica en los Estados Unidos. Por su parte, Europa implementó con objetivos similares a las redes estadounidenses, la European Academic Science Network, por sus siglas EARN en 1984, cabe resaltar el hecho que en ambos polos las redes fueron mantenidas por la empresa IBM, quien después desarrollaría los primeros ordenadores de uso personal.

De forma sucesiva aparecieron proyectos como la National Science Foundation entre otros, los cuales sustituyeron las antiguas redes de conexión científica y permitieron establecer pautas capaces de ir conectando de manera paulatina a miles de personas en los años subsecuentes. Para entender el inicio del fenómeno actual del Internet, es necesario citar a Manuel Castells, uno de los grandes

---

<sup>112</sup> Ibíd. p. 10

<sup>113</sup> Ibíd. P 13

<sup>114</sup> Ibíd. P 12

teóricos a cargo de su estudio, quien indica que el Internet es un medio capaz de interactuar con el conjunto de la sociedad y cuya potencialidad explotó en 1994 a partir de la introducción del World Wide Web.

El desarrollo de esta herramienta ha colocado a los seres humanos en un estadio conocido como la Sociedad Red, Castells especifica que “la estructura social actual gira en torno a redes de información a partir de la tecnología microelectrónica estructurada en Internet”<sup>115</sup>, por ello sostiene la característica organizativa ofertada por este medio para la sociedad, con la cual la dinámica virtual se transforma en real a través de la ramificación de interconexiones posibles.

Retomando, WWW es la forma abreviada para designar a la World Wide Web, la cual se configura a través de ordenadores interconectados para la navegación en el ciberespacio<sup>116</sup>, es decir del lugar virtual donde existe una gran cantidad de recursos de información a través de las redes; expresado en otras palabras es el cúmulo de “hiperenlaces” conductores de las páginas web.

### **3.3.2 ¿Qué es la Web 2.0?**

Como ya se mencionó, es objetivo de esta tesis conocer las generalidades de la Web 2.0 para entender las aproximaciones de la Inteligencia Colectiva en las Comunidades Virtuales, tema a tratar más adelante. Debido a esto el menester en este capítulo no es profundizar a detalle las implicaciones tecnológicas y sociales derivadas del Internet, ni mucho menos especificar las características de la Web 1.0 (la web considerada anterior a la Web. 2.0), basta decir que se partirá del concepto propuesto por O'Reilly Media.

---

<sup>115</sup> Manuel Castells, *Internet y Sociedad Red* [en línea], España, Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento de la Universidad Oberta de Catalunya, 1999, Dirección URL: <http://www.forum-global-de/soc/bibliot/castells/InternetCastells.htm> [consulta 18 de Noviembre de 2010, p. 11

<sup>116</sup> El término de Ciberespacio fue inventado por William Gibson, novelista escritor de ciencia ficción, en su relato fantástico *Neuromancer*, quien lo concibió como una representación gráfica de los datos abstraídos de los bancos de memoria de todos los equipos de un sistema humano.

Para ser exactos la conceptualización de la Web 2.0 nace a través de una lluvia de ideas entre O'Reilly Media y MediaLive International suscitada en torno al debate científico de la Web (Web 1.0) en un estado de crisis, ésta había sido foco de diversas críticas debido a su naturaleza “estática” y sí bien se sustentaba por ser un medio informativo, su programación no permitía una interacción y retroalimentación con sus usuarios de manera eficaz.

La junta realizada por ambas empresas arrojó como hipótesis la importancia de la Web, apartándola de la coyuntura crisis, y demostrando su importancia a través de la aparición de nuevas aplicaciones virtuales. Es decir, el aporte vinculado a O'Reilly concibe a la World Wide Web como el nuevo lugar de transmisión y retroalimentación de la información a través de la interacción otorgada por el consecutivo desarrollo del mundo virtual; además de configurarse como un espacio social emergente, donde a través de Internet la gente comulga ideas, gustos, preferencias, etcétera.

Esta nueva dinámica de navegación albergó las esperanzas de una comunicación más eficaz y eficiente, en palabras de Tim O'Reilly la Web 2.0 busca “hacer uso del autoservicio del cliente y de la gestión de datos algorítmicos para llegar a toda la web, a los extremos, y no sólo al centro, a la larga cola (*the long tail*<sup>117</sup>) y no sólo a la cabeza”<sup>118</sup>, esto significa la exploración en toda la Web, no sólo en los sitios más populares, sino dirigir la búsqueda a otras alternativas, donde se encuentra realmente el poder colectivo.

Por su parte Pedro Hernández, Coordinador de Diseño Gráfico y Multimedia para la Secretaría Nacional de Salud Pública de México, define a la Web 2.0 como un “concepto que muestra la capacidad de interacción superior que se está desarrollando entre los usuarios de Internet, y cómo esta forma de relacionarse es

---

<sup>117</sup> Chris Anderson comprende este término como todos los sitios web pequeños que conforman en su mayoría la totalidad de la red, estos a pesar de su tamaño gozan de un gran poder colectivo en Internet.

<sup>118</sup> Tim O'Reilly, *Qué es Web 2.0 Patrones del diseño y modelos de negocio para la siguiente generación del software* [en línea], España, Boletín de la Sociedad de la Información, Dirección URL: [http://www.impactalliance.org/ev\\_es.php?ID=21540\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_es.php?ID=21540_201&ID2=DO_TOPIC) [consulta: 19 de Noviembre 2010], p. 4

llevada a planos más allá de la tecnología, aterrizándolos en campos socioculturales”<sup>119</sup>.

A bien tiene Pedro Hernández citar a Aníbal de la Torre, quien da una nueva dimensión al concepto, al estudiar a la Web 2.0 como un promotor de la organización y flujo de la información en manos de los mismos usuarios, por el hecho de tener una lógica basada en aprovechar la Web, y ser dotada de un sinfín de veces.

Preciso es elucubrar a la Web 2.0 como la plataforma en sí, la cual no depende de otras aplicaciones, es decir no requiere de un solo proveedor. No obstante no debe confundirse como un “monopolio” en donde no hay oportunidades, al contrario la ventaja competitiva que las empresas u organizaciones requieran a través de la Web 2.0 será consecuencia del servicio mejorado automáticamente por todos los usuarios de la Internet, en otras palabras por la emergencia de una “arquitectura de participación”.

Otra valiosa propuesta de la Web 2.0 radica en poseer una visión colectiva al momento de compartir archivos o información, retomándose la posibilidad de hacerlo desde cualquier punto del mundo, con una velocidad en tiempo real, capacidad también nombrada como colaboración a distancia.

Dicho de otro modo, el espacio virtual donde la gente intercambia mensajes, filosofías, valores, ideas, productos, etcétera, es una plataforma. Aunque sí bien es cierto que estos cambios son producto de los avances tecnológicos, es importante entender a la Web 2.0 más allá de un enfoque técnico, por tener consecuencias bastas en lo social.

### **3.3.3 Inteligencia Colectiva en la Web 2.0**

Como se señaló en el punto anterior la Web 2.0 se refiere a todo el cúmulo de aplicaciones y páginas de Internet basadas en una arquitectura de participación,

---

<sup>119</sup> Pedro Hernández, *Tendencias de Web 2.0 aplicadas a la educación en línea* [en línea], México, Secretaría Académica del Instituto Nacional de Salud Pública de México, Dirección URL: <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/web20.htm> [consulta: 19 de Noviembre de 2010], 2007, p. 1.



es decir a través de la utilización de la Inteligencia Colectiva como vínculo fomentador de la interacción. En esta nueva tendencia las personas hacen uso de servicios en la red haciendo uso propio de sus datos, es decir, ellos deciden con quién compartirlos e intercambiarlos, por ejemplo, dicho fenómeno se suscita sobremanera en las Comunidades Virtuales, más adelante se profundizará el tema.

El mismo Tim O'Reilly la define como la recolección de inteligencia colectiva, gestándose así un nuevo proceso, en el cual una persona crea y posteriormente publica un nuevo contenido, no sólo para ser socializado, sino también para ser compartido, modificado, pero sobre todo mejorado. Así la evolución de dicho aporte podrá conformar un producto distinto de mayor utilidad, conforme sea expuesto y ajustado.

Esta arquitectura virtual se construye alrededor de las personas, sus intereses, ideas, prioridades, etcétera, dejando de lado a la tecnología. Ergo, su potencialidad responde al uso llevado a cabo por la colaboración de usuarios, razón por la cual se insiste en su virtud comunicativa, al ser catalizadora de interacciones sociales sin importar tiempo y espacio.

Pero ¿Cómo la Inteligencia Colectiva se manifiesta en la Web? Precisamente a través de la aportación de contenidos múltiples realizados por el conjunto de usuarios conectados, los cuales no sólo lo que construyen, sino también la enlazan en la misma plataforma para ser percibido o encontrado por otros usuarios. De manera fehaciente O'Reilly describe esta operación como una "forma muy parecida a la sinapsis del cerebro, donde las asociaciones llegan a ser más fuertes a través de la repetición o la intensidad, la red de conexiones crece orgánicamente como resultado de la actividad colectiva de todos los usuarios en la web"<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> Tim O'Reilly, *Op. cit.*, p. 6

El mismo autor ejemplifica lo anterior con el caso Yahoo!<sup>121</sup>, portal de Internet nacido como un directorio de enlaces, el cual paulatinamente enlazó a millones de usuarios en Internet con base en el trabajo colectivo. Por su parte Google no se quedó atrás y siguió el mismo modelo de negocio buscadores antecesores a él, convirtiéndolo actualmente en el buscador líder del momento.

De esta manera, las contribuciones hechas por los usuarios son prueba directa de cómo es gestionada la labor y la comunicación en las Web 2.0; por su parte José Luis de Vicente declara lo siguiente: “esta nueva revolución no se está construyendo a espaldas de los internautas, sino sobre los internautas, con su imprescindible colaboración y presumiendo su complicidad”<sup>122</sup>. Es decir, el modelo dicotómico Web 2.0 e Inteligencia colectiva conllevan a pensar (valga la redundancia) en una inteligencia global distribuida y destinada al desarrollo de los procesos colaborativos.

Ahora bien, este proceso colaborativo está expuesto a críticas debido a su banalidad, en la web los usuarios comparten cualquier tipo de información, sin importar el formato de ésta, es decir, pueden intercambiar desde contenido científico útil, o bien sólo pautar enlaces cuyo valor verse en otro tipo de menesteres, como por ejemplo la pornografía. Lo dicho aquí puede ser puesto a juicio por tener características subjetivas, sin embargo, no interesa asignar una propiedad o valor al contenido ofertado, lo importante es saber y reconocer que ambos ejemplos nacen de una arquitectura de participación.

Al respecto el autor citado anteriormente explica este fenómeno con base en la oferta y demanda informativa, o sea “la cantidad de datos generados empieza a ser de tal volumen que no sirven para nada si no vienen acompañados de otros que les asignen jerarquía y significado”<sup>123</sup>. De esa manera el usuario desarrolla

---

<sup>121</sup> <http://www.yahoo.com>

<sup>122</sup> José de Vicente, *Inteligencia Colectiva en la Web 2.0*, España, Licencia Creative Commons, Dirección URL: <http://www.zemos98.org/festivales/zemos987/pack/pdf/joseluisdevicente.pdf> [Consulta: 20 de Noviembre de 2010] p. 96.

<sup>123</sup> *Ibíd.* p. 98

estrategias y habilidades capaces, en primer lugar, de autoclasificar sus aportes a través de etiquetas o bien para discriminar la información a su alcance.

Sin embargo, los detractores de la Web 2.0 recalcan la falta de calidad en la información creada por los usuarios, además de poner atención en la responsabilidad y ética existente en la Web, al no tener un control, ni un marco legal bien ejecutado capaz de respaldar todas las publicaciones existentes.

Por ejemplo, a raíz del boom de las redes sociales, es como se ha puesto en debate la privacidad y ética en el ciberespacio, al respecto Alejandra San Juan, especialista en Internet de la universidad chilena Andrés Bello argumenta que “[...] todo lo que se exponga en la red puede tener consecuencias en las vidas personales, sociales o laborales de una persona, ya que forma parte de su realidad inmediata”<sup>124</sup>, lo anterior es muestra de cómo día a día se ha ido poniendo más atención en las críticas de los usuarios antagonistas a la Web 2.0.

La diversificación de canales informativos posibles reivindica el otrora papel de la web, agregando como elemento distintivo a la Inteligencia Colectiva, y ésta aprovecha su oportunidad en la democratización de datos en la arquitectura colaborativa.

El párrafo anterior recalca objetivo principal de la Web 2.0: dejar a un lado los estándares técnicos, para luchar por el continuo flujo de conocimiento en la red, aquí cabe mencionar los wiki, o sitios donde la dinámica se basa en agregar y modificar información, como lo es Wikipedia, página líder en el ramo, la cual de acuerdo con un periódico virtual uruguayo, se posiciona como la quinta página más visitada del mundo<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> Universia, *Facebook: la privacidad en juego* [en línea], Chile, Universia Red de Universidades Red de Oportunidades, Dirección URL: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2010/11/02/669343/facebook-privacidad-juego.html> [consulta: 22 de Noviembre de 2010], 2010, p. 1

<sup>125</sup> Diario Observa (autor), *Wikipedia necesita US \$16 millones para seguir funcionando* [en línea], Uruguay, Dirección URL: <http://www.observa.com.uy/actualidad/nota.aspx?id=104951&ex=25&ar=3&fi=21&sec=8> [consulta: 22 de Noviembre de 2010], Noviembre 2010, p. 1

Retomando lo ya mencionado, la Web 2.0 dispone de aplicaciones interactivas tales como las “Interfaces de programación de aplicación” también llamadas *APIs*, con lo cual ahora se puede extraer información de un sitio consolidado y colocarlo en otro sitio creado, como por ejemplo las inserciones de cajas de búsqueda de Google en Blogs, u otro tipo de páginas de menor escala.

A lo largo de este subtema se han citado diferentes ejemplos del uso de la gestión de la Inteligencia Colectiva en la Web 2.0, sin embargo, no se ha mencionado en dónde actualmente se puede reflejar su uso. Por lo tanto, es conveniente aterrizar este concepto en las Comunidades Virtuales, lugares cuyas características inherentes permiten la creación, socialización y colaboración del conocimiento.

Para concluir sobre manifestar la intención temática en este proyecto, pues se ahondará de forma específica en uno de los nuevos medios organizacionales de comunicación: las comunidades virtuales y redes sociales, lugar donde la Inteligencia Colectiva encontrará bases sólidas para su desarrollo al ser plataformas caracterizadas por una entera interacción y cooperación mutua, en otras palabras en un trabajo comunicativo constante.

---

# Capítulo 4

---

## Comunidades Virtuales

---

*“La innovación distingue a un  
líder de un seguidor”  
Steve Jobs*

---

#### 4. 1 ¿Qué es Comunidad?

El ser humano siempre se ha caracterizado por ser un ser social, sí bien su estudio comienza por lo individual, es importante dimensionar esta propiedad bajo la relación establecida en su entorno, es decir en “el colectivo, las comunidades, las sociedades, la cultura, nos acercan al hombre como sistema social. La compleja evolución de las comunidades, instituciones y formas de relación social, construyen la historia de la humanidad”<sup>126</sup>.

Ahora bien, a lo largo de esta tesis se ha recalcado la importancia del entorno en el mundo organizacional, las nuevas tecnologías de la comunicación han pautado mecanismos emergentes de socialización circundantes al Internet. Por ello, sí bien la intención de este capítulo es abordar el tema de las Comunidades Virtuales, es necesario dividir al término en sus dos partes.

En un sentido general, se inicia el estudio de este apartado retomando diferentes acepciones del concepto comunidad. En primera medida, hablar de “la comunidad” conlleva a traducirla como un grupo de personas localizadas en una misma región, con una misma filosofía y ergo con intereses comunes.

En oposición a lo erradamente llamado virtual, se encuentra lo real, es decir el sustantivo comunidad apela a una existencia (valga la redundancia) real, acotada por las características mencionadas en el párrafo anterior. Francisco Javier Valente, en su ensayo *Comunidades Virtuales en el ciberespacio*, la define como “personas unidas por diversa índole (lengua, etnia, religión, territorio...) que les llevan a relacionarse e interactuar entre ellos más que con miembros de otros grupos”<sup>127</sup>.

Por ende, su lógica está basada en una red de relaciones interpersonales establecida entre personas interconectadas por un espacio y objetivos definidos.

---

<sup>126</sup> Ma. Vanessa Sánchez, *Las Comunidades Virtuales y los portales como escenarios de gestión documental y difusión de la organización*, España, Anales de Documentación No. 4 Universidad de Murcia, 2001, P. 215.

<sup>127</sup> Francisco J. Valiente, *Comunidades Virtuales en el Ciberespacio* [en línea], España, Universidad San Pablo-CEU de Madrid, Dirección URL: [http://www.uspceu.com/usp/doxa/comunidades\\_virtuales.pdf](http://www.uspceu.com/usp/doxa/comunidades_virtuales.pdf) [consulta: 22 de Noviembre de 2010], 2004, p. 138

El articulista nombrado en el párrafo anterior se basa en el antropólogo Ugo Fabietti, para enunciar las siguientes características inherentes en una comunidad: sentido de pertenencia, de exclusión y de identidad.

Retomando lo anterior, Ma. Vanessa Sánchez Arce indica cuatro elementos de tipo estructural inherentes en cualquier comunidad, sin ellos, su formación estaría limitada a una existencia efímera e inconclusa. A continuación se exponen:

- Territorio. Es la entidad física y social, aquí se encuentran la población y las instituciones de la comunidad, aunque también es el lugar necesario donde se suscitan todas las coyunturas y relaciones sociales.
- Población. Ésta se divide normalmente por clases sociales, conforma la opinión pública y su estudio permiten organizar a la comunidad.
- Demanda. “Que puede estar explícita, cuando sectores de la Comunidad son conscientes de la existencia de un problema o carencia, o implícita si la demande existe, pero el nivel de conciencia respecto a ésta es mucho más bajo que el problema en sí”<sup>128</sup>.
- Recursos. Elementos de cualquier índole: económico, institucional, social, cultural, etcétera al alcance de la comunidad y por lo cual completan su desarrollo.

Estas cuatro características desarrollan de manera inexorable un sentido de pertenencia en una comunidad, éste entendido como el arraigo psicológico hacia la misma, sin lo cual el individuo no podría jactarse de tener una identidad. Además de ser el espacio en el cual la acción social busca vaciar sus deseos y necesidades, para el mejoramiento de la calidad de vida, y subsecuentemente para el cumplimiento de objetivos.

Sin ánimos de establecer aquí una tipología, la forma por la cual las personas en una comunidad se cohesionan es a través de la memoria, sin ella no existiría un compendio genealógico capaz de permitir una narración de relatos fundadores

---

<sup>128</sup> Ma. Vanessa Sánchez, *Op.cit.*, p. 217

o cosmogónicos necesarios en la formación de un conjunto colectivo, a esta comunidad se le denomina sociabilidad densa.

De manera posterior, con la llegada de los estados modernos la comunidad atribuye su dinámica alrededor de la noción de nación, y ésta se apoyaba con la memoria nacional o étnica, conformada por variables como la cultura, los orígenes territoriales etcétera.

Sin embargo, en tiempos actuales, el uso del concepto comunidad varía respecto a su acotación territorial, es decir, no necesariamente este conjunto de personas está delimitado por un espacio geográfico, dicho fenómeno responde al crecimiento de la urbanización. Aunado a lo anterior las nuevas tecnologías han configurado entidades emergentes llamadas comunidades telemáticas, las cuales basan su existencia debido al Internet.

En una comunidad telemática las personas pueden poseer lenguas, nacionalidades o culturas diferentes, atribuyéndoseles una memoria atemporal, y más importante una característica no espacial, es decir “el espacio es anulado pues lo que cuenta es la posibilidad de conexión que depende de la velocidad y que determina el tiempo”<sup>129</sup>.

Este tipo de organizaciones marcan una nueva manera de socialización a través del *no-lugar* de la Red, las comunidades telemáticas son la antesala para entender las Comunidades Virtuales, sin embargo, no se puede profundizar en el tema, sin antes especificar su característica virtual.

#### **4.2 ¿Qué es lo Virtual?**

Como ya se ha mencionado en esta tesis, lo virtual se le suele interpretar de manera antagónica a lo real. Sí bien la adhesión de este adjetivo a la palabra comunidad puede parecer contradictorio, no se debe confundir la intensión por la cual éste fue colocado. Autores como Manuel Castells y Francisco Javier Valiente

---

<sup>129</sup> Francisco J. Valiente, *Op. Cit.*, p 140



atribuyen su origen al término realidad virtual, o sea espacios metafóricos suscitados en un ordenador a través de la interacción humana.

En otras palabras la realidad artificial sucede solamente cuando un programa (hardware) está en ejecución, al respecto Francisco Javier agrega “un tipo de realidad que existen en la medida en que están activos los ordenadores que la producen y sólo existe dentro de ellos. Usando dispositivos especiales (cascos, visores, guantes), el hombre puede llegar a interactuar con ella, puede tener la sensación de manipularla”<sup>130</sup>.

Recalcado en el capítulo anterior, lo virtual debe de ser desposeído de su virtud substituta, para ser visto como una forma de actualizar las posibilidades de lo real, Lévy argumenta su tesis desde la procedencia en latín de la palabra: *virtualis* derivada de *virtus* que significa fuerza o potencia, es decir “lo virtual tiende a actualizarse, aunque no se concretiza de un modo efectivo o formal. El árbol está virtualmente presente en la semilla”<sup>131</sup>.

Sin embargo, para efecto de esta tesis el concepto virtual se anclará a una naturaleza tecnológica, siendo así entendida como la oferta actual de soportes técnicos para comunicarse con los demás. Castells enuncia que lo virtual se refiere a la “tecnología utilizada (ordenador, software de conexión a la Red y aplicaciones apropiadas), y que permiten un nuevo tipo de socialización diferente pero no por ello inferior a las formas anteriores de interacción social”<sup>132</sup>.

Figurar a lo virtual como la nueva plataforma de continuidad temporal y espacial es indiscutiblemente necesario para entender a las Comunidades Virtuales, no sólo como una nueva forma de comunicación sino como medios alternativos emergidos ante el descontento social provocado por los “mass media”;

---

<sup>130</sup> Ibíd. p. 138

<sup>131</sup> Pierre Lévy, *¿Qué es lo virtual?* [en línea], España, Ediciones Paidós Ibérica, Dirección URL: <http://caosmosis.acracia.net/wp-content/uploads/2007/09/levy-pierre-que-es-lo-virtual.PDF> [consulta: 23 de Noviembre de 2010], 1999, p. 10

<sup>132</sup> Manuel Castells, *¿Comunidades virtuales o sociedad red?* [en línea], España, Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales, Dirección URL: [www.cholonautas.ed.pe](http://www.cholonautas.ed.pe) [consulta 23 de Noviembre de 2010], Sin Año, p. 9

por ello las nuevas tecnologías en la red han marcado la pauta para generar una continuidad del pensamiento.

Para concluir, lo virtual no es la panacea comunicativa, sí bien es el lugar predilecto para el desarrollo de la Inteligencia Colectiva, “no es la sede exclusiva, ni el origen ni el último fin”<sup>133</sup>, por ello es importante considerar las diferentes coyunturas sociales inherentes en el mundo virtual: la poca democratización de la red, el analfabetismo, etcétera. Sobra decir que el mundo virtual, el ciberespacio debe luchar por un compromiso humano y social, siendo así las comunidades virtuales actores capaces de crear un cambio positivo.

Al respecto, Dominique Wolton, en su libro *Internet, ¿Y después?* señala la importancia social de la comunicación frente a la nueva expansión de los medios digitales, pues lo sustancial no son los resultados del medio, sino sus implicaciones culturales. En sus propias palabras, “no reducir la comunicación hasta una explotación tecnológica, ni tampoco en suponer que la innovación tecnológica, siempre más rápida que la innovación cultural o social, modificará al final la situación general de la sociedad”<sup>134</sup>.

Además, el autor camerunés sostiene la injerencia humana en las tecnologías emergentes, pues si bien éstas fueron creadas para ser socializadas, es menester ubicarlas alrededor de esferas de gran importancia para la dinámica del hombre, tales como la ciencia, la política, la cultura etcétera. Por ello no se debe “tecnificar” a la comunicación y a la sociedad; es decir, el menester radica en el proceso y no en el resultado técnico.

#### **4.3 Comunidades Virtuales**

Una vez comprendidos los conceptos comunidad y virtual, necesario es profundizar propiamente en la acción del término en conjunto. Como su nombre lo dice las Comunidades Virtuales marcan una interacción entre los miembros de un colectivo a través de la plataforma 2.0 en Internet, *Jupiter Communications* las

---

<sup>133</sup> Pierre Lévy, *Op.cit.*, p. 119

<sup>134</sup> Dominique Wolton, *Internet ¿Y después de?*, Gedisa Editorial, España, 2000, p. 19.

define del siguiente modo: “comunidad es un concepto gastado y manipulado, con el que se describe a grupos de personas que se reúnen a través de la red *on line* [en línea]<sup>135</sup>”.

El término como tal se le atribuye a Howard Rheingold, quien en su libro *The Virtual Community* define a las Comunidades Virtuales a manera de “[...] agregaciones sociales que emergen de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo, con suficiente sentimiento humano, para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio”<sup>136</sup>.

En el subtema anterior se especificó la desaparición de las barreras geográficas, creándose un vínculo donde la distancia espacial no tiene la importancia otrora necesitada en los individuos al formar parte de una comunidad. En el ciberespacio éstas se convierten en un foco de interés para sus miembros, pautado por la integración de contenido comunicativo, ofertado y seleccionado por la motivación de sus miembros.

Ma. Vanessa Sánchez versa respecto a la naturaleza participativa de una Comunidad Virtual al estar “constituidas por personas que acuden a ellas para satisfacer unas expectativas o necesidades, para aportar su colaboración y para sentirse parte de un colectivo del que recibe y da”<sup>137</sup>. Además, de acuerdo con la misma autora, al estar insertadas en el contexto de Internet, éstas se han convertido en un medio unificador.

A lo anterior puede agregársele la concepción a manera de extensión de la vida cotidiana, es decir “un lugar electrónico donde un grupo de personas se reúne para intercambiar ideas de manera regular”<sup>138</sup>, ello implica una relación personal

---

<sup>135</sup> J. Brunold, H. Merz, et. Al., *Comunidades Virtuales*, España, DEUSTO, 2002, P. 14.

<sup>136</sup> Howard Rheingold, *The Virtual Community*, Estados Unidos, Addison-Wesley, 1993, p. 5

<sup>137</sup> Ma. Vanessa Sánchez, *Op. cit.*, p. 218

<sup>138</sup> José Silvio, *Las comunidades virtuales como conductoras del aprendizaje permanente*, Venezuela [en línea], Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, Dirección URL: <http://governabilidad.cl/documentos/lascomunidadesvirtualescomoconductorasdelaprendizajepermanentee.doc> [consulta: 28 de Noviembre de 2010].

lejos de una relación virtual, en cuanto a la socialización de intereses, afinidades, creencias, etcéteras inherentes en las personas dentro de un agregado establecido.

Reafirmando este punto, el Dr. Jesús Salinas considera a las Comunidades Virtuales como entornos basados en la Web, integrándose usuarios con el interés de explotar las herramientas comunicativas ofertadas por el Internet, y su éxito dependerá la orientación enfocada al cumplimiento de objetivos comunes entre las personas integradas a las mismas

Hasta aquí puede leerse entre líneas la inexorable necesidad de interacción en las Comunidades Virtuales, sin ella su razón de ser desaparecería, el autor anterior afirma: “y es que mientras las comunidades físicas tienen determinadas relaciones, las comunidades virtuales tienen otro tipo de lógica y de relaciones, pero también son comunidades, es decir, generan sociabilidad, relaciones y redes de relaciones humanas, normas de comportamiento y generan mecanismos de organización”<sup>139</sup>.

Ergo es indispensable la conjunción de un grupo de personas interesadas en compartir una lazo comunicativo en la emergencia de una Comunidad Virtual, de acuerdo con José Silvio éstas descansan sobre tres pilares: los habitantes, los lugares y las actividades, a su vez la tricotomía anterior descansa sobre el gobierno y la economía, el primero “aparece al establecerse un conjunto de normas que regulan la conducta de los miembros en la comunidad y la economía cuando en la comunidad se administra un bien escaso –que puede ser material o inmaterial- y se efectúan transacciones en las cuales se intercambia el bien”<sup>140</sup>.

Expresado en otras palabras, para José Silvio una Comunidad Virtual conlleva el agrupamiento de personas con un fin común, cuya conducta es regulada a través de normas de comportamiento, para así poder intercambiar recursos

---

<sup>139</sup> Jesús Salinas, *Comunidades Virtuales y Aprendizaje Digital* [en línea], España, Universidad de Islas Baleares, Dirección URL: <http://www.scribd.com/doc/21537834/Comunidades-Virtuales-y-Aprendizaje-Digital> [consulta: 28 de Noviembre de 2010], p. 4

<sup>140</sup> José Silvio, *Op.cit.*, p.3

informativos y comunicativos de manera frecuente. Por su parte Hagel y Amstrong señalan cuatro necesidades inherentes en la asociación de personas en una Comunidad Virtual:

- Un interés u objetivo común;
- Deseo de compartir experiencias como generación de relaciones sociales;
- Deseo de disfrutar experiencias gratificantes o vivir fantasías;
- Necesidad de realizar transacciones diversas.

A la par Figallo prioriza la dinámica social focalizada en las acciones, actitudes y necesidades de la gente en una Comunidad Virtual, destacándola por ser el único espacio donde el miembro se siente parte de una totalidad, por lo cual las redes ahí establecidas fomentarán el intercambio de contenidos valóricos a manera de historias compartidas.

Sin embargo, José Silvio, en su artículo *Comunidades Virtuales y Aprendizaje Digital*, contrapone el enfoque anterior con la propuesta de Pierre Hervey, quien considera la creación de una comunidad en la red con base en la escala de necesidades humanas acuñada por Maslow, la cual se compone de los siguientes niveles:

- Necesidades fisiológicas de subsistencia;
- Necesidades de seguridad;
- Necesidades sociales de pertenencia;
- Necesidades de estima y reconocimiento;
- Necesidades de auto-realización.

Para Maslow, las necesidades se cumplían a través de procesos jerárquicos, es decir, después de hacerse satisfecho una necesidad fisiológica básica, como comer o ir al baño, el individuo podía ingresar al cumplimiento de una necesidad superior, y así sucesivamente. Sin embargo se ha demostrado la flexibilidad circundante a la propuesta jerárquica del autor neoyorquino.

En un enfoque contrario, según Bancal “las necesidades se transforman en motivaciones que están dispuestas a lo largo de una escala jerárquica flexible, lo cual significa que no necesariamente debe satisfacerse una necesidad de grado inferior antes de sentir una superior”<sup>141</sup>.

En una Comunidad Virtual no es decisivo el orden del cumplimiento de necesidades, éstas interactúan de diferentes formas y niveles al mismo tiempo. Por decir algo, al agruparse la gente e intercambiar conocimientos se cumple la necesidad de autorrealización y pertenencia.

Por otro lado, Harvey propone un nuevo tipo de necesidad, producto del desarrollo del mundo computarizado, la de telecomunicación, ésta se caracteriza por ser un híbrido entre otras necesidades de interacción en la red.

Uno de los pilares de esta tesis versa sobre la Inteligencia Colectiva, en el ámbito de las Comunidades virtuales, su dinámica se percibe en los objetivos manifestados al crearlas, es decir, todos los miembros inmiscuidos en este agregado virtual participan formando un espiral acumulativo, o sea publicaciones informativas interesantes capaces de atraer a más miembros quienes hacen más rico el trabajo realizado en conjunto.

Sucedido esto la percepción participativa de la comunidad aumenta, generando mayor interacción y lealtad hacia la comunidad, hecho de factor importancia en su permanencia total. Lo escrito en este párrafo permite elaborar un ciclo en las Comunidades Virtuales, a continuación expresado gráficamente.

Ciclo de las Comunidades Virtuales	
Ciclos	Características o Pasos
Primer Ciclo: Punto de partida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijación del objetivo de la Comunidad Virtual</li> <li>- Publicación del contenido</li> <li>- Atracción de usuarios</li> <li>- Modificación del contenido por usuarios</li> </ul>

<sup>141</sup> Ibíd. p. 4

Segundo Ciclo: Construcción de lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorización de la comunidad por los miembros ya establecidos</li> <li>- Incremento de la interacción</li> <li>- Mayor grado de identificación</li> <li>- Generación de lealtad</li> <li>- Permanencia de los usuarios en la comunidad</li> </ul>
Tercer Ciclo: Focalización de perfiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor interacción y participación</li> <li>- Generación de información más completa</li> <li>- Focalización de perfiles</li> <li>- Aumento del valor en la comunidad</li> </ul>
Cuarto Ciclo: Crecimiento y Atracción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atracción de nuevos usuarios y administradores de otras comunidades</li> <li>- Generación de alianzas estratégicas entre comunidades virtuales</li> <li>- Surgimiento de una economía virtual<sup>142</sup></li> </ul>

Tabla 8. Ciclos de las Comunidades Virtuales. Elaboró Azael Zausa con en el artículo *Las Comunidades Virtuales como conductoras del aprendizaje permanente* de José Silvio.

Cada uno de estos ciclos debe de basarse en una lógica de intercambio de información formal e informal, además de depender de cuatro variables, consideradas por el Dr. Jesús Salinas, en el desarrollo de la vida de una Comunidad Virtual:

- Accesibilidad. Las posibilidades de intercomunicación facilitada por la disponibilidad tecnológica.
- Cultura de Participación. Toda la colaboración, aceptación del contenido y voluntad en el actuar colectivo. Al respecto Salinas opina “Si la diversidad no es bien recibida y la noción de colaboración es vista más

<sup>142</sup> Según Powers en este ciclo se fomenta la transacción de tiempo, energía, datos, dinero, información, conocimiento etcétera que contribuye a denotar valor a las comunidades en alianza y respectivamente a los miembros que la conforman.

como una amenaza que como una oportunidad, las condiciones de la comunidad serán débiles”<sup>143</sup>.

- Destrezas disponibles. Las destrezas, cualidades y facultades necesarias para las gestiones de información y comunicación requeridas por la comunidad.
- Contenido relevante. Calidad de información y relevancia del aporte en la comunidad.

Estas cuatro características aportan vitalidad al ciclo de vida de una Comunidad Virtual, por ello su dirección es pauta por la interacción de los miembros en ellas, además del contenido producido por éstos. De manera alterna, existen dos movimientos en la evolución de un grupo en la red, caracterizados por tener direcciones opuestas; el primero de ellos recibe el nombre de profundidad fractálica<sup>144</sup> efectuada cuando “una comunidad se segmenta en fragmentos determinados por subtemas o áreas de intereses entre sus miembros”<sup>145</sup>.

El segundo lleva por nombre amplitud fractálica y focaliza los cotos de la comunidad, permitiendo la extensión de espacios no relacionados con el tema principal, éstos dan pie a la introducción de nuevos tópicos, concretándose a mayor escala la atracción generada no sólo para los miembros ya inscritos, también para lograr ser percibida por comunidades o usuarios externos.

Las características estructurales de una Comunidad Virtual pueden variar de acuerdo con los objetivos fijados por sus miembros, si bien no existe una diferencia abismal entre las comunidades llevadas al ciberespacio y la “reales”, es interesante analizar cómo el ser humano ha encontrado nuevos espacios en la red para potencializar su existencia, y sin lugar a dudas para comenzar un nuevo fenómeno organizacional.

---

<sup>143</sup> Jesús Salinas, *Op. cit.*, p. 4

<sup>144</sup> Hagel y Armstrong definen la palabra “fractálica” como la capacidad que tienen una Comunidad Virtual en segmentarse por su profundidad y amplitud, sin perder de vista el foco identitario original.

<sup>145</sup> José Silvio, *Op. cit.*, p. 9



#### 4.4 Historia de las Comunidades Virtuales

A diferencia de como pueda pensarse, las Comunidades Virtuales nacieron casi a la par que el Internet, el primer registró se le atribuye a *Msg Gruop*, quien haciendo uso de la Arpanet, ofrecía un servicio de correo electrónico en 1975, J Brunold sostiene al respecto: “la primera comunidad en Internet fue también, al mismo tiempo, las primera listas de correo, tan populares aún hoy. De esta forma, el esquema de las comunidades virtuales tenía ya veinticinco años en el 2000”<sup>146</sup>.

Dos años antes el primer programa de chat vio la luz en la Arpanet, recibiendo el nombre de *PLANET*, no obstante el servicio de plática virtual no fue aplaudido hasta diez años después, con la aparición del *Internet Raly Chat*, inventado por el finlandés Jarkko Oirkarinen, quien además vendió el proyecto al gobierno estadounidense, quien lo utilizó subsecuentemente como forma de comunicación en áreas bélicas.

Para finales de 1974 Murray Turroff lanza la *Electronic Information Exchange System*, la cual fue una red con tendencias de Inteligencia Colectiva, diseñada para la toma de decisiones en grupo. De manera alterna su creador construye *Emisary* caracterizado por ser el primer sistema de conferencias electrónicas a través del uso de computadoras conectadas.

Como bien se sabe el ocio siempre ha tenido un lugar importante en la cultura humana, por ello las primeras Comunidades Virtuales de juego aparecieron inmediatamente después, en 1979, cuando la empresa Zakon 2000 crea el primer *Multi-User-Dungeons* (MUDS Mazamorras multi-usuarios) más tarde conocido en el mundo hispanoamericano como Calabozos y Dragones.

En ese mismo año, la empresa citada en el párrafo anterior construye la *Usenet*, la cual consistía en grupos organizados especializados en un tema distintivo, dentro de ella se lanzaron grupos de noticias a manera de un tablón de anuncios electrónicos, cabe señalar la inexistencia de publicidad al ser considerada mal vista.

---

<sup>146</sup> J. Brunold, H. Merz, et. Al, *Op. cit.*, p. 16

Casi un lustro después nace el sistema francés *Minitel*, un servicio comercial en línea subsidiado por el gobierno de Francia. En la década de los ochenta se vivió una gran proliferación de Comunidades Virtuales tales como *ComputerServe*, *MCI-Mail*, *AT&T*, *Prodigy* y *Geonet*. Sin embargo, el despunte lo consiguió *The Well*, en 1985, considerada como un clásico de las Comunidades Virtuales.

Fundada por el publicista Stewart Brad y el informático Larry Brilliant en California, *The Well* fue el primer esbozo de lo que hoy se conoce como Redes Sociales (en el siguiente capítulo se abundará en el tema), incluso el mismo Howard Rheingold la citó en su libro *Virtual Communities*, donde se recalca el “ínteso contacto social dentro de la comunidad, la disposición a la ayuda de los miembros y la enorme influencia de la vida en la comunidad virtual sobre la vida real”<sup>147</sup>.

Ulteriormente el fenómeno comenzó a cobrar auge con la llegada de *Microsoft Networks MSN*, quien en a principios de los noventa tomó protagonismo en la red conjugándose en sí misma tabla de buscadores, servicios de correo electrónico y programas de mensajes instantáneos. Actualmente existe un sinfín de posibilidades organizacionales en línea, las Redes Sociales viven su época de oro, no sólo por permitir la conexión entre miles de personas, sino también por ser una nueva extensión de la vida social.

Para concluir este subtema se debe pensar en la multifuncionalidad ofrecida por Internet, las Comunidades Virtuales comienzan a rebasar terrenos sociales, enfocándose en un plano comercial, en palabras de J. Brunold éstas “crean modelos de negocios lucrativos e inciden en las estructuras habituales del mercado”<sup>148</sup>. La nueva mezcla de intereses y objetivos en los grupos virtuales está arrojando resultados óptimos no sólo para su continuo desarrollo, sino para su permanencia.

---

<sup>147</sup> *Ibíd.* p. 20

<sup>148</sup> *Ibíd.* p. 19

#### 4.5 Hacia una tipología de las Comunidades Virtuales

Ante la gran diversidad de Comunidades Virtuales hoy en día, resulta indispensable construir una tipología capaz de agrupar a éstas, además de permitir conjugar nuevos modelos híbridos. En su libro *Comunidades Virtuales* J. Brunold y H. Merz indican la necesidad de categorizar los grupos en la red con el fin de responder una serie de preguntas útiles para prospectar su futuro empresarial y comercial. A continuación se exponen sus cuestionamientos:

- ¿Qué modelos de negocio se practican hoy en día en torno a las Comunidades Virtuales en Internet?
- ¿Dónde se pueden percibir los nichos de mercado para las nuevas aplicaciones en línea?
- ¿Qué comunidades existentes pueden tener un impacto positivo para nuestro negocio?
- ¿Cómo se puede apoyar a los clientes y socios comerciales a través de la vinculación de la empresa con las Comunidades Virtuales?

Las preguntas anteriores además de ser útiles en el empleo de una comunidad virtual orientada al sector empresarial, permiten pautar criterios encaminados a la estructuración de una tipología basada en un sinfín de objetivos. Por ello, aquí se mostrará una categorización basada en una extensa revisión literaria.

- a) Comunidades enfocadas al intercambio de información. Se destacan por el intercambio informativo entre los participantes para la sociabilización virtual, normalmente se configuran alrededor de tópicos. Dentro de esta categoría podemos encontrar la siguiente subdivisión propuesta por J. Brunold, H. Merz y J. Wager:
- Sitios de comunidad abiertos en cuanto a su tema. Distinguidos por la flexibilidad de temas existentes en grupos de discusión o foros.
  - Comunidades segmentadas por edad o personas. Sus miembros responden a un grupo demográfico, por ejemplo: niños, universitarios, padres de familia, adultos, etcétera.

- Comunidades locales y regionales. Perfilados por ciudades, municipios, delegaciones, o ayuntamientos, su organización es privada, y su objetivo es la discusión de coyunturas existentes en la comunidad geográfica.
  - Comunidades de Intereses. Encaminadas a hablar sobre un tema en específico, reúne aficionados al tópico de interés, suele existir una infinidad de éstas, las hay desde automóviles hasta de mascotas.
  - Comunidades de práctica. “Se designa un grupo de personas que tienen una misma profesión o una dedicación común, -que puede ser también un *hobby*- e intercambian información relacionada con el ejercicio profesional”<sup>149</sup>.
  - De intercambio de información y opinión de un producto. Varios usuarios versan respecto a las expectativas obtenidas sobre un producto en cuestión, como por ejemplo la tienda virtual amazon.com<sup>150</sup>, sitio orientado a las Comunidades Comerciales.
  - De pregunta y respuesta. Los usuarios colocan preguntas en línea, las cuales son respondidas por otros miembros con base en su propio conocimiento.
  - Comunidades Orientadas al Marketing. Son lanzadas por empresas ofertantes de productos, en ellas se encuentran información diversa sobre los mismos, y algunas veces se encuentran promociones atractivas para los clientes.
- b) Comunidades de Actividades Comunes. Se caracterizan por utilizar al Internet como gestor en la organización y realización de actividades, su subdivisión es la siguiente:
- Comunidades de Juego. Su dinámica se basa en la interconexión de jugadores alrededor del mundo, dejando de lado el antiguo enfrentamiento con una consola.

---

<sup>149</sup> *Ibíd.* p. 23

<sup>150</sup> Tienda de comercio electrónico con sede en Washington, sus ingresos se cotizan en más de 150 millones de dólares al año.

- Comunidades de Aprendizaje. Son una de las Comunidades Virtuales más útiles hoy en día, su objetivo es ofrecer productos pedagógicos en línea, generalmente ligados a escuelas o universidades.
- Proyectos de *Software libre*. Comunidades orientadas a la construcción y utilización de programas normalmente gratuitos, cuya utilidad versa en herramientas de desarrollo, software de servidores, programas de aplicación etcétera.
- c) Comunidades Comerciales. Destinada al intercambio de productos y mercancías, el menester es comercial tanto en los miembros como en los ofertantes, a su vez se dividen en:
  - Compra en grupo. Varios participantes compran un mismo producto en aras de ahorrar su dinero.
  - Comunidades con orientación comercial. Básicamente comprende sitios de mercado, subastas, bolsas de intercambio, etcétera.
- d) Plataformas de comunidades. En el libro *Comunidades Virtuales* se define esta categoría como “tipos especiales de sistemas y sitios web de comunidades que en sí mismos no constituyen una comunidad, pero que ofrecen, por lo general, la posibilidad de alojar grupos orientados hacia determinados temas”<sup>151</sup>. Su división es la siguiente:
  - Plataformas de comunidad. Sitios caracterizados por ofrecer la creación de listas de correo o foros de discusión.
  - Grupos de noticias. Su objetivo es difundir la información de manera constante.
  - Sistemas de mensajería instantánea. Su objetivo es gestar una comunicación de manera directa en tiempo real.
  - Comentarios sobre sitios web. Son directorios de otros sitios web, es decir permiten el almacenamiento informativo de más páginas para ser leído por otros usuarios.

---

<sup>151</sup> J. Brunold, H. Merz, et. Al, *Op. cit.*, p. 25

- Vecindarios en la red. “Ofrecen ciberespacio para miembros y se basa en la metáfora de la cercanía espacial en el espacio virtual”<sup>152</sup>.
- De recopilación de enlaces. Se identifican por ser índices especializados en tópicos de interés.
- Intercambio de productos digitales. Sistemas de intercambio en línea, sin importar el producto en sí.

Por su parte, Jesús Salinas recalca la existencia de una diversidad de Comunidades Virtuales, por ende la creación de una tipología adecuada estará perfilada en su dinámica colaborativa, además de apoyarse en la interacción inter e intragrupal de las mismas. El mismo autor propone una categorización más sencilla, divida en cuatro rubros diferentes:

- De discurso. Aquellas en las cuales el ser humano intercambio de puntos de vista circundantes a temáticas específicas.
- De práctica. Se basan en el desarrollo de aprendizajes segmentados en grupos, cuya dinámica apropia roles, y actividades orientadas a la apropiación de un conocimiento útil en la vida diaria.
- De conocimiento. “El objetivo de este tipo de comunidades es apoyar a los estudiantes a perseguir estratégica y activamente el aprendizaje como meta”<sup>153</sup>.
- De aprendizaje. De manera similar a la anterior, este tipo de comunidades surgen cuando estudiantes comparten expectativas comunes en sus estudios, léase investigaciones, tereas, artículos, etcétera.

No obstante, Silvio reduce la diversidad de la categorización de las Comunidades Virtuales, al retomar el aporte de Aoki y dividir las en tres grupos diferentes; las basadas en comunidades físicas, las derivadas de comunidades “reales” y por último las separadas de las comunidades físicas.

---

<sup>152</sup> Ibí. p. 26

<sup>153</sup> Jesús Salinas, *Op. cit.*, p. 5

En la misma línea, Francisco Javier Valiente propone una categorización con base en la lógica organizacional de las Comunidades Virtuales y las divide por su corte argumentativo, comunicativo, político, e institucional. Todas ellas explicadas a continuación<sup>154</sup>:

- Comunidades de debate y discusión en tiempo real. Se consideran las más visitadas por ofrecer canales de discusión a través de diferentes aplicaciones como el chat, con el fin de dialogar en tiempo real. Sin embargo, Valiente señala su grado efímero, además de poseer la latente posibilidad de un robo de identidad.
- Comunidad de socialización, información, discusión o juego. Con respecto a la anterior, este tipo de comunidades se identifican por gestar relaciones más estables, en palabras del autor: “este tipo de comunidades está más estructurado y organizado, las relaciones que se establecen son más duradera y exigen una mayor implicación personal”<sup>155</sup>.
- Comunidades temáticas de investigación o acción política. Aglutinan miembros alrededor de una coyuntura concreta o investigación, además de conjugar ideologías afines capaces de establecer redes de comunicación y colaboración.
- Comunidades de organizaciones e instituciones. Su orientación es totalmente organizacional, estableciéndose bases no sólo para la mejora de la Comunicación Interna y externa, sino también para fomentar la toma de decisiones en el trabajo colaborativo.

José Silvio aporta dos nuevas variables en la construcción de una tipología de Comunidades Virtuales, destacado a diferencia de los demás autores los grupos funcionales y los verticales. Los primeros se especializan en áreas específicas de una organización como lo puede ser el departamento de relaciones públicas, y los segundos se concentran en “usuarios de empresas de diferentes ramas de

---

<sup>154</sup> Francisco Javier Valiente, Op. Cit. P. 143

<sup>155</sup> *Ibíd.* 144

actividad económica (u organizaciones de diferentes áreas institucionales de la sociedad”<sup>156</sup>.

Las diferentes tipologías aquí expuestas no se oponen unas con otras, al contrario se complementan y forman híbridos pertinentes en el ámbito explicativo. Sin importar su grado de categorización, las Comunidades Virtuales ofrecen bastas posibilidades en el plano social y organizacional, prueba de ello es su actual crecimiento, producto de un cambio en la dinámica comunicativa.

#### **4.6 Aspectos negativos de las Comunidades Virtuales**

Ha quedado claro todas las cualidades positivas de una Comunidad Virtual, el hecho de ser nuevos espacios de comunicación, no las exenta de ser focos de críticas y juicios por parte de los especialistas encargados de sus estudios. Su existencia ha sido concebida de manera antagónica a la comunidad real, sin embargo éstas deben de ser vistas “como una nueva modalidad del actuar comunicativo, en grado de potencias y tal vez hacer más abierto y democrático el sistemas de las relaciones comunitarias, sociales e institucionales, dentro de las cuales cada uno de nosotros está inserto”<sup>157</sup>.

No obstante la apología anterior es atacada desde trincheras psiquiátricas, las cuales traen a bien señalar el aislamiento de los individuos en las redes, priorizando su contacto social sólo a través de éstas, olvidándose de su pertenencia en una comunidad real, al respecto Javier Valiente responde “Ciertamente es un riesgo, pero del que no están exentas las otras realidades de la vida ordinaria y que hace pensar más en Internet como el desencadenante, la ocasión que se ha llevado a que se manifiesta una problemática de personalidad que ya existía previamente fuera de la red”<sup>158</sup>.

Como se señaló en el inicio de este subtema, el grado comunicacional en las Comunidades Virtuales es potencialmente basto, sin embargo, sus detractores

---

<sup>156</sup> José Silvio, *Op. cit.*, p. 7.

<sup>157</sup> Francisco Javier Valiente, *Op. cit.*, p. 146

<sup>158</sup> *Ibíd.* p. 146



han juzgado esta virtud al señalarla como una ficción en línea, es decir, la transacción informativa se logra de manera poco real al estar separadas por grandes distancias; lo anterior es dimitido en el discurso, la proximidad física no importa sino el grado de comunicación ejecutado por los usuarios.

Sin lugar a dudas el problema de identidad en las Comunidades Virtuales ha generado disonancias cognitivas por parte de sus propios usuarios, desconfiando del anonimato y del fácil cambio de identidades en la red, Francisco Javier Valiente en su artículo *Comunidades Virtuales*, acepta esta crítica, sin embargo, él mismo aclara la responsabilidad del usuario en su desarrollo en Internet, o sea no es lo mismo participar en una sala de chat libre y flexible, que ser parte de un grupo académico o de noticias, donde meramente el usuario es identificado.

Al respecto, el mismo autor hace uso de las aportaciones de Caretti, recalcando la libertad de los usuarios en la red, en sus propias palabras, éstos “no sólo son autores de lo que escriben, de los mensajes que lanzan, sino que son autores de sí mismos, construyendo nuevos yo a través de la interacción social virtual”<sup>159</sup>. Lo anterior puede tener consecuencias negativas, no obstante, permite nuevas posibilidades de interacción entre los individuos dispuestos a sufrir las consecuencias benignas o malignas.

Por último y menos importante, el carácter efímero de la comunicación ha sido criticado sobremanera en las Comunidades Virtuales, los usuarios pueden mantener charlas con un sinfín de personas, sin embargo éstas pueden ser concluidas en cualquier momento. Es decir, no existe una garantía estable de intercambio realmente productivo a través de la interacción de los sujetos, éstos deciden cuando irse, con quién hablan, de qué hablar y cuándo ponen fin a su conversación

Todo tipo de asociación conlleva estados positivos y negativos, por ello la intención de este capítulo no es elucubrar los puntos débiles de las Comunidades

---

<sup>159</sup> *Ibíd.* p. 147

Virtuales, sino las áreas de oportunidad inherentes a éstas, en el ámbito social, pero sobretodo en el área organizacional.

Los grupos en línea no fueron creados para sustituir las relaciones ya hechas por los seres humanos, al contrario su existencia responde a un nuevo “brazo”, el cual yuxtapone el mundo físico y el virtual en aras de crear vínculos de participación centrados en el crecimiento de la sociedad, es decir, un nuevo espacio para desarrollar conexiones basadas en la Inteligencia Colectiva.

Para concluir, gracias a éstas y otras innovaciones, las empresas pueden ahora utilizar a la Web 2.0 como herramienta promotora del conocimiento colectivo, sin embargo, los líderes organizacionales deben tener en cuenta las bondades de las Comunidades Virtuales, pero también sus aspectos negativos, como puede ser una pérdida de control al interior de la estructura organizacional.

---

# Capítulo 5

---

## Redes Sociales

---

*“Creemos que el futuro de la  
web está lleno de  
experiencias personalizadas”  
Mark Zucerkberg*

---

## 5.1 Las Redes Sociales y el Social Media

Dentro de la extensa gama de Comunidades Virtuales, se encuentran las Redes Sociales, las cuales en su definición más básica, son grupos o estructuras vinculadas (valga la redundancia) por algún tipo de relación. Por ello, antes de ligárseles al Ciberespacio, es preciso entenderlas como una acción natural del individuo para conformar asociaciones en las cuales desenvolverse.

El sitio *maestrosdelweb.com* señala a la Redes Sociales a manera de “formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos, e instituciones, en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organiza para potenciar recursos”<sup>148</sup>.

Al respecto Lawson opina: “el ámbito social es un ámbito emergente que depende de nosotros y se compone de los grupos sociales, normas sociales y prácticas dentro de estos grupos. Este dominio social constituye un sistema cerrado, intrínsecamente dinámicamente interno relacionado en el sentido de que cualquier persona dentro del grupo se sitúa necesariamente en relación a los demás”<sup>149</sup>.

Sin embargo, gracias al Internet las personas a través de las Redes Sociales pueden gozar una extensión de su vida ordinaria, de acuerdo con el profesor Javier Celaya, éstas son lugares “donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos”<sup>150</sup>.

La Comunidad de Madrid, a través del Instituto Madrileño de Desarrollo, concibe a las Redes Sociables como una herramienta en la cual se conjugan

---

<sup>148</sup> Marcelo Zamora, *Redes Sociales en Internet* [en línea], España, Dirección URL: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/> [consulta: 4 de Diciembre de 2010] 2006.

<sup>149</sup> *...the social domain is an emergent real which depends on us and is made up of social groups, social rules, and practices within the groups. This social domain constitutes a closed system, intrinsically dynamic and internally related in the sense that any individual within the group is necessarily situated in relation to others...* (Traducido por Azael Zausa)

<sup>150</sup> Javier Celaya, *La empresa en la Web 2.0*, España, Gestión2000, 2008, p. 92

todas las características inherentes de la Web 2.0 (antes definidas), no sólo por sus funcionalidades sino por la rapidez asociada a la modificación de contenidos ahí elaborados.

Asimismo, las Redes Sociales surgen en un momento donde las personas exigen información de manera rápida, casi inmediata, la dinámica social actual se basa en la cultura del *click*. Por tal motivo, “cascadas” de publicaciones fluyen en el mundo, aunque muchos de ellos parecen no tener cause alguno.

Por su parte, el especialista en matemáticas de redes sociales de la UNAM (anteriormente mencionado) recalca su propiedad virtual, al precisarlas a manera de ramificaciones en el ciberespacio, cuyo objetivo primordial es la integración de individuos a través de una comunicación en tiempo real.

Empero, la literatura especializada señala diferencias opuestas entre una Comunidad Virtual y las Redes Sociales, no obstante, para términos de esta tesis, se dirá que sí bien son diferentes, en esencia ambas forman parte de la vida cotidiana, los seres humanos a lo largo de su existencia desarrollan muchas redes en distintos tiempos y lugares, estas relaciones están segmentadas alrededor de comunidades, alimentándose recíprocamente.

Al respecto, Celaya sostiene: “Es interesante señalar que la mayoría de las comunidades virtuales pueden definirse también con algún tipo de red social, pero no todas las redes sociales virtuales forman necesariamente una comunidad”<sup>151</sup>. Sin ánimos de confrontarlas, estas dos herramientas ofrecidas en la Web hoy en día gozan de una popularidad basada no solamente en el ocio, su utilización (ahora potencializada) trastoca terrenos organizacionalmente válidos.

Las Redes Sociales, también han recibido el nombre de Social Media, el cual comprende a todos los sitios en Internet cuyo menester es gestar funciones comunicativas a través de enlaces de personas vinculadas entre sí; éstas permiten el compartimiento de intereses comunes, ideas, fotos, videos, música, etcétera.

---

<sup>151</sup> *Ibíd.* p. 93

Empero, Alexis Maidana, periodista del portal argentino *Política 2.0*, puntualiza el factor de éxito en estos espacios 2.0: “La conversación es la clave para contribuir a la comunidad. Y hay un secreto en el proceso: ¡Hablar de ellas! Y compartir con sus amigos nuevas ideas y posibilidades que piensa que son de valor”<sup>152</sup>. Por ello es imprescindible considerarlas más como una herramienta de comunicación en vez de un medio de comunicación per se.

Bajo esa premisa han sido acuñados conceptos paralelos provenientes de la Mercadotecnia, un claro ejemplo es el Social Media Marketing<sup>153</sup> o Marketing 2.0, definido como “el proceso de contratación de sitios de medios sociales para promover la marca, la mensajería, enseñanza, exposición y conexión a posibles nuevas perspectivas para el producto”<sup>154</sup>.

Esta nueva estrategia mercadológica basa su racional en la comunicación en línea, con el objetivo de segmentar a una marca sobre clientes potencializados en el ciberespacio, creándose nuevas formas de relacionarse e interactuar con su público meta de manera mucho más barata en comparación con los medios tradicionales, e incluso en algunos casos gratuita.

En la conferencia *Emprendedores* realizada en la Universidad de Salamanca, José Alberto González, socio director de *4C Comunicación*<sup>155</sup>, precisó los beneficios de las redes sociales, según él éstas “han abaratado mucho el uso de vías para llegar al público, porque son canales abiertos y participativos, te permiten llegar a miles de personas con una buena idea”<sup>156</sup>.

Lo anterior es muestra del poder actualmente gozado por las Redes Sociales, quienes comienzan a dejar de ser percibidas como una moda pasajera,

---

<sup>152</sup> Alexis Maidana, *¿Qué es Social Media y Facebook en Español*, Política 2.0, Argentina, 2009, Dirección URL: <http://enlacedigital.com.ar/i/que-es-social-media-y-facebook-espanol>, [Consulta: 10 de Marzo de 2011].

<sup>153</sup> Para efectos de este trabajo se le abreviará con las gráficas SMM.

<sup>154</sup> Alexis Maidana, *¿Qué es el Social Media Marketing?* [en línea], Política 2.0, 2009, Dirección URL: <http://enlacedigital.com.ar/i/que-es-social-media-marketing> [consulta: 10 de Marzo de 2011].

<sup>155</sup> Empresa publicitaria líder en España. <http://www.4ccomunicacion.com/>

<sup>156</sup> Dicyt, *Las redes sociales abaratan la promoción de los emprendedores* [en línea], Dicyt.com, España, 2011, Dirección URL: <http://www.dicyt.com/noticias/las-redes-sociales-abaratan-la-promocion-de-los-emprendedores> [consulta: 11 de Marzo de 2011].

consagrándose día a día a manera de espacios predilectos para desarrollar un negocio. A propósito, el Instituto Madrileño de Desarrollo IMADE, las concibe como catalizadores comunicacionales “muy útiles en la generación y difusión de la innovación”<sup>157</sup>.

Además éstas comienzan a invadir terrenos externos a la plataforma virtual, es decir ejercen presencia en los medios sociales tradicionales, como lo son la televisión o la radio, canales donde la Social Media populariza sus contenidos e interactúa con posibles adeptos; en palabras del IMADE “los periódicos publican Blogs de sus lectores y tienen presencia en las redes sociales más conocidas, las televisiones explotan sus contenidos para la interacción directa con sus audiencias en tiempo real, intentando aprovechar lo que un internauta cada vez más *social* ya está diciendo de sus productos”.

Conjuntamente los avances tecnológicos han permitido otorgarle a las Redes Sociales una propiedad multicanal en tiempo real, o sea ahora los usuarios pueden acceder a ellas desde su computadora personal, celular, u otros gadgets portátiles (reproductores MP4, consolas o videojuegos, pantallas portátiles, etcétera).

No obstante, como ya se mencionó en el capítulo anterior, las Comunidades Virtuales (incluidas las Redes Sociales) no han venido a descubrir el hilo negro en la comunicación, por ende no son la panacea organizacional; Alfonso Alcántara, Consultor y Coach en desarrollo profesional y empleo 2.0, reafirmó a finales de la década pasada lo siguiente: “Las redes sociales serán definitivamente en el 2010 las autopistas de las ideas, pero no un paraíso de oportunidades. No todavía”<sup>158</sup>.

---

<sup>157</sup> Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE), *La Empresa 2.0*, IMADE-MADRID NETWORK, España, 2010, p. 5.

<sup>158</sup> Documento Compartido, *Predicciones Social Media 2010* [en línea], España, 2010, Dirección URL: <http://www.interactividad.org/2009/12/23/predicciones-para-social-media-en-2010-documento-colaborativo/> [consulta: 9 de Marzo de 2011]

## 5.2 ¿Es posible construir una tipología de Redes Sociales?

En esta tesis se han expuesto tipologías de modelos de comunicación, organizaciones y comunidades virtuales; dentro de esa lógica es preciso establecer una categorización capaz de organizar a las Redes Sociales. No obstante, el autor de este trabajo considera que la realización de dicha tarea es obtusa (sin ánimos de caer en la frívola subjetividad).

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y las Comunidades Virtuales gozan su época de oro, razón por la cual no se puede separar las características pertenecientes a cada soporte social, es decir, cada medio ha sufrido una hibridación otrora no pensada. Por ello, resultaría demeritorio e inadecuado analizar por separado las generalidades de cada Red Social en aras de construir una tipología.

En el capítulo anterior se habló de la propiedad interactiva de las Comunidades Virtuales, sí bien entre ellas podemos encontrar mínimas diferencias, todas han sido pensadas para fungir a manera de instrumentos comunicativos potencializados en la red, una razón más por la cual no se recomienda el análisis aislado de sus acepciones.

Contrario a lo ya manifestado, Leonardo Peralta, articulista de la Revista Expansión divide a las Redes Sociales de acuerdo con su función<sup>159</sup>:

- a) Para conocer gente. Redes Sociales cuyo objetivo es la vinculación de gente conocida o desconocida en la red, quienes tienen la libertad de compartir contenidos de diversa índole, intercambiar información, formar grupos, etcétera. Se distinguen por su popularidad medida en el número de adeptos Facebook (a profundizar más adelante) y Twitter<sup>160</sup>.

---

<sup>159</sup> Leonardo Peralta, *Su Prestigio en las Redes* [en línea], Expansión, México, 2010, Dirección URL: [http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1048\\_25](http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1048_25) [consulta: 10 de Marzo de 2010].

<sup>160</sup> Red Social basada en el *microblogging* (Dinámica de un blog con espacio limitado), sus usuarios escriben mensajes en no más de 140 caracteres. Su plataforma permite la interconexión con otros espacios en la red, actualmente es la segunda red más popular en el mundo, sólo pasada por Facebook. <http://twitter.com/>



- b) Con un fin específico. Redes Sociales pensadas bajo un coto integrador, ya sea laboral, musical, audiovisual etcétera. Destacan LinkedIn<sup>161</sup>, My Space<sup>162</sup>, Fotolog<sup>163</sup>, o Youtube<sup>164</sup>.

En la propuesta dicotómica de Peralta se hace una separación reduccionista de las funciones de cada una de las redes citadas, empero, se insiste en concebir a éstas a manera de pertrechos esencialmente comunicacionales. Por ello, las organizaciones o empresas dispuestas a usarlos deben de buscar su operación guiada por un mix estratégico alineado a sus objetivos, y no así utilizarlas de forma aislada.

### 5.3 Redes Sociales en Organizaciones

Se ha insistido con anterioridad en la nueva concepción de las construcciones comunicativas en la red, siendo así que éstas han dejado de ser sólo una “moda”, convirtiéndose día a día en catalizadores indispensables para la construcción de la marca-empresa, es decir, su uso comienza a posicionarse en niveles organizacionales.

Este proceso, sin embargo, ha sido consecuencia del papel revolucionario de las TIC, quienes de acuerdo con el Instituto Madrileño de Desarrollo “juegan como facilitadoras o elementos transversales para cualquier actividad socio-económica y obligan a incorporar, en cualquier ámbito, no sólo en elementos técnicos o tecnológicos también otros componentes –al menos- organizativos, personales (individuales) y operativos...”<sup>165</sup>.

---

<sup>161</sup> Red Social cuyo objetivo es meramente laboral, enfoca su plataforma en la interacción de profesionales de distintas ramas, logrando convertirse en un medio ideal para la exposición curricular. De acuerdo a su página, actualmente tiene más de 90 millones de usuarios registrados. <http://www.linkedin.com/>

<sup>162</sup> Red Social dedicada a la publicación y compartición de música, fue una de las primeras redes en gozar una popularidad mundial. <http://mx.myspace.com/>

<sup>163</sup> Red Social cuyo propósito principal es la exposición y compartición de imágenes (photoblog) de fotografías reconocidos y *amateurs*, al igual que My Space, se destacó por ser pionera en el impacto global que después tendrían las demás redes sociales. <http://www.fotolog.com/>

<sup>164</sup> La red social de videos más popular del mundo, en ella se comparten diariamente videos, los cuales son vistos por usuarios registrados y no registrados. Se estima que algunos videos ahí presentados han sido vistos más de un billón de veces. <http://www.youtube.com/?gl=ES&hl=es>

<sup>165</sup> Instituto Madrileño de Desarrollo, *Op. cit.*, p. 6

El papel de la tecnología y del Social Media ha impactado sobremanera a las empresas, quienes han comenzado a verlas no sólo como una herramienta de promoción, sino ahora su interés es traducido en el deseo de incrementar la interacción con todos los actores organizacionales, llámese trabajadores o clientes.

Este fenómeno responde sin lugar a dudas al constante y exponencial crecimiento de las Redes Sociales en el mundo entero, de acuerdo con Manpower<sup>166</sup>, tan sólo en México el 74% de los empleados activos cuenta con algún tipo de espacio virtual. No obstante, Debra Aho Williamson, analista y autora del informe para *eMaketer*, señala la falta de participación por parte de los líderes organizacionales en la integración de estas redes a los negocios<sup>167</sup>.

No sólo las Redes Sociales han elevado su número de usuarios mundialmente, también las empresas comienzan a mostrarles confianza como medios predilectos de inversión, de acuerdo con la American Marketing Association y la Universidad de Duke en 2011 las empresas invertirán cerca del 10% del total de su presupuesto al SMM, superando el 5.6% actualmente invertido y las cifras parecen ser alentadoras, pues para el año 2016 la cifra equivaldrá al 18%<sup>168</sup>.

Continuando, en el inicio de esta tesis se resaltó la importancia de los Medios Organizacionales de Comunicación, los cuales crean valor para la empresa y para los usuarios externos, pues bien, en el caso de las Comunidades Virtuales el fenómeno se repite, sin embargo ellas mismas se otorgan esa valía, en palabras de José Alberto González “en la comunicación *on line* y en los nuevos medios, como las redes sociales, vemos que parte del valor propio del producto es el canal en que se comunica y el valor añadido que se le da a esta comunicación”<sup>169</sup>.

---

<sup>166</sup> Empresa líder en la Industria de Recursos Humanos (bolsa de empleo). Página Principal: <http://www.manpower.com.mx/index.php/pages/acerca>

<sup>167</sup> Alto Nivel, *Marketing en redes superará al resto* [en línea], Alto Nivel, México, 2011, Dirección URL: <http://www.altonivel.com.mx/8914-marketing-en-redes-superara-al-resto.html> [consulta: 12 de Marzo de 2011].

<sup>168</sup> *Ibíd.* [en línea].

<sup>169</sup> Dicyt, *Op. cit.*, [en línea].

Han quedado manifestadas las áreas de oportunidad ofertadas por las Redes Sociales (pautadas muchas veces a través de Comunidades Virtuales), no por ello se debe olvidar su naturaleza humana, o sea éstas son producto de un capital humano quien las produce, las gesta o las orquesta en beneficio (idealmente) de un menester comunicativo.

#### **5.4 Del Community Manager y sus funciones**

El Departamento de Comunicación en esencia debe atender los productos informativos en los diferentes medios de comunicación disponibles, incluyendo las Comunidades Virtuales y Redes Sociales, sin embargo, la gestión de éstas correrá a cargo de un grupo de personas llamadas Community Manager.

De manera exacta, un Community Manager es un comité formado por una o más personas encargadas de la identidad y comunicación de una organización en la red, aunque estas tareas siempre han formado parte de las actividades desarrolladas por el Departamento de Comunicación, apenas su figura comienza a ser reconocida.

Iñaki Huerta, creador de la Guía de Community Managers en Facebook puntualiza la labor de esta comunicación al concebirla ontológicamente como *la voz online de la empresa*, para él esta entidad “administraba los foros de la web de la empresa y atendía los emails de los apartados *se contacta*”<sup>170</sup>, sin embargo ahora su cometido ha traspasado a más canales.

El mismo autor categoriza dos acepciones principales pautadas por la función comunicativa del Community Manager, en primer lugar se encargará de tratar los contenidos dentro de la web, a través de:

- Blogs institucionales. Donde se publican boletines y comunicados de la empresa.

---

<sup>170</sup> Iñaki Huerta, *Guía de Community Managers en Facebook* [en línea], B.ikhuerta.com, Barcelona, 2010, Dirección URL: <http://blog.ikhuerta.com/guia-de-community-managers-en-facebook> [consulta: 10 de Marzo de 2011].

- Comunidades Virtuales. La cual debe ser su fuerte principal, pues se encargará de impulsarlas y controlarlas con base en una planeación estratégica acorde a los objetivos de la empresa.
- Creación de instrumentos de comunicación. Es decir, la elaboración y motivación de comentarios, formularios, etcétera en las plataformas virtuales de la empresa

Y de manera externa controlará:

- Redes Sociales. Bajo su tutela estará el mapa de mensajes que la empresa quiera dar a conocer a sus diferentes públicos.
- Controlador de la reputación online de la empresa. Seguimiento y control de las opiniones expresadas en las Redes Sociales.

Existen un sinnúmero de recomendaciones propuestas por especialistas en el SMM, sin embargo el Community Manager tiene como tarea ejecutar acciones más específicas cuya relación esté de facto implícita en el modelo de negocio, a continuación se expondrán algunas de ellas:

- a) Elaborar un Plan de Comunicación o Marketing. Todas las propuestas tácticas virtuales deben estar subordinadas a una planeación general de la empresa, respetando la congruencia y coherencia de la misma.
- b) Ejecución profesional. Aunque resulte obvio, los contenidos publicados en una comunidad virtual o red social deben ser única y exclusivamente escritos por comunicólogos o personas comunicacionalmente competentes. No se trata de discriminar, sino de aprovechar las competencias humanas de cada organización.
- c) Actitud abierta 2.0. El Community Manager buscará caracterizarse por manifestar una actitud creativa, abierta y proactiva ante el entorno tecnológico, por la simple existencia de una gran cantidad de herramientas útiles en la red, por ello no utilizará una sola arma, al contrario se hará de un arsenal capaz de acertar distintas miras.

d) Implementación Honesta. Sea cual sea el giro de la empresa, la comunicación ofrecida en las redes sociales debe basarse en la realidad organizacional, o sea cuando una empresa disponga el interés de manifestarse virtualmente deberá presentarse tal cual es, y no engañar a su público con mentiras o falsas presentaciones.

A propósito de las funciones realizadas por el Community Manager, el ya citado Instituto Madrileño de Desarrollo propone la construcción de una metodología capaz de gestionar la comunicación de una manera analítica y estructurada, dicha guía deberá realizarse al implementar acciones comunicativas en las redes sociales:

Metodología Básica de Análisis de Procesos de Cambio en Sistemas de Información (Pre-Uso de Redes Sociales)		
1ª. Fase: Identificación de la Empresa	a) Características básicas b) Modelo de negocio	Como su nombre lo indica, en este nivel los responsables del Community Manager deben conocer de manera exacta cuál es el giro de la empresa y cómo se desarrolla el modelo de negocio, sin el análisis prudente de éstos sería imposible determinar estrategias en Redes Sociales capaces de ayudar a la organización a cumplir sus objetivos.
2ª. Fase: Análisis, Diagnóstico y Diseño	a) Análisis del entorno (en relación a las TIC) b) Análisis Interno (de las TIC) c) Oportunidades de Mejora d) Selección de Herramientas	Con base en el estudio obtenido de la fase pasada, se procederá a realizar un análisis de las TIC ofertadas externa e internamente, priorizándose espacios de mejora en los cuales puedan incorporarse estrategias interesadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una vez diseñadas las estrategias se proseguirá a una selección de herramientas y medios para la gestión de las mismas.
3ª. Fase: Implementación	a) Ejecución de las estrategias	Se fijarán e implementarán las estrategias (previamente confeccionadas) en el entorno deseado.
4ª. Fase:	a) Establecimiento de	Es indispensable construir mecanismos de

Seguimiento y Control	índices de medición y evaluación	medición y evaluación capaces de traducir la respuesta (positiva o negativa) de nuestro público meta, al respecto el IMADE señala: “nos fijaremos en las estrategias... así como en la medición y el control de los retornos obtenidos en cada caso, lo cual nos servirá para extraer la moraleja de cada historia, que iremos desgranando a base de mensajes para la acción a lo largo de cada narración” <sup>171</sup> .
5ª. Fase: Conclusiones	a) Estudio de las conclusiones	Una vez ejecutadas las estrategias se deberá hacer un estudio detenido de los resultados obtenidos, jerarquizándolos y rediseñándolos, para mejorar tácticas a desarrollar en un futuro.

Tabla 9. Ciclos de las Comunidades Virtuales. Metodología Básica de Análisis de Procesos de Cambio en Sistemas de Información Empresariales utilizada por el Instituto Madrileño de Desarrollo con el objetivo de analizar diferentes historias de éxito de empresas españolas emprendedoras en la comunicación virtual, tomada del libro *La empresa 2.0*. Reelaboró Azael Zausa.

El esquema recién expuesto apalancará (valga la redundancia) el apalancamiento de las estrategias de Intracomunicación e Inteligencia Colectiva buscadas en esta tesis, por ende el Community Manager debe prospectar escenarios y planes convenientes para la empresa, generando también capital social fuera y dentro de las redes virtuales.

Sea cual sea la Red Social a utilizar, la comunicación debe ser producto de un análisis estratégico competente a la empresa u organización. Por ello éstas jamás deberán perjudicar los objetivos organizacionales impuestos en el modelo de negocio.

Especialistas del tema señalan diversos puntos negativos susceptibles a cometer en el diseño en un modelo de comunicación virtual. Debido a esto, a continuación se exponen acciones con las cuales se puede perjudicar sobremanera a una persona o empresa:

<sup>171</sup> Instituto Madrileño de Desarrollo, *Op. cit.*, p 6

- a) Elaboración de comentarios negativos provenientes de la comunicación informal. Los trabajadores adeptos o encargados de una cuenta<sup>172</sup> deberán evitar hablar mal de la propia empresa, compañeros de trabajo, amigos o familiares, y también de personas u organizaciones cuya relación no sea directa a la misma. Basta con recordar la frase cliché: “todo es imagen”, por ello es necesario transmitir una percepción adecuada.

De igual forma, si el trabajador tiene una cuenta privada vinculada a la red social institucional, sus contenidos procurarán recibir un tratamiento cuidadoso. Las consecuencias de publicaciones malignas pueden resultar graves tanto para la empresa como para el usuario; por ejemplo, la joven británica Kimberly Swan fue despedida tras hacer comentarios de su trabajo en su cuenta personal de Facebook, el cual calificó como aburrido<sup>173</sup>.

- b) Búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo. Al respecto, el artículo *Su prestigio en las redes* menciona: “Comentar públicamente que busca trabajo cuenta con un empleo, aunque éste sea temporal”<sup>174</sup>.
- c) Revelar información privada de la empresa o los usuarios pertenecientes a ella, sin importar si son trabajadores o clientes. La nota periodística citada en el punto anterior pone de ejemplo a tres enfermeros del Tri-City Medical Center de San Diego, quienes también fueron sancionados y despedidos por hacer pública información médica privada de pacientes de dicho hospital.
- d) Publicar o compartir contenidos contradictorios al corazón ideológico de la empresa. Bajo ningún motivo, las redes sociales (institucionales o privadas) deben perjudicar la identidad conceptual de la empresa, de lo contrario pueden causar un problema de imagen interna y externa difícil de subsanar.

Quizá el mayor caso de crisis de imagen provocado por una Red Social, es el caso Domino’s Pizza en Estados Unidos, empresa envuelta en la

---

<sup>172</sup> Se entiende *cuenta* como pertenencia a una red social, o sea un registro dentro de ella.

<sup>173</sup> C. García, *Despedida por comentar por Facebook que su trabajo era aburrido* [en línea], Expansión.com, Madrid, 2009, Dirección URL: <http://www.expansion.com/2009/02/27/juridico/1235738428.html> [consulta: 13 de Marzo de 2011].

<sup>174</sup> Leonardo Peralta, *Op. Cit.*, [en línea].

polémica gracias a la publicación de un video en Youtube<sup>175</sup>, donde se ve claramente como dos trabajadores manipulan los ingredientes de una pizza, insertándoselos en la nariz para después escupir sobre la masa. La “broma” de dichos jóvenes fue cubierta por medios internacionales, y provocó la propia intervención del presidente de dicha compañía, además de una demanda laboral para los protagonistas de tan grotesca producción audiovisual<sup>176</sup>.

- e) Utilizar a las redes sociales como substitutos de medios organizacionales de comunicación formal. Las redes sociales fueron concebidas para aumentar y mejorar la comunicación interna y externamente, sin embargo, su uso no debe suplementar los instrumentos de comunicación formal en la empresa.

Igualmente mediatizado fue el caso de Chelsea Tylor, joven inglesa despedida por su jefa directa a través de Facebook, a su vez ésta última sufrió críticas severas por no utilizar el medio correcto para comunicarle a su empleada el despido, además de escribir un mensaje con un exceso de faltas ortográficas<sup>177</sup>.

## 5.5 Lo vi en Facebook

Sin lugar a dudas, las redes sociales se han constituido como un fenómeno virtual, podría incluso llamárseles como el *boom 2.0*<sup>178</sup>, sin embargo, sólo una de ellas ha tenido implicaciones económicas y sociales enormes: Facebook, la cual de acuerdo al IMADE reúne todas las generalidades propias de la Web 2.0.

La red social más popular del mundo se define a sí misma como “una utilidad social que ayuda a las personas a comunicarse más eficazmente con sus amigos,

---

<sup>175</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=hYomw1cLA2U>

<sup>176</sup> Que.es, *Empleados de Domino's Pizza ponen repugnante video en Youtube* [en línea], Vanguardia.com.mx, México, 2009, Dirección URL: [http://www.vanguardia.com.mx/empleados\\_de\\_dominos\\_pizza\\_ponen\\_repugnante\\_video\\_en\\_youtube-335813.html](http://www.vanguardia.com.mx/empleados_de_dominos_pizza_ponen_repugnante_video_en_youtube-335813.html) [consulta: 13 de Marzo de 2011].

<sup>177</sup> Rocío Galván, *Despedida por Facebook* [en línea], Elmundo.es, España, 2010, Dirección URL: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/03/23/economia/1269361824.html> [consulta: 13 de Marzo de 2011].

<sup>178</sup> Concepto propuesta del sustentador de esta Tesis: Azael Zausa.



familiares y compañeros de trabajo. La compañía desarrolla tecnologías que facilitan el intercambio de información a través del gráfico social, el mapa digital de la gente real de conexiones en el mundo social...<sup>179</sup>.

Además dicha aplicación es libre, por el hecho de aceptar cualquier persona del mundo con deseos de comunicarse con sus amigos, sin importar donde se encuentren éstos.

En palabras del instituto subordinado a la Comunidad Madrileña, "Facebook se ha convertido en el sitio donde hay que estar, en el sitio donde tiene que estar tu marca, donde tienes que estar tú... Prácticamente cualquier propuesta de SMM pasará por algún elemento exclusivamente dedicada a definir y gestionar la presencia de la empresa en esta popular...red social<sup>180</sup>". Asimismo, el Coordinador de Comercialización de Programas Abiertos de la Universidad Iberoamericana Puebla, quien puntualizó que Facebook es la segunda fuente de tráfico de consulta entre los usuarios de Internet<sup>181</sup>.

## **5.6 The Social Network: Historia de Facebook**

A inicios de la década, Mark Elliot Suckerberg, estudiante de Harvard, no sabía el fenómeno que iba a causar en el mundo en los años subsiguientes. El joven de White Plains mostró desde pequeño una excelsa habilidad en la programación informática, sin embargo, no fue hasta el 2002 cuando éste se dio cuenta de su potencial en dicha área, pues desarrolló un programa capaz de reconocer las preferencias musicales en reproductores Mp3.

No fue hasta el año 2003 cuando *hackeó* la Intranet de su universidad con el objetivo de vengarse de su ex novia y otras chicas de las cuales había sido víctima. Gracias a sus dones computacionales creó programas capacitados para robar fotografías de sus compañeras, exponiéndolas en una página llamada *Facemash*, donde la población estudiantil podía calificarlas físicamente.

---

<sup>179</sup> Sala de Prensa de Facebook, *People on Facebook* [en línea], Facebook, Mundial, 2011, Dirección URL: <http://www.facebook.com/press/info/.php?statistics> [consulta: 12 de Marzo de 2011].

<sup>180</sup> Instituto Madrileño de Desarrollo, *Op. cit.* p. 8

<sup>181</sup> Alto Nivel, *Op. cit.*, [en línea]

Dicha red logró posicionarse en los estudiantes rápidamente, llegando así a oídos de las autoridades, quienes de manera inmediata la clausuraron. “Al poco tiempo se embarcó en el desarrollo de “The Facebook”, el germen de Facebook actual, exclusivo sólo para compañeros de su universidad”<sup>182</sup>.

Al mismo tiempo su reputación en el campus fue creciendo, razón por la cual fue contactado por los hermanos Winklevoss, quienes lo invitaron a colaborar en un proyecto similar llamado ConnectU. Mark aceptó trabajar con ellos, sin embargo, continuó trabajando en su propio proyecto. Un año después fue demandado por sus ex colaboradores tras acusarlo de plagiar sus ideas.

Durante el juicio Zuckerberg negó haber robado la idea de los Winklevoss alegando jamás haber firmado un contrato, razón por la cual el juez aconsejó a los demandantes retirar el alegato o presentar pruebas más sólidas, al tener pocas soluciones los hermanos aceptaron recibir una compensación de 65 millones de dólares por parte del creador de Facebook.

A mediados de 2004 Facebook había traspasado las barreras de Harvard, pues comenzó a establecer relaciones con otras universidades estadounidenses, lográndose popularizar entre más jóvenes, quienes la adoptaron como un espacio fresco y novedoso capaz de mejorar su comunicación, además de ser un útil instrumento para “espíar” a personas de su interés.

Para finales de ese mismo año, Mark decidió abrir su red a personas de cualquier parte del mundo mayores de trece años, ahora no sólo los estudiantes podían interactuar a través de su plataforma, sino miles de personas comenzaron a registrarse, popularizándola aún más.

En los años subsecuentes Facebook fue incrementado su valor económico y social, primera expandiéndose en Norteamérica e India, y después en todo el mundo. Cabe señalar que Mark se convirtió en un personaje de la posmodernidad,

---

<sup>182</sup> José Antonio Gallego, *Breve Historia de Facebook* [en línea], Comunidad en la Red, España, 2010, Dirección URL: <http://www.comunidadenlared.com/2010/09/11/breve-historia-de-facebook/> [consulta: 13 de Marzo de 2011].

no sólo uno de los veinteañeros más ricos del mundo, sino por su personalidad, por ello fue nombrado el hombre del año por la revista Times en 2010.

## 5.7 Hablemos de Números

De acuerdo con la publicación Alto Nivel, en el mundo hay más de mil millones de individuos con cuentas en redes sociales; concretamente, Facebook cuenta con más de 643 millones de usuarios alrededor del globo terráqueo, más del 90% de ellos (500 millones) tienen una cuenta activa según su mismo portal<sup>183</sup>. Los números aquí expuestos representan la hegemonía virtual de la empresa situada en Palo Alto California, la cual seguirá creciendo, alcanzando los 700 millones de usuarios a mediados del 2011.

Tan sólo en el continente americano existen 245 millones de usuarios, 152 en Estados Unidos y 93 millones en los demás países de Latinoamérica, dentro de estos México ocupa el primer lugar de registrados<sup>184</sup>, los cuales aproximadamente suman 22 millones, de un total 24 millones de personas que cuentan con acceso a Internet. Es decir, cerca del 90% de los mexicanos con acceso a la red actualmente disponen de una cuenta en Facebook<sup>185</sup>.

Estadísticamente, el rango de edad de los usuarios latinos se concentra entre los 18 y 24 años, además de estar equilibrados en género, pues de acuerdo con Octavio Regalado, especialista en el Social Media, el 51% de las personas dadas de alta en Facebook son mujeres, y 41% hombres.

---

<sup>183</sup> Sala de Prensa de Facebook, *Op. cit.*, [en línea].

<sup>184</sup> Mundialmente México ocupa el séptimo lugar en usuarios registrados a Facebook

<sup>185</sup> Octavio Regalado, *Facebook en Latinoamérica* [en línea], Foro Social Media, España, 2011, Dirección URL: <http://www.dosensocial.com/2011/02/26/facebook-en-latinoamerica-casi-100-millones-infografia/>, [consulta: 15 de Marzo de 2011].

Recientemente la agencia rusa RIA Novosti publicó un mapamundi donde se puede apreciar el impacto generado por Facebook en el mundo occidental, sin embargo, Mark Zuckerberg aún tiene zonas por conquistar, pues en países como

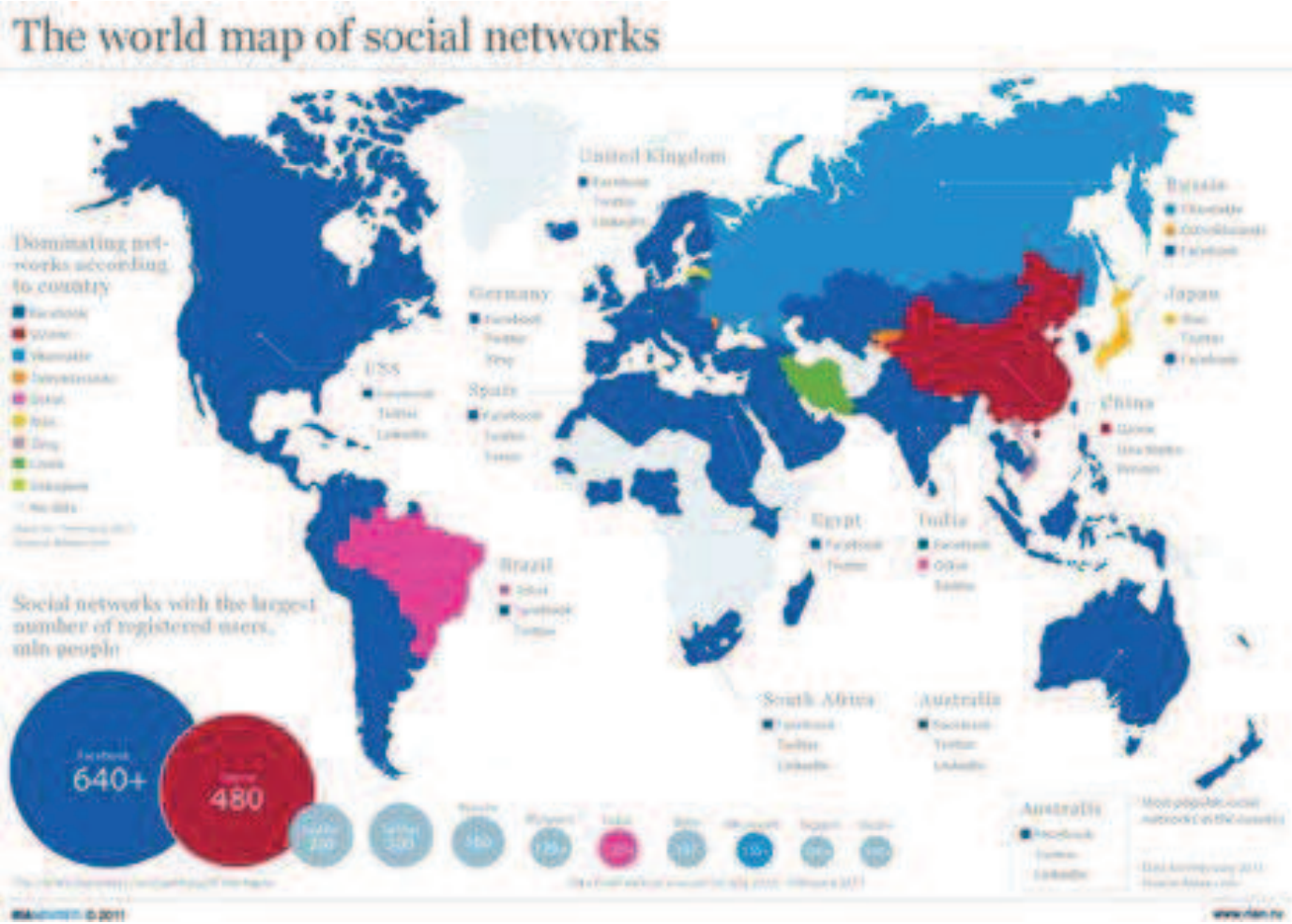


Imagen 1. El mapamundi de las redes sociales

Brasil, China, Japón, Rusia, Vietnam, e Irán predominan otras redes sociales<sup>186</sup>. A continuación se muestra dicho material gráfico<sup>187</sup>:

Pasando al aspecto monetario, los dígitos de Facebook sobrepasan considerablemente el número de sus usuarios, pues un estudio reciente valúa la red social del ex estudiante de Harvard en 65 mil millones de dólares. Muestra de ello es el interés manifestado por firmas de inversión como General Atlantic, quien ha adquirido el 1% de la compañía<sup>188</sup>.

Estas cifras son indicativos del éxito social obtenido por Facebook e impresionantemente éstas seguirán creciendo exponencialmente día a día, segundo a segundo. No obstante, la red virtual se ha enfrentado a muchos obstáculos, aunque ninguno de ellos ha sido capaz de derribarla. Ergo, es interesante elucubrar escenarios donde Facebook deje de ser el rey de las redes sociales.

### **5.8 Lo bueno, lo malo y lo feo de Facebook**

Facebook ha estado en el ojo del huracán no sólo por su reciente crecimiento económico, o la polémica personalidad de su creador; desde un inicio sus detractores lo han atacado por considerarlo un espacio inseguro, gracias a los nuevos estándares de intimidad exigidos por cualquier red social, los cuales tuvieron su origen ante diversas coyuntura, tales como el espionaje o el secuestro. Por ello, sus programadores han desarrollado políticas y controladores de privacidad capaces de proteger a sus usuarios.

Leonardo Peralta argumenta “Si lo que busca es tener proyección laboral y oportunidades de trabajo, su perfil de LinkedIn debería estar abierto al público. Si lo

---

<sup>186</sup> Redes Sociales más populares en los países mencionados: Rusia-Vkontakte, China-Qzone, Japón Mixi, Vietnam-Zing, Irán-Cloob y Brasil-Orkut. Cabe destacar que Mixi adelanta en número de usuarios a Facebook y Twitter.

<sup>187</sup> Marketing Directo, *El mapamundi de las redes sociales*[en línea], Marketing Directo, México, 2011, DirecciónURL: [http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/el-mapamundi-de-las-redes-sociales-en-2011/?utm\\_source=wordtwit&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=wordtwit](http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/el-mapamundi-de-las-redes-sociales-en-2011/?utm_source=wordtwit&utm_medium=social&utm_campaign=wordtwit) [consulta 12 de Marzo de 2011].

<sup>188</sup> Rogelio Arredondo, *Facebook está valuado en 56 mil millones de dólares* [en línea], International Business News, México, 2011, [consulta: 12 de marzo de 2011].

que desea es mostrar un vídeo de sus hijos en Facebook, su perfil debería estar cerrado sólo para amigos”<sup>189</sup>. Esto es muestra del grado de análisis y concientización necesario al momento de gestionar una Red Social, es decir, el control de privacidad dependerá de la segmentación de su público meta, o sea éste deberá saber sólo la información pautada por la empresa o persona propietaria de ese espacio virtual.

Al respecto, Kaspersky Lab<sup>190</sup> señala como únicos responsables de la seguridad en línea a los propios usuarios de las redes, quienes tienen la obligación de “educarse” virtualmente, pues son ellos los publicadores o ejecutores de sus propios contenidos. De manera exacta, la empresa rusa hace hincapié “en el tipo de información personal y fotos que se suben, y reflexionar sobre las consecuencias que puede tener si éstas caen en manos de un delincuente”<sup>191</sup>.

De manera contraria a los opositores, Facebook ha sido defendido por los atributos comunicativos inherentes a él, por ejemplo, el Vicario General de la Arquidiócesis Potosina, el sacerdote Antonio Torres Herrera recomendó el uso de esta red social para difundir, conocer y prevenir las actividades delictivas y criminales suscitadas en esa ciudad<sup>192</sup>.

Particularmente en México, la población ha encontrado refugio en dichos espacios, pues “las comunidades virtuales además de asegurar el ejercicio de la libre expresión, también ha permitido tener un medio de convivencia seguro y frecuentemente usado....”<sup>193</sup> ante la extrema violencia en distintos estados de la república.

---

<sup>189</sup> Leonardo Peralta, *Op. cit.*, [en línea].

<sup>190</sup> Empresa especialidad en la seguridad informática

<sup>191</sup> Bárbara Madariaga, *Cómo evitar el robo de perfiles en redes sociales* [en línea], Dealer World, España, 2011, Dirección URL: <http://www.idg.es/dealerworld/Como-evitar-el-robo-de-perfiles-en-redes-sociales/seccion-actualidad/noticia-107187> [consulta: 13 de Marzo de 2011].

<sup>192</sup> Martín Rodríguez, *Redes Sociales nos pueden proteger: Iglesia* [en línea], puslo.com.mx, México, 2011, Dirección URL: <http://www.pulsoslp.com.mx/Noticias.aspx?Nota=5557> [consulta: 12 de Marzo de 2011].

<sup>193</sup> Administrador de Másnoticias.com, *Seguridad en Redes Sociales* [en línea], Más Noticias, México, 2011, Dirección URL: <http://www.masnoticias.net/nota.cgi?id=349742>, [consulta: 9 de Marzo de 2011].

En terrenos políticos la capacidad organizacional-comunicacional de Facebook también ha sido discutida y aplaudida, por ejemplo en la campaña electoral estadounidense del 2008, Barack Obama y su equipo lograron impactar a los jóvenes a través del uso de esta red.

Igualmente resulta ilustrativa la importancia de las redes sociales en la revolución egipcia del 2011, pues el gobierno del ex depuesto presidente Hosni Mubarak bloqueó el acceso a Internet con el objetivo de impedir la organización de propuestas a través de Facebook y Twitter<sup>194</sup>. Dicha censura ha sido aplicada también por los mandatarios Mahmud Ahmadinejad en Irán y Hugo Chavez en Venezuela.

Dichos patrones virtuales no son fortuitos, pues su emergencia depende de la inconformidad social actual, en palabras de Michael Hardt “el predominio en las revueltas de las redes sociales, como Facebook, Youtube, y Twitter, son síntomas, y no causas, de esta estructura organizativa. Estos son los modos de expresión de una población inteligente y capaz de utilizar los instrumentos a su disposición para organizarse de forma autónoma”<sup>195</sup>.

A propósito, Marco Durán, periodista de la revista electrónica Vanguardia, considera a las Redes Sociales como novedosas armas para la juventud explicándolas figurativamente así: “Somos la generación de Facebook, Twitter, y del Blackberry Messenger. Esta nueva revolución de la información y de las redes sociales se ha impuesto a cualquier tipo de censura, sustituyendo a veces la falta de información en los medios tradicionales”<sup>196</sup>. No obstante, destaca la necesidad de superar lo virtual para actuar lo real.

---

<sup>194</sup> Sergio Rodríguez, *El doble filo de las redes sociales* [en línea], El Diario de Hoy, México, 2011, Dirección URL: [http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_opinion.asp?idCat=6342&idArt=5639351](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_opinion.asp?idCat=6342&idArt=5639351) [consulta: 9 de Marzo de 2011].

<sup>195</sup> Rubén Martín, *La revolución o llega vía Facebook* [en línea], Milenio, México, 2011, Dirección URL: <http://impreso.milenio.com/node/8920641>, [Consulta: 12 de Marzo de 2011].

<sup>196</sup> Marco Durán, *El sueño de Gutenberg* [en línea], Vanguardia, México, 2011, Dirección URL: <http://www.vanguardia.com.mx/elsuenedegutenberg-668174-columna.html> [consulta: 12 de Marzo de 2011].



Para concluir, es necesario hacer un serio análisis de las ventajas disponibles en Facebook y otras Redes Sociales, procurando que siempre sean asesoradas por especialistas en la comunicación. Ergo, su existencia organizacional inexorablemente responderá a los intereses y objetivos del modelo de negocio alineados a la estrategia global de la empresa.

En palabras de Antonio Fumero Reverón “en definitiva, no se trata tanto de estar preparados, sino de estar *dispuestos* a emprender *ese caminar por tierras extrañas*, sin olvidar –tal como le sugería el conejo a Alicia en el país de las Maravillas- que no importa el camino que elijas si no sabes a dónde quieres ir”<sup>197</sup>.

---

<sup>197</sup> Instituto Madrileño de Desarrollo, *Op. cit.*, p. 12



---

# Capítulo 6

---

El Plan Estratégico  
de Comunicación

---

## 6.1 ¿Qué es un Plan de Comunicación Organizacional?

Como se ha recalcado a lo largo de esta tesis, la comunicación juega un papel de vital importancia al interior y exterior de las organizaciones, sin ésta sus actores no interactuarían entre ellos, por lo tanto los objetivos organizacionales no llegarían a cumplirse. No obstante, todo proceso comunicativo debe estar supeditado a una lógica estratégica, la cual profesionalmente se le llama Plan de Comunicación.

En sentido estricto el Plan de Comunicación es un instrumento capaz de materializar y fijar los objetivos de una empresa, a su vez perfila y selecciona los mensajes dirigidos hacia un público meta en específico. Núria Saló lo concibe como una “herramienta de síntesis que traduce en términos de comunicación e imagen las políticas, las estrategias y el proyecto empresarial”<sup>198</sup>.

Dicho de otro modo el Plan de Comunicación es un documento referencial, el cual permite guiar todos los aspectos relacionados (valga la redundancia) a las acciones comunicativas. El autor francés Libaert subraya su inexorable existencia en el mundo empresarial, pues es una base metodológica cuyo uso impacta directamente al cumplimiento y rendimiento de los objetivos.

Thierry Libaert concibe al plan como un “método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de la comunicación organizacional, cualquiera que sea el tipo de empresa”<sup>199</sup>. Es decir su pragmática utilidad trastoca todo tipo de terrenos, por ello su elaboración será consecuencia de una reflexión estratégica integral.

Empero, no se puede realizar un plan de comunicación sin entender el concepto de estrategia, Saló al respecto nos dice: “la estrategia es un acto creativo, innovador, lógico, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas, identifica una posición competitiva ventajosa en el entorno y persigue la mejora en la eficacia de la empresa”<sup>200</sup>.

---

<sup>198</sup> Núria Saló, *Op. Cit.*, p. 50

<sup>199</sup> Thierry Libaert, *El plan en la comunicación organizacional*, LIMUSA, México, 2008, p. 29

<sup>200</sup> Núria Saló, *Op. cit.*, p. 46

Sin lugar a dudas, todo el compendio estratégico trazado en una empresa u organización, necesita responder al modelo de negocio de la misma, pues se busca una unicidad plasmada en un documento formalizado, o sea en el Plan de Comunicación.

## **6.2 Aspectos a considerar antes de realizar un Plan de Comunicación**

En capítulos anteriores se insistió en el razonamiento estratégico comunicativo de las organizaciones, pues toda la gestión de comunicación ontológicamente es producto de un estudio y análisis pertinente. Por ello, el plan se situará en metodologías anteriores a él, o sea su realización procurará responder a una serie de pasos creados para lograr un uso adecuado del mismo.

De acuerdo con Lassweell, un plan de comunicación se formulará con base en cinco preguntas: *Who says, What thought, What channel to, Whom with, What Effect*, en español ¿Quién? ¿Qué dice? ¿Por qué canal? ¿Con qué efecto? A su vez, Libaert añade en la realización de un plan de comunicación la fórmula de planificación IACE, la cual por sus siglas significa<sup>201</sup>:

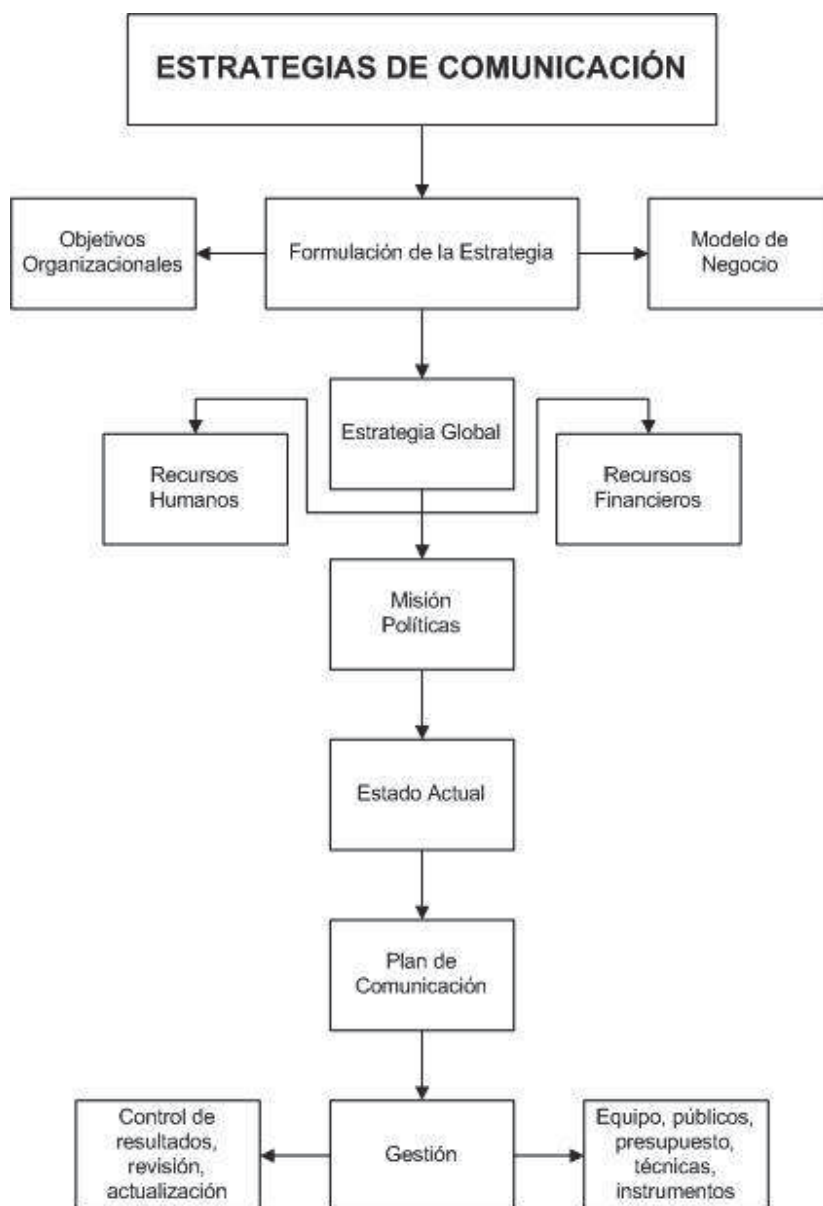
- a) Investigación, análisis, y delimitación de los problemas;
- b) Acción por programar y presupuestar;
- c) Comunicación, lanzamiento del programa;
- d) Evaluación, monitoreo y modificación.

Expresado de otra manera, un plan de comunicación debe de prestar suma atención a los interlocutores, los canales, el mensaje y el contexto o situación comunicativa donde éste se sitúe. Además es menester acotarlo dicotómicamente, pues responde en primer lugar a una estrategia general, para después consagrarse en ejecuciones o programas particulares.

---

<sup>201</sup> Thierry Libaert, *Op. cit.*, p. 29-30.

En sentido estricto la estrategia general es pauta por la estructura organizativa de la empresa, comprendiendo también sus recursos humanos y financieros. Los programas o subestrategias subsecuentes a ésta no perderán de vista los objetivos inherentes en el modelo de negocio. A continuación se expone un cuadro, donde se puede apreciar dicho proceso aquí descrito.



Esquema 3. Planificación de la Comunicación. Elaboró Azael Zausa, con base en el libro *Aprender a comunicarse en las organizaciones* de Núria Saló.

El esquema número tres muestra paso a paso el desarrollo de la planificación de comunicación, la cual inicia con la declaración de una estrategia general asentada, como ya se dijo, en los recursos humanos y financieros, asimismo ésta reflejará el corazón ideológico<sup>202</sup> de la empresa. El paso siguiente será la realización de un plan de comunicación basado en las diferentes necesidades organizacionales, sin importar si éstas son resolutivas o propositivas; antes, durante y después de su gestión se elegirán diferentes variables, como sus responsables, su presupuesto, sus tácticas e instrumentos; finalmente se hará una revisión de todo el plan, con el objetivo de analizar resultados y corregir errores.

A ciencia cierta, cada plan de comunicación tiene objetivos y alcances diferentes, sin embargo, existen una serie de pasos a realizar. Núria Saló indica ocho puntos previos a la realización de este instrumento comunicativo:

- 1) Realizar un análisis de las necesidades de la empresa. Donde se estipulen realmente cuáles son las áreas de mejora.
- 2) Definir la estrategia global de comunicación. Es decir cuál es la necesidad de comunicación de la empresa, y qué quiere comunicar.
- 3) Estimar las ventajas y los beneficios del plan. Este paso versa en el análisis de los beneficios y atributos inherentes al plan.
- 4) Hacer una auditoria de comunicación. Sí bien en esta tesis no se ha hablado de la auditoria, es necesario considerarla como un estudio cuyo objetivo responde al estudio de las áreas internas y externas de una empresa. No sólo para conocer el estado de la misma, sino para hacer un balance de los resultados esperados y obtenidos.
- 5) Definir objetivos concretos y planificar las fases de aplicación. O sea pautar temporalmente las acciones insertadas en el plan.
- 6) Poner en marcha una dirección y gestión de la comunicación. Iniciar la interacción entre el plan de comunicación, la empresa y el público objetivo.

---

<sup>202</sup> Es decir aspectos filosóficos de la cultura organizacional, tales como misión, visión, valores, principios, etcétera.

- 7) Adaptar la estrategia a los mensajes y a las técnicas para que lleguen a las personas. El propósito de este paso es adecuar el lenguaje de nuestras estrategias al segmento meta.
- 8) Preparar una evaluación y seguimiento para cada programa. Con el fin de estudiar y analizar los resultados obtenidos, en aras de mejorarlos o modificarlos.

No obstante, la misma autora jerarquiza una serie de puntos en la ejecución de un plan de comunicación, los cuales se empatan totalmente con los pasos descritos en el párrafo anterior. A continuación se presentan dichas premisas<sup>203</sup>:

- a) Formular la estrategia y el plan
- b) Desarrollar el plan
- c) Fijar los objetivos precisos y concretos
- d) Planificar las fases de aplicación
- e) Programar las acciones a emprender
- f) Gestionar el impacto de los procesos
- g) Preparar el seguimiento del proyecto, para medir y revisar el progreso de la implementación y ajustarlo.
- h) Comparar el coste y la eficacia de acuerdo con los objetivos
- i) Establecer la gestión económica-financiera del proyecto y el análisis de viabilidad y de continuidad.

Concluyendo, lo anterior es muestra de cómo la elaboración de un Plan de Comunicación no es un acto fortuito, al contrario su lógica buscará un tratamiento cuidado y pensado. Por otro lado, las metodologías de estos dos autores son sólo propuestas a seguir, pues (afortunadamente o desgraciadamente) no existe una guía, ni un formato capaz de englobar los objetivos comunicativos de una organización.

---

<sup>203</sup> Núria Saló, *Op. cit.*, p. 53

---

# Plan de Comunicación

---

Estrategias de  
Intracomunicación en  
Facebook

---

Elaborado por Azael Rabí Zausa Borja

---

### 6.3. Introducción al Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica en Facebook

Una vez entendidas las generalidades principales en la ejecución de un Plan de Comunicación, es necesario develar la propuesta estratégica de esta tesis. Su desarrollo ha sido resultado de una combinación teórica y práctica personal, con el objetivo de crear una herramienta capaz de mejorar la comunicación de cualquier persona u organización.

Sí bien su concepción es pensada desde las trincheras de la Intracomunicación, su uso no es limitado a un público en específico, pues en el universo organizacional ambas fuerzas, la interna y la externa, repercuten indudablemente en las acciones diarias de una empresa.

De igual forma, en el plan aquí propuesto se combinarán los principios teóricos de esta tesis, por un lado se respaldará la acción estratégica desde un enfoque de Intracomunicación basado en el desarrollo virtual de Inteligencia Colectiva, el cual cobrará vida gracias a los espacios virtuales ofertados actualmente por el entorno tecnológico.

Por ello, el plan gozará de una caracterización genérica, pues cualquier organización puede hacer uso de ella, sin embargo, siempre se aterrizará en los diferentes modelos de negocio de quien la requiera. Además el medio por el cual se socializará, la red social FacebookK, permite conjugar acciones flexibles y fáciles de llevar a cabo, pues al ser una comunidad virtual libre, cualquier persona o empresa tiene acceso a ella.

Por último es necesario recalcar la presentación de este instrumento, pues al ser producto de un trabajo académico, se mostrará una versión completa del mismo, es decir un desarrollo estratégico basado en el principio de Apalancamiento de Joan Elias, para después presentar un *layout* (ejecutivo) en el cual estilográficamente se resumirán las tácticas y mapa de mensajes a seguir.



## 6.4 Diseño del Mapa de Intracomunicación del Plan

Antes de comenzar el Diseño del Plan de Comunicación e Intracomunicación, es necesario respaldar dicho instrumento con base en su metodología teórica de origen, para ello se utilizará la propuesta de Joan Elias, la cual basa su lógica en la creación de un Mapa de Intracomunicación, el cual a su vez se desarrolla en cinco etapas (ver Capítulo 2).

A continuación se expondrá cada etapa con el propósito de crear un preámbulo para entender globalmente el plan propuesto en esta tesis.

### 1. Área Situacional

- El área situacional de este plan se sitúa en la emergencia de una necesidad de comunicación interna y externa.
- Sin importar su concepción genérica este plan debe de basarse en el modelo de negocio de la organización.
- En este punto los creadores del plan deben de preguntarse ¿Quiénes son como Organización? ¿A dónde quieren llegar como organización?, ¿Qué desea comunicar la empresa?, ¿Cómo lo va a comunicar? y finalmente ¿Qué desean obtener?
- Las preguntas rectoras anteriores deben basarse en la Identidad de la Organización. En caso de no contar con esa estructura, el responsable del área de comunicación deberá crearla.
- Se recomienda, hacer estudios de evaluación preliminares a esta etapa, tales como Análisis FODA o Análisis Porter.

Sin lugar a dudas, el “arranque” del Mapa de Intracomunicación, puede resultar laborioso para organizaciones con una Identidad Corporativa nula o inadecuadamente desarrollada. Por ejemplo, si la intención de gestionar este plan

que proviene de una PYME recién creada, las complicaciones en dicha elaboración son susceptibles a manifestarse inmediatamente. Ergo, con ánimos de subsanar esta problemática en el *Layout* del plan se insertará brevemente una propuesta-guía para crear la Identidad Organizacional.

Por el lado contrario, si el deseo de ejecutar este plan proviene de una empresa organizacionalmente consolidada, se recomienda sólo hacer un análisis a fondo de la Identidad y Cultura Organizacional, con el fin de plasmarlas adecuadamente en la metodología propuesta.

## 2. Definición del Problema

- Cuando el estado actual de la organización es identificado, habrá que comenzar a trabajar en la definición del problema.
- Al ser esta propuesta (Mapa y Plan Intracomunicación) un producto con afán de mejorar la comunicación, esta fase versará única y exclusivamente en definir un problema de comunicación. Sin embargo, se recomienda la estrategia de apalancamiento para resolución de diversas áreas de mejora organizacional.
- Sin importar dónde se encuentre la problemática comunicacional, ya sea dentro o fuera de la organización, se analizarán las posibilidades de coerción de este plan con la sintomatología manifestada; pues cabe aclarar que debido a la plataforma virtual de este plan, no ha sido concebido para solucionar todos los problemas comunicativos de una organización.

La definición de la problemática comunicacional no sólo presenta retos en su formulación, sino también en su ejecución, sin embargo, como se ha insistido a lo largo de esta tesis, en cualquier decisión estratégica debe imperar un pensamiento

organizacional analítico, pues la comunicación no es un producto aislado, sino una tarea colectiva.

En el caso hipotético de errar en la definición de la problemática, siempre se podrá retroceder al área situacional, rediseñándola o redefiniéndola, para redescubrir oportunidades de mejora. De igual manera, estas áreas de oportunidad y mejora no son eternas, pues una organización es un elemento vivo, por ello, siempre existirán inconvenientes de comunicación susceptibles a resolver.

### 3. Área Estratégica

- Es necesario comprender que el Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica se basa en el principio de la palanca anteriormente expuesto, el cual precisamente apalanca una necesidad de comunicación en la red social Facebook. Por ello, como ya se mencionó, no todas las mejoras de comunicación serán tarea de este plan.
- Tras la identificación del problema deberá analizarse si el plan aquí expuesto resuelve dicha sintomatología.
- Si el estudio de dicho plan resuelve una necesidad de comunicación, se estudiarán de manera genérica cada una de las estrategias en él expuestas.
- Posteriormente los encargados de su ejecución readaptarán el plan al modelo de negocio de su organización, es decir le quitarán su propiedad genérica, convirtiéndolo así en un plan personalizado a la organización.

Sin ánimos de ser reiterativos, en esta fase es imprescindible fijar la mira en el principio de apalancamiento (desarrollado en el capítulo dos) en la red social ya mencionada, pues todas las posibles decisiones estratégicas alcanzarán operatividad ahí.

#### 4. Área Operativa

- Cuando se ha aprobado el uso y la funcionalidad de la readaptación del plan propuesto, es decir su “personalización” comenzarán a utilizarse tácticas expuestas en el mismo, con el objetivo de segmentar y delegar tareas operativas.
- Para ello el autor de este plan recomienda la reformulación de las preguntas expuestas en el área situacional ¿Qué comunicará la empresa? ¿A quién se comunicará? y ¿Qué efectos se esperan de lo comunicado? Medida capaz de mejorar la dirección del plan, aprovechando las tácticas que empatan directamente con las problemáticas presentadas.

En esta fase el usuario organizacional ha decidido personalizar y utilizar el plan, escogiendo entre el compendio táctico formulado en el plan, estrategias capaces de incrementar áreas de oportunidad. A propósito de su implementación, más adelante se explicará y recomendará quién debe ejecutar dicho plan, sin embargo, algunas organizaciones no tienen personal suficiente, por tal motivo la persona designada por los líderes organizacionales deberá cumplir firmemente las generalidades del plan.

#### 5. Área de Auditoría

- Cuando las estrategias son realizadas, cada determinado tiempo se realizará una Auditoría de Distribución para analizar la respuesta entre los emisores y receptores del plan.
- El modo de evaluación también se recomienda en el plan presentado.

Finalmente este punto se encargará de supervisar y evaluar las acciones emprendidas, pues el plan por sí mismo generará resultados medibles, no sólo en

la participación del público interno, sino también del externo. Si bien actualmente Facebook y otras redes sociales ofrecen sistemas de monitoreo, el sustentante de esta tesis los encuentra poco operables<sup>204</sup> para los objetivos del plan, pues si bien la comunicación se demuestra en números, al ser una disciplina social, es importante también analizar y considerar los estímulos humanos perceptibles en estos espacios virtuales, por ejemplo comentarios, sugerencias, etcétera.

#### **6.4.1 ¿Por qué es necesario contar con el Diseño del Mapa de Intracomunicación?**

El uso de este Mapa de Intracomunicación permite a la organización tener una guía extra circundante del plan, pues traza el camino por el cual ejecutar paso a paso el plan de comunicación propuesto en esta tesis, además de ser recomendado por el creador de este aporte metodológico, es decir Joan Elías.

Ahora bien, el mapa, como ya se mencionó, es sólo una pre-guía del Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica y no el plan mismo, pues hasta este punto aún no ha sido develado con su totalidad el fin último de esta investigación, por tal motivo es de suma importancia entender ambas aristas metodológicas, pues una se apoya totalmente de la otra.

El sendero a la Intracomunicación no es sencillo, tampoco es espontáneo, pues toda planeación táctica nace de una o varias pulsiones organizacionales, por tal motivo tanto el Mapa de Comunicación, como el plan deben de estar siempre respaldados por un mix estratégico, donde no sólo se atiendan síntomas comunicacionales, sino también una estrategia global.

A manera de conclusión, el hecho de tener un mapa y plan de Intracomunicación responde a la necesidad de potencializar a la organización en todas sus aristas (aunque aquí sólo se aborde la posibilidad comunicacional), haciendo cambios paulatinamente, para gestar un gran desarrollo.

---

<sup>204</sup> Además tienen una naturaleza contraria a las redes o comunidades virtuales, ya que no son en su mayoría gratuitos. Una empresa pudiese tener el presupuesto para activar estas medidas de ranking y monitoreo, pero al ser un plan genérico, también contempla la posibilidad de ser usado por PYMES, quienes debido al entorno de crisis actual (2011) podrían no tener los recursos necesarios para obtenerlas.

## 6.5 Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica

A continuación se presenta el Diseño del Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica, el cual se basa en las estrategias propuestas por Joan Elías en su libro *Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. Además de considerar un formato basado en la revisión de literatura organizacional y la cátedra de la MBA Mónica Susana Amilpas.

### Diseño del Plan de Comunicación

<b>Definición del Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Générico, pues al ser un plan cuyo uso es pensado (valga la redundancia) genéricamente cualquier organización puede hacer uso de él.</li><li>● No obstante existe un requisito organizacional mínimo para ejecutar este plan: contar con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para su implementación.</li></ul>
<b>Decisión Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Apalancar una ordenación metodológica comunicacional en la Red Social Facebook® de manera general. Con el objetivo de apoyar el área de mejora comunicativa en dicho espacio virtual.</li></ul>
<b>Objetivos de la Decisión Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A través de las subestrategias del plan general, desarrollar las potencialidades de un medio comunicativo único o alternativo a la organización con el objetivo de incrementar la comunicación interna y externamente.</li><li>● Incrementar la construcción de conocimiento dentro y fuera de la organización.</li></ul>

## Estrategia General: Apalancamiento en Facebook®

<b>Objetivo</b>	Con base en el principio de la palanca lograr un soporte comunicativo al interior y al exterior de la empresa, a la par que se procura ejecutar subestrategias capaces de generar estados de Intracomunicación y generación e Inteligencia Colectiva.
<b>Mensaje Central</b>	Indiscutiblemente las Redes Sociales se han consolidado como un espacio de comunicación e información altamente eficaz y eficiente. Las organizaciones hoy en día utilizan sus diferentes competencias virtuales para extenderse en ámbitos antes no pensados. Tener una cuenta en Facebook® ya no sólo es una moda, es una oportunidad de crecimiento.
<b>Mecanismos de Seguimiento y Control</b>	El plan se compone de subestrategias alienadas al objetivo anteriormente descrito, por ello se considera pertinente una evaluación particular cuyo producto desemboque en un análisis general del mismo plan.
<b>Resultados Esperados</b>	Incremento de la participación e integración comunicacional
<b>Presupuesto</b>	Particular a la organización

## Diseño de la Estrategia

<b>Diseño Estratégico</b>	<b>Aplicación Estratégica</b>
<p><b>Definición del Problema:</b>            Encontrar áreas de oportunidad mediante el ajuste adecuado de la comunicación desde las empresas hacia su objetivo teniendo como herramienta a Facebook®</p>	<p><b>Programación Estratégica del Plan de Acción</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adopción del Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica.</li> <li>2. Personalización de dicho plan.</li> <li>3. Selección de las subestrategias del plan.</li> <li>4. Programación de las subestrategias del plan.</li> <li>5. Insertarse en la dinámica de Facebook®.</li> </ol>
<p><b>Identificación de las causas</b>            Determinar las causas comunicativas que provocan la búsqueda de las diferentes áreas de mejora en la organización.</p>	
<p><b>Interacción de los Elementos</b>            Búsqueda de elementos humanos y técnicos en la preparación de la mejora a través de las subestrategias del plan general con base en las competencias de cada organización.</p>	
<p><b>Identificar Punto de Apalancamiento</b>            Utilización de todas las aplicaciones ofertadas a través de Facebook® para el cumplimiento de los objetivos del plan.</p>	
<p><b>Plan de Acción</b>            Subestrategias y Layout del Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica</p>	
	<p><b>Ejecución de las acciones programadas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cada una de las subestrategias programadas en el plan de acuerdo al paso anterior.</li> <li>2. Delegar actividades a los elementos seleccionados para su operación.</li> </ol>



<b>Sistema de Seguimiento y Control</b>	<b>Seguimiento de la Aplicación</b>
<p>Con base en los sistemas de medición propuestos en las diferentes estrategias, llevar a cabo compendios evaluativos capaces de analizar el tipo de respuestas obtenidas en cada una de las estrategias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar un responsable de seguimiento de la aplicación del plan. En caso de no contar con el recurso, establecer parámetros de autoseguimiento y respuesta encaminados a la fase de evaluación.</li> <li>2. Dicha actividad podrá realizarse de diferente manera en cada organización, sin embargo se propone la realización de juntas mensuales donde los encargados de esta área socialicen los efectos obtenidos con las diferentes cabezas organizacionales, con el objetivo no sólo de informar cuáles son éstos, sino cómo direccionarlos hacia un futuro cercano.</li> </ol>

La elaboración de un Plan de Comunicación e Intracomunicación Estratégica presenta un reto estructural considerable debido a su naturaleza générica. Las adaptaciones, modificaciones y personalizaciones podrían resultar caminos difíciles de emprender, sin embargo, es menester aclarar su mira: fomentar estados de comunicación óptimos en la organización con la ayuda de agentes creativos dentro de la misma, aunque es preciso aclarar que este plan está únicamente pensado para una plataforma en específico, es decir Facebook.

### 6.5.1 Subestrategias del Plan de Comunicación e Intracomunicación

Una vez expuesto el desarrollo general del plan, se comenzará a desmenuzar una a una las estrategias inherentes a éste, pues si bien el punto de apalancamiento (Facebook®) resulta determinante para la acción, son las demás estrategias el punto catalizador capaz de conseguir y fomentar los objetivos rectores de esta propuesta metodológica.

Es decir, en la propuesta a presentar existen dos puntos de apalancamiento, el primero y el más importante utiliza el principio de palanca en la estrategia general (la cual fue expuesta en el punto anterior) y el segundo se basa en la utilización de las subestrategias inherentes a la “primer palanca”.

Al igual que la estrategia general, las subestrategias se basan en los principios Intracomunicacionales, del ya muchas veces mencionado Joan Elías, además éstas se presentan jerárquicamente, pues su aparición responde a un orden de lógica operacional.

No obstante, su uso dependerá de las necesidades comunicacionales de la organización, ergo algunas de las subestrategias planteadas podrán omitirse al no resultar óptimas a los intereses organizacionales de quien la use, pues sobra recordar la naturaleza genérica de este plan.

Por último y no menos importante, dicho plan gozará estratégicamente de dos versiones, la primera con el fin de concretar el apalancamiento general del plan y sus subestrategias, y la segunda basará su uso en la creación de tácticas comunicativas a desarrollar una vez implementado el plan.

## Estrategia de Adelantamiento

- Objetivo. Informar a todos los elementos de la organización la circunstancia comunicativa de la empresa, así como la implementación del plan general, pues se busca evitar incertidumbre ante la noticia, proporcionando de forma atenta en tiempo y figura para que los elementos inherentes al mismo trabajen en conjunto generando una respuesta inmediata y sobretodo útil a las demás subestrategias.
- Descripción. La estrategia busca dar paso a un protocolo capaz de generar un canal de comunicación adecuado, cuya estructura esté definida a través de un documento o layout con el cual los involucrados puedan gestar actividades comunicativas.

<b>Estrategia de Adelantamiento</b>	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Compromiso de la dirección</b>. Se articula el proyecto por escrito recalcando la importancia del plan, así como su necesidad comunicativa, además de sus beneficios permanentes. Por último éste es aprobado por los responsables de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Punto de partida</b>. Articulación del proyecto por escrito y preparación de una presentación breve donde se informa y exponga la utilidad de dicho plan ante los directivos organizacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Acceso previo a la información</b>. Se elaborará una base de datos con los antecedentes comunicativos de la organización, sin importar el área de ésta (Identidad Corporativa, Relaciones Públicas, etcétera) con el ánimo no sólo de conocer las características en los procesos de información. Además de elaborar otra base de datos con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Prever las acciones</b>. Se realizará un ejercicio de análisis de todas las acciones informacionales ya emprendidas, para después cotejar una serie de posibilidades comunicativas nuevas capaces de desarrollar a través de la comunidad virtual. Es importante mencionar el aspecto organizativo de esta fase, pues valga la redundancia, es</li> </ul>

<p>las generalidades de organización tales como historia general, personal, zona geográfica. Esto con el objetivo de tener una racionalización completa del ejercicio de comunicación, para no así repetir acciones ya emprendidas, además de contemplar de manera adecuada los recursos disponibles.</p>	<p>aquí donde se comenzará a personalizar el plan, quitándole la virtud genérica al plan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Elaborar Procedimientos.</b> Cuando ya se ha tenido la aprobación por parte de la dirección, y se ha realizado una planeación general con base a la información obtenida en la fase anterior, es necesario realizar y formalizar un documento donde se expongan las bases generales. También se recomienda la elaboración de la personalización del plan aquí presente. En dicho documento se definirá de manera adecuada el mapa de mensajes, teniendo en cuenta las formas de transmisión de la información, en general siguiendo el modelo clásico de emisor, medio y receptor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Programar las acciones de comunicación.</b> En caso de contar con medios organizacionales de comunicación, la empresa a manera de nota informativa, presentará la circunstancia o emergencia del nuevo plan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Plan de Actuación.</b> El plan de actuación se articula con base en el manual o documento anteriormente descrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Realizar las acciones programadas.</b> Las acciones contempladas deben tener un tiempo específico, la primera acción será la nota informativa, y a su vez el contacto con los trabajadores para que todos tengan la información.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Preparación de Medios.</b> En esta parte se apela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Actuación en caso de emergencia.</b> En cualquier caso de</li> </ul>

<p>directamente a la comunidad virtual, pues es el medio por el cual el plan de comunicación cobrará vida.</p>	<p>emergencia se debe consultar el manual y actuar bajo las condiciones de éste, evitando manejar información que no esté documentada para no crear incertidumbre. Además de crear comités de comunicación donde se revise el edo. de emergencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Plan de Emergencia.</b> Siempre se deben considerar todos los escenarios posibles ante un ejercicio como el que no se realiza al presentar información a varias personas, a alguna en particular o toda la organización. Si bien no se puede establecer con exactitud lo que va a suceder, con el planteamiento de escenarios (actividad que no forma parte directa del plan, sin embargo se recomienda) pueden figurarse reacciones y formas de trabajar con éstas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Seguimiento y Control.</b> Se deben entregar informes de manera periódica, en este caso, se recomienda redactar una cuartilla día a día, con los resultados comunicativos, tanto cuantitativos, como cualitativos. Con el fin de presentar un informe semanal a la cabeza de la organización, esta actividad deberá ser realizada por el Community Manager o quien gestione la red.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Observaciones.</b> Respecto a la seguridad, el seguimiento y control, en el Layout de este plan se presentará una propuesta de seguimiento y control.</li> </ul>	

## Estrategia de Nominamiento

- Objetivo. Delegar la responsabilidad de la difusión de información con la finalidad de hacer más eficiente el flujo, además de ahorrar tiempo en el proceso, con el fin de desarrollar estados de Intracomunicación e Inteligencia Colectiva.
- Descripción. Esta estrategia contempla el estudio, preparación y articulación de un procedimiento para acercarse a posibles interlocutores dentro y fuera de la organización, ya sea formales e informales, capaces de servir en los menesteres informativos.

<b>Estrategia de Nominamiento</b>	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Base de Datos.</b> La base de datos puede ser retomada de la realizada en la estrategia de Adelantamiento, sin embargo, esta requiere una personalización trabajada, además de detectar (Si la organización así lo requiere) cómo es la comunicación virtual de sus empleados, es decir cuántos de éstos tienen una cuenta específicamente en Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Identificación de los Interlocutores.</b> De acuerdo con los intereses organizacionales se conformará el comité el que realice las acciones programadas en este plan, es decir el Community Manager, su elección deberá estar basada en sus habilidades comunicativas y organizacionales, entendiéndose como liderazgo, credibilidad, lenguaje adecuado, etcétera.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>El Libro de Estilo.</b> Este debe contener las bases para el trato de una comunicación personalizada con base en el giro de la organización, entendiéndose las formas de comportamiento, manejo de información y lenguaje;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Personalizar la comunicación.</b> Según sea el público objetivo, el Community Manager (o en todo caso los representantes del Departamento de Comunicación) considerará las generalidades del Libro de Estilo,</li> </ul>

<p>siempre tomando en cuenta las características del receptor y valga la redundancia, la información a manejar.</p>	<p>estableciéndose así el mapa de mensajes a comunicar, y el tipo de lenguaje empleado en la comunidad virtual. El producto comunicativo ofertado versará en la inclusión y creación de Inteligencia Colectiva.</p> <p>Si la organización así lo desea tendrá también la labor de comunicar el tipo de lenguaje a utilizar a los trabajadores en sus cuentas de Facebook particulares.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Procedimientos de Actuación.</b> En esta parte se contempla la ejecución de las estrategias y subestrategias del plan personalizado, basado y alineado a la estrategia y modelo de negocio de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Responsabilizarse.</b> Cuando se pone de manifiesto la importancia de la comunicación en una organización, se necesita formalizar dicho esfuerzo a través de diferentes documentos (Actas Responsivas, contratos, etcétera), sin embargo todo recaerá en la elaboración del Libro de Estilo, el cual simplemente es un escrito donde se establecen desde el lenguaje, las normas y reglas comunicativas. Dicho respaldo será conocido por toda la organización, y cada una de estas, en primer lugar debe de estar de acuerdo con el mismo, y en segunda seguir las indicaciones dictadas por éste.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Formación.</b> Se articularán breves explicaciones y capacitaciones del material en general (Desde el Plan, el Layout y el Libro de Estilos), dicha implementación será también llevada a cabo por el Community Manager. Además de encargarse de la enseñanza en formar de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Empatizar.</b> Según el interlocutor, será la forma en cómo se abordará la comunicación, es de suma importancia recalcar la personalización del plan y por consiguiente de los mensajes, así también la aplicación del Libro de Estilo, pues permitirá acercarse al objeto comunicacional</li> </ul>

<p>interactuar con las personas y manejo de situaciones diversas, contemplando situaciones de riesgo.</p>	<p>dentro y fuera de la empresa. Considerando el tipo de información y la situación actual de la empresa se puede abordar desde la necesidad de innovación, las ventajas de un clima laboral adecuado, la lealtad de marca, la Intracomunicación, y sin lugar a dudas la construcción de conocimiento en grupo, es decir de la Inteligencia Colectiva. En otras palabras, se buscará articular una serie de mensajes incluyentes de forma intermitente capaces de potencializar el beneficio de la organización en una perspectiva global.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de Seguimiento. Se presentarán informes en cada capacitación y sesión informativa, en donde se informe el desenvolvimiento y evolución de la comunicación producida en la red social, especificando el día, hora, motivos, participantes y contenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuidar las formas. Esto dependerá siempre del interlocutor y de la información proporcionada. Procurando siempre lanzar mensajes acogedores, incluyentes, capaces de concientizar y buscar la generación de conocimiento.</li> <li>● Errores que deben evitarse. Respecto a este punto, en el Layout del plan se incluirá un apartado llamado <i>Netetiquete</i><sup>2</sup>, sin embargo, a reservas de ese punto se deben evitar las mentiras en los contenidos informativos, el lenguaje vulgar, mensajes ambiguos, entre otros.</li> </ul>

<sup>2</sup> Netetiquette se refiere simplemente a las normas de convivencia en la red, así como la educación gráfica de la misma.



### Estrategia de Acompañamiento

- Objetivo. Utilizar la herramienta del Benchmarking para mejorar el plan, aprovechando oportunidades en el entorno, es decir, en empresas que usan las redes sociales.
- Descripción. La utilización de dicha herramienta permitirá al público interno de la organización comprender mejor los procesos informativos de otras organizaciones, para después extrapolarlos hacia su propia empresa, de tal suerte que después se haga una caracterización y personalización, bajo el propósito innovar y corrija las medidas comunicativas otrora realizadas.

El propio Community Manager se encargará de convocar a una junta para definir los posibles *Benchmark* y cada área se encargará de escoger el más indicado para resolver algún problema en específico. Dicha investigación se llevará a cabo de dos maneras diferentes, la primera consistirá en la búsqueda de una organización capaz de fungir como objeto de estudio, o hacer el Benchmarking de manera empírica, a través de la investigación en distintos medios. Es decir esta estrategia busca concebir al Benchmarking como una guía comunicacional.

Estrategia de Acompañamiento	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección de guías. A través de una junta realizada por el área de comunicación o el Community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cada departamento de la empresa se encargará de seleccionar a la organización ideal para llevar a</li> </ul>

<p>Manager, se seleccionará la organización que funja el papel de Benchmark.</p>	<p>cabo el Benchmarking, siempre siendo asesorados por el Community Manager.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Planificación de la acción.</b> Una vez obtenida la información recabada en el Benchmarking se convocará a una junta para informar cuáles fueron los resultados y de esta forma se socializará la información obtenida. En dicha junta se decidirán aristas de acción para la solución de las áreas presentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Con base en el Benchmarking, cada área presentará un informe donde se estipularán los procesos informativos a corregir, en el cual se definirán los mensajes a enviar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Diseño de la Logística.</b> En esta etapa se hará una lista de todos los medios e instrumentos a utilizar en cada departamento, en un sentido comunicativo. Estableciéndose áreas de oportunidad en las etapas o subestrategias anteriores. Además de potencializar cuáles serán los nuevos caminos informativos-comunicativos a emprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Con base en el plan se hará una junta con todos los miembros incorporados a la organización, para sociabilizar las áreas susceptibles al cambio, e implementar las actividades o mensajes encaminados a su posible transformación. Todos los integrantes de la organización, con apoyo del Community Manager, sabrán cuál es su rol virtual, además de conocer al cien por ciento su alcance en la actividad comunicativa en la comunidad virtual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Apoyo del acompañamiento.</b> En esta etapa, el Community Manager se encargará de revisar cómo se están llevando las nuevas adaptaciones, además de ser necesario podrá corregirlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Durante esta etapa las acciones y medidas encaminadas al cambio están siendo ejecutadas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Oficina de acción permanente.</b> Este paso versa sobre la creación de un comité de revisión, el cual bien puede ser el mismo Community Manager acompañado de representantes de otras áreas de la organización, con ánimos de cubrir comunicativamente todos los aspectos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Periódicamente la oficina dará informes de cómo se está gestando el cambio, igualmente el comité se encargará de cuestionar y estudiar a distintos miembros de la organización, para comprender mejor la percepción de dicha evolución.</li> </ul>
--	---

Si bien hasta ahora en este estudio y plan no se había mencionado nada respecto al concepto Benchmarking, éste no se definirá dentro de la propuesta aquí presente, pues funciona a manera de consejo o proposición dentro de la estructura estratégica. No obstante, en la parte simplificada del plan, es decir en el Layout, se introducirá una aproximación teórica del mismo, pues como se debe recordar, esta oferta creativa está concebida de manera genérica, siendo así decisión de quien la establezca implementar todas las tácticas aquí presentes.

### **Estrategia de Ritualizamiento**

- Objetivo. Crear rituales capaces de mejorar la cultura organizacional, creándose así Inteligencia Colectiva, acción fomentadora de equipos de trabajos óptimos y asertivos.
- Descripción. De todas las estrategias aquí presentes, sin lugar a dudas ésta es una de las más tangibles, pues en primer lugar busca crear rituales de comunicación al interior y al exterior de la empresa, con el objetivo de alcanzar estados de Intracomunicación y construcción de conocimiento en equipo a través de la interacción de diferentes públicos en la red social.

A continuación se presenta dicha estrategia y a su vez diferentes subestrategias con la misma mira estratégica, las cuales pueden funcionar a manera de ejemplo, éstas últimas comprenderán la parte más trascendental del Layout. Cada una de las propuestas aquí presentes requiere un adoctrinamiento y manejo de Facebook, por tal motivo, al final de la propuesta, se incluirá un Manual de Uso de Facebook.

<b>Estrategia de Ritualizamiento</b>	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Análisis de los Valores a movilizar.</b> En esta etapa se hará un perfil y selección del objetivo particular a alcanzar con los distintos tipos de mensajes ofertados en Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cada uno de los mensajes o acciones comunicativas tendrá una mira distinta, y ésta puede perseguir desde mejorar el clima laboral, creación de conocimiento o simplemente lealtad del público externo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Análisis de los Contravalores.</b> Cada mensaje deberá enfatizar en el objetivo perseguido, es decir, no se debe de perder de vista que toda acción de comunicación buscará, en sentido estricto, crear estados de Intracomunicación, si proviene desde el interior de la empresa, o generar conocimiento si es al exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El Community Manager, estudiará su cuenta en la red social, con el motivo de aprovechar áreas de oportunidad para mejorar el clima laboral (llámese cumpleaños, felicitaciones de trabajo, avisos, etcétera) o bien incrementar la participación de su público externo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Elección del lenguaje.</b> Todos los mensajes a elaborar serán concebidos con base en el Libro de Estilo, además su retórica radicará en la inclusión y en el éxito colectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En todas las fases de la estrategia el Community Manager emitirá un discurso unificador e integral, basado en las siguientes frases rectoras: <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Ustedes son la organización”</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Necesitamos de su cooperación para seguir cosechando éxito”</li> <li>- “Son la pieza clave de la organización”</li> <li>- “Nosotros somos el éxito”</li> <li>- “Comprender al otro nos engrandecerá”</li> <li>- Entre otras...</li> </ul> <p>El discurso apelará al trabajo en equipo, por tanto se sugiere utilizar un lenguaje emotivo.</p>
--	---

Ahora bien, a continuación se presentan diferentes subestrategias basadas en la racionalización de la Estrategia de Ritualizamiento, cada una de ellas se caracteriza por tener diferentes objetivos, sin embargo, su común denominador es conseguir estados de Intracomunicación e Inteligencia Colectiva. Como se señaló al principio de este contenido táctico, este compendio podría resultar el más ordinario en el quehacer del mundo virtual en la Web 2.0, no obstante su realización responderá siempre al trabajo intelectual, pues recordemos, cualquier acto de comunicación es respuesta de un proceso estratégico de pensamiento.

### **Subestrategia de Ritualizamiento No. 1**

#### **“Estamos en Facebook”**

- Objetivo. Ser percibidos por el público interno y externo a través de la apertura, y manejo subsecuente de una cuenta en Facebook.

- Descripción. Para comenzar a crear estados adecuados de comunicación la empresa abrirá una cuenta en Facebook donde se presente a sí misma, buscando destacar todos los elementos integradores de su Identidad Corporativa.

<b>Estrategia de Ritualizamiento No. 1: “Estamos en Facebook”</b>	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Análisis de los Valores a movilizar.</b> En esta etapa se creará un perfil en Facebook, en el cual se vaciarán todos los elementos de la Identidad Corporativa de la organización, en caso de no tenerse, se recomienda crearlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una vez abierta la cuenta en Facebook, el Community Manager buscará imprimir cada uno de las generalidades de la Identidad Corporativa en el perfil de la empresa. Es decir, colocará su logotipo, giro, corazón ideológico, números de atención etcétera.</li> <li>● Además, la configuración de privacidad de dicho perfil tendrá que ser abierta, pues el objetivo es ser percibidos por todos los actores organizacionales circundantes a la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Análisis de los Contravalores.</b> Toda información escrita en el perfil de la empresa estará revisada por el director de la organización, además de basar su lenguaje en el Libro de Estilo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover la Imagen Organizacional de la empresa, como primer contacto con sus diferentes públicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Elección del lenguaje.</b> Todos los mensajes a elaborar serán concebidos con base en el Libro de Estilo, además</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De acuerdo con el giro de la empresa, el Departamento de Comunicación deberá plasmar su Identidad</li> </ul>

su retórica radicaré en la inclusi3n y en el éxito colectivo.	Corporativa (en caso de no tenerla, se recomienda hacerla). Y en sentido estricto deberé colocarla en su perfil.
---	--

### Subestrategia de Ritualizamiento No. 2

#### “¿Sabías qué?”

- **Objetivo.** Ser percibidos por el público interno y externo a través de la escritura de mini-blogs en los cuales se proporcione informaci3n relacionada al giro de la empresa, con el motivo de crear en el público externo una imagen de profesionalizaci3n e innovaci3n.
- **Descripci3n.** Paulatinamente el Community Manager escribirá informaci3n respecto a ciertos t3picos o temas de interés general ligados al giro de la empresa, tratado de ligar dicha informaci3n con los beneficios y atributos de la misma.

<b>Estrategia de Ritualizamiento No. 2 “¿Sabías qué?”</b>	
Diseño	Aplicaci3n
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de los Valores a movilizar. Una vez dado de alta el perfil de Facebook, el Community Manager tiene la tarea de crear acciones comunicativas en dicho espacio, para iniciar este cometido, se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El Community Manager delegará la responsabilidad editorial de estas publicaciones. Su realizaci3n se recomienda flexible, no obstante los t3picos deben comulgar totalmente con el giro de la organizaci3n.</li> </ul>

<p>buscará la edición de mini-blogs con contenido interesante y relacionado al giro de la empresa, con el objetivo de incrementar la atención del público externo, y motivar la participación del interno (Creación de conocimiento).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros departamentos pueden participar en la creación de dichos contenidos, o incluso proponer temáticas a desarrollar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de los Contravalores.</b> Toda información escrita en el perfil de la empresa estará revisada por el director de la organización, además de basar su lenguaje en el Libro de Estilo. Además los contenidos publicados aquí deberán ser revisados por más de una persona, con el fin de evitar errores de estilo y fondo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la Imagen Organizacional de la empresa, además de incrementar el interés del público externo en la creación de nuevos comentarios a los contenidos publicados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elección del lenguaje.</b> Todos los mensajes a elaborar serán concebidos con base en el Libro de Estilo, el contenido deberá manifestar el deseo y la satisfacción del conocimiento colectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez elegido el tópico, se realizará su redacción, la cual como ya se mencionó será supervisada, y posteriormente publicada en el Muro del perfil. Al final de la publicación el Community Manager buscará denotar la preocupación de la empresa por la adquisición y difusión de conocimiento.</li> </ul>



### Subestrategia de Ritualizamiento No. 3

#### “A veces una imagen vale más que mil palabras”

- Objetivo. Ser percibidos por el público interno y externo a través de la publicación de videoblogs en los cuales se proporcione información relacionada al giro de la empresa, con el motivo de crear en el público externo una imagen de profesionalización, innovación e interés de sociabilización de conocimiento.
- Descripción. Paulatinamente el Community Manager publicará información respecto a ciertos tópicos o temas de interés a través de videoblogs realizados por la empresa (si cuenta con los recursos) o externos, tratando de ligar dicha información con los beneficios y atributos de la misma.

Estrategia de Ritualizamiento No. 3 “A veces una imagen vale más que mil palabras”	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"><li>● <u>Análisis de los Valores a movilizar</u>. Una vez dado de alta el perfil de Facebook, el Community Manager tiene la tarea de crear acciones comunicativas en espacio, para iniciar este cometido, se buscará la edición de videoblogs con contenido interesante y relacionado al giro de la empresa, con el objetivo de incrementar la atención del público externo, y motivar la participación del interno (Creación de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● El Community Manager delegará la responsabilidad editorial de estas publicaciones. Su realización se recomienda flexible, no obstante los tópicos deben comulgar totalmente con el giro de la organización.</li><li>● Otros departamentos pueden participar en la creación de dichos contenidos, o incluso proponer videos a presentar, siempre y cuando se cumpla el punto anterior.</li></ul>

<p>conocimiento). Dichas producciones audiovisuales podrán ser autoría del Departamento de Comunicación (si este tiene los recursos) o podrán ser enlaces de otras fuentes.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Análisis de los Contravalores.</b> Toda información publicada en el perfil de la empresa estará revisada por el director de la organización, además de basar su lenguaje en el Libro de Estilo. En el caso de las producciones audiovisuales, éstas aunque sean foráneas deberán respetar las reglas de estilo y lenguaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover la Imagen Organizacional de la empresa, además de incrementar el interés del público externo en la creación de nuevos comentarios a los contenidos publicados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Elección del lenguaje.</b> Al colocar un videoblog el Community Manager deberá justificar su publicación y lograr su contenido al giro, políticas y objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una vez elegido el videoblog, se realizará su producción, y será supervisada, y posteriormente publicada en el Muro del perfil. Al final de la publicación el Community Manager buscará denotar la preocupación de la empresa por la adquisición y difusión de conocimiento.</li> </ul>

## Subestrategia de Ritualizamiento No. 4

### “¡Felicidades!”

- Objetivo. Ser percibidos por el público interno y como una organización interesada y preocupada por sus diferentes públicos.
- Descripción. Cuando la ocasión lo amerite el Community Manager, a través de la página de Facebook felicitará a su público interno y externo por motivos tales como cumpleaños, aniversarios, éxitos obtenidos, pruebas cumplidas etcétera.

Estrategia de Ritualizamiento No. 4 “Felicidades”	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"><li>● Análisis de los Valores a movilizar. Facebook en su interfaz da la oportunidad de recordar cumpleaños de los amigos-usuarios, por tal motivo, se considera aprovechar dicha herramienta para incrementar la comunicación con los diferentes públicos, generando así un estado de Intracomunicación y lealtad organizacional. También se recomienda congratular al público interno y externo en episodios especiales, tales como un aniversario, un cierre de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● El Community Manager se encargará de realizar una lista con los cumpleaños de sus trabajadores respaldada en la base de datos descrita en la primer estrategia.</li><li>● De la misma manera, hará una lectura diaria de las publicaciones de los demás usuarios, encontrando ahí oportunidades de congratulaciones por los motivos ya descritos.</li></ul>

<p>ventas, etcétera.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de los Contravalores. Toda información publicada en el perfil de la empresa estará revisada por el director de la organización, además de basar su lenguaje en el Libro de Estilo. En el caso de las felicitaciones éstas estarán supeditadas a la base de datos o triunfos organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover una Cultura Organizacional adecuada, así como también incrementar la percepción y aceptación de su público externo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elección del lenguaje. Al colocar cualquier tipo de felicitación el Community Manager involucrará a toda la empresa en dicho cometido a través de un mensaje especial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las publicaciones de felicitación girarán en torno a los siguientes mensajes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nombre de la Empresa te desea hoy tu cumpleaños el mejor de los días”, recuerda en Nombre de la Empresa, estamos para servirte.</li> <li>- “Nombre de la Empresa reconoce el esfuerzo y esmero de Nombre del Usuario por conseguir Descripción del Triunfo, en Nombre de la Empresa estamos orgullosos de ti”.</li> </ul> </li> </ul>

## Subestrategia de Ritualizamiento No. 5

### “Sección de la Semana”

- Objetivo. Ser percibidos por el público interno y como una organización interesada y preocupada en la divulgación de temas centrales en el giro de la misma.
- Descripción. Se establecerá una publicación periódica, en la cual se escribirá un contenido capaz de impactar a los públicos organizacionales, dicha emisión será producto de una investigación realizada por el Departamento de Comunicación o en su defecto a través de la petición a un departamento en específico.

Estrategia de Ritualizamiento No. 5 “Publicación de la Semana”	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"><li>● Análisis de los Valores a movilizar. Periódicamente el Community Manager se dará a la tarea de publicar una investigación a cerca de un tema de interés a fin a la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● La investigación estará a cargo del Community Manager y versará sobre algún tema en específico, siempre y cuando éste empate con los intereses de la organización. No obstante no se descarta la participación de otras áreas de la empresa, e incluso dicha investigación puede presentar el trabajo de éstas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Análisis de los Contravalores. Toda información</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Generando artículos de interés la organización</li></ul>

<p>publicada en el perfil de la empresa estará revisada por el director de la organización, además de basar su lenguaje en el Libro de Estilo. La Publicación de la Semana se diferencia del miniblog por su profundización, además puede servir como herramienta para colocar la página oficial de la empresa (si es que cuenta con ella) y la investigación ser publicada en dicho portal.</p>	<p>podría incrementar la construcción y generación de conocimiento. Y en caso de contar con una página oficial, la investigación generada puede publicarse en dicho medio, considerando así a Facebook como una herramienta de generación de tránsito al portal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elección del lenguaje. Al colocar cualquier tipo de información especializada el Community Manager deberá respetar en todo momento el Libro de Estilo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las publicaciones especializadas contendrán siempre un mensaje inclusivo, el cual deberá apelar a la preocupación de la organización por la sociabilización de conocimiento. Si los contenidos reciben replica por parte de los usuarios, el Community Manager se encargará de responder, por ello la inexorable necesidad de realizar una investigación completa.</li> </ul>

## Subestrategia de Ritualizamiento No. 6

### “Te echamos la mano”

- Objetivo. Ser percibidos por los diferentes actores organizacionales como una empresa preocupada por mantener una línea abierta de comunicación.
- Descripción. Periódicamente la organización publicará fechas donde estará disponible en la aplicación de Chat de Facebook, para que sus usuarios puedan preguntar dudas o simplemente solicitar información.

Estrategia de Ritualizamiento No. 6 “Te echamos la mano”	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Análisis de los Valores a movilizar</u>. Periódicamente el Community Manager publicará fechas y horarios de comunicación directa, con el ánimo de establecer comunicación con su público externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una vez realizada la agenda de días de chat, el Community Manager invitará los líderes de cada departamento de la organización, para que éstos sean parte del diálogo abierto con el público, con el fin de resolver dudas o proporcionar información capaz de generar impactos en el público externo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Análisis de los Contravalores</u>. La apertura de una línea abierta de comunicación debe de favorecer el diálogo cordial y educado, además de basar su lenguaje en el Libro de Estilo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El objetivo de mantener una línea abierta al diálogo es generar una comunicación asertiva entre los diferentes públicos, por tal motivo si las preguntas no pueden ser resueltas, los responsables de dicha</li> </ul>

	<p>actividad deberán ser siempre honestos, además de puntualizar los alcances del chat, sirviendo así sólo a cuestionamientos meramente empresariales (servicios, productos, precios, etcétera), y no confundírsele como una extensión de la comunicación informal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elección del lenguaje. El lenguaje se basará como en las estrategias anteriores en el Libro de Estilo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se recomienda formalizar el chat a través de anuncios en la misma red, o también con la herramienta de Creación de Eventos, respetando tiempo y forma.</li> </ul>



## Subestrategia de Ritualizamiento No. 7

### “¿Quiénes Somos?”

- Objetivo. Exponer una imagen de unidad organizacional al exterior de la organización.
- Descripción. La organización, después de una junta donde se explique y sugiera la estrategia, subirá a su perfil fotos de los integrantes de la organización, con el objetivo de ser percibidos como un grupo activo, en el cual, en la medida de lo posible se expondrá un ambiente organizacional sano. No obstante, de todas las estrategias, ésta es una de las más susceptibles a considerar, pues dependerá del estudio del clima su realización, es decir, no se podrá mostrar una unidad cuando no la hay. Recordemos pues, este plan no es la panacea organizacional, sólo un brazo más para incrementar la comunicación.

Estrategia de Ritualizamiento No. 7 “Quiénes Somos”	
Diseño	Aplicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de los Valores a movilizar. El Community Manager, con autorización de los líderes organizacionales podrá hacer uso de la herramienta de fotos de Facebook, para colocar (valga la redundancia) fotos de la organización como de sus demás trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De ser posible se recomienda contratar a un profesional capaz de realizar dicha tarea, además de un posible Diseñador Gráfico para, en la medida de lo posible, presentar a la organización de una manera gráficamente profesional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de los Contravalores. Si la acción se decide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si se quiere reflejar una buena cultura de trabajo y</li> </ul>

<p>hacer, el Departamento de Comunicación tendrá la tarea de organizar la toma de fotos, asegurándose que tanto la presentación física de la organización y del personal sea adecuada, consiguiendo así proyectar una mejor imagen organizacional.</p>	<p>unidad organizacional, se debe de proceder a un protocolo fotográfico, en el cual las instalaciones estén limpias y presentables, así como también el público interno, el cual deberá estar uniformado o usar elementos comunes para proyectar una imagen de unidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elección del lenguaje. Al ser un producto visual el lenguaje mermará en la Identidad Corporativa de la organización, es decir en sus colores, imagotipos y logotipos, para así hacerlos resaltar en las fotografías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desde la perspectiva fotográfica, se buscará resaltar la Imagen Organizacional, apelando directamente a la presentación de los diferentes elementos de la Identidad Corporativa, vaciados no sólo en las instalaciones físicas, sino también en el personal.</li> </ul>

## 6.6 Sobre la evaluación del Plan de Comunicación e Intracomunicación en Facebook

Por último es necesario especificar el proceso de evaluación de las estrategias presentes en el Plan de Comunicación e Intracomunicación. Si bien toda medida de comunicación debe de estar supeditada a un esquema evaluativo, de acuerdo al criterio del sustentante de esta Tesis, la evaluación en este sentido no es menester a tratar en esta investigación.

La razón principal es la existencia de herramientas de valoración y estimación ofertadas por el medio donde el plan toma lugar, es decir, a través de Facebook. Pues dicha red ha colaborado organizacionalmente con sus usuarios a cumplir dichos objetivos.

Muestra de ello, es la propia capacidad sustentada por la plataforma de Facebook<sup>205</sup>, la cual mantiene la intención de lograr programas de medición en colaboración con otros servicios o empresas en Internet (Nielsen<sup>206</sup> y Datalogix<sup>207</sup>). Es decir, existe una asociación directa de servicios estadísticos, los cuales proporcionan, a través de un proceso de adquisición, un análisis de los resultados obtenidos en una cuenta en específico.

Finalmente, es necesario también, retomar la naturaleza genérica del plan, por ello, éste mismo no es susceptible de un proceso rígido de evaluación. Sin embargo, se recomienda a los profesionales de la comunicación responsables de éste fomentar y crear elementos de control y seguimiento cualitativos, con el ánimo de enriquecer las estrategias comunicativas al interior y exterior de la organización.

---

<sup>205</sup> Ver en <https://es-es.facebook.com/help/211774365532736>

<sup>206</sup> Ver en [http://www.nielsen-online.com/corp.jsp?section=leg\\_prs](http://www.nielsen-online.com/corp.jsp?section=leg_prs)

<sup>207</sup> Ver en <https://www.datalogix.com/privacy/>

# Layout

---

## *Plan de Comunicación e Intracomunicación*

Elaborado por Azael Rabi Zausa Borja

---

## ÍNDICE

Introducción.....	179
Plan de Comunicación.....	181
Subestrategias de Ritualizamiento.....	182
Netiquette.....	190



## Introducción

En un mundo donde la Tecnología y el Internet dominan las transacciones informativas, las empresas día a día tienen la obligación de evolucionar ante este vertiginoso cambio. Esta era ha sido testigo de grandes avances mediáticos, es decir, desde la aparición de la imprenta, hasta los actuales días el mundo no ha dejado de girar, por lo tanto, las organizaciones tampoco lo deben de hacer.

Y a ciencia cierta, ¿cómo se debe responder ante un entorno donde la presencia tecnológica es un factor de supervivencia? Sin lugar a dudas la respuesta puede ser ampliamente discutida, no obstante, la solución radica simplemente en la apertura; pero, ¿cómo podría definirse la apertura? Sin ánimos de hacer éste un ejercicio retórico, el actual empresario empíricamente sabe a lo que se refiere el punto anterior, pues seguramente en su trayectoria profesional ha debido tomar decisiones en las cuales haya tenido la necesidad de incorporar nuevas herramientas y estrategias capaces de solucionar algún problema.

Por ello se definirá a la “apertura” como un estado mental-organizacional, donde se tomen decisiones provenientes del exterior, con miras de mejorar el interior. Una de las tantas posibilidades actualmente ofertadas por el entorno es el uso de las redes sociales, las cuales son espacios en Internet donde se pueden desarrollar un sinnúmero de actividades comunicativas para estar en contacto con más individuos a lo largo de una red de conexiones diversas.

Quizá el término parezca y resulte familiar, sin embargo a continuación se presenta una propuesta basada específicamente en la red social por excelencia: Facebook®.



Facebook® es (de acuerdo con sus propias cifras y conteos especializados) la reina de las redes sociales, en el mundo cuenta con aproximadamente 600 millones de usuarios, y tan sólo en México existen 18 millones de usuarios suscritos a ésta. Esta es la primera razón por la cual a las organizaciones les convendría utilizar dicha red.

Ahora bien, si la preocupación radica en los números, éstos no representan un obstáculo en la gestión de un espacio en Facebook, pues uno de los beneficios de esta red es su naturaleza gratuita, es decir, su creación y suscripción no tiene, ni tendrá algún costo. Sin embargo, se le recomienda la contratación de un profesional para su manejo,

Es decir, el menester organizacional es incrementar y mejorar la comunicación a través de la estructuración de mensajes en Facebook®. Para ello, a continuación se le presenta un plan basado en dos ejes teóricos: la Intracomunicación y la Inteligencia Colectiva.

El primero de ellos versa sobre el estado perfecto de la comunicación interna, a través de una serie de estrategias cuyo propósito buscan dicho nivel. Por otro lado la Inteligencia Colectiva presume y persigue la construcción del conocimiento en equipo, aprovechando las competencias de los demás.

Es decir, la propuesta de este plan radica en lograr tener un equipo de trabajo altamente motivado y encaminado a alcanzar el éxito, el cual será concebido como un producto meramente otorgado a través del trabajo en equipo. Sin embargo, lo aquí presente no es una panacea organizacional, pues tampoco este plan representará una estrategia global de solución.

O sea, sí bien su utilización es altamente recomendable, el líder organizacional no debe de perder de vista su concepción de apoyo a la comunicación, y no por ello la comunicación misma, pues ésta debe ser tarea a realizar diariamente, sin importar los recursos que se tengan.

## Plan de Comunicación

Estrategias de Ritualizamiento				
Plan de Comunicación Virtual en Facebook				
Programa	Objetivos	Público	Calendario	Responsable
Estrategias de Comunicación e Intracomunicación en Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generación de Inteligencia Colectiva en las diferentes áreas de la organización.</li> <li>- Generación de impactos gratuitos en el público objetivo.</li> <li>-Fidelización de la empresa.</li> <li>-institucionalización informativa de la empresa.</li> </ul>	El racional del público objetivo responderá al modelo de negocio de la empresa.	Definifr	Departamento de Comunicación o Community Manager.



Subestrategias de Ritualizamiento				
Estamos en Facebook				
Subestrategia	Objetivos	Público	Instrumentos	Temporabilidad
Estamos en Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualización del perfil de Facebook.</li> <li>- Promover la Identidad Corporativa de la organización.</li> <li>- Incrementar la Cultura Organizacional.</li> </ul>	El racional del público objetivo responderá al modelo de negocio de la empresa.	Exposición de dato de la organización en el perfil público de Facebook.	Siempre.
Descripción de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de la apertura de una cuenta en Facebook la organización podrá dar a conocer sus servicios.</li> <li>- Colocación de generalidades de contacto y organización de la organización.</li> <li>- Búsqueda y formación de un vínculo de comunicación y transmisión entre la empresa, sus clientes, su sitio oficial o página de Internet (en caso de contar con ella), y otros espacios virtuales (llámese redes sociales, blogs, etcétera).</li> </ul>			

Subestrategias de Ritualizamiento				
¿Sabías qué?				
Subestrategia	Objetivos	Público	Instrumentos	Temporabilidad
¿Sabías qué?	- Creación de Inteligencia Colectiva en las diferentes esferas organizacionales.	El racional del público objetivo responderá al modelo de negocio de la empresa.	Exposición de información útil basada en el giro de la empresa, la cual estará publicada en el muro o biografía de la cuenta.	Se recomienda publicar dos miniblogs al día, de tal suerte que el público pueda percibir a la organización como un ente comunicativo vivo, sin embargo su gestión debe ser paulatina, pues el exceso de información podría causar hartazgo en los usuarios.
Descripción de los objetivos	- Necesidad de dar a conocer información respecto al giro de la organización, dicha información buscará la generación de conocimiento, no sólo a través de su difusión, sino			

	<p>también en la búsqueda de retroalimentación por parte de los diferentes actores organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocación de artículos informativos, los cuales serán escritos por el Community Manager, con el fin de crear líneas de comunicación directa entre los diferentes públicos de la empresa.</li> <li>- Además, de manera colateral, dichas publicaciones servirán para crear tránsito a otros espacios virtuales ofertados por la empresa.</li> <li>- Búsqueda de un posicionamiento de la empresa como un medio informativo y comercial.</li> <li>- Promover la Imagen Organizacional de la empresa, además de incrementar el interés del público externo en la creación de nuevos comentarios a los contenidos publicados</li> </ul>
--	--

<b>Subestrategias de Ritualizamiento</b> <b>A veces una imagen vale más que mil palabras</b>				
Subestrategia	Objetivos	Público	Instrumentos	Temporabilidad
A veces una imagen vale más que mil palabras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserción de videoblogs en la cuenta de Facebook.</li> <li>- Incrementar la percepción profesional de la organización en su público externo.</li> </ul>	El racional del público objetivo responderá al modelo de negocio de la empresa.	Exposición de videoblogs en el muro o biografía de la cuenta.	Se recomienda publicar dos videoblogs a la semana, de tal suerte que el público pueda percibir a la

				organización como un ente comunicativo vivo, sin embargo su gestión debe ser paulatina, pues el exceso de información podría causar hartazgo en los usuarios.
Descripción de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocación de videos informativos, lo cuales serán (siempre y cuando sea su elección) producidos o elegidos por el Community Manager, con el fin de crear líneas esferas de conocimiento e información entre los diferentes públicos de la empresa.</li> <li>- Además, de manera colateral, dichas publicaciones servirán para crear tránsito a otros espacios virtuales ofertados por la empresa.</li> <li>- Búsqueda de un posicionamiento de la empresa como un medio informativo.</li> <li>- Promover la Imagen Organizacional de la empresa, además de incrementar el interés del público externo en la creación de nuevos comentarios a los contenidos publicados</li> </ul>			

Subestrategias de Ritualizamiento				
¡Felicidades!				
Subestrategia	Objetivos	Público	Instrumentos	Temporabilidad
¡Felicidades!	- Percepción por los diferentes públicos como una organización interesada y preocupada por sus diferentes actores.	El racional del público objetivo responderá al modelo de negocio de la empresa.	Felicitación por logros, cumpleaños o aniversarios a usuarios. Dicha felicitación será escrita en el muro o biografía de los usuarios.	Siempre
Descripción de los objetivos	- Promoción de una Cultura Organizacional adecuada, así como también incrementar la percepción y aceptación de su público externo.			
Mapa de Mensajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nombre de la Empresa te desea hoy tu cumpleaños el mejor de los días”, recuerda en Nombre de la Empresa, estamos para servirte.</li> <li>- “Nombre de la Empresa reconoce el esfuerzo y esmero de Nombre del Usuario por conseguir Descripción del Triunfo, en Nombre de la Empresa estamos orgullosos de ti”.</li> </ul>			

Subestrategias de Ritualizamiento				
Sección de la Semana				
Subestrategia	Objetivos	Público	Instrumentos	Temporabilidad
Sección de la Semana	- La empresa buscará ser percibida como una organización interesada en la construcción y divulgación del conocimiento.	El racional del público objetivo responderá al modelo de negocio de la empresa.	Creación de una sección semanal donde se elabore una investigación y ésta sea insertada como "nota" en la biografía o muro.	Una vez por semana, dicha periodicidad la establecerá el Departamento de Comunicación, o en su defecto el Community Manager.
Descripción de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información especializada a cerca de los quehaceres de la organización.</li> <li>- Transmitir el corazón ideológico de la organización a sus diferentes públicos, pues la gestión irá más allá de vender un producto o servicio.</li> <li>- Institucionalización de los productos comunicativos-informativos de la empresa.</li> </ul>			

Subestrategias de Ritualizamiento				
Te echamos la mano				
Subestrategia	Objetivos	Público	Instrumentos	Temporabilidad
Te echamos la mano	- La empresa buscará ser percibida como una organización altamente comunicativa.	El racional del público objetivo responderá al modelo de negocio de la empresa.	Calendarización de chats programados en la cuenta.	Una vez por semana, dicha periodicidad la establecerá el Departamento de Comunicación, o en su defecto el Community Manager.
Descripción de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la comunicación con el público externo.</li> <li>- Búsqueda de líneas de comunicación abierta.</li> <li>- Mejorar la experiencia de compra a través del servicio al cliente.</li> </ul>			

Subestrategias de Ritualizamiento				
Quienes Somos				
Subestrategia	Objetivos	Público	Instrumentos	Temporabilidad
Quienes Somos	- La empresa buscará ser percibida como un ente unido.	Público Interno	Creación de un álbum fotográfico en la cuenta, done se subirán fotos de los actores organizacionales, y así como también de actividades realizadas al interior de la organización.	Siempre.
Descripción de los objetivos	- Desde la perspectiva fotográfica, se buscará resaltar la Imagen Organizacional, apelando directamente a la presentación de los diferentes elementos de la Identidad Corporativa, vaciados no sólo en las instalaciones físicas, sino también en el personal.			



### NETIQUETTE: Decálogo de Conducta en la Red

Una vez expuesto el plan de una manera más gráfica y simple, es necesario establecer límites referentes a la normatividad de su uso, pues en cualquier medida comunicacional existen reglas y normas a respetar. Por ello se propone la integración de un Netiquette, es decir de un código de conducta. Es importante señalar así pues el origen de la palabra, la cual en sí misma proviene de la fusión de dos palabras: Etiqueta y Net<sup>208</sup>. El racional de este código surge a través del uso y la observación de la comunicación ofertada por distintas empresas en Facebook, es decir, esta propuesta se basa en un estudio de la red, y no de manera arbitraria. Por ello a continuación se exponen algunas reglas para lograr una adecuada convivencia en los terrenos virtuales, proceso capaz de facilitar e incrementar la comunicación entre los diferentes públicos organizacionales.

1. No perder de vista los límites comunicacionales del plan.
2. El plan en sí mismo es sólo una ayuda, y no la panacea comunicativa organizacional.
3. Recordar que al otro lado de la pantalla existe una persona que está interesada en la organización.
4. Hablar siempre con respeto, no está hablando un ser aislado, está comunicándose toda una organización.
5. Buscar la amabilidad y brevedad en las publicaciones.
6. Evitar utilizar mayúsculas en las publicaciones.
7. Usar la cuenta todo el tiempo no significa hacer publicaciones constantemente.
8. Responder efectiva y eficientemente las publicaciones generadas por otros usuarios.
9. Manejar y publicar información siempre verídica.
10. Escribir y redactar con una buena ortografía siempre es un menester.

---

<sup>208</sup> Red en inglés



# Manual de Uso

---

*Facebook*

Elaborado por Azael Rabi Zausa Borja

---

## Introducción

Facebook, sin lugar a dudas se ha convertido en la reina de las redes sociales, y un fenómeno de inigualable comparación, pues no sólo las personas quieren pisar este terreno virtual, sino también empresas, organizaciones e incluso artistas se han visto beneficiados por las propiedades comunicativas de la red creada por el universitario de Harvard Mark Zuckerberg.

Por ello, y con ánimos de incrementar el aporte teórico de este trabajo académico, se ha decidido incorporar un manual capaz de fungir a manera de guía de uso básico, pues sí bien Facebook se ha integrado a la dinámica de la vida cotidiana de un gran grueso de la población, podrían existir personas u organizaciones donde el uso de este espacio virtual aun no comience, y por consiguiente su dinámica aún sea desconocida.

Por otro lado, el manual tiene como objetivo apoyar las estrategias anteriormente propuestas, pues cada una de ellas se basa en la creación de conocimiento a través del uso de una red social. Es decir, este aporte supone un apoyo metodológico para la generación de discernimiento grupal, donde en dicho espacio interactivo cada uno de los actores organizacionales aporte una interacción comunicativa.

No obstante, este manual es sólo una aproximación teórica dicotómicamente limitada, pues por un lado la interfaz de Facebook está en constante cambio, y segundo, aquí no se incorpora el uso de una plataforma móvil (llámense celulares, tabletas electrónicas, etcétera).

Finalmente se recomienda tener una actitud adecuadamente abierta, pues las redes sociales son entes dinámicos, los cuales están en constante proceso de renovación, por ello esta guía es susceptible de cambios, será cuestión de quien los utilice la forma en cómo emplea las sugerencias aquí plasmadas.

## I. Abriendo su cuenta en Facebook

1. Desde su equipo, ingrese a Internet, una vez ahí busque la página oficial de Facebook: <http://www.facebook.com> .
2. Una vez ahí, observará una página donde usted se tendrá que registrar, no obstante se recomienda oprimir el botón **Crear una página** para celebridad, un grupo de música o negocio, el cual se encuentra de lado inferior derecho.



**Regístrate**  
Es gratis (y lo seguirá siendo).

---

Nombre:

Apellido:

Tu correo electrónico:

Escribe de nuevo el correo electrónico:

Nueva contraseña:

Sexo:

Fecha de nacimiento:

¿Por qué tengo que proporcionar mi fecha de nacimiento?

Al hacer clic en "Regístrate" muestras tu conformidad con nuestras [Condiciones](#) y aceptas haber leído y comprendido nuestra [Política de uso de datos](#).

**Regístrate**

---

**Crear una página** para una celebridad, un grupo de música o un negocio.



- Una vez realizada la instrucción número dos, la pantalla cambiará y lo direccionará a crear una página, donde aparecerán tres iconos u opciones diferentes: a) Lugar o negocio local, b) Empresa, organización o institución y c) Marca o producto. Con base en el tipo y modelo de negocio de su empresa, elegirá cualquiera de estos tres.

#### Crear una página

Creación de una página de Facebook para establecer una relación más estrecha con tu público y clientes.



- A continuación el portal le solicitará una información para dar de alta su cuenta, finalmente lea las Condiciones de Uso y Política, y oprima el botón **Registrar Ahora**.

**Creación de una cuenta en Facebook**

Ya tengo una cuenta en Facebook  
 No tengo cuenta en Facebook

Dirección de correo electrónico:

Contraseña nueva:  [?]

Fecha de nacimiento: Día:  Mes:  Año:   
Introduce tu fecha de nacimiento. ¿Por qué esto es necesario?

Control de seguridad:

Escribe las dos palabras que aparecen abajo, separadas por un espacio.  
¿No puedes leer las palabras de abajo? Prueba con otras palabras o un CAPTCHA de audio.



Texto que se muestra en la imagen:  ¿Qué es esto?

He leído y acepto las Condiciones de uso y la Política de privacidad.

¿Problemas para registrarte? Consulta nuestras páginas de ayuda.

- Una vez realizado el paso anterior, Facebook mandará una acta de confirmación al correo electrónico proporcionado, por lo que usted se dirigirá a su bandeja de entrada, donde encontrará un mail mandado por la red social, dentro del contenido de éste aparecerá un link en color azul, el cual presionará para confirmar y completar su registro.

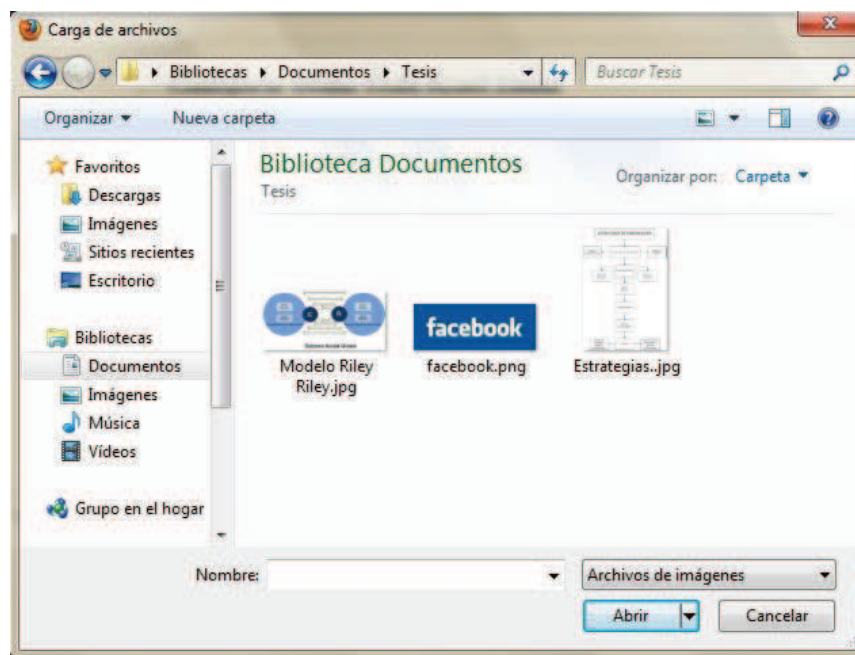


- Terminado su registro, el link presionado en el paso anterior lo redireccionará hacia su cuenta, donde comenzará a configurar su página, como se muestra en la siguiente imagen. La primera fase consistirá en colocar o



subir una imagen de perfil, el cual funcionará a manera de *display* de su cuenta. Para ello elija cualquiera de las dos opciones, y a continuación busque la imagen seleccionada para dicha función.

7. Cuando seleccione la opción **Subir desde la computadora** o **Importar desde un sitio Web** automáticamente emergerá una ventana-directorio, en la cual usted buscará, en sus diferentes documentos, la imagen a seleccionar.



8. La imagen recomendada para subir, se le conocerá de aquí en adelante como **Foto de Perfil** y podrá cambiarla la cantidad de veces necesarias, no obstante se recomienda colocar la imagen de la identidad visual de su organización, en otras palabras, su logoimago tipo.

## IDENTIDAD VISUAL DE SU ORGANIZACIÓN

9. Cuando la **Foto de Perfil** ha sido seleccionada procederá al llenado de **Acerca de**, el cual funcionará a manera de resumen ejecutivo de su organización, es decir generalidades informativas que la empresa desea comunicar en su **Perfil** o **Biografía**, la cual de cierta manera será la interfaz donde usted podrá visualizar la interacción y transacción comunicativa con sus diferentes usuarios.



**Configurar Demo Tesis Azael Zausa**

1 Foto de perfil 2 Acerca de

Información y generalidades de la organización.

Agregar otro sitio

Guardar Información Omitir

10. Realizado el paso anterior se percatará de una nueva interfaz o espacio, el cual será su **Biografía** o **Muro**, sin embargo su cuenta aún no está lista, por ello seleccionará la pestaña **Administrar**, para luego elegir la opción **Editar la página**.





11. La página volverá a cambiar de nuevo, y mostrará diferentes opciones en las cuales usted podrá editar y personalizar su cuenta. En la próxima imagen se muestra el menú de manera precisa. No obstante también se añade una tabla, en la cual podrá leer las características básicas de éste.

The screenshot shows the Facebook 'Gestionar permisos' (Manage Permissions) settings page. The left sidebar contains a menu with options: Tu configuración, Gestionar permisos (selected), Información básica, Foto del perfil, Páginas destacadas, Recursos, Gestionar administradores, Aplicaciones, Celular, Estadísticas, and Ayuda. The main content area is titled 'Gestionar permisos' and includes the following settings:

- Visibilidad de la página:**  Anular la publicación de esta página (solo los administradores pueden verla) ¿Qué es esto?
- Restricciones relativas al país:** Escribe un país... ¿Qué es esto?
  - Solo mostrar esta página a usuarios que se encuentren en estos países
  - Ocultar esta página a usuarios que se encuentren en estos países
- Restricciones de edad:** Cualquiera (personas mayores de 13) ¿Qué es esto?
- Autorización para publicar:**
  - Cualquier persona puede publicar en la biografía de Demo Tesis Azael Zausa
  - Todos pueden agregar fotos y videos a la biografía de Demo Tesis Azael Zausa
- Visibilidad de publicación:**  Mostrar "Publicaciones recientes de otras personas" en la parte superior de Demo Tesis Azael Zausa. Visibilidad predeterminada de las publicaciones de otras personas en la biografía de Demo Tesis Azael Zausa: **Visible en la página** [?]
- Capacidad de etiquetado:**  Personas pueden etiquetar fotos publicadas por Demo Tesis Azael Zausa
- Mensajes:**  Mostrar el botón "Mensajes" en Demo Tesis Azael Zausa
- Lista de términos prohibidos:** Lista de los términos que bloquear, separados por comas [?]
- Bloqueo de groserías:** Ninguno [?]
- Eliminar página:** Eliminar "Demo Tesis Azael Zausa" permanentemente

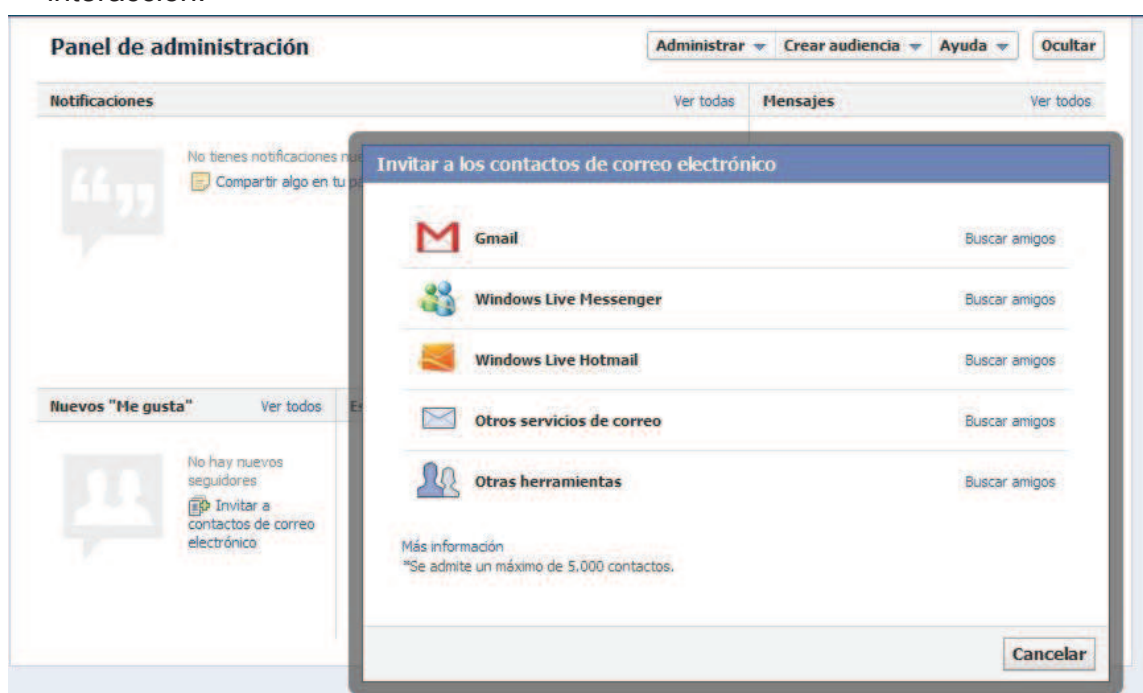
Buttons: **Guardar cambios** and **Cancelar**

Opción	Característica
<b>Tu configuración</b>	Permitirá seleccionar la configuración general de esta sección.
<b>Gestionar permisos</b>	Configurará y seleccionará el perfil del público objetivo que ingrese a su cuenta. Así como la visibilidad de su perfil ante éste.
<b>Foto de Perfil</b>	Aquí podrá cambiar la foto de perfil, del mismo modo indicado en los pasos siete y ocho.
<b>Información básica</b>	En dicha sección se podrá cambiar la información ofertada en su perfil, tal y como se indicó en el paso número nueve.
<b>Páginas Destacadas</b>	En caso de contar con una página de Internet oficial, aquí se podrá colocar el link o la dirección

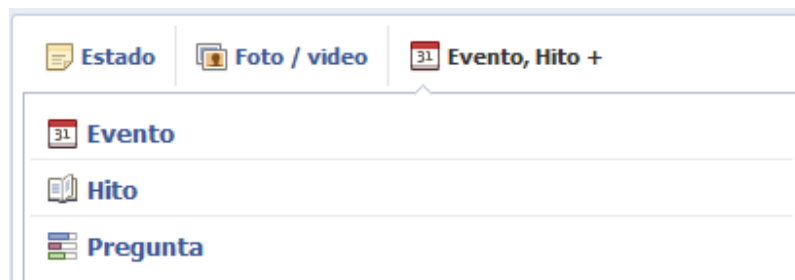
	para que los usuarios sean direccionados a éste.
<b>Recursos</b>	Esta sección tiene un enfoque más comercial, pues es una de las maneras en cómo Facebook genera ingresos, de así diseñarlo puede establecer comunicación directa con los administradores regionales de la red social, y cotizar precios publicitarios, vincular su cuenta con otras redes sociales, etcétera.
<b>Añadir administradores</b>	El objetivo de esta opción es seleccionar los colaboradores de contenido, es decir, si el Community Manager está compuesto por más de una persona, podrá dar de alta a sus integrantes para llevar a cabo la interacción comunicativa. No obstante, la única condición solicitada es que éstos sean amigos o les guste la página.
<b>Aplicaciones</b>	Aquí se podrán dar de alta las aplicaciones o herramientas a utilizar día a día en su cuenta, además de configurar cada una de ellas, dicha estructuración responderá a los intereses organizacionales del modelo de negocio.
<b>Celular</b>	Facebook permite la posibilidad de transportar su página a aparatos móviles, en los cuales la cuenta puede ser manejada e incluso se puede dar de alta un servicio, donde todas las notificaciones se envíen a un número celular particular, con el fin de estar siempre en constante interacción.
<b>Estadísticas</b>	Espacio creado con el fin de medir los impactos de su cuenta.
<b>Ayuda</b>	Tutoriales básicos de Facebook

## II. ¿Cómo comenzar a utilizar su cuenta?

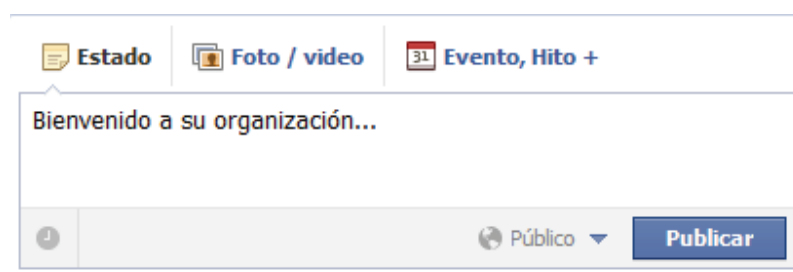
1. El primer paso después de haber dado de alta una cuenta, y dar por terminada la parte de configuración de perfil es comenzar a buscar **Amigos**, es decir agregar personas que también tengan una cuenta en Facebook. Para ello la empresa, en conjunto con el Community Manager decidirán de dónde se seleccionarán dichos usuarios, para ello puede utilizarse una base de datos.
2. Una vez obtenida la base de datos, se dirigirá hacia su **Panel de Administración**, a continuación seleccionará la pestaña **Crear Audiencia**, para subsecuentemente escoger la opción **Invitar a los contactos de correo electrónico**. Realizada la instrucción anterior, aparecerá una ventana ofertando los principales servidores de correo electrónico, con el fin de iniciar una búsqueda ingresando los mails obtenidos de su base de datos, tal y como se muestra en la siguiente imagen. Las invitaciones de amistad enviadas tendrá que ser aceptadas por sus propietarios, subsecuentemente ambas cuentas estarán unidas y podrá gestarse una interacción.



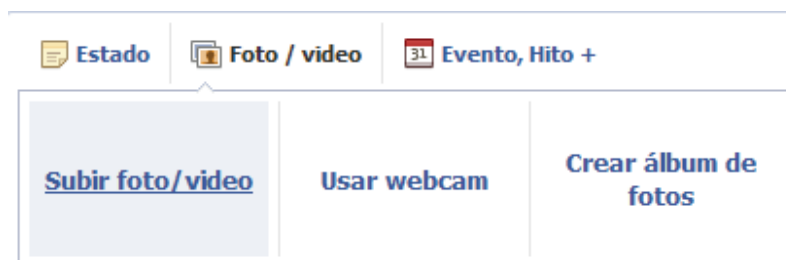
- Una vez establecidas las conexiones con su público meta, la cuenta podrá comenzar la búsqueda de un acercamiento con éste a través de publicaciones en su **Biografía** o **Muro**. El cual, como ya se mencionó es la interfaz o el espacio consignado a esta actividad. Para ingresar a éste sólo basta iniciar sesión en la cuenta.
- Dentro de la **Biografía** o **Muro**, se encuentra un recuadro en el cual se gestará la acción comunicativa en la red social, y éste está dividido por diferentes opciones: **Estado**, **Foto/Video**, **Evento**, **Hito** o **Pregunta**, tal y como se muestra en la siguiente imagen.



- Con la pestaña **Estado** se podrán escribir actualizaciones o comentarios referentes al modelo de negocio de la empresa. Para emitir dichas publicaciones, dirigirá el cursor del ratón hacia el recuadro blanco, de manera inmediata aparecerá el *prompt* de escritura (línea vertical parpadeante) y podrá escribir su mensaje, cuando éste sea finalizado, sólo oprima el botón **Publicar**, y su comentario será publicado.



6. Con la pestaña **Foto/Video** usted podrá mostrar fotos o videos, dicho material audiovisual podrá ser tomado en ese mismo momento si la computadora en donde se encuentra tiene instalada una Webcam. No obstante existe la opción de subir material guardado en sus documentos. Sin importar la opción a elegir, el recuadro blanco desaparecerá y le mostrará un catálogo de opciones, como se muestra en la siguiente imagen.



7. La pestaña **Evento** permite la creación de una agenda virtual, la cual puede programar e invitar a sus usuarios a acontecimientos creados en aras de incrementar la comunicación de su empresa. Presionándose dicho icono aparecerá una sub-ventana en la cual se escribirá la información general de su evento (llámese nombre, hora, lugar etcétera); finalmente se oprimirá el botón **Crear**.

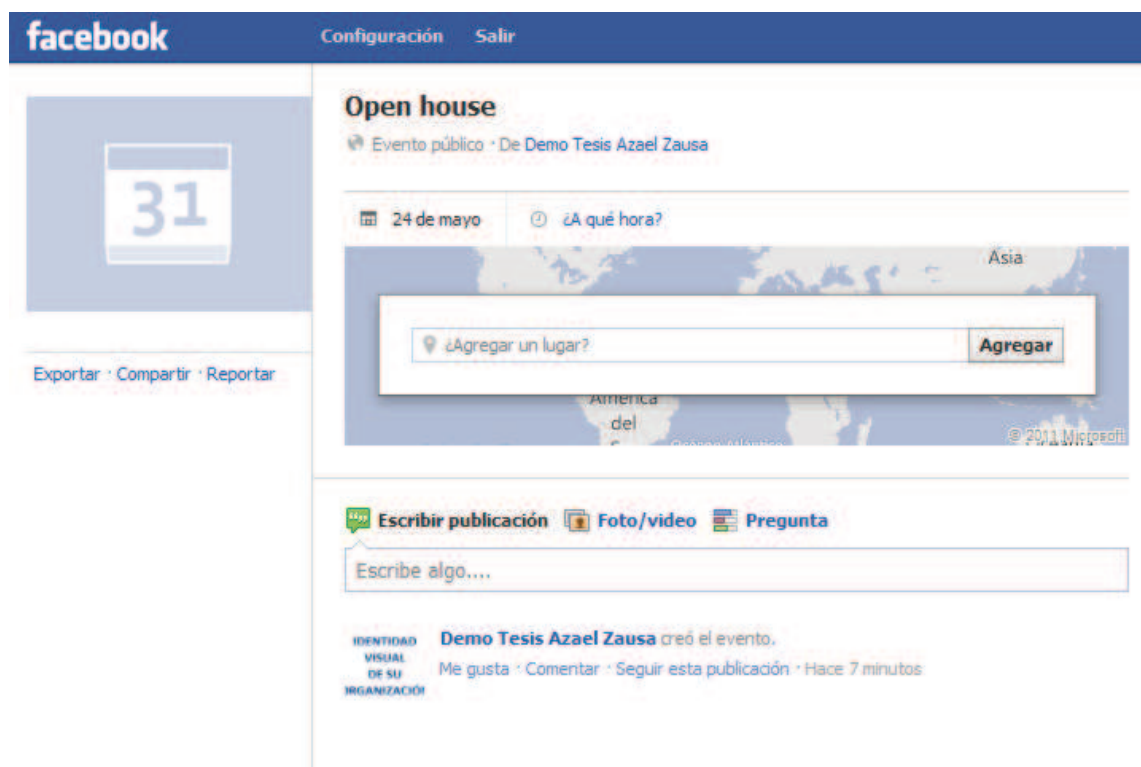
Una captura de pantalla de la ventana de creación de un evento en Facebook. El título de la ventana es 'Crear nuevo evento de Demo Tesis Azael Zausa'. El formulario contiene los siguientes campos y opciones:

- Nombre:** Open house |
- Información:** Agregar más información
- ¿Dónde?:** ¿Agregar un lugar?
- ¿Cuándo?:** 24/5/2012 (con icono de calendario) y ¿Agregar una hora?
- Opciones de visibilidad:
  - Mostrar lista de invitados
  - Solo los administradores pueden publicar en el muro del evento.

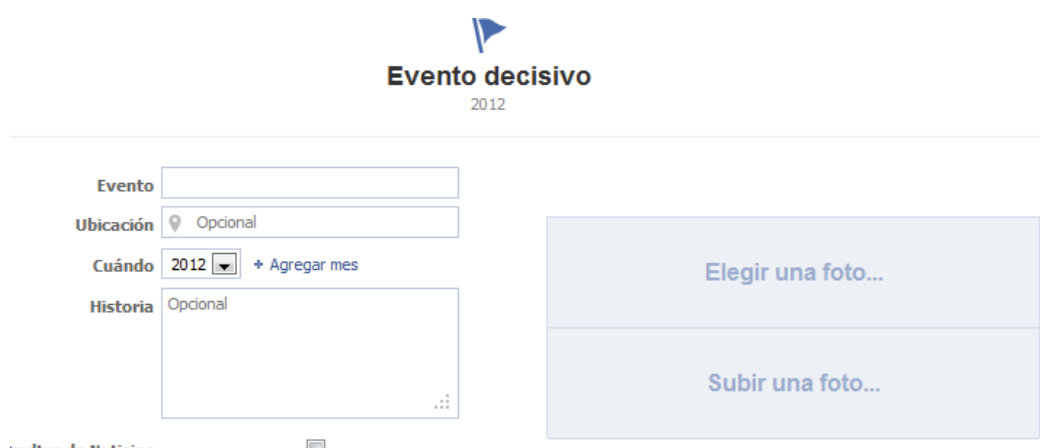
En la parte inferior derecha, hay dos botones: 'Crear' (en azul) y 'Cancelar' (en gris).

Sin embargo la configuración de dicho evento aún no ha sido terminada, pues una vez realizada la instrucción anterior, la página se direccionará hacia una nueva ventana o menú especializado de dicho evento, en el cual tendrá la misma

cacterización de una **Biografía** o **Muro** creado exclusiva y particularmente para el acontecimiento programado, dentro de esta nueva interfaz podrá configurar la información y privacidad de éste, así como también enviar invitaciones a su público meta. A continuación se expone una imagen en la cual se puede apreciar lo aquí dicho.



- Dentro de la historia de Facebook, la pestaña **Hito** es la más reciente, la cual tiene el objetivo de destacar acontecimientos dentro de la “cronología” de nuestra cuenta. Organizacionalmente funciona como una opción con la cual se puede resaltar acontecimientos o eventos de la empresa.



La forma en cómo incorporar este elemento al **Muro** o **Biografía** consiste en llenar una solicitud de información del mismo, pudiéndose especificar detalles tales como el lugar, ubicación e inclusive fotos del momento.

9. Finalmente, la opción **Pregunta** es una herramienta con la cual podrán insertarse preguntas de opción múltiple relacionadas con cierto tópico, dicho cuestionamiento es escrito en el recuadro blanco, para agregar las opciones a éste presionando sólo las letras **Agregar opción**. Para que las preguntas sean vistas por los usuarios conectados a la cuenta de Facebook, simplemente se presionará la opción **Publicar**, tal y como se muestra a continuación.



The image shows the Facebook 'Pregunta' (Question) creation interface. At the top, there are three tabs: 'Estado' (Status), 'Foto / video' (Photo / video), and 'Evento, Hito +' (Event, Milestone +). The 'Evento, Hito +' tab is selected. Below the tabs is a text input field with the placeholder text 'Haz una pregunta...'. Below the input field is a plus sign icon followed by a vertical line. Below that are two more plus signs followed by the text 'Agrega una opción...'. At the bottom of the form, there is a checkbox labeled 'Permitir que cualquiera agregue opciones' (Allow anyone to add options), a privacy dropdown menu set to 'Público' (Public), and a blue 'Publicar' (Post) button.

### III. Interacción pública con sus usuarios

1. La lógica para comenzar a entablar comunicación con los usuarios ligados a la cuenta organizacional de Facebook se llevará a cabo exactamente igual que en los pasos descritos anteriormente, pues esta red social tiene una dinámica de retroalimentación basada en un intercambio informativo. No obstante si otro usuario publica en su página, simplemente se presionará el comentario, es decir el mensaje escrito, y se presionarán las letras con la leyenda **Comentar**, de esta manera se abrirá un cuadro de diálogo sin finitud delimitada.



2. No obstante, si la intención es buscar y escribir en la **Biografía** de otra persona, el cursor será dirigido a **Me gusta** en donde se encontrarán los usuarios afiliados a la cuenta, presione la **Foto de Perfil** y a continuación escriba sobre el recuadro blanco perteneciente a la interfaz de dicho usuario (sobre las letras **Escribe algo...**).



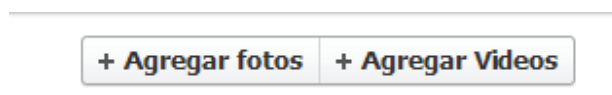


#### IV. Administrar fotos en Facebook

1. Además de poder subir fotos en la **Biografía**, existe una herramienta llamada **Fotos** en la cual podrán crearse álbumes fotográficos destinados a su exposición, el ingreso de esta opción se localiza en el menú principal de Facebook, enmarcado por un recuadro con la leyenda **Foto**, tal y como se muestra en la siguiente imagen.



2. Para crear un álbum retome el paso anterior, y posteriormente en la nueva ventana presione la opción **+Agregar Fotos**.



3. Por último, el paso anterior creará una nueva ventana en la cual se podrán escoger y subir las fotos de acuerdo con los intereses programados, dicho proceso ha sido explicado en la primera sección de este manual. La diferencia radica en que el botón esta vez mostrará **+Seleccionar para subir fotos**.



## V. Mensajes Directos y Chat en Facebook

Tanto los mensajes directos y chat en Facebook son dos opciones restringidas para el tipo de perfil o cuenta aquí expuestos, pues su uso está destinado a cuentas particulares, es decir a usuarios comunes y corrientes. No obstante, si el usuario decide configurar su cuenta bajo este racional, aquí se exponen de manera concreta cómo intercambiar mensajes directos o iniciar una conversación en chat.

1. Para ingresar al menú de mensajes identifique de lado superior derecho de la pantalla tres iconos localizados justo a lado del logotipo de Facebook.



2. Presione la segunda imagen, la distinguirá por ser la representación gráfica de dos cuadros de diálogo yuxtapuestos uno encima del otro. A continuación se expondrán cuadros de mensaje a manera de mail.

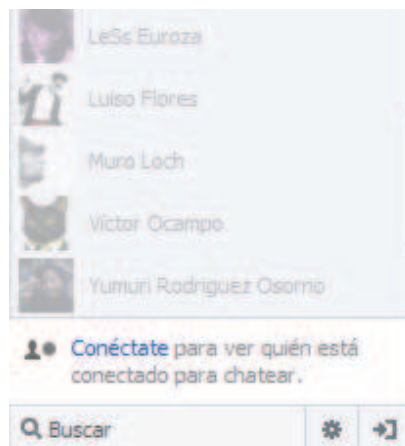


3. Para escribir un mensaje nuevo presione la leyenda **Enviar un mensaje nuevo**.
4. Posteriormente, una nueva ventana aparecerá en su pantalla, en la cual escribirá el nombre de la cuenta de Facebook del usuario elegido para iniciar la conversación privada, un recuadro blanco en el cual escribirá el mensaje y finalmente las opciones **Enviar** y **Cancelar**.



The screenshot shows the 'Nuevo mensaje' (New message) interface on Facebook. At the top, there is a blue header with the text 'Nuevo mensaje' and a lock icon. Below the header, there are two input fields: 'Para:' (To:) and 'Mensaje:' (Message:). The 'Para:' field is a single-line text box, and the 'Mensaje:' field is a larger multi-line text box. Below the 'Mensaje:' field, there are two icons: a link icon and a photo icon. To the right of the 'Mensaje:' field, there are two icons: a checkmark and a mobile phone icon. At the bottom of the form, there are two buttons: 'Enviar' (Send) and 'Cancelar' (Cancel).

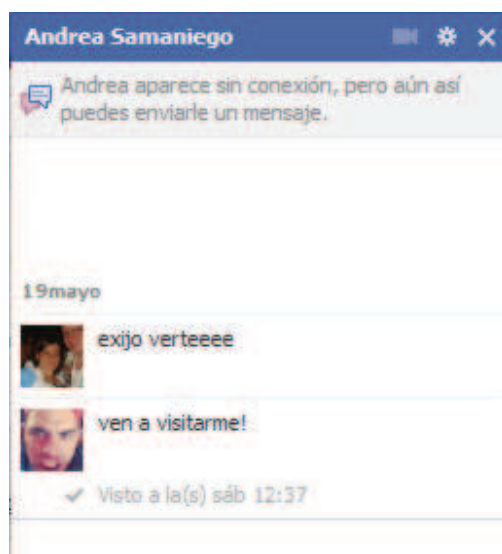
5. Ahora bien, si el menester radica en iniciar una conversación en tiempo real con un usuario, se debe utilizar la opción del chat, la cual se encuentra ubicada de lado inferior izquierdo de la pantalla. Dicho panel tendrá una forma de barra en marca de agua horizontal, para iniciar una conversación presionará la leyenda **Conéctate**.



- Realizado el paso anterior, la marca de agua desaparecerá y se podrá visualizar a los usuarios conectados, éstos aparecerán con su foto de perfil y un círculo verde a su costado; por el contrario si no aparece la circunferencia verde significará desconexión. Ahora bien, la aparición de una figura en forma de celular a un costado de la foto de perfil indica que dicho usuario se encuentra disponible en su celular, no obstante esto no garantiza ninguna retroalimentación inmediata.



- Para establecer una conversación con un usuario en línea, sólo presione la foto de perfil de éste, y a continuación escriba sobre la ventana emergente. Tal y como se muestra en la imagen siguiente.



## VI. Privacidad en Facebook

La privacidad en redes sociales es un tópico de carácter polémico y difícil, no obstante existen regulaciones proporcionadas por las propias plataformas para configurar la manera de visión y conexión de los usuarios en estos espacios virtuales. De manera concreta, en este manual sólo se indica la configuración de privacidad de cuentas para organizaciones, pues las cuentas “normales” poseen otro tipo de regulación.

1. Para acceder a la configuración de privacidad guíe su cursor al panel de control de su cuenta, como se especificó en la primera parte de este manual, es decir en la parte de **Tu configuración**.
2. Una vez en dicho panel ingresé al área llamada **Gestionar permisos**, en la cual aparecerá un menú, ilustrado en la siguiente imagen.

The screenshot shows the 'Gestionar permisos' (Manage permissions) section of a Facebook page's settings. The page name is 'Demo Tesis Azael Zausa'. The settings are organized into several sections:

- Visibilidad de la página:**  Anular la publicación de esta página (solo los administradores pueden verla) [¿Qué es esto?](#)
- Restricciones relativas al país:**  [¿Qué es esto?](#)
  - Solo mostrar esta página a usuarios que se encuentren en estos países
  - Ocultar esta página a usuarios que se encuentren en estos países
- Restricciones de edad:**  [¿Qué es esto?](#)
- Autorización para publicar:**
  - Cualquier persona puede publicar en la biografía de Demo Tesis Azael Zausa
  - Todos pueden agregar fotos y videos a la biografía de Demo Tesis Azael Zausa
- Visibilidad de publicación:**
  - Mostrar "Publicaciones recientes de otras personas" en la parte superior de Demo Tesis Azael Zausa
  - Visibilidad predeterminada de las publicaciones de otras personas en la biografía de Demo Tesis Azael Zausa:  
 [\[?\]](#)
- Capacidad de etiquetado:**
  - Personas pueden etiquetar fotos publicadas por Demo Tesis Azael Zausa
- Mensajes:**  Mostrar el botón "Mensajes" en Demo Tesis Azael Zausa
- Lista de términos prohibidos:**  [\[?\]](#)

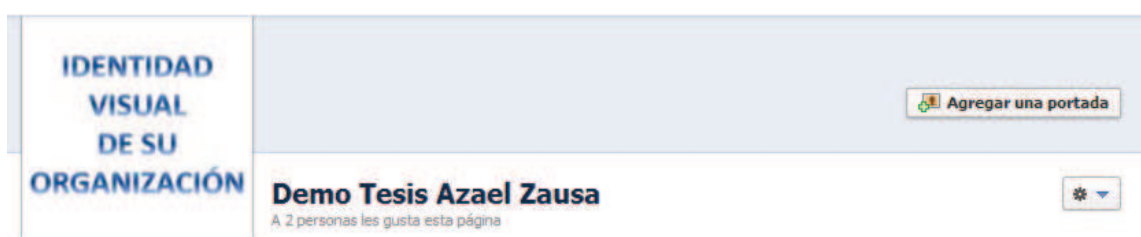
No obstante, para proporcionar una comprensión más amplia de dicha sección, a continuación se presenta una tabla donde se especifican de manera precisa las diferentes opciones de seguridad en el área de privacidad.

Sección	Características
<b>Visibilidad de la página</b>	Cuando esta opción está desactivada su página podrá ser vista por su público objetivo.
<b>Restricciones relativas al país</b>	Activa la función de bloqueo de determinadas áreas geográficas.
<b>Restricciones de edad</b>	Activa la función de bloque de contenidos de acuerdo con la edad de los usuarios.
<b>Autorización para publicar</b>	Indica quién puede publicar en el <b>Muro</b> o <b>Biografía</b> de la cuenta.
<b>Visibilidad de publicación</b>	Permite mostrar las publicaciones de la cuenta a los usuarios suscritos a ésta.
<b>Capacidad de etiquetado</b>	Concesiona los permisos de etiqueta de la cuenta por parte de los demás usuarios.
<b>Mensajes</b>	Permite visualizar el botón o icono de mensajes en la cuenta.
<b>Lista de términos prohibidos</b>	Es un cuadro de texto donde se escriben las palabras o términos prohibidos en las publicaciones, si un usuario llega a escribir éstos, automáticamente se restringirán.
<b>Bloqueo de groserías</b>	Configura la permisibilidad de groserías en el <b>Muro</b> o <b>Biografía</b> , de acuerdo con el estándar de Facebook.
<b>Eliminar página</b>	Eliminación de la cuenta.
<b>Guardar cambios</b>	Guarda los cambios de las opciones anteriores

## VII. Portada de la Biografía

En la versión de **Biografía** de Facebook se incluyó una nueva interfaz donde se incluye la opción de **Portada**, la cual es sólo una imagen considerablemente grande, la cual se encuentra al principio, o encima de nuestra interfaz. A continuación se explica como configurar esta sección:

- En la interfaz principal de la cuenta identifique el botón Agregar Portada, el cual se encuentra de lado superior derecho.



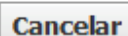
- A continuación seleccione una de las dos opciones, de acuerdo con la imagen a subir.



- Después siga los pasos explicados en la sección de administración de fotos de este manual, una vez seleccionada la imagen su portada cambiará y podrá programar la visualización de ésta, tal y como se muestra en la siguiente imagen.



- d) Arrastre la imagen de acuerdo con su gusto.
- e) Finalmente presione la tecla guardar cambios, la cual se encuentra ubicada de lado superior derecho, justo debajo de la imagen seleccionada.




- d) Cuando el botón anterior sea presionado, la interfaz cambiará y mostrará la imagen previamente seleccionada, justo como se muestra a continuación.





## VIII. Terminología de Facebook

Finalmente y con ánimos de ampliar el conocimiento y experiencia en Facebook, se explicarán cuatro términos o conceptos esenciales, propios de esta red social, configurándose también un objetivo de comunicación abierta y horizontal entre los gestores de la red y los usuarios suscritos a ésta.

- **Muro.** Es la pared de anuncios, es decir el *display* de nuestra cuenta.
- **Like.** Es sólo un botón, con el cual se intenta aprobar o mostrar simpatía hacia un comentario, sin la necesidad de retroalimentarlo, esta opción se encuentra debajo de toda publicación y se enmarca con la siguiente imagen. 
- **Notificaciones.** Son avisos donde, valga la redundancia, se notifica actividad comunicativa por parte de los usuarios afiliados a la cuenta.
- **Etiquetas.** Tanto el gestor de cuenta como otros usuarios tienen la posibilidad de “etiquetar” a personas en comentarios o en fotos, es decir crear un vínculo directo entre la publicación y los usuarios ajenos a esta, para hacerlo en comentario sólo se tiene que escribir el signo de @ y después el nombre del usuario. Ahora bien si es en una foto o video, el procedimiento es el mismo, aunque se tiene que seleccionar dicha opción.

---

---

# Conclusión

---

---

### **III. Conclusión**

El mundo actual se encuentra en constante cambio, las organizaciones tienen la inexorable urgencia de tomar decisiones de orden económico, político y sobretodo cultural; en este marco la labor del comunicólogo es un punto nodal para la resolución de coyunturas organizacionales útiles en la transformación de la sociedad, mediante un trabajo integral y reflexivo, capaz de modificar dicha práctica en una labor cuyo objetivo sea buscar alternativas de solución a los problemas que día a día presentan las organizaciones.

Para transformar la práctica del comunicólogo y lograr una mayor acción hace falta aterrizar la profesionalización en desafíos encontrados en nuevos espacios de comunicación ofertados en el entorno actual, por ello la tesis presentada basó su propósito en un enfoque formativo, pues contribuye a los profesionales del área de la comunicación a reflexionar sobre las prácticas sociales realizadas cotidianamente.

El menester de este sustentante, es alentar a la academia, y de manera a los colegas comunicólogos organizacionalistas encontrar nueva áreas de oportunidad en el entorno, pues las soluciones cohabitan nuestro universo y nuestra población. Es decir, esta investigación es concebida como una herramienta de formación para el comunicólogo, pues invita, como ya se mencionó, a reflexionar la práctica necesaria actualmente, pues la acción comunicativa ha encontrado nuevas esferas de trabajo, las cuales no sólo rebasan espacios geográficos, sino suponen nuevas dinámicas en los flujos de información. La labor del comunicólogo debe de ser reconfigurada, repensada y reafirmada a través de nuevos espacios, el estudio del entorno permite encontrar áreas de oportunidad, es decir, una búsqueda creativa cuyo objetivo sea la creación organizacional.

Específicamente la comunicación en los espacios virtuales conlleva un análisis sistemático, pues permite crear nuevas aristas de interacción y aprendizaje, con el objetivo de asumir nuevos retos intelectuales y también descubrir nuevos

conocimientos. En este sentido, el enfoque organizacional de la comunicación actual requiere una acción holística para atender y responder a los problemas presentados en el quehacer cotidiano, con una participación y análisis sustantivo de ellos.

Es decir, la comunicación gestada en nuevos espacios debe ser atendida por profesionales del área, con el firme propósito de establecer medidas de acción innovadoras, y éstas ser producto de un análisis transaccional claro, pues ni las organizacionales, ni sus problemáticas, son procesos espontáneos, por ello, es menester contar con las herramientas y habilidades capaces de subsanar estas dinámicas.

El propósito de esta tesis, se enfoca en la utilización de Redes Sociales, pues se ha mencionado con antelación la nueva concepción de las construcciones comunicativas en la red, siendo así que éstas han dejado de ser sólo una “moda”, convirtiéndose día a día en catalizadores indispensables para la construcción de la marca-empresa, es decir, su uso comienza a posicionarse en niveles organizacionales. Las redes sociales gozan un increíble éxito, las empresas dirigen sus estrategias de mercadotecnia en estos espacios de vinculación en línea. No obstante, pocas veces han sido concebidas con un objetivo basado en la difusión y concentración del conocimiento en la sociedad.

Por lo tanto, es preciso observarlas como agentes de cambio y construcción comunicativa, y no se debe de dejar de lado el enfoque cognoscitivo de la misma, pues en realidad actualmente hay un gran número de ofertas en el espacio 2.0. sin embargo, pocas de ellas contienen un trasfondo racional basado en la Inteligencia Colectiva y en la construcción de conocimiento en grupo en aras de la mejora organizacional.

Por ello, a lo largo de la tesis se recalcó en el beneficio del quehacer colectivo, pues el éxito es reflejo del trabajo en equipo, y por consiguiente ninguna organización puede perder de vista el punto anterior, sin importar si poseen una estructura virtual, pues si bien el sustentante de este trabajo apuesta a estos

espacios para el crecimiento empresarial, no significa que éstos sean el único medio por el cual se puedan lograr resultados efectivos.

Conviene también pensar en las organizaciones y su necesidad de comunicación, tal y como los seres humanos requiere un sistema nervioso para poder vivir. Dicho sistema nervioso debe de contar con una lógica capaz de integrar un entretelar apto para comunicarse con los actores circundantes (llámese personas, organizaciones externas, entornos, etcétera). Su funcionalidad se pondrá a prueba a través de la eficacia y eficiencia expresada al responder solicitudes provenientes de los mismos actores.

Es decir, la actividad comunicativa en sí misma, contiene y focaliza estructuras organizativas. No por ello, éstas están supeditadas a los medios empleados para llevarlas a cabo. Es decir, las estrategias y tácticas competentes al modelo de negocios se basan en una lógica de estudio y mejora organizacional. En otras palabras, la comunicación es un requisito básico para la búsqueda de áreas de oportunidad.

A su vez es importante resaltar el aporte de Joan Elías, pues propone una nueva concepción de la comunicación en las organizaciones, y es precisamente su concepto rector: la intracomunicación, la base estratégica de esta tesis, pues ésta es concebida como la comunicación interna en su estado perfecto, por ello se aprecian sus propiedades ligadas a la Inteligencia Colectiva y al conocimiento compartido.

Por ello, se propone la formación de una herramienta comunicativa integral basada en los racionales de construcción del conocimiento en grupo, y el estado perfecto de comunicación interna en las organizaciones, arropada y perfilada por un entorno tecnológico. Es decir, esta tesis plantea y deja como aporte, el trabajo tricotómico donde se conciba a la Intracomunicación y la Inteligencia Colectiva como agentes de cambio, del tal suerte que formen un frente de mejora organizacional, en redes sociales, específicamente en Facebook.

Esta herramienta comunicativa debe de concebirse como un elemento vivo, en constante evolución y con vocación de continuidad para constituir particularmente la respuesta de la comunicación en la empresa, no sólo a través de la tendencia humana al cambio, sino también con base en la organización de equipos de trabajo multidisciplinarios, cuyo objetivo siempre apele al cumplimiento de los resultados esperados.

Esta propuesta debe ubicarse, de igual manera, como una acción constante en el flujo de relaciones de una organización, configurándose idealmente como el estado organizativo capaz de generar la perfección en la Comunicación Interna y además donde se creen estrategias transversales a la Cultura Organizacional.

Concluyendo, la anterior tricotomía, a su vez arrojó una metodología de uso del Plan Estratégico mismo y del espacio donde se recomienda utilizarlo, y muestra cómo la elaboración de un Plan de Comunicación no es un acto fortuito, al contrario, su lógica busca un tratamiento cuidado y pensado. Por otro lado, la metodología expuesta en esta tesis es sólo una propuesta a seguir, pues (afortunadamente o desgraciadamente) no existe una guía ni un formato capaz de englobar los objetivos comunicacionales de una organización.

Por último, se recomienda al lector recibir este trabajo como una experiencia (proveniente de lo personal) creativa, susceptible de modificaciones en su práctica, además se invita a reconocer su naturaleza genérica, pues es una propuesta capaz de empatar en cualquier tipo de organización. No obstante, el producto final de esta tesis, es sólo proveer a los nuevos comunicólogos de una herramienta más en el quehacer organizacional, y no una panacea comunicativa, pues existen diferentes miras y tratamientos en las coyunturas organizacionales.

---

---

# Fuentes

---

---

#### IV. Fuentes

##### - Bibliografía

BAERT, Patrick, La teoría social en el siglo XX, Madrid, España, Alianza Editorial, 2001, pp. 220.

BRUNOLD J, *et al.*, Comunidades Virtuales Parte fundamental de la estrategia del negocio electrónico, Ediciones Deusto, España, 2002, Pp. 261.

COBO Romani Cristobal, Planeta Web 2.0 Inteligencia Colectiva o Medios Fast Food, FLACSO México, Barcelona-México DF, 2007, Pp. 158.

GONZÁLEZ Ignacio *et. Al.*, Lobbying y Cabildeo un enfoque social para el marketing y la comunicación organizacional, SICCO S.A., México, 2008, Pp. 103.

HERNÁNDEZ Roberto *et. Al.*, Metodología de la Investigación, segunda edición, Mc Graw Hill, México, 1998, Pp. 501.

LIBEART Thierry, El plan de comunicación organizacional, Limusa, México, 2008, Pp. 283.

LEVY Pierre, Inteligencia Colectiva por una Antropología del Ciberespacio, Washington DC., s/editor, 2004, Pp. 148.

LUHMANN Niklas, Confianza, Anthropos, México, 2005, Pp. 178.

MONTAÑÉS Pascual, Corporate Governance Intelligence desarrollando la corporación en Web, Prentice Hall, España, 2007, 244 Pp.

PAOLI Antonio, La comunicación, Editorial Édicol, México, 1979, Pp. 156.

ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, Pearson Prentice Hall, Decimotercera Edición, México, 2009, Pp. 718.

SALÓ Núria, Aprender a comunicarse en las organizaciones, Paidós, Barcelona, 2005, Pp. 120.



- **Cybergrafía**

ACQUISTI, Alessandro, *Imagined Communities: Awareness, information sharing, and privacy on the Facebook*, pp. 37-58, 2006, Dirección URL: [http://petworkshop.org/2006/preproc/preproc\\_03.pdf](http://petworkshop.org/2006/preproc/preproc_03.pdf) [consulta: 21 de Abril de 2010].

CASTELLS, Manuel, *¿Comunidades Virtuales o Sociedad Red?* [en línea], 20 Pp., Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales, s/fecha, Dirección URL: <http://www.cholonautas.edu.pe/modulos/biblioteca2.php?IdDocumento=0139> [consulta: 20 de Abril de 2010].

CASTELLS, Manuel, *Internet y la Sociedad Red* [en línea], Pp. 11 Lección Inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y conocimiento, Universidad Oberta de Catalunya, 1999, Dirección URL: <http://www.forum-global.de/soc/bibliot/castells/InternetCastells.htm> [consulta: 21 de Abril de 2010].

BAIGORRI, Laura et. Al., *Creación e Inteligencia Colectiva [zemos98\_7]* [en línea], 216 Pp., 2005, Dirección URL: <http://www.zemos98.org/festivales/zemos987/pack/creacioneinteligenciacolectiva.pdf> [consulta: 22 de Abril de 2010].

BONABEAU, Eric, *Decisiones 2.0: el poder de la inteligencia colectiva* [en línea], 10 Pp., s/fecha, Dirección URL: <http://www.ean.ucr.ac.cr/Articulos/Administracion/Decisiones%202.0-%20el%20poder%20de%20la%20inteligencia%20colectiva.pdf> [consulta: 20 de Abril de 2010].

BUGEJA, Michael J., *Facing the Facebook Unless we reassess our high-tech priorities, issues of student insensitivity, indiscretion, and fabrication will consume us* [en línea], 4 Pp., 2006, Dirección URL:

<http://www.vpss.ku.edu/pdf/PSDC%20Facing%20the%20Facebook.pdf> [consulta: 21 de Abril de 2010].

DANS, Enrique, *La empresa y la web 2.0* [en línea], 9 Pp., *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, No. 80, Mayo-Junio 2007, Dirección URL: <http://www.enriquedans.com/2007/06/la-empresa-y-la-web-20-articulo-en-harvard-deusto.html> [consulta: 14 de Abril de 2010].

DE VICENTE, José Luis, *Inteligencia Colectiva en la web 2.0* [en línea], 7 Pp., s/fecha, Dirección URL: <http://www.zemos98.org/festivales/zemos987/pack/pdf/joseluisdevicente.pdf> [consulta: 14 de Abril de 2010].

GJOKA, Minas et. Al., *Poking Facebook: characterization of OSN appications* [en línea], 6 Pp., 2008, Dirección URL: <http://conferences.sigcomm.org/sigcomm/2008/workshops/wosn/papers/p31.pdf> [consulta: 22 de Abril de 2010].

GÓMEZ, Sonia, *Interacciones entre tutores y alumnos en el contexto de comunidades virtuales de aprendizaje* [en línea], 11 Pp., Universidad de Santiago de Compostela, s/fecha, Dirección URL: <http://web.udg.es/tiec/orals/c96.pdf> [consultado: 20 de Abril de 2010].

GRAHAN, Stephen, *Cyberspace and the city* [en línea], 10 Pp., s/fecha, Dirección URL: <http://weburb.110mb.com/Urban2/g.pdf> [consulta: 14 de Abril del 2010].

GOSLING, Samuel et. Al., *Personality impressions based on Facebook profiles* [en línea], 4 Pp., 2007, Dirección URL: <http://www.icwsm.org/papers/3--Gosling-Gaddis-Vazire.pdf> [consulta: 22 de Abril de 2010].

GROSSMAN, Lev, "Why Facebook is the Future?" [en línea] Estados Unidos, *Time*, Agosto de 2007, Dirección de URL: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1655722,00.html> [consultado: 18 de Abril de 2010].

HERNÁNDEZ, Pedro, *Tendencias de Web 2.0 aplicadas a la educación en línea* [en línea], 15 Pp., *No solo usabilidad journal*, No.6, Febrero 2007, Dirección URL: <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/web20.htm> [consulta: 20 de Abril de 2010].

JOISON, Adam, *'Looking at', 'Looking up' or 'Keeping up with' People? Motives and Uses of Facebook* [en línea], 10 Pp., 2008, Dirección URL: [http://people.bath.ac.uk/aj266/pubs\\_pdf/1149-joinson.pdf](http://people.bath.ac.uk/aj266/pubs_pdf/1149-joinson.pdf) [consulta: 21 de Abril de 2010].

JOISON, Adam, *Understanding the psychology of Internet behaviour virtual worlds, real lives* [en línea], 5 Pp., 2003, Dirección URL: <http://www.utpl.edu.ec/ried/ingles/images/pdfs/vol6-2/understanding.pdf> [consulta: 23 de Abril de 2010].

JONES, Harvey, *Facebook: threats to privacy* [en línea], 76 Pp., 2005, Dirección URL: <http://groups.csail.mit.edu/mac/classes/6.805/student-papers/fall05-papers/facebook.pdf> [consulta: 21 de Abril de 2010].

LAMPE, Cliff et. Al., *A Face(book) in the crowd: social serching vs. Social browsing* [en línea], 4 Pp, s/fecha, Dirección URL: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xl197mk7zSEJ:citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.88.7485%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf+A+Face\(book\)+in+the+crowd:+social+serching+vs.+Social+browsing&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEESg8xKr2l--DKGw5ljeKCztjoWQ\\_kLaYPI-SLZikh6eyJeHW-ICmDFk7IOJcFcj-RnNFCf1XCtgqTQbEMSHDKHhqc3kFwSFsb15KFaIxYv8k4MP9i7\\_czrW6iT5CJswzvMsxaOfh&sig=AHIEtbQdOmsW2jINSNuw8cTIsFIBcMF0tew](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xl197mk7zSEJ:citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.88.7485%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf+A+Face(book)+in+the+crowd:+social+serching+vs.+Social+browsing&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEESg8xKr2l--DKGw5ljeKCztjoWQ_kLaYPI-SLZikh6eyJeHW-ICmDFk7IOJcFcj-RnNFCf1XCtgqTQbEMSHDKHhqc3kFwSFsb15KFaIxYv8k4MP9i7_czrW6iT5CJswzvMsxaOfh&sig=AHIEtbQdOmsW2jINSNuw8cTIsFIBcMF0tew) [consulta: 21 de Abril de 2010].

LEWIS Kevin et. Al., *Tastes, ties, and time: A new social network dataset using Facebook.com* [en línea], Pp.13, 2008, Dirección URL: <http://www.wjh.harvard.edu/~kmlewis/t3.pdf> [consulta: 21 de Abril de 2010].

MARTÍN, Juan Vicente, *Algunos datos sobre la crisis económica del 2008* [en línea], Pp. 12, Sin Año, Dirección URL: <http://www.redem.buap.mx/docdiscusion/crisis/LaCrisisEconomica2008.pdf> [consulta: 10 de Septiembre de 2010].

MAJFUND, Jorge, *La inteligencia colectiva* [en línea], 3 Pp., *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 45, Febrero de 2008, Dirección URL: <http://www.cecies.org/articulo.asp?id=70> [consulta: 13 de Abril de 2010].

MORA, Pablo, *Aproximación a la Inteligencia Colectiva* [en línea], 17 Pp., s/fecha, Dirección URL: [http://www.ucm.es/info/especulo/numero16/int\\_cole.html](http://www.ucm.es/info/especulo/numero16/int_cole.html) [consulta: 13 de Abril 2010].

O'REILLY, Tom, *Qué es web 2.0 patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación de software* [en línea], 7 Pp., s/fecha, Dirección URL: [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idoma=es\\_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idoma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146) [consulta: 13 de Abril de 2010].

PÉREZ, Salazar Gabriel, *Canales alternativos de distribución de contenidos audiovisuales digitales* [en línea], 11 Pp., *Revista Mexicana de Comunicación*, Febrero 2010, Dirección URL: [http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/contenidos\\_audiovisuales.html](http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/contenidos_audiovisuales.html) [consulta: 20 de abril de 2010].

PÉREZ, Salazar Gabriel, *Esteganografía, una herramienta de privacidad* [en línea], 7 pp., 2002, Dirección URL: [http://www.inteligenciacolectiva.org/principal\\_proyectos\\_articulos01.pdf](http://www.inteligenciacolectiva.org/principal_proyectos_articulos01.pdf) [consulta: 20 de Abril de 2010].

PÉREZ, Salazar Gabriel, *La brecha digital y su aspecto educativo* [en línea], 21 Pp., 2003, Dirección URL: [http://www.inteligenciacolectiva.org/principal\\_proyectos\\_articulos04.pdf](http://www.inteligenciacolectiva.org/principal_proyectos_articulos04.pdf) [consulta: 21 de Abril de 2010].

PÉREZ, Salazar Gabriel, *La Brecha Digital y el Sistema Nacional e-México: La Sociedad Civil en el olvido* [en línea], 14 Pp. 2003, Dirección URL: [http://www.inteligencia colectiva.org/principal\\_proyectos\\_articulos03.pdf](http://www.inteligencia colectiva.org/principal_proyectos_articulos03.pdf) [consulta: 20 de Abril].

PÉREZ, Salazar Gabriel, *El Software libre: una esperanza para la inteligencia colectiva* [en línea], 10 Pp., 2004, Dirección URL: [http://www.inteligencia colectiva.org/principal\\_proyectos\\_articulos02.pdf](http://www.inteligencia colectiva.org/principal_proyectos_articulos02.pdf) [consulta: 12 Abril de 2010].

PISCITELLI, Alejandro, *Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de participación*, 8 Pp., s/fecha, Dirección URL: <http://www.nativos-digitales.com.ar/> [consulta: 20 de Abril de 2010]

RAMOS, Isidro, *La Inteligencia, la memoria social y el Ciberespacio* [en línea], 12 Pp., Universidad Politécnica de Valencia, s/fecha, Dirección URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2063876> [consulta: 20 de abril del 2010].

ROBIS, Garry *et. Al.*, *Missing data in networks: exponential random graph ( $p^*$ ) models for networks with non-respondents* [en línea], pp. 257-238, 2004, Dirección URL: [http://journals1.scholarsportal.info/details.xqy?uri=/03788733/v26i0003/257\\_mdine\\_rgmfnwn.xml](http://journals1.scholarsportal.info/details.xqy?uri=/03788733/v26i0003/257_mdine_rgmfnwn.xml) [consulta: 21 de Abril de 2010].

SALCIDO, J. Guadalupe, *La socialización del conocimiento en Internet* [en línea] 7 Pp., s/fecha, Dirección URL: <http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/documentos/somece/36.pdf> [consulta: 17 de Abril del 2010].

SALINAS, José, *Comunidades Virtuales y Aprendizaje Digital* [en línea], 21 pp., Universidad de las Islas Baleares, s/fecha, Dirección URL: [http://gte.uib.es/publicacions/comunica/edutec03/salinas\\_cv.pdf](http://gte.uib.es/publicacions/comunica/edutec03/salinas_cv.pdf) [consulta: 20 de Abril de 2010].

SILVIO, José, *Las Comunidades Virtuales como conductoras del aprendizaje permanente* [en línea], 18 pp. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), s/fecha, Dirección URL: <http://firgoa.usc.es/drupal/files/Las.pdf> [consulta: 20 de Abril de 2010].

SÁNCHEZ, Ma. Vanessa, *Las comunidades virtuales y portales de gestión documental y difusión de información* [en línea], pp. 215-228 ., *Anales de Documentación*, número 004, 2001, Dirección URL: <http://revistas.um.es/analesdoc/article/viewFile/2311/2301> [consulta: 21 de Abril de 2010].

SANTAROSA, Lucía María, *Telemática y la inclusión virtual y social de personas con necesidades especiales: un espacio posible en la Internet* [en línea], 8 Pp., Universidade Federal do Rio Grande do Sul, s/fecha, Dirección URL: <http://lsm.dei.uc.pt/ribie/docfiles/txt20037291835Telem%C3%A1tica%20y%20la%20inclusi%C3%B3n%20virtual.pdf> [consultado: 20 de Abril de 2010].

VALIENTE, Javier, *Comunidades Virtuales en el Ciberespacio* [en línea], 14 Pp., s/fecha, Dirección URL: [http://www.uspceu.com/usp/doxa/comunidades\\_virtuales.pdf](http://www.uspceu.com/usp/doxa/comunidades_virtuales.pdf) [consulta: 15 de Marzo de 2010].

WALTER, Joseph, *El rol de la apariencia y el comportamiento de los amigos sobre las evaluaciones individuales de Facebook: ¿Somos conocidos por la compañía que mantenemos?* [en línea], pp. 1-22., 2008, Dirección URL: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/119404132/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0> [consulta 22 de Abril de 2010].

WILLIAMS, Christine, *Social Networks in Political Campaings: Facebook and the 2006 midterm elections* [en línea], 23 Pp., 2007, Dirección URL: [http://www.bentley.edu/news-events/pdf/Facebook\\_APSA\\_2007\\_final.pdf](http://www.bentley.edu/news-events/pdf/Facebook_APSA_2007_final.pdf) [consulta: 22 de Abril de 2010].

- **Hemerografía**

CEBRIÁN, Mariano, *Internet y Consumo*, Revista Mexicana de Comunicación, Año 22 No. 120, Febrero-Abril 2010, pp. 10-11.

FREYMAN, Regina, *Crónicas de Facebook*, Etcétera, No. 113, Abril 2010, pp. 55-56.

GÓMEZ, Carmen, *Tecnología y Sociedad*, Revista Mexicana de Comunicación, Año 22 No. 120, Febrero-Abril 2010, p. 9, 46.

HERRERA, Ignacio, *Lady Gaga: el verdadero triunfo de la falsa nata*, Etcétera, No. 113, Abril 2010, pp. 50-56.

ISLAS, Octavio, *El tránsito a los ambientes comunicativos*, Revista Mexicana de Comunicación, Año 22 No. 120, Febrero-Abril 2010, pp. 34-38.

LÓPEZ, Raúl, *Periodismo y Redes Sociales*, Revista Mexicana de Comunicación, Año 22 No. 120, Febrero-Abril 2010, pp. 42-46.

MARTÍNEZ, Claudia, *PYMES twitteadas*, Consultoría, Año 20 No. 228, Mayo 2010, pp. 6-10.

MEZA, Héctor, *Las prioridades*, Consultoría, Año 20 No. 228, Mayo 2010, pp. 16-18.

PISCITELLI, Alejandro, *Las 'culpas' del Internet*, Etcétera, No. 113, Abril 2010, pp. 41-43.