



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Diseño de un modelo de comunicación interna en las
organizaciones, incorporando las Tecnologías de la Información y
la Comunicación**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Informática Administrativa

Presenta:
Verónica Gómez Pineda

Tutor:
M.A. Omar Barragán Fernández
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, febrero de 2019



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.

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo 1. La productividad laboral y las Tecnologías de la Información y la Comunicación	13
1.1 El desarrollo de internet y las nuevas tecnologías	14
1.1.1 El paso de la web 1.0 a la 3.0	17
1.1.2 Introducción a los medios desarrollados tras el auge de internet.....	19
1.1.3 Las redes sociales digitales	20
1.2 La comunicación con las nuevas tecnologías.....	23
1.3 Tecnología y productividad de las organizaciones	24
Capítulo 2. La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las prácticas comunicativas en las organizaciones	34
2.1 El comportamiento y la comunicación organizacional: campos disciplinarios	34
2.1.1 La eficacia en las comunicaciones	37
2.2 Estudio y gestión de la comunicación interna en las organizaciones	40
2.3 Procesos, canales e instrumentos para la comunicación interna	45
2.4 La tecnología y la producción-difusión del conocimiento dentro la organización.....	51
Capítulo 3. Los modelos teóricos que permiten comprender y/o gestionar la comunicación interna de las organizaciones	61
3.1. Modelos de la comunicación y su aplicación en las organizaciones.....	62
3.1.1. Modelo de Lasswell.....	62
3.1.2. Modelo de Shannon y Weaver	64
3.1.3. Modelo de Osgood y Schramm.....	65
3.1.4. Modelo de Jakobson.....	68
3.1.5. Modelo de Hovland	70
3.2. Modelos actuales de la comunicación organizacional.....	71
3.3. Importancia y funcionalidad de los modelos teóricos de la comunicación para las organizaciones.....	79
3.3.1. La importancia de la comunicación en el desarrollo organizacional	80

3.3.2. Aspectos relevantes de los modelos teóricos de la comunicación organizacional para la comprensión del comportamiento y las interacciones.....	81
3.3.3. Aspectos relevantes de los modelos teóricos de la comunicación organizacional para la delimitación de estrategias de gestión.....	82
3.4. La incorporación de las TIC a los modelos convencionales de comunicación organizacional	85
3.4.1. La transición de los modelos convencionales a la era digital.....	87
3.4.2. Principales cambios los modelos convencionales de comunicación	87
3.4.3. La adaptación de los modelos teóricos a las nuevas plataformas mediáticas.....	89
Capítulo 4. Modelo teórico actualizado de la comunicación interna en las organizaciones en consideración de los cambios en las prácticas comunicativas vinculados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación	90
4.1 Alcances y limitaciones de los modelos actuales	90
4.2 Conformación del modelo propuesto de comunicación organizacional	95
4.3 Propuesta de inclusión de las TIC en el modelo.....	99
4.4 Alcances y limitaciones del modelo propuesto	103
4.5 Sugerencias de aplicación en la academia y en la empresa.....	103
Conclusiones.....	105
Referencias	111

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de comunicación de Keith Davis y John W. Newstrom.....	36
Ilustración 2. Axiomas de la comunicación.....	43
Ilustración 3. Modelo de comunicación de Lasswell.....	63
Ilustración 4. Modelo de transmisión de información de Shannon y Weaver	65
Ilustración 5. Modelo de Osgood y Schramm.....	67
Ilustración 6. Elementos y proceso del hecho discursivo según Jakobson	68
Ilustración 7. Modelo de Hovland	71
Ilustración 8. Modelo de control estratégico de la comunicación organizacional...	78
Ilustración 9. Elementos necesarios para el modelo propuesto de comunicación organizacional	95
Ilustración 10. Etapas esenciales en el proceso del modelo propuesto de comunicación organizacional	96
Ilustración 11. Modelo propuesto de comunicación organizacional.....	97
Ilustración 12. Modelo propuesto de comunicación organizacional con la inclusión de las TIC	102

Resumen

En las últimas dos décadas se ha experimentado un cambio importante en la vida diaria de las organizaciones: la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a su dinámica interna; esto, con motivos de incrementar y sostener la productividad laboral que a su vez se convierta en un eje para elevar la competitividad. La presente investigación buscó promover un modelo teórico actualizado que permitiera comprender y gestionar la comunicación interna en las organizaciones, a partir de los cambios tecnológicos de las últimas décadas. Para desarrollar la propuesta, se revisaron diversos postulados teóricos de la comunicación y de la dinámica organizacional. Así mediante una amplia revisión a la literatura se definieron los siguientes pasos para un modelo de comunicación organizacional: 1) realizar un diagnóstico de la organización y sus necesidades (se puede apoyar en herramientas como FODA y el modelo de negocios CANVAS). 2) definir los objetivos de comunicación con base en el diagnóstico previo y/o estrategia de la comunicación en un momento determinado, según aplique. 3) investigar las posibles audiencias con las que se desea interactuar y acorde al objetivo de comunicación; 4) definir y segmentar la audiencia. 5) construir el núcleo del mensaje central con base en la información recabada, los objetivos y las audiencias. 6) seleccionar los canales en función del tipo de audiencia y los recursos de la organización; 7) elaborar las ejecuciones correspondientes con base en la estrategia; 8) supervisar la campaña e implementar ajustes; 9) diagnosticar las causas de éxito o fracaso de la estrategia de comunicación de la organización y sus necesidades. 10) documentar los resultados obtenidos, herramientas utilizadas, impactos en la organización en función de los objetivos, percepción de las audiencias y stakeholders, en general todo aquello que genere conocimiento para la organización, que se desprenda de la ejecución reciente del proceso del modelo y sirva para futuras ejecuciones. En cada una de las etapas del proceso se han sugerido posibles Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que facilitan su ejecución, difusión, medición y evaluación.

Abstract

In the last two decades, there has been a significant change in the daily life of organizations: the introduction of Information and Communication Technologies (ICT) to their internal dynamics; this, with reasons to increase and sustain labor productivity that in turn becomes an axis to increase competitiveness. This research sought to promote an updated theoretical model that would allow understanding and managing internal communication in organizations, based on the technological changes of recent decades. To develop the proposal, various theoretical postulates of communication and organizational dynamics were reviewed. Thus, through a broad review of the literature, the following steps were defined for an organizational communication model: 1) Make a diagnosis of the organization and its needs (it can be supported by tools such as FODA and CANVAS business model). 2) Definition of the communication objectives based on the previous diagnosis and / or strategy of the communication at a specific time, as applicable. 3) Investigation of the possible audiences with which it is desired to interact and according to the communication objective; 4) Define and segment audience. 5) Construction of a central message core based on the information gathered, objectives and audiences. 6) Selection of channels according to the type of audience and resources of the organization; 7) elaboration of the corresponding executions based on the strategy; 8) Supervision of the campaign and implementation of adjustments; 9) diagnosis of the causes of success or failure of the communication strategy of the organization and its needs. 10) Document the results obtained, tools used, impacts on the organization according to the objectives, perception of the audiences and stakeholders, in general everything that generates knowledge for the organization that emerges from the recent execution of the model process and serves for future executions. In each of the stages of the process, possible Information and Communication Technologies (ICT) have been suggested that facilitate its execution, dissemination, measurement and evaluation.

Introducción

En las últimas dos décadas, se ha experimentado cómo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)¹ han sido incorporadas en la vida diaria de las organizaciones con motivos de incrementar y sostener la productividad laboral con el objetivo ser competitivas. Si bien el cambio y la adopción de tecnologías productivas nuevas ha sido siempre un factor presente en el desarrollo de toda organización y una determinante de la historia económica de la empresa, el acelerado crecimiento y expansión de las TIC —también conocidas como tecnologías hipermediáticas o convergentes—, ha traído consigo cambios sustanciales en la manera en que el factor humano se comunica y organiza al interior de la empresa, así como en el modo en que ésta interactúa con otras unidades económicas y con el sistema financiero en el marco de la globalización. Asociados al capital humano, estos cambios repercuten en una mejoría de la calidad de la gestión administrativa y, con ello, del producto o servicio resultante. En tal sentido, la incorporación de las TIC en la empresa constituye una promesa por elevar la productividad y una necesidad en términos de actualización.

Al interior de las organizaciones, la incorporación de las TIC se ha asociado con cambios en las prácticas comunicativas internas. Tras décadas de producción literaria en torno a los estudios de la comunicación organizacional,² hoy es incuestionable que la generación de un entorno adecuado de comunicación es uno de los factores clave para el éxito de los procesos en las organizaciones y que desempeña una función vital.

¹ Para fines prácticos y de variedad léxica, en la presente investigación se usan como sinónimos los términos “tecnologías de la información y la comunicación (TIC)”, “tecnologías convergentes”, “tecnologías hipermediáticas” y “tecnologías sustentadas en redes”. No obstante, se tiene contemplado destinar un apartado para su desambiguación en el desarrollo del cuerpo de la investigación, a fin de emplearlos con la especificidad que ameritan.

² Se entiende por comunicación organizacional al ámbito de los estudios de los procesos de comunicación al interior de las organizaciones, ya sean del sector privado o el público, con el fin de comprenderlos y gestionarlos.

“En las organizaciones actuales, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional. La importancia de este proceso consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización”. (Soria y Pérez, 2008:11)

En buena medida, lograr esto depende de los medios y canales de los cuales se disponga para compartir la información y el conocimiento en las organizaciones, así como de su naturaleza que le confiere cualidades particulares a la comunicación dentro de la organización. En el caso de las TIC, las posibilidades comunicativas ofrecidas por las plataformas digitales, como la instantaneidad de los flujos de información y la facilidad para replicar los mensajes, han dado pie a transformaciones en las prácticas de comunicación en el trabajo, como el desarrollo de nuevas estructuras de conversación, la creación de conversaciones grupales en tiempo real entre participantes que se hallan geográficamente distantes, o la expresión y síntesis de contenidos alternando entre el lenguaje verbal y el pictórico.

Hoy por hoy, en esta era de la innovación tecnológica digital e hipermediática, la incorporación de las tecnologías sustentadas en redes a la vida diaria de las organizaciones para la gestión de la comunicación interna es, más que un elemento accesorio o complementario, un mandatorio en términos de actualización para mantenerse vigente en los mercados globales altamente competitivos. Sin embargo, y dado el carácter novedoso mismo de las tecnologías convergentes que implica lidiar con algo desconocido, muchas organizaciones enfrentan complicaciones para integrar estas nuevas tecnologías en la práctica diaria, por lo que amalgamar los modelos de comunicación organizacional con la incorporación de las TIC representa un reto, tanto teórico como empírico.

El mejor ejemplo de ello reside en el caso de las plataformas digitales conocidas como redes sociales o social media, cuya explosión en la última década

ha despertado el interés de las organizaciones por aprovechar sus bondades como herramienta de mercadotecnia para hacer contacto con los consumidores a través de una comunicación masiva, así como por hacer uso de las oportunidades que brindan para la comunicación instantánea entre miembros de personal en el marco de las relaciones de trabajo cotidianas.

En este segundo sentido, debe notarse que existe aún una alta resistencia por parte de muchas organizaciones para implantar a las redes sociales digitales como parte de sus canales oficiales para la comunicación interna, acusando que éstas ocasionan pérdida de la productividad en los empleados, alteraciones o fugas de la información, problemas con el tratamiento de datos sensibles, filtración de información y comentarios políticamente incorrectos, y errores u omisiones en la comunicación por parte de los departamentos, entre otras situaciones.

Como ejemplo de lo precedente, en un estudio de la división de investigaciones de Manpower (2010) con una muestra de empleados, se reportó que las empresas no demuestran claridad en sus políticas en torno al uso de las redes sociales en el trabajo ni en cómo involucrar a las TIC dentro del modelo de comunicación interna que utilizan —si es que tal existe—. En consecuencia, el uso de este tipo de tecnologías para compartir información y conocimiento con motivos laborales es limitado y difícil de controlar en el día a día. En términos comunicativos, las organizaciones se debaten en un camino adaptativo caracterizado por una suerte de mixtura entre nuevos y viejos medios, lo que conoce Chadwick (2013) como el “ecosistema mediático híbrido”.³ Aunque se trata en esencia de un concepto sociológico, este término es aplicable también al medio empresarial. Hasta el día de hoy, la tendencia de las empresas es la de no experimentar con las

³ “Se conoce como “ecosistema mediático híbrido” a un estadio de incorporación de las tecnologías en la vida social donde coexisten medios digitales con predigitales. Se define por oposición al “ecosistema mediático digital”, donde el tránsito al uso de medios digitales para la realización de actividades cotidianas es total y los medios analógicos han quedado en desuso. De tal modo, el ecosistema mediático híbrido es un indicador de una asimilación incompleta de las nuevas tecnologías en un espacio determinado o en un sector de la actividad humana”. (Chadwick, 2013:4)

redes sociales, sino esperar a que el panorama se aclare y, entonces, decidirse por introducirlas o no formalmente en sus procesos administrativos y productivos.

Llevando la problemática descrita a un nivel más abstracto, puede inducirse que, con la incursión de las TIC en el mundo empresarial, los modelos teóricos⁴ que permiten comprender y/o gestionar la comunicación interna de las organizaciones han quedado desactualizados, reduciendo su capacidad comprensiva y mermando la vigencia de su aplicabilidad. Aunque son notorios los esfuerzos de las empresas más preocupadas por su comunicación interna por transitar de modelos de comunicación organizacional clásicos donde la transmisión de la información se daba de manera unilateral, lineal, vertical y centrada en el emisor a nuevas formas más incluyentes y dinámicas basadas en el diálogo, la circularidad y la retroalimentación, aún no se tiene una comprensión clara de la manera en que las nuevas tecnologías juegan en este tránsito.

Más aún, los modelos de actuación no contemplan los modos de aprovecharlas para gestionar la comunicación en función de los objetivos estratégicos de la empresa y las actividades realizadas para alcanzarlos, como podrían ser el diseño de planes de comunicación organizacional, la construcción de la identidad organizacional, la medición del clima laboral, la difusión de los valores de la organización entre el personal, la intervención para solucionar conflictos de comunicación, la creación de dinámicas para el intercambio de información y la optimización de las relaciones dentro de y entre los equipos de trabajo. De tal manera, mucho antes de abordar casos concretos, es indispensable abordar la teoría en la que se sustenta el trabajo de campo para establecer bases de conocimiento sólido sobre el tema.

⁴ Se entiende por modelo teórico a una construcción de pensamiento abstracto basada en supuestos o postulados por medio de la cual se comprende un objeto de estudio delimitado bajo ciertas circunstancias espaciales y temporales, y que puede ser utilizado para explicar los fenómenos ocurrientes a dicho objeto o desarrollar acciones de control e intervención sobre el mismo.

En virtud de todo lo anterior, en la presente investigación se propone estudiar las consecuencias de los cambios en las prácticas comunicativas asociados a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones con motivos de elevar la productividad laboral sobre la conformación de los modelos teóricos que permiten comprender y/o gestionar su comunicación interna. Este interés parte de la premisa de que estas tecnologías poseen un potencial aún no explotado del todo para la comunicación al interior de los centros de trabajo, por lo que "...una adecuada selección, tratamiento y adecuación de la información a sus distintos miembros repercutirá en una mejora de la productividad, la eficacia y el conocimiento" (Gómez, 2007:20)

No obstante, no puede dimensionarse este potencial productivo y comunicativo de las TIC ni comprenderse sus implicaciones generales en la organización a menos que se le aborde desde un modelo, lo cual implica, forzosamente, trabajar sobre el plano de la teoría. En otras palabras, lo que se busca es advertir cómo tales modelos —desde una perspectiva genérica— se ven alterados en su amplitud comprensiva y aplicabilidad empírica por la emergencia e incorporación de las nuevas tecnologías y cuales actualizaciones deben sufrir con el fin de considerar a los hipermedios dentro de sus supuestos. Este planteamiento queda sintetizado en la siguiente pregunta general de investigación:

¿Cuáles son las consecuencias de los cambios en las prácticas comunicativas asociados a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones con motivos de elevar la productividad laboral sobre la conformación de los modelos teóricos que permiten comprender y/o gestionar su comunicación interna?

Asimismo, dicha interrogante se despliega en las siguientes preguntas particulares:

- ¿Qué relación existe entre la productividad laboral y la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones?
- ¿Qué cambios en las prácticas comunicativas se asocian a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones?
- ¿Qué modelos teóricos permiten comprender y/o gestionar la comunicación interna de las organizaciones?

A la pregunta central de este estudio le corresponde el siguiente objetivo general de investigación:

Proponer un modelo teórico actualizado que permita comprender y/o gestionar la comunicación interna en las organizaciones en consideración de los cambios en las prácticas comunicativas vinculadas con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones con motivos de elevar la productividad laboral.

Al igual que con la pregunta general de investigación, el objetivo presentado se desagrega en los siguientes objetivos particulares:

- Exponer la relación que existe entre la productividad laboral y la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones.

- Identificar los cambios en las prácticas comunicativas que se asocian a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones.
- Describir los modelos teóricos que permiten comprender y/o gestionar la comunicación interna de las organizaciones.

Como supuesto hipotético⁵ para el desarrollo de este trabajo, se propuso el siguiente enunciado:

Con el fin de ampliar su capacidad comprensiva y mantener vigente su potencial de aplicación para la gestión comunicativa, los modelos de la comunicación interna en las organizaciones requieren ser actualizados en consideración de los cambios en las prácticas comunicativas que se asocian a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones con motivos de elevar la productividad laboral.

En cuanto a la metodología, se decidió que la investigación fuera de tipo básico y nivel descriptivo, cuyo objetivo es el desarrollo de conocimiento nuevo con pretensiones universales. Por ello, su desarrollo será enteramente teórico, basado en fuentes documentales y en el estudio de los modelos teóricos ya existentes, concentrándose en la discusión conceptual y siguiendo siempre una lógica deductiva. Los pasos para la investigación son:

⁵ En virtud de que se trata de una investigación teórica de nivel descriptivo, no se tiene contemplada la generación de una hipótesis de trabajo de tipo correlacional donde se distinga entre una variable independiente y una dependiente. En lugar de ello, se ha recurrido a un supuesto hipotético univariable, que captura el argumento o tesis fundamental que inspira la pesquisa a realizar.

1. Diseño y ajuste del protocolo de investigación
2. Consulta amplia de material bibliográfico y electrónico en torno a los temas a abordar.
3. Procesamiento de la información por medio del uso de técnicas como el resumen, el diagramado y los cuadros de concentración de datos.
4. Construcción del marco teórico base para el desarrollo de la investigación y delimitación de los horizontes de la discusión.
5. Discusión teórica para derivar un nuevo modelo genérico de comunicación organizacional que incorpore las TIC.
6. Redacción del reporte final de la investigación.

Dado que la investigación propuesta será de tipo básico, se requiere de un amplio y sólido sustento teórico multidisciplinario. En éste se investigarán y enmarcarán conceptos provenientes de dos áreas de estudio principales, dentro de las cuales se agrupan escuelas, teorías y autores.

En el primer capítulo se expone la relación que existe entre la productividad laboral y la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones. Su contenido será una exposición de algunos temas extraídos de bibliografía en torno a los estudios de las tecnologías convergentes y su adopción en el ámbito comercial y empresarial. Se discutirá sobre la relación estrecha que existe entre impulso tecnológico y productividad empresarial, concretando en el caso de las TIC como una nueva tecnología que trae consecuencias particulares en términos de competitividad para las empresas que las adoptan e incorporan en sus procesos cotidianos. También se pretende incluir un apartado o nota para la desambiguación de conceptos como tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tecnologías convergentes, tecnologías sustentadas en redes, hipermedios y otros, con el fin de esclarecerlos al lector.

En el segundo capítulo se identifican los cambios en las prácticas comunicativas que se asocian a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones. Para ello, se partirá del abordaje del estudio del comportamiento y la comunicación en

las organizaciones como campos de estudio que se hallan a un medio camino entre la administración de empresas, la psicología laboral y los estudios sobre la significación y el lenguaje. Después, se abordará la comprensión y la gestión como los fines de la comunicación organizacional, y los procesos, canales e instrumentos de comunicación interna como aspectos técnicos de su trabajo. Finalmente, se discutirá sobre las prácticas de comunicación en las organizaciones y los cambios que se han observado en ellas a partir de la inclusión de las TIC en los procesos productivos y administrativos durante los últimos años.

En el siguiente capítulo se describen los modelos teóricos que permiten comprender y/o gestionar la comunicación interna de las organizaciones, esto, partiendo de la explicación, y la necesidad y las funciones que cumplen los modelos teóricos de la comunicación para las organizaciones: la comprensión y la gestión. Así, se hace un recuento histórico de los principales modelos de la comunicación susceptibles de ser empleados en el contexto de las organizaciones, entre los cuales destacan los de Lasswell; Shannon y Weaver; Schramm; Jakobson; Hovland, entre otros. Luego, se describen los más actuales modelos diseñados específicamente en términos de la comunicación organizacional, divididos en cinco corrientes: el modelo sistémico norteamericano; la corriente simbólico-interpretativa europea; los modelos del control estratégico; la teoría de la Geometría de la Comunicación; y los estudios administrativos, psicológicos y mercadológicos de la comunicación corporativa.

Finalmente, el cuarto capítulo sirve para plantear un modelo teórico actualizado que permita comprender y/o gestionar la comunicación interna en las organizaciones en consideración de los cambios en las prácticas comunicativas vinculados con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones con motivos de elevar la productividad laboral. Para ello, se retoma todo el cuerpo teórico construido en los capítulos previos y, a partir del análisis minucioso de los modelos estudiados, se intentará desarrollar la propuesta mencionada.

Capítulo 1. La productividad laboral y las Tecnologías de la Información y la Comunicación

Una de las transformaciones que ha presentado el mundo laboral, ha sido la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las organizaciones de diversos sectores productivos. Desde su auge, se ha considerado que dichos soportes tienen un potencial sumamente relevante para apoyar tanto la construcción social del conocimiento, como el desarrollo de habilidades y competencias (Segura, s.f.: 11); asimismo ha generado nuevas exigencias en el mundo laboral ahora, la humanidad debe adaptarse de forma más eficaz a situaciones cambiantes en lo económico social y laboral.

Como resultado, la tecnología crece en paralelo con las capacidades de los seres humanos; de hecho, (Dorantes, 2017: 20) plantea que las TIC podrán ser dispositivos sumamente avanzados y sofisticados no obstante, su efecto en distintos entornos sólo es atribuible a quienes las utilizan y las formas en que las operan. El caso de la administración de las organizaciones para optimizar sus actividades no es la excepción.

A partir de lo anterior, resulta indispensable realizar un ejercicio de comprensión en torno a la forma en que ambos: individuos y las TIC, conviven y se transforman entre sí. Por ello, el presente capítulo realiza una aproximación teórico conceptual a los procesos en que ambas se vinculan; de forma específica, en el caso de las empresas; en un primer momento, se define brevemente en qué consisten las TIC; posteriormente, se define el ámbito de la productividad dentro de las empresas. Al respecto, Torres (2016) menciona lo siguiente:

“Más que un futuro, las TIC ya son el presente de las actividades diarias de todas las organizaciones y empresas de la actualidad. Es casi imposible imaginarse a una organización sin computadoras, sin sistemas de administración, sin técnicas de comunicación en sus actividades, sin procesos para poder ejecutar sus operaciones en el día a día.” (Torres, 2016: 13)

De forma paralela a ambos puntos de carácter descriptivo, se busca construir la interrelación de ambos factores que influyen en las organizaciones; así, al final del capítulo se espera tener amplio conocimiento en torno a los momentos en que se presentan cambios de conducta, rendimiento y coordinación dentro de las organizaciones, tanto por las modificaciones en materia tecnológica, como por las modificaciones en las características de los individuos que conviven entre sí pero, gran parte de su tiempo, a través de dichas plataformas. Cabe mencionar que ambos términos *TIC* y *productividad* serán tratados desde el ámbito de la administración.

Teniendo en cuenta el contenido anteriormente mencionado, se debe hacer una diferenciación entre las TIC e internet, en efecto las TIC involucran tanto los elementos, así como aquellas técnicas que se emplean para el correspondiente tratamiento y transmisión de la información, ellas incluyen: las telecomunicaciones, informática e internet. Este último factor será abordado a continuación.

1.1 El desarrollo de internet y las nuevas tecnologías

Para comenzar el presente apartado, se efectuará un recorrido teórico acerca de la importancia de internet en todas las actividades mundiales, y su incidencia en el desarrollo de las Tecnologías de Información y de la Comunicación (TIC) actuales. La aparición de internet es considerada un punto de inflexión en el desarrollo de la historia mundial y puede ser concebida como un momento clave en el que se ha cambiado el paradigma social y el modo de concebir el mundo, de tal manera, internet es considerada una herramienta mediante la cual se localizan las distintas fuentes de información, al entender sus características se facilita la justificación de su importancia.

Para alcanzar un mayor grado de comprensión al respecto, se debe abordar una temática íntimamente vinculada con internet: la hipertextualidad. De este modo, el hipertexto puede definirse como:

“(...) una escritura no secuencial, un texto que bifurca, que permite que el lector elija y que se lea mejor en una pantalla interactiva (...) se trata de una serie de bloques de texto conectados entre sí por nexos, que forman distintos itinerarios para el usuario” (Landow, 1995: 3).

En otras palabras, puede ser considerado como un cuerpo de material escrito y pictórico interconectado de una forma compleja que no puede ser representado en papel en forma efectiva, sino en forma electrónica; además como características definitorias del hipertexto puede destacarse la no linealidad o la linealidad múltiple, la diversidad de voces y la inevitable mezcla de medios y modos, en particular su tendencia a emparejar lo visual y lo verbal.

Esta concepción trajo consigo una complicación evidente en la pertinente denominación. En primer lugar, se lo había definido como “libro electrónico”, “la máquina”, “estación de trabajo”, para luego decidirse por el término final de “hipertexto”. Por otro lado, según (Genette, s.f.:14), la hipertextualidad puede ser considerada como toda relación que une un texto actual, denominado “hipertexto” a un texto anterior, denominado “hipotexto”, en el que se injerta de una manera que no es la del comentario; Por otra parte, el pasaje del texto al hipertexto delimita un campo nuevo de estudio en el que el texto original se convierte en un eje fijo del cual irradian los textos conectados, lo que modifica la experiencia del nuevo lector, por un traspaso de una textualidad convencional a una hipertextualidad.

Dentro de los efectos destacados que involucran nuevas implicancias del lector, se resalta la obligatoriedad de su intervención más activa, debido a que tiene la oportunidad de leer como un escritor, así, adquiere la función de autor y puede interactuar con los documentos que consulta. Además, la rapidez con la que el lector puede moverse entre pasajes y puntos cambia radicalmente la manera de leer y de

escribir; así el usuario es el responsable de elegir durante su lectura, los caminos que quiere seguir. De este modo, construye el significado a medida que su lectura avanza, además se presenta una combinación de diversos códigos de signos.

Según (Landow, 1995:3), en cuanto al término “hipervínculo” anteriormente citado, puede ser definido como un enlace que posee la capacidad de conexión electrónica, estos nexos cumplen la función de ser los dispositivos materiales de esta herramienta transtextual, y les permiten a los usuarios recorrer distintos trayectos de lectura en un conjunto dado de lexías o de bloques de texto. Con relación al término “hiperespacio”, éste puede ser concebido como un mapa dinámico en el que el usuario puede generar una red de hipervínculos.

De este modo, se habla de la versión electrónica de un texto impreso, el cual fragmenta sus componentes en lexías o bloques de texto; es decir, en unidades de lectura. Por otra parte, se produce la destrucción de la unicidad textual o individualidad de voz debido a la hegemonía de la multiplicidad de voces ya que, al ser las lexías o unidades de lectura posiblemente navegables y relacionables por medio de los nexos electrónicos o hipervínculos, los textos se entretajan, debilitándose así el texto único. Además, siempre que se ubica un texto dentro de una red de textos, se le obliga a existir como parte de un complejo diálogo; asimismo, otras características relevantes de la hipertextualidad son: la linealidad y la secuencialidad, la dispersión y atomización del texto, entre otras.

Así, es importante abordar la hipertextualidad en términos de rescatar las cualidades de internet y de las TIC que se podrán aprovechar en las organizaciones.

Para alcanzar un nivel óptimo de comprensión sobre la temática central, es importante tener en cuenta que además de la hipertextualidad anteriormente mencionada, existen otras características que definen internet, las que incluyen los conceptos de: interactividad, carencia de espacialidad y eficacia en los procesos de transmisión de información; estos elementos serán abordados debidamente en el próximo apartado, teniendo en cuenta la evolución de la web desde una perspectiva histórica.

En síntesis, las plataformas digitales con conexión a internet permiten que todo texto pueda ser cambiado; presente múltiples principios y plantee diversos finales. No obstante, su desarrollo no sería posible sin la constante evolución de la web, ahora conocida como web 3.0.

1.1.1 El paso de la web 1.0 a la 3.0

En el presente apartado, se realizará una descripción tanto de la web 1.0, como de la web 3.0. de manera particular, se analizarán las características del pasaje de un tipo de web a otro y se explicará el correspondiente fenómeno evolutivo; en un primer momento, se realiza una aproximación conceptual. En lo que respecta a la web 1.0, García (2007) plantea que era considerada un medio en el que, de manera estática, se establecían contenidos de lectura; asimismo, establece que no consistía en una red de carácter social, sino que posibilitaba la adquisición de conocimientos íntimamente relacionados con la lectoescritura. No obstante, mediante la inclusión por parte de los usuarios de hipervínculos a lo largo de los contenidos visitados, la web 1.0 se fue expandiendo hasta convertirse en la web 2.0.

De este modo, la web 1.0 mutó y se modificó para posibilitar la aparición de la posterior y actual web 2.0. desde la perspectiva de Valenzuela (2013), la web 1.0 solamente proporcionaba información y posibilitaba la presencia de un usuario pasivo, el cual no intervenía de forma dinámica, creando nuevo contenido. No obstante, es menester destacar que esta primera versión de la web trajo consigo el amplio beneficio de distribuir la correspondiente información sin tener limitaciones geográficas ni temporales.

Posteriormente se dio lugar a un cambio rotundo en el rol del usuario, este último comenzó a realizar intervenciones activas de contenido dentro de la web, no solamente recibiendo la información proporcionada, sino también generando la suya; en efecto, a partir de la generación de la web 2.0 aparecieron en internet

múltiples servicios nuevos que podían llevar a la práctica lo expuesto anteriormente, desde la teoría. De esta manera, pueden nombrarse los blogs, los *wikis*, el podcast, las publicaciones fotográficas, entre otros servicios y aplicaciones web; de este modo permitió, como consecuencia de la evolución de la primera versión de la web, la inclusión de contenido por parte de los usuarios, junto con un mayor nivel de conectividad y de intercambio de toda clase de contenidos digitales.

Según (García, 2007:2), la web 2.0 se caracteriza por su interactividad ya que permite una comunicación total, próxima e inmediata; por su aprendizaje colaborativo, debido a que posibilita el enriquecimiento comunicacional a través del contacto con múltiples usuarios; multidireccionalidad, ya que se presentan, de manera simultánea, opiniones contrapuestas que enriquecen la web; y, por último, posee una total libertad de edición y de difusión. Además, puede mencionarse la carencia de espacialidad para que pueda llevarse a cabo el intercambio y la transmisión constante de información sin encontrarse inmersa en una dimensión espacio-temporal específica.

Asimismo, por medio del mejoramiento de la web, se fomentó el contexto tecnológico necesario para la aparición de las redes sociales, las cuales conforman, en la actualidad, el eje estructural de internet y de las relaciones humanas vigentes. Por su parte, con respecto de la web 2.0 o también llamada web 3.0, puede decirse que se ha permitido la aparición de las redes sociales digitales, mediante la consolidación de los efectos de red, los cuales pueden ser concebidos como los valores que aportan las redes sociales al crecimiento de la totalidad de usuarios de dicha red. Consiste en una clase especial de externalidad que posibilita el agregado de valor por el hecho de unirse a dicha comunidad de usuarios en particular.

Entonces, puede decirse que internet ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, pero puede ser considerado como un suceso relativamente nuevo dentro del desarrollo histórico mundial; ello puede verse reflejado en el incremento de su uso, el cual comenzó en las décadas de los años 80 y 90, tiempo en el que internet creció, en forma determinante, dentro del ámbito organizacional.

Teniendo en cuenta datos mensurables y de acuerdo con la Internet Society (2014), en el año 2004, las conexiones a Internet se efectuaban a través de una línea telefónica y la cantidad de usuarios estaba delimitada por 1,000 millones, al finalizar el año 2005, un lustro después, en 2010 el grupo de usuarios estaba determinado por 500 millones, los cuales se encontraban adheridos a una banda ancha fija. Posteriormente, en 2012, los usuarios eran 2,000 millones. Luego, en 2015, los usuarios crecieron para ser 3,000 millones. Tras el paso de los años, la cantidad sigue en aumento de manera considerable.

Se puede establecer en consonancia con el contenido precedente, que la aparición de la denominada web 2.0, en el siglo XXI, significó un punto de inflexión, ya que posibilitó la inclusión de mayor cantidad de usuarios, el desarrollo y la consecutiva implantación del conjunto de redes sociales, junto con otros recursos comunicativos de carácter interactivo, participativo y social. A partir de ese momento histórico, la herramienta de la web no solamente era concebida como un medio de transmisión informativo, sino se había convertido en una herramienta que posibilitó la generación de contenidos, en forma constante y dinámica, y que, además, permitió y promovió la comunicación continua y simultánea de todos los usuarios que integran las redes sociales en cuestión.

1.1.2 Introducción a los medios desarrollados tras el auge de internet

Tanto internet como las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) han llevado a cabo una transformación radical en todas las sociedades a nivel mundial. No obstante, es importante resaltar que desde la perspectiva de las comunicaciones y de los medios, su influencia y transformación ha sido aún mayor y ha tenido notable incidencia dentro del ámbito empresarial.

De acuerdo con ello, Dentzel (2004) manifiesta que el avance de internet no ha quedado relegado solamente a la emisión y recepción dinámica y eficiente de

información a nivel mundial, sino que más bien se ha convertido en las últimas décadas en una poderosa herramienta de generación de contenido y de comunicación social. En efecto, los medios íntimamente vinculados con internet se han convertido en instrumentos considerados de infraestructura fundamental dentro de una determinada sociedad.

A lo largo del presente apartado, se presentará un análisis acerca de todos los factores que intervienen en el establecimiento de aquellos nuevos espacios comunicacionales que han surgido a partir del avance de internet.

1.1.3 Las redes sociales digitales

Las redes sociales digitales se han convertido en una herramienta de uso cotidiano a nivel social, no solamente permiten tener contacto constante con otras personas, sino que también permiten compartir información, experiencias, ideas de todo tipo de modo instantáneo; no tiene limitantes como el tiempo y el espacio, como se ha establecido anteriormente.

La totalidad de las redes sociales digitales que se encuentran vigentes en la actualidad ha cambiado considerablemente la ocupación de tiempo del individuo, ya que su implementación ha provocado un conjunto de cambios en lo que respecta al modo de comunicación e interacción entre todos los seres humanos a nivel mundial; asimismo, ha generado alteraciones en el modo de comprar, de trabajar y hasta de concebir las relaciones humanas como la amistad y las relaciones afectivas de pareja, de este modo el mundo de las comunicaciones se ha visto influenciado por las redes sociales, las cuales permiten la conexión constante y el establecimiento de una digitalización global, por tal razón es importante el uso de la analítica en redes sociales para comprobar cómo están funcionando las acciones que se están realizando en ellas, lo mismo que se hace con las páginas web (comunicación externa) y la intranet (comunicación interna). Aunque generalmente

esta herramienta de análisis de redes sociales se utiliza para estudiar el comportamiento del cliente, las técnicas pueden ser utilizadas al interior de la organización para observar el comportamiento organizacional.

Según (Flores, 2009:3) una red social digital puede ser definida como un determinado servicio que posibilita la utilización de diversos servicios ofrecidos al usuario que las utiliza; cada uno de los individuos que utiliza una red social en particular puede: construir un perfil de alcance público o semipúblico, de acuerdo con sus intereses; establecer conexiones estables con otros usuarios de la misma red; conocer las conexiones realizadas tanto propias como ajenas. Desde la perspectiva histórica, la primera red social digital surgió en el año de 1997, bajo la denominación de SixDegrees.com. desde entonces, ha surgido una amplia gama de redes sociales, las cuales se actualizan en forma constante. A continuación, serán presentadas algunas de las redes sociales existentes dentro del mundo de la web.

En primer lugar, debe hacerse mención de la red social digital más ampliamente conocida a nivel mundial y en la actualidad: Facebook. Esta consiste en un portal en el que se pueden compartir toda clase de archivos en distintos formatos, en sus inicios, surgió como una red para universitarios, luego, se extendió al resto de los sectores sociales.

Según (Ramos, 2015:18), Facebook fue fundada por Mark Zuckerberg y consiste en una alternativa web que nuclea cualidades inherentes a los blogs, a los foros y a los grupos online; tiene como función central el compartir fotos y toda clase de información, también es una herramienta efectiva para encontrar gente a lo largo de todo el mundo, cada usuario tiene un perfil personalizado que permite la realización de las acciones precedentemente enumeradas. Facebook se ha convertido en una opción recomendable para las empresas que deseen publicitar y comercializar sus bienes y/o servicios relacionados.

También, debe hacerse referencia a la red social digital llamada Instagram. De acuerdo con (Alonso, 2015:9), esta red social tiene sus orígenes en el año 2010

en San Francisco, Estados Unidos, bajo la creación de Kevin Systrom y Matt Kreiger, estudiantes de la Universidad de Stanford y apasionados por el arte fotográfico; tras la realización de un viaje de estudios fotográficos a Italia nació el proyecto de crear una aplicación Web en la que se pudiesen compartir fotos con el resto del mundo, con el paso del tiempo, Instagram se convirtió en la red social que más rápido crecimiento ha tenido a nivel mundial, en efecto, en 2014 poseía ya unos 300 millones de usuarios y más de 20 millones de fotos contenidas en dicha aplicación. Esta herramienta web tiene como ventaja la posibilidad de compartir arte fotográfico sin fronteras y ha sido aplicada para complementar el desarrollo publicitario de múltiples compañías internacionales.

Para comprender en mayor profundidad, la funcionalidad de esta red social digital se debe referenciar la trascendencia del *hashtag*, una etiqueta (#) que permite la identificación rápida de cada una de las fotos; en efecto, posibilita que el usuario esté habilitado para clasificar el contenido de la red, mediante la concatenación de palabras que caracteriza a todo *hashtag*.

Por otro lado, se debe describir la red social digital Snapchat, creada originalmente con el nombre "Picaboo", en la Universidad de Standford, en el año 2011. Esta aplicación funciona solamente en el teléfono celular, ya que no se puede acceder a ella desde un ordenador, la idea central de esta aplicación web consiste en la posibilidad de compartir fotos y videos, las que no permanecen, sino que desaparecen de la galería tras haber visualizado los archivos compartidos. Ésta es una aplicación mayormente utilizada por menores de 25 años, a diferencia de Instagram y de Facebook, se focaliza en la espontaneidad de los archivos compartidos.

Otra de las redes sociales digitales de las que se puede hacer referencia es Sonico, una red que permite compartir información y la conexión con los usuarios que formen parte de ella, tiene como ventajas relevantes la presencia de un alto nivel de seguridad en sus contenidos, la moderación en cuanto a los perfiles y un orden destacado de cada uno de sus contenidos. Finalmente, se debe destacar la

red social conocida como Flickr, una plataforma web donde pueden ser almacenadas y ordenadas toda clase de fotografías y videos online.

A su vez, deben tomarse en cuenta otras redes digitales ampliamente conocidas como Twitter, Pinterest, Tumblr, entre otras. Según (Domizi y Roma, s.f.:15), Twitter fue fundado en el año 2006 por Jack Dorsey, Biz Stone y Evan Williams, estudiantes de la Universidad de New York, en primera instancia se denominó “Twittr”, bajo la influencia de la red social ya conocida como “Flickr”; en 2011, Twitter se había convertido en la red social de 140 caracteres más trascendental y esencial en todo el mundo, ampliamente utilizada por personas, por empresas y hasta por organismos públicos, con fines políticos, comerciales y publicitarios.

1.2 La comunicación con las nuevas tecnologías

La comunicación implica un suceso cultural en el que se produce la institucionalización de cuestiones prácticas y vinculadas con la gestión social, ya que implica la realización de acuerdos y consensos de diversa índole; de ese modo, la comunicación se encuentra dirigida directamente al cambio social y se vincula con valores precursores de características culturales.

Además, la comunicación consiste en un proceso de suma importancia para la realización efectiva y eficaz de un análisis de las prácticas sociales, así como también para la construcción de un escenario deseado; puede decirse que la comunicación y todos los factores que se encuentran íntimamente ligados a ella requieren de una articulación con las dimensiones de carácter político y cultural que conforman el entramado social, siempre dinámico y complejo.

A través del avance de internet y las TIC, el área comunicacional se ha visto altamente beneficiada, como resultado, todos los tipos de comunicaciones que se

llevan a cabo, de modo cotidiano, se ven atravesadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías. Según Dentzel (2004), este fenómeno puede ser explicitado y visualizado, de manera especial, en lo que respecta a la comunicación social, en forma determinante, internet favoreció la ampliación de todas las fronteras inherentes a la comunicación, posibilitando el envío y la adquisición de información de manera rápida e incluso simultánea, a su vez favoreció la redacción e incorporación de contenido en la web, lo que generó la presencia de un mercado publicitario y de comercialización de bienes y servicios no vistos con anterioridad a su aparición.

En efecto, ya no existen factores delimitantes como el tiempo y el espacio para la ejecución de una comunicación dinámica y productiva.

1.3 Tecnología y productividad de las organizaciones

Las sociedades contemporáneas han tenido la necesidad de ajustarse a procesos de globalización donde la tecnología juega un papel primordial y es eje para el desarrollo de ámbitos que van desde lo social hasta lo productivo. Los países que participan de economías abiertas, al pretender ajustarse a esta nueva dinámica de la *era de la tecnología*, deben incorporar esquemas de producción y administración que incidan en las empresas con la finalidad de encausar nuevas realidades de competitividad y posicionamiento.

En un primer momento, vale la pena retomar el concepto de tecnología desde el ámbito de la administración. Al respecto, (Torres, 2016: 13) la define como un conjunto de conocimientos relacionados con técnicas que abarcan tanto abstracciones conceptuales como aplicación práctica en centros laborales y, de

forma más amplia, en el desarrollo de procesos productivos⁶. Así, se puede observar que este rubro se ha desarrollado ampliamente en el contexto empresarial con la finalidad de agilizar los procedimientos y la provisión de bienes y servicios; a grandes rasgos, su conformación teórico-pragmática se ha materializado en maquinaria, equipo físico y sistemas operativos, entre los cuales se incluye a las TIC.

A partir de la consolidación de la *Sociedad de la Información o del Conocimiento*, según las perspectivas de diversos autores inmersos en un exhaustivo debate teórico, las TIC se han convertido en soportes indispensables para las actividades humanas, se trata de innovaciones relacionadas con telecomunicaciones, fibra óptica, semiconductores, *hardware* y *software*; una de las características principales de las TIC es su capacidad para almacenar una inmensa cantidad de información⁷ y resguardarla en dispositivos sumamente pequeños. Además, se caracterizan por transmitir grandes cantidades de datos codificados a partir de diferentes sistemas, tales como texto, audio o video. Al respecto, Cobo (2009) las define como instrumentos o dispositivos que los individuos emplean...

“...para compartir, distribuir y reunir información, y comunicarse entre sí, o en grupos, por medio de las computadoras o las redes de computadoras interconectadas. Se trata de medios que utilizan tanto las telecomunicaciones como las tecnologías de la computación para transmitir información.” (Cobo 2009: 305).

La presencia de estos dispositivos con características que les permiten fungir como extensiones del ser humano, ha propiciado su uso en diversos entornos, en tal sentido, se ha llegado a pensar que una empresa que no adopta las TIC en sus

⁶ “Vale la pena recalcar que, desde su aplicación en los sistemas de producción, la tecnología se puede dividir en *incorporada* y *no incorporada*. La primera refiere a sistemas físicos o tangibles; mientras tanto, la segunda tiene que ver con técnicas, métodos o conocimientos que agilizan los procesos” (Torres, 2016: 13-14).

⁷ La información puede conceptualizarse como la sistematización de datos que, en su conjunto, constituyen un mensaje que comunica algún suceso, fenómeno o interés. De esta forma, las TIC, se convierten en sus herramientas de traslado, almacenamiento y difusión (Torres, 2013: 14).

procesos de estructuración y operación corre el riesgo de rezagarse; su utilización precisa de cambios estructurales y gerenciales en la forma en que se produce, trabaja y gestiona una empresa, obligando a pensar nuevos procesos administrativos que respondan de manera eficaz y eficiente a las exigencias de competitividad del contexto actual.

Algunos ejemplos (los cuales se describirán con detenimiento más adelante) de las nuevas tendencias son la automatización de la información y el Big Data⁸ en la toma de decisiones, de igual forma, cabe mencionar la introducción de tecnologías relacionadas con redes neuronales artificiales que miden el desempeño del personal, los sistemas de expertos, la instrumentación de redes sociales y la aplicación de las nubes en computación, las cuales otorgan amplias posibilidades para el cuidado de la información que generan las empresas todos los días.

Las propuestas son múltiples dada la interdisciplinariedad que contemplan los factores empresariales, al respecto (Galve y Gargallo, 2004: 5) argumentan que “debe existir un adecuado alineamiento entre las decisiones tecnológicas y la multitud de decisiones organizativas”. Así, la revisión bibliográfica permitió destacar los siguientes aspectos en los cuales las organizaciones han comenzado a instrumentar las TIC y otros recursos tecnológicos.

- *“Información: se utilizan algunas plataformas para el almacenamiento y procesamiento de datos, empleados para distribuir y proporcionar información. Su influencia se hace presente en diversos momentos de la organización. Ayudan como una extensión de la memoria de los miembros de las empresas. Además, facilitan los procesos de actualización y verificación de datos.*

⁸ De acuerdo con el IBM Institute for Business Value (2012: 5), dicho concepto tiene que ver con el aprovechamiento, procesamiento y análisis de todos los recursos proporcionados por las TIC para almacenar información. Se trata de una oportunidad para que las empresas adquieran ventajas competitivas en el mundo digitalizado. Además, dicha institución menciona que este conjunto de datos facilita la interacción con los clientes, mejora la prestación de servicios y puede ayudar a mejorar el rendimiento.

- *Flujos de trabajo: las TIC para este rubro facilitan la integración de las capacidades empresariales en la automatización de procesos. Ayudan a activar cada una de las cualidades de la empresa en el momento preciso. Asimismo, facilitan la reducción de costos operativos y facilitan la recuperación de inversiones al facilitar la productividad de cada uno de los miembros de la estructura.*
- *Comunicación: se utilizan para reducir los costos en materia de interacción tanto interna como externa. De forma paralela, facilitan el intercambio de información entre grupos de interés y ayudan a alinear los mensajes con los objetivos.” (Hoyos y Valencia, 2012: 108-109).*

En cuanto al ámbito de la información, esta es la cualidad que aprovechan las empresas con mayor frecuencia. Al respecto, se han desarrollado las siguientes herramientas de carácter estratégico como ejemplo de la utilización de las TIC en el ámbito empresarial.

- *“Datamining⁹: refiere a la predicción y estimación de comportamientos considerados durante la planeación estratégica y la toma de decisiones.*
- *Árboles de decisión: es utilizada para la delimitación de información y la selección de los datos que llevarán a la acción más adecuada en función de los objetivos propuestos.*
- *Sistemas integrados: uso de sistemas de gestión de datos para la conformación de sistemas donde todo esté resguardado y a la mano del equipo de trabajo.” (Huidrobo y Roldán, (2005, citado en Aguilera & Riascos, 2009:139-140)).*

⁹ La minería de datos (Datamining) predice y estima tendencias y comportamientos, que permiten la toma de decisiones correctas dentro de una organización gracias al conocimiento de la información; esta tecnología permite analizar las bases de datos en búsqueda de patrones ocultos, y es posible encontrar información relevante, a través de la técnica de segmentación y agrupación se pueden crear grupos con intereses y comportamientos similares y es de utilidad para determinar el comportamiento organizacional.

- Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC)¹⁰ es una herramienta de control empresarial que permite a una organización expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos desde la planeación. Cabe destacar que esta aplicación se ejecuta desde la dirección general lo que aporta interés en cada una de sus etapas. (Sinnexus, s.f.).

Conforme a lo anterior, se entiende que las empresas deben concebir nuevas estrategias que consideren todos los factores tanto internos como externos del desarrollo de una empresa, un ejemplo de ello es que esta incorporación tecnológica concibe cambios en la relación empresa-trabajador, en los factores de producción, de capacitación e interacción; como resultado, se perciben cambios de conducta en el desempeño e interacción de funciones corporativas. En este sentido la forma de producción debe ajustarse a nuevos modelos que incluyan nuevas variables de interrelación y resultados, siendo necesario “que la empresa agregue de forma conjunta una serie de cambios, ya que la ventaja competitiva no procede únicamente de la incorporación tecnológica por sí sola, sino también de la interacción de dichas tecnologías con diferentes recursos organizacionales” (Galve y Gargallo,2004: 16).

Por tanto, la relevancia de la incorporación de tecnología en las empresas trasciende en cambios organizacionales importantes que sugieren nuevos enfoques de programación, administración, gestión y de responsabilidad social, estas aplicaciones trascienden a concebir nuevos paradigmas que de alguna manera

¹⁰ “Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan y Norton. Las características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento”. (Sinnexus, s.f.)

sean más flexibles y adecuados, donde las empresas contemplen el impacto social del uso tecnológico.

De acuerdo con (Peirano y Suárez, 2006:124), la inserción de las TIC en las empresas ha sido parte de un arduo procedimiento que involucra varias dimensiones, la manera en la que se trata de combinar las actividades de una empresa con la utilización de las TIC produce que las trayectorias empresariales se muestren en este territorio con factores específicos, tornándose distintas entre sí, hasta llegar al estado de volverse únicas.

De este modo, cuando se trata de desentramar lo que pasa dentro de una empresa con el ingreso de las TIC, prontamente, se puede observar que la organización se muestra unificada en relación con los métodos de producción, administración, comercialización, entre otros. Una vez seleccionado el enfoque a emplear inmediatamente se convertirá en funcional para localizar cómo contribuirán las TIC, ya que éstas lograrán que las actividades de la empresa se agilicen, se abaraten y se potencien.

En efecto, “la operatoria diaria de una organización puede entenderse como un conjunto de rutinas que resultan de una respuesta a los mensajes recibidos por los individuos desde el exterior e interior de la empresa” (Peirano y Suárez 2006: 124); de esta forma, los componentes de la empresa harán la interpretación de esos mensajes y, acorde a ellos, se dispondrán a llevar una rutina determinada en su actividad diaria, así se comunicará y trasladará información a otros componentes de la empresa; siguiendo este patrón, las rutinas componen un carácter destinado a almacenar conocimientos operativos propios de la empresa.

Teniendo en cuenta el contenido anteriormente esbozado, puede decirse que algunas empresas incorporaron las TIC para hacer que sus procesos operativos se abaraten y se agilicen, otras las utilizaron para optimizar la toma de decisiones; mientras que un grupo de empresas en mucha menor presencia, además de lograr utilizar las TIC para insertar en su actividad las dos premisas anteriormente marcadas, sumaron la utilización de ese tipo de tecnologías en sus acciones

perfiladas a la capacitación, el aprendizaje y la innovación, mejorando y potenciando todos esos puntos.

Gracias a estos aportes reunidos, se puede establecer que la implementación de las TIC como parte del soporte natural que se requiere para los procesos operativos usuales dentro de una empresa, pueden iniciarse en la base contable de la organización; o sea, se iniciará en el área contable para después propagarse en otros ámbitos y sectores, siendo muy posible que llegue rápidamente al sector comercial y que finalmente recaiga en el área de producción y se enfoque en una optimización de la tecnología. Peirano y Suárez (2006). Sin embargo la modificación en la forma en la que se registran las acciones o los datos es una de las principales repercusiones que trae la inserción de las TIC; este último proceso puede analizarse en distintas etapas, las cuales se verán a continuación desde la perspectiva de (Peirano y Suárez, 2006:125)

Comúnmente, primero se procede con la instalación de una computadora y una serie de programas en el área destinada a la producción y se logra llegar así al primer acercamiento de la empresa con el mundo virtual, adicionando a la página web un email para que se pueda contactar con la organización.

En esta primera etapa de cambio, las TIC van a alterar solamente las actividades que abarquen la forma en que la empresa va a generar y gestar su información; en este caso, las computadoras y los softwares utilizados para procesar textos o crear planillas de cálculos son los primeros eslabones, limitando la infraestructura a esos simples elementos, por tanto no es necesaria la implementación de una inversión muy grande, ya que estos equipos son estándar y no necesitan de mucho mantenimiento; tampoco será muy complejo el conocimiento que deberá tener el personal a cargo de esas tareas, la única variante se verá reflejada en la forma en la que se asentaran los datos que procesen o manejen. Ya hablando en el plano de los programas o aplicaciones que se utilicen, estos serán plenamente destinados a la generación de datos, hecho que, al poseer una capacitación adecuada, no debería generar ningún tipo de problema, pudiendo así

generar todo tipo de documentos, tanto contables como para uso interno de la empresa. Peirano y Suárez (2006).

No obstante, y a pesar de que el gasto de implementación no sea demasiado grande y el grado de complejidad de las TIC sea bajo, ello no quiere decir que sea tan fácil implementarlas, pues traerán consigo un cambio, el cual deberá llevarse de manera correcta; este cambio se verá reflejado en la forma de operar y en el conocimiento que cada empleado tiene, esto decantará en un cambio de paradigma que la empresa deberá afrontar con mucha cautela.

Un buen ejemplo reside en la implementación de una página web en una empresa; quizás, la creación de esta web podría ser algo menor, pero no lo es al desarrollar esa página, la empresa logra una posición en la web, mostrándose al mundo, esto puede llegar a ser trivial y no lograr el impacto esperado, el cual se reflejaría con un aumento de ventas y nuevos clientes, pero es el inicio de una gestión, la cual alimenta ese nuevo paradigma que fue mencionado anteriormente. (Peirano y Suárez, 2006:126).

Ya en la segunda etapa, las TIC están centradas en la implementación de un sistema que sea capaz de accionar una circulación, moviéndose en forma unidireccional, de los registros digitales, algo destacado en la etapa previa; un factor muy importante que pone en evidencia la efectividad de esta etapa es que lo que se decidía especulando, estimando o tomando de referencia los últimos datos fehacientes, ahora se registra mediante cuadros y series históricas, las cuales hacen más efectiva la consulta de antecedentes para efectuar una toma de decisiones. Ahora, la actualización constante de los registros y los datos se enriquece de una manera cuantitativa; esto lleva a que las TIC se transformen en un sostén de las decisiones estratégicas que deben tomarse a partir de las rutinas dispuestas, así como también de un procedimiento inversor.

En esta etapa, se empiezan a articular varias áreas de la empresa y se gesta un movimiento interno de manera unidireccional, aunque sin salir de una composición vertical tradicional, un ejemplo radica en que la gerencia de la empresa

tiene acceso a los registros que fueron generados por la división de ventas y saber así los datos relacionados con el *stock*; sin embargo, se puede observar que la división de producción aún no tuvo acceso a las estadísticas que reflejan las ventas. (Peirano y Suárez, 2006:126).

Desde una perspectiva general, en la etapa anterior, se puede establecer que el proceso de inserción de las TIC en las empresas tiene el siguiente ciclo: aumentan las infraestructuras, agregando más computadoras y se trabaja en una red de uso interno a través de nuevo *software* que sirva para enlazar la información creada en diferentes sectores de la empresa; esto también se ve reflejado en un aumento de las inversiones debido a que la implementación de estas TIC es específica y compleja. A su vez, se precisa que los empleados tengan capacitaciones especiales y, en el caso de la página web, deberá ser tercerizada, contratando a un empleado que se ocupe íntegramente de ella, o bien, formar a un empleado de la planta para que lo haga; es una realidad, que en esta etapa, las inversiones más grandes recaerán en las capacitaciones. (Peirano y Suárez, 2006:127).

La tercera etapa de inserción se centra en el funcionamiento de la intranet y otros sistemas de diferente índole, la intranet involucra un grupo de procedimientos inteligentes que confluirá con la correcta utilización de los equipos aprovechando sus utilidades; esta red informática interna, limitada a la utilización dentro de la compañía, requiere que las diferentes idiosincrasias se adapten a las necesidades principales de la empresa, esto lleva a que la información, dentro de la empresa, comience un nuevo recorrido, transmitiéndose de manera multidireccional; además, se empieza a tomar conciencia de la importancia de las mejoras que deben hacerse en los sistemas que almacenan la información de la empresa.

En síntesis, la empresa adoptará las siguientes consideraciones para que esta etapa tenga sus frutos: la infraestructura estará dispuesta a llevar a cabo la fortificación de una red interna que permita que se acceda, de forma ordenada y remota a la información gestada en distintas secciones de la empresa; a su vez, dada esta fortificación, será necesario que todas las áreas posean patrones de

trabajo que se adapten a las necesidades puntuales. Con esta afirmación, se puede decir que la empresa podrá adoptar nuevos sistemas como el sistema CRM (Gestión de relaciones con clientes), utilizado en el área de ventas, el HRM para el área de recursos humanos, o el SCM (Gestión de la cadena de suministro), para el área de compras. En materia de equipamiento, no hay cambios muy grandes, ya que se siguen usando las computadoras existentes; sólo los habrá, sí se agregan servidores o unidades de almacenamiento para afrontar la carga de información y así poder coordinar su flujo. (Peirano y Suárez, 2006:127).

En esta etapa, aumentarán las inversiones, convirtiendo estas implementaciones en constantes en el presupuesto, aquí, se verá un esfuerzo diferente centrado en una mano de obra consolidada y al servicio del desarrollo y la conciliación de nuevos *softwares*, como la contratación de otros servicios externos; por otro lado, también habrá un aumento en las capacitaciones y se deberá ajustar todo a nivel organizacional debido a que la implementación de estas TIC va a requerir cambios y ajustes en los procesos laborales, con el fin de mejorar el rendimiento y evitar errores normales como la duplicación de la información; principalmente, se debe ajustar el funcionamiento de las áreas, ya que ahora cualquier proceso que salga de un área, inmediatamente llegará a otras en forma de mensaje; a su vez, es importante tener bien claro cómo funciona el proceso que tiene a su cargo cada colaborador y cada área. Igualmente, las capacidades requeridas para cumplir este proceso serán el resultado de una suma de los aprendizajes y su adaptación llegará con el tiempo. (Peirano y Suárez, 2006:128).

Simplificando, en este capítulo se ha expuesto un poco la evolución de las TIC y la importancia de cada una de las etapas de inserción de las mismas en la empresa, actividad que conlleva una gran responsabilidad ya que en estas se requerirá un nivel diferente de exigencia en las capacidades para poder llegar a una correcta automatización de las actividades. Especialmente, es esencial que cada uno de los empleados comprenda su rol y la responsabilidad que este tiene para el perfecto funcionamiento del sistema.

Capítulo 2. La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las prácticas comunicativas en las organizaciones

En este capítulo se intentará identificar los cambios en las prácticas comunicativas que se asocian con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones. Para ello, se partirá del abordaje del estudio del comportamiento y la comunicación en las organizaciones como campos de estudio que se hallan a un medio camino entre la administración de empresas, la psicología laboral y los estudios sobre la significación y el lenguaje; después, se abordará la comprensión y la gestión como los fines de la comunicación organizacional, y los procesos, canales e instrumentos de comunicación interna como aspectos técnicos de su trabajo. Finalmente, se discutirá sobre las prácticas de comunicación en las organizaciones y los cambios que se han observado en ellas a partir de la inclusión de las TIC en los procesos productivos y administrativos.

2.1 El comportamiento y la comunicación organizacional: campos disciplinarios

La comunicación implica un suceso cultural en el que se produce la institucionalización de cuestiones prácticas y vinculadas con algún tipo de gestión, ya que refiere a la realización de acuerdos y consensos de diversa índole; de ese modo, la comunicación se encuentra dirigida directamente al alcance de cambios específicos y se encuentra vinculada con valores de características culturales.

Además, la comunicación consiste en un soporte de suma importancia para la realización efectiva y eficaz de un análisis de las prácticas sociales, como así

también para la construcción de un escenario deseado, puede decirse entonces, que la comunicación y todos los factores que se encuentran íntimamente ligados a ella requieren de una articulación con aquellas dimensiones de carácter político y cultural que conforman el entramado social, siempre dinámico y complejo; para comenzar este apartado, se realizará una descripción y un análisis de la comunicación, para luego, comprender la importancia de la comunicación que surge a nivel organizacional.

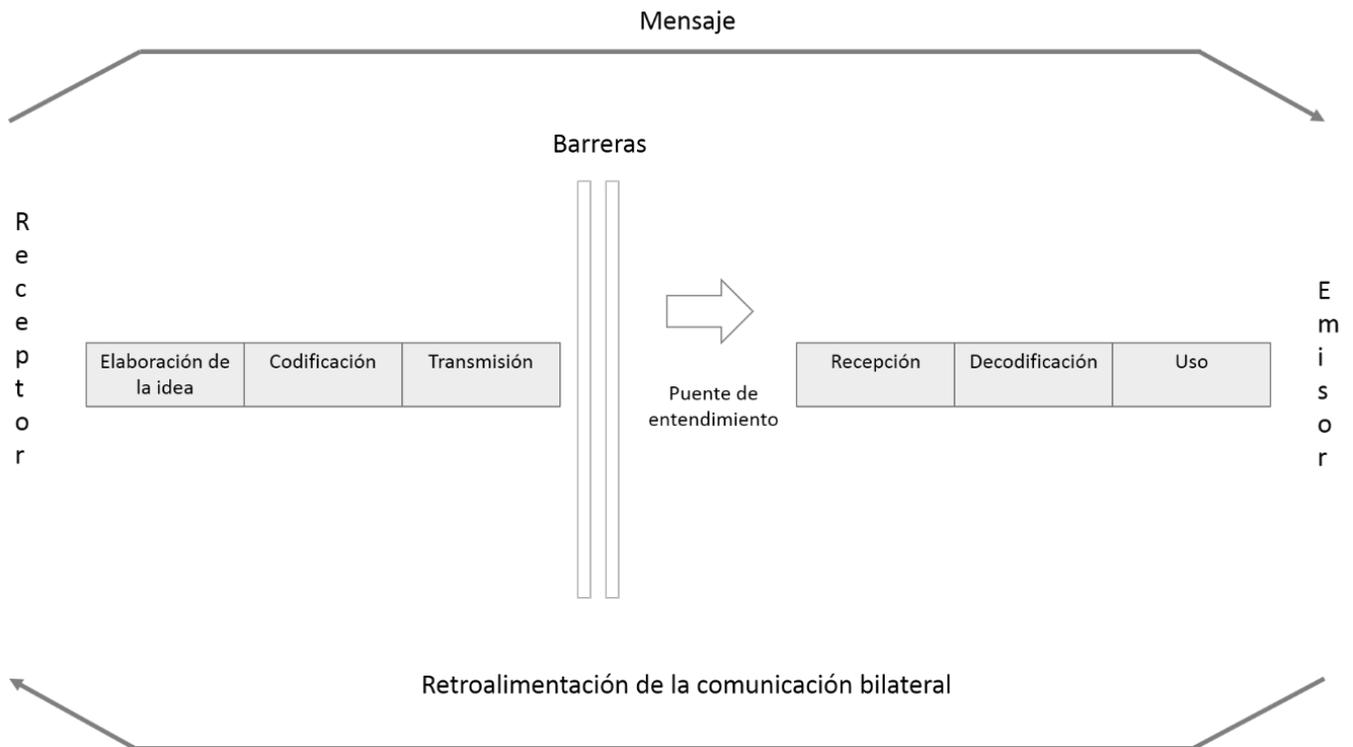
Si se parte de una mirada empresarial, la comunicación de esta índole consiste en la planificación de acuerdo con el marco estipulado por la empresa u organización en cuestión; así, la prevalencia de una óptima estrategia comunicacional se ve reflejada en el éxito de la organización para la cual esa planificación está dirigida; además, se debe mencionar que, dentro de esta situación contextual, son trascendentales los vínculos que se originan, gestionan y que se mantienen con los medios comunicacionales y con los diversos sectores organizacionales y de comunicación interna.

En consonancia con el contenido previamente presentado, es menester destacar la existencia de aquellos elementos que posibilitan el proceso comunicacional; desde la concepción de Jakobson (1974), para que la comunicación se lleve a cabo es necesaria la presencia de un emisor, quien emite el mensaje a transmitir, luego se puede enumerar al receptor, quien recibe la información en cuestión; además, para que la información o el mensaje sean transmitidos exitosamente, se necesita un canal comunicacional que permita el contacto entre el emisor y el receptor; este último puede ser variable: el aire, el papel, la voz, entre otros posibles. Por otra parte, se precisa de un código compartido entre ellos, para que no exista ruido comunicacional que dificulte el proceso en cuestión, por último, se debe destacar el rol que cumple la realidad o el referente, es decir, el contexto donde se desenvuelve el mensaje a través del código.

Este proceso sucede a la inversa, por medio de la retroalimentación o *feedback*, la que delimita la circularidad en el proceso comunicacional.

Por otro lado, y de acuerdo al contenido previamente presentado, Davis y Newstrom (1991) determinan que el proceso de la comunicación en dos direcciones se establece en ocho pasos, como lo muestra la Ilustración 1.

Ilustración 1. Modelo de comunicación de Keith Davis y John W. Newstrom



Fuente. Davis, K. y Newstrom, J. (1991)

En primer lugar, se encuentra el desarrollo de una idea, es decir, aquel mensaje que el emisor desea transmitir, luego se presenta la codificación, considerado el acto de traducción de la idea en cuestión en palabras, símbolos o gráficos que serán empleados para dar a conocer el mensaje referencial; con posterioridad, se destaca la transmisión, ya que una vez desarrollado y codificado el mensaje, se envía el mismo por el canal elegido en el momento que al emisor le parezca más oportuno, después ocurre la recepción del mensaje, es decir, el acto de recibir el mensaje enviado, el que hace referencia a un elemento de la realidad contextual en particular; además, se produce la decodificación, que consiste en la traducción de los mensajes a una versión comprensible para el receptor; en la última

parte de este proceso se da lugar a la aceptación, en la que el receptor puede aceptar o rechazar el mensaje y su decisión admite determinados grados de aceptación, en el siguiente paso se destaca el uso, momento en el cual el receptor utiliza la información, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones o guardarla para otro momento y por último, se produce la retroalimentación, en donde, en respuesta al mensaje, el receptor puede decidir responder, asumiendo en este caso, la función de emisor.

2.1.1 La eficacia en las comunicaciones

Toda comunicación se establece por una intención, por lo tanto, la comunicación resultará eficaz cuando el sentido que el emisor le dio al mensaje es interpretado por el receptor; no obstante, a pesar del uso terminológico anteriormente presentado, de “emisor” y “receptor”, en la actualidad, se ha comenzado a emplear el término de “perceptor”; esto es los agentes que llevan a cabo la comunicación no son concebidos como meros emisores y receptores dentro de un proceso comunicacional, sino que más bien se convierten en agentes activos dentro de dicho proceso, es decir, que efectúan una participación dinámica y constante.

Dentro de los axiomas propuestos por (Watzlawick, 1985:51-52) en *Fundamentos de la Comunicación. Interacciones, patologías y paradojas* (1967), se encuentra el que establece que es imposible la no comunicación, ya que ésta se lleva a cabo en forma constante; en esta concepción, se incluyen los aspectos de la comunicación no verbal y lo que es comúnmente llamado como “metacomunicación”, la cual será abordada, a continuación.

La comunicación verbal como la no verbal debe tratarse como una unidad indivisible y única; el comportamiento no verbal es dinámico y varía según la cultura, la subcultura, la región del país, el estatus, etcétera; el comportamiento no verbal posee diversos fines, tales como: expresar emociones; transmitir actitudes

interpersonales, como gusto/disgusto, dominación/sumisión; presentar al otro la propia personalidad; y acompañar al habla con el fin de lograr *feedback*.

Por otra parte, el conocimiento del comportamiento no verbal es de gran importancia, ya que tiene incidencia en diversas áreas, tales como: en la salud, en las artes, en situaciones de índole social, como las entrevistas de trabajo, las ceremonias o rituales, entre otras; en varias de ellas, se utiliza el conocimiento del comportamiento no verbal para poder predecir el comportamiento futuro de la gente.

De acuerdo con el contenido teórico anteriormente expuesto, se puede establecer entonces, que la comunicación efectiva se encuentra íntimamente relacionada con el aspecto metacomunicacional; siguiendo esta idea, los impedimentos que pueden suceder en el proceso y que interfieren en su eficacia se denominan *barreras*. Estas barreras, se clasifican, de la siguiente manera:

“Las barreras personales son aquellas que surgen ante las emociones, los valores y los malos hábitos de los individuos que generan distancia psicológica e impiden la comunicación. Las emociones son sentimientos internos y que caracterizan a las formas de responder ante los sucesos y los estados de ánimo y que encuadran las conductas desde las cuales se realizan las acciones, por otro lado, los valores son convicciones básicas de los individuos que ayudan a conducirse y a pensar las acciones de los demás y que pueden producir problemas de percepción en los individuos, ya que nublan la objetividad y la racionalidad.

Los juicios de valor implican interpretar por anticipado el mensaje de acuerdo con las características del emisor, las conductas anteriores y las experiencias previas, otro factor que puede dificultar la correcta decodificación de los mensajes es el marco de referencia, el cual es el campo de experiencia de cada individuo; éste puede provocar que, ante un mismo mensaje, existan interpretaciones completamente distintas. También, cuando existen diferencias en cuanto a necesidades, edades, actitudes y expectativas, se pueden desarrollar las discrepancias entre lo que se comunica y lo que se entiende.

Por otro lado, los malos hábitos de escucha pueden resultar una barrera a la comunicación, este mal hábito se puede desarrollar, a nivel cognitivo, cuando el oyente

posee un ritmo distinto de comprensión con respecto a la velocidad en la que se recibe el mensaje; asimismo, se puede desarrollar, a nivel actitudinal, cuando se presenta una escucha selectiva. De esta manera, se prejuzga el contenido del mensaje realizando un filtro selectivo de los componentes de este.

Las diferentes personalidades pueden constituirse en barreras a la comprensión, otra cuestión para tener en cuenta es la distancia psicológica, cada persona tiene su espacio personal, donde se siente cómodo para desarrollarse e interactuar; se debe mencionar que, cuanto mayor es el nivel de confianza entre una persona y otra, menor es el espacio físico que mantendrá.

Con respecto de las barreras físicas, son el conjunto de circunstancias que se pueden presentar durante el proceso de comunicación, tales como los ruidos, la iluminación y las deficiencias técnicas de los medios, este tipo de circunstancias se perciben como interferencias que provocan que la información no sea recibida adecuadamente; así las partes de un mensaje que no han llegado son completadas e interpretadas por el receptor de acuerdo con sus experiencias anteriores.

En cuanto a las barreras semánticas, es importante mencionar que las problemáticas surgen de la limitación de los símbolos, de los problemas de ambigüedad en cuanto al significado de estos, y en momentos en los que no se comparte el mismo significado entre emisor y receptor. Puede ser que las diferencias en cuanto al significado se establezcan a nivel de los gestos, señales y símbolos desarrollados en la comunicación no verbal. Por otro lado, las diferencias de significado pueden estar dadas por la utilización de palabras confusas con niveles altos de ambigüedad, otra cuestión a tener en cuenta es la voz en cuanto a su tono, volumen y ritmo, que deben acompañar la intencionalidad y el contenido del mensaje". Barrachina (2015).

Toda organización debe ser consciente de la importancia que la comunicación tiene para su correcto funcionamiento, por ello resulta fundamental enfocar esfuerzos en desarrollar e implementar sistemas de comunicación, que eviten las barreras y obstáculos que se han identificado en los procesos de comunicación y ocasionan que el mensaje que se quiere transmitir no sea interpretado de la forma requerida, a su vez estas disfunciones del proceso hacen que los interlocutores pierdan interés en la comunicación efectiva. Por ello en el

siguiente apartado se explica la importancia de gestionar de manera eficaz este proceso de comunicación.

2.2 Estudio y gestión de la comunicación interna en las organizaciones

La función de la comunicación interna en los procesos sucesorios de las empresas es vital, ya que es la que permite a las empresas compartir sus valores, su visión y los respectivos objetivos entre sus colaboradores; si la comunicación interna es óptima, el personal se alineará con la estrategia competitiva y los equipos serán lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos. Por lo tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación interna es esencial para la vida sana de las organizaciones. Arru (2008).

Específicamente, una comunicación estratégica organizacional exitosa se traduce en un resultado satisfactorio; este tipo particular de comunicación tiene como objetivo central la gestión de la comunicación, junto con la de las relaciones con los públicos.

La comunicación organizacional se puede clasificar en: comunicación interna, comercial, industrial y la institucional; dentro del contexto de esta última, durante la década de 1990, fue posicionándose como un elemento trascendental dentro de las instituciones; de tal forma, las organizaciones focalizaron su atención en la comunicación como una herramienta estratégica, empleada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

En múltiples ocasiones, desde la dirección de la organización, se focaliza la atención sobre la construcción de variedad de campañas publicitarias, relacionados con las relaciones públicas, el marketing directo, entre otros elementos; no obstante, lo anteriormente descrito conforma solamente una de las facetas relacionadas con la comunicación.

Existen múltiples posibilidades comunicacionales dentro de una institución, dentro del ámbito corporativo, se pueden diferenciar dos elementos constituyentes: la acción comunicativa en sí y la conducta corporativa. En la primera, se puede explicitar la construcción de mensajes dirigidos hacia los públicos que integran la institución, es decir, la acción comunicativa, consiste en lo que la organización dice sobre sí misma, que consiste en el “hacer saber”. Por el contrario, la conducta corporativa incluye todas aquellas acciones que cada uno de los sujetos que la integran realizan, de esta manera, todo comunica; además desde la perspectiva corporativa, se plantea la idea de dar a conocer aquello que la empresa realiza positivamente, para acrecentar su imagen positiva dentro de la sociedad. (Capriotti, 2013: 71).

Desde la perspectiva de la comunicación interna, se realiza la clasificación en comunicación ascendente (cuando se desarrolla desde los empleados hacia la gerencia); horizontal (cuando la comunicación se desarrolla entre personas con el mismo nivel jerárquico) y descendente (cuando se desarrolla desde las gerencias hacia los empleados). En contraste, (Capriotti, 2013:84) sostiene que la mayoría de las organizaciones definen a la comunicación interna como una herramienta para informar lo que la empresa está haciendo, de esta manera, generalmente, se utiliza la comunicación como un proceso unidireccional y netamente informativo que siempre parte desde la alta gerencia hasta los empleados.

Sin embargo, el mismo autor sugiere que la comunicación interna debería ser equivalente a participación, donde la herramienta es utilizada para el diálogo y la inclusión de todos los empleados, se habla entonces de comunicación bidireccional y se utilizan al mismo tiempo los tres tipos de comunicación: la ascendente, horizontal y descendente. (Capriotti, 2013:216).

Para que la comunicación se transforme en participación se deben dar determinadas condiciones; en principio, es importante que los empleados se sientan escuchados; así como que tengan la capacidad de tomar decisiones y, por último, que posean confianza en los directivos como interlocutores, de esta manera, se puede llegar a los objetivos previstos que deben cumplir las comunicaciones

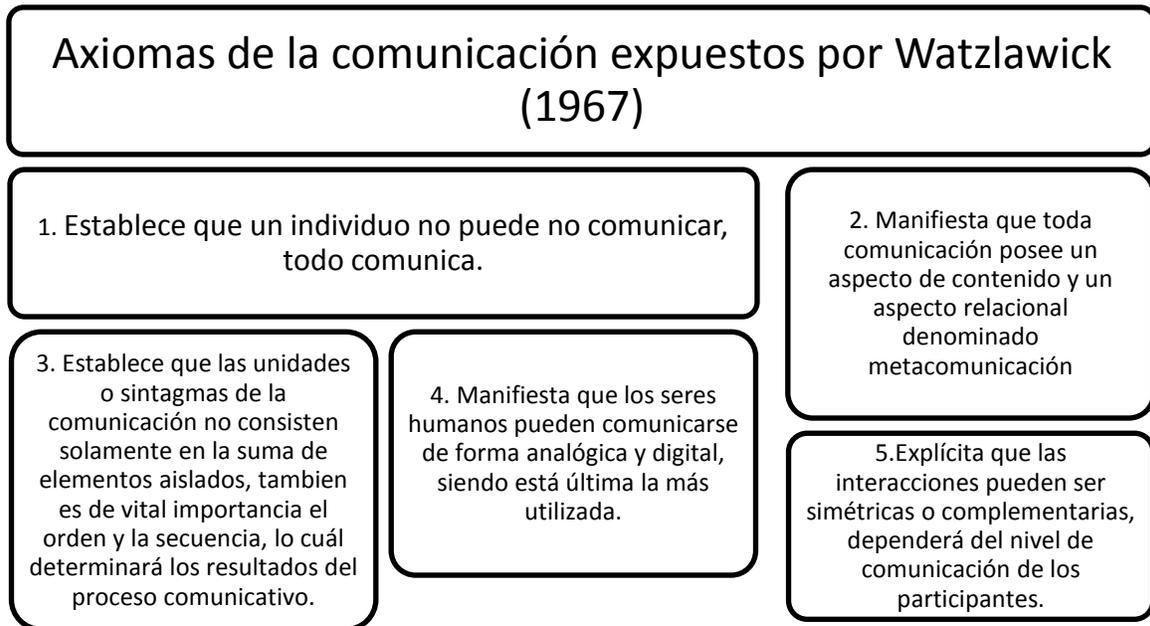
internas; donde se destacan: el establecimiento de una relación fluida entre empleados y empleadores; una mayor facilidad y agilidad de acceso al flujo de información en todos los niveles de la empresa; la motivación y la dinamización de la labor creando un clima de trabajo agradable; y la obtención de la aceptación y la integración de los empleados a los valores, la filosofía y la misión de la organización.

Todos los elementos precedentemente enumerados están íntimamente relacionados con la cultura organizacional, la que depende directamente, de la historia del origen, surgimiento, crecimiento y desarrollo de una organización determinada; así en el caso de que prime una cultura de diálogo, se producirá la mejoría de todos los aspectos involucrados en el éxito de la empresa, centralizándose en una comunicación interna óptima.

Una manera de enfocar la temática de la comunicación es tener en cuenta los contextos en donde se desarrolla, considerando que, en las organizaciones, los diferentes entornos están presentes y se interrelacionan; esos espacios en los cuales la comunicación se desarrolla pueden ser los siguientes: comunicación interpersonal, grupal, organizacional y de masas, al respecto, (Capriotti, 2013:101) establece que la eficacia de la comunicación se establece a partir de la comunicación de tipo interpersonal.

La comunicación interpersonal aborda las relaciones establecidas entre dos o más personas; para ello, se tomarán como fundamento teórico base los axiomas de la comunicación expuestos por Watzlawick (1967) y los niveles de interacción propuestos por Simon (1983). Los siguientes axiomas constituyen el aspecto más destacado de la obra de este estudioso de la comunicación interpersonal que conformó el grupo de estudio denominado grupo *Palo Alto*, ver ilustración 2.

Ilustración 2. Axiomas de la comunicación



Fuente. Watzlawick (1985)

El primer axioma establece que un individuo no puede no comunicar; la imposibilidad de la no comunicación hace ingresar dentro del plano de la comunicación la negación a comunicarse, los silencios y los comportamientos de los individuos como parte de la comunicación. El segundo axioma manifiesta que toda comunicación posee un aspecto de contenido y un aspecto relacional denominado metacomunicación; cuando dos individuos mantienen una comunicación, se pone también en juego una serie de variables tales como las actitudes, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal; además, es importante destacar que, muchas veces, los conflictos entre personas se establecen a nivel de relación y no a nivel de contenido.

El tercero de los axiomas establece que las unidades o sintagmas de la comunicación no consisten solamente en la suma de elementos aislados; por lo tanto, es de vital importancia el orden y la secuencia dada a las unidades en la verificación del resultado de la comunicación.

El cuarto axioma manifiesta que los seres humanos pueden comunicarse de forma analógica y digital; la forma digital más común utilizada por los seres humanos es el lenguaje, el cual se caracteriza por su arbitrariedad y discontinuidad; con respecto de la arbitrariedad, la misma puede deducirse del tipo de relación que posee el signo con el elemento representado, donde el signo no posee ningún tipo de relación natural con el elemento representado, ya que es impuesto de manera convencional; por otro lado, la discontinuidad es una característica de los signos que pueden ser activos o inactivos, adoptando dos formas posibles on/off. La forma analógica se caracteriza por su no arbitrariedad, al utilizar signos que sí guardan cierta relación con lo representado y por la existencia de grados en su intensidad o duración. Es importante mencionar que el fenómeno de la metacomunicación se encuentra ligado al contenido relacional, a lo analógico.

El quinto y el último axioma explícita que las interacciones pueden ser simétricas o complementarias; resultan ser simétricas cuando la comunicación se establece entre personas con un mismo nivel de comunicación. En cambio, las interacciones complementarias se establecen cuando existe un estadio de autoridad y poder de una persona sobre otra. Watzlawick (1967).

Por lo tanto, tenemos que un buen análisis de las comunicaciones interpersonales deberá enfocarse no sólo en lo que se dice sino también en los comportamientos; además se deberá analizar tanto el nivel relacional y el nivel de contenido y por último, deberá establecerse si la comunicación se desarrolla en el mismo nivel o con complementariedad; también, se debe focalizar en la idea de que la capacidad para metacomunicarse en forma adecuada constituye una condición imprescindible para dar lugar a una comunicación efectiva.

Por lo tanto, tenemos que un buen análisis de las comunicaciones interpersonales deberá enfocarse no sólo en lo que se dice sino también en los comportamientos; además se deberá analizar tanto el nivel relacional y el nivel de contenido y por último, deberá establecerse si la comunicación se desarrolla en el mismo nivel o con complementariedad; también, se debe focalizar en la idea de que la capacidad para

metacomunicarse en forma adecuada constituye una condición imprescindible para dar lugar a una comunicación efectiva.

En síntesis, para desarrollar una comunicación interna eficaz es necesario desarrollar un ambiente participativo de confianza mutua, es menester destacar que una cultura de dialogo instaurada en la empresa y que fomente la comunicación interna, también, impactará positivamente en los procesos sucesorios. Generalmente, no se implementan estrategias y estilos nuevos en el área comunicacional durante los procesos de sucesión, sino que se continúa con los estilos anteriormente llevados adelante.

2.3 Procesos, canales e instrumentos para la comunicación interna

El objetivo de este apartado es el estudio de los procesos, canales e instrumentos necesarios que permita identificar los óptimos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Según Reyes (2016), se puede clasificar la comunicación interna en tres divisiones fundamentales, las que se presentan del siguiente modo:

- **“Comunicación interna ascendente.** *Fluye desde un nivel operativo hasta los niveles estratégicos y directivos. Permite a los jefes conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.*
- **Comunicación interna descendente.** *Al igual que la anterior, se transmite a través de los puestos jerárquicos, pero incluye a los empleados, quienes podrán saber los objetivos y las formas de alcanzarlos que sus jefes proponen.*
- **Comunicación interna horizontal.** *Se remite a la comunicación que sucede entre los componentes jerárquicos, los que tienen un mismo nivel en la empresa. Es fundamental para mantener el equilibrio y la coordinación en el equipo”. (Reyes, 2016: 34).*

También, la comunicación interna puede darse en dos tipos de planos: verbal o no verbal; la comunicación interna verbal es la que se propone tanto por vía oral o

escrita y puede gestarse de modo directo o mediado, sin embargo, se antepone como forma primordial la escrita, ya que ésta ha crecido exponencialmente gracias a la variedad de formatos actuales como la internet, el uso de los emails, la creación de revistas digitales o portales exclusivos para los empleados. Gómez (2007).

A su vez, la comunicación interna puede darse de manera grupal o interpersonal; es decir, que puede destinarse a un solo empleado o un sector en particular. Este tipo de comunicación tiene como base la formación de canales, los cuales pueden llegar a ser formales o informales. Los formales están preestablecidos como si fueran leyes o normas, por la organización; estos dicen cómo hacer, cómo decir, qué decir o qué hacer. En cambio, los informales, no tienen ni planificación o estructura y se forman teniendo como base las decisiones e interacciones entre el empleado y el personal jerárquico. (Gómez, 2007:197-198).

Por su parte, entre los principales objetivos de la comunicación interna, se encuentran los siguientes: informar y motivar; de acuerdo con Gómez (2007) otros objetivos son:

- *“Promover la visión de la empresa, dándola a conocer al mundo.*
- *Reflejar una imagen positiva de la empresa, tanto en el mercado, como con sus clientes, esto a través de sus empleados.*
- *Hacer que el empleado participe de las actividades de la empresa generando en él un mayor involucramiento y, por ende, una mayor focalización en la calidad de las actividades realizadas y un incremento en la productividad.*
- *Incluir a los empleados para que puedan ser parte de los objetivos y metas de la empresa.*
- *Definir las formas en la que se toman decisiones o se llevan adelante las actividades en la empresa.*
- *Lograr un equilibrio en la información, ya sea descendente, ascendente o transversal para mantener a los empleados informados sobre todo lo que acontece en la empresa.*
- *Encontrar y mantener consolidado un estilo en la conducción de la empresa, generando un modelo de trabajo que se muestre sólido, constante y adaptable a cualquier tipo de cambio.*

- *Detectar problemas antes de que sucedan con la finalidad de lograr solucionarlos antes de que ocurran acontecimientos imprevistos que puedan atentar contra el buen funcionamiento organizacional". (Gómez, 2007:199-200).*

Teniendo en cuenta el desarrollo teórico abordado anteriormente, puede decirse que la comunicación es una herramienta fundamental para toda organización, y, a través de ella, cada individuo tiene la capacidad de exteriorizar sus necesidades.

Además, la empresa tendrá el poder de entablar un diálogo con sus clientes, conociendo cuáles son sus sugerencias, anhelos o dudas, también, influye en el trato con los proveedores o agentes externos que tengan conexión con la empresa, estableciendo un vínculo sólido. Por otra parte, si se considera la comunicación como objetivo, se utiliza necesariamente para expresar las políticas de la empresa, así como también para informar sobre la misión empresarial, las metas propuestas o las estrategias que se utilizarán para que la compañía alcance un buen rumbo. Reyes (2016).

Para hacer referencia a la comunicación dentro de una empresa, hay que mencionar la de carácter interno, este tipo de comunicación remite a la información que distribuye la empresa entre sus empleados; para comprender más acerca de este tipo de comunicación, se abordará este tema en profundidad en los siguientes párrafos.

En una empresa, los colaboradores tienen la necesidad constante de mantenerse informados acerca de las políticas y de los planes que tiene la organización; la empresa debe prestar atención a esta situación, los colaboradores pueden ser concebidos como un determinado público objetivo, al cual se le debe comunicar sobre los cambios íntimamente relacionados con las políticas o en las normativas, en su trabajo dentro de la organización, darles el espacio para expresar sus sugerencias, dar opiniones o sugerir ideas que influyan en su desempeño laboral o en el funcionamiento de la empresa. Gómez (2007).

La cultura de una organización se va modificando paulatinamente a medida que la organización se adapta a sucesos internos o externos; sin embargo, este

cambio rara vez implica desviación considerable de los patrones establecidos, es importante señalar que cuanto más fuerte es la cultura de la organización más difícil será llevar adelante el cambio. Villafañe (1993).

“La cultura debe sufrir cambios cuando existe: un cambio de misión; ante una obsolescencia cultural, es decir cuando no se pueden alcanzar los objetivos por la cultura existente; frente a cambios estructurales profundos; y si los resultados son negativos, siempre que hayan ido empeorando a lo largo del paso del tiempo y que no se deban a alteraciones del mercado casuales”. (Villafañe, 1993:171-172).

Las modificaciones de la cultura requieren una serie de cambios en los elementos que la conforman, los cuales pueden darse en distintos niveles; el primer nivel alude a los elementos físicos, los códigos de vestimenta y los códigos de conducta de los empleados, estos cambios son relativamente fáciles de lograr, en comparación con los cambios de los valores y supuestos básicos que constituyen el segundo y tercer nivel respectivamente. Solo el éxito sostenido del primer nivel lleva al desarrollo de un nuevo valor; si este nuevo valor dura a través del tiempo y demuestra ser efectivo, puede conducir a cambios en los supuestos básicos. No obstante, estos últimos sólo pueden ser modificados, si los miembros de todos los niveles organizativos están comprometidos con el cambio y lo adoptan como propio. Villafañe (1993).

De este modo, existe a veces, en las organizaciones, la necesidad de realizar cambios culturales ya sea en algunos aspectos o en su totalidad; este cambio debe realizarse cuando la estructura actual impide el desarrollo de la organización y el cumplimiento de sus objetivos; en este proceso, la comunicación interna es esencial.

Por otra parte, la dirigencia de la empresa posee una necesidad constante de transmitir información, para que todo esto suceda deben establecerse canales de comunicación de manera eficaz y concisa, destacando qué ocurre en cada área, qué se debe hacer y qué no, qué cambios posibles puede llegar a ejecutarse, entre muchas otras cuestiones. Gómez (2007).

Con el transcurso de los años, las empresas privadas y las instituciones públicas han expresado su preocupación por el bienestar de sus empleados, de este modo, se ocupan de detectar sus intereses, interpelando al uso de la gestión de personal como herramienta; también, ha crecido el interés de las empresas o instituciones por la implementación de nuevos canales de comunicación en materia de evaluación, instrucción y/o capacitación.

Por ello la gestión de recursos humanos puede ser definida como la gestión de la dirección de la empresa, desde la perspectiva de la planificación de todas las necesidades laborales de los trabajadores, lo que incluye la selección de recursos humanos, su correspondiente contratación y capacitación; la promoción de los puestos de trabajo, junto con su transferencia de un departamento a otro dentro de la compañía. Asimismo, incluye tanto los despidos, así como las jubilaciones de los empleados; por otra parte, es importante señalar el tratamiento de aspectos que tienen que ver con la seguridad en el trabajo y la administración de las percepciones salariales. Sainz (1994).

Desde una perspectiva histórica, el enfoque sobre los recursos humanos tiene sus albores en la primera mitad del siglo XX con los estudios de Elton Mayo, quien remarca la singularidad del recurso humano como racional y emocional. Por medio de sus investigaciones, demuestra que el personal de una empresa es un factor determinante de la productividad.

A partir de estas primeras pesquisas, este enfoque ha sido profundizado principalmente por la psicología y la sociología, derivando en una visión humanista de la gestión del personal; la repercusión práctica de este enfoque es que el éxito empresarial no se determina únicamente por la acumulación de capital financiero, sino que el capital humano y las técnicas para gestionarlo se convierten en el epicentro del buen funcionamiento y del bienestar de la empresa. Gratton (2001).

En consonancia con el contenido teórico presentado, puede decirse que la función de la comunicación interna está conectada con esta preocupación por el bienestar del colaborador y con los factores involucrados en este fenómeno: las

necesidades, la formación, la evaluación y el rendimiento del empleado; a su vez, esto convierte a la comunicación interna en un agente de cambio, ya que lleva a lograr mayores niveles de motivación, compromiso y desempeño en los empleados; al mismo tiempo, esta comunicación se vuelve un eje para las necesidades de los empleados. Gómez (2007).

En la actualidad, es de conocimiento general por parte de las empresas, que tener en cuenta la satisfacción del empleado dentro de la organización está directamente conectado con tener clientes satisfechos, como consecuencia de ello, se generan aumentos en los activos. Todo este proceso puede presentarse gracias al empleo de la comunicación interna, herramienta que puede favorecer el alcance del objetivo de búsqueda de la satisfacción en todos los sectores. Obviamente esto lleva a que, hoy en día, la comunicación interna tenga un valor muy importante dentro de las organizaciones, convirtiéndose en una utilidad estratégica muy eficaz que permite la interacción entre los empleados y los integrantes de los puestos jerárquicos, así como con los clientes. Gómez (2007).

De acuerdo con Gómez (2007), dentro del contexto de la comunicación interna, se pueden establecer cuatro tipos diferentes de relaciones que se gestan. Ellas se explicitan, a continuación:

- ***“Con la vida personal del colaborador.*** Sirve para conectar a un empleado con la información general interna y externa de la organización.
- ***Con la empresa.*** Destinada a conectar a los empleados con la información que brinde la empresa de manera general, así como también, los conecta con las herramientas que les puede brindar.
- ***Con otro empleado.*** Conecta a un empleado con otro y, a su vez, con los grupos en los que trabajen.
- ***Con su empleo.*** Vincula al empleado con herramientas directas y útiles para la realización de sus actividades en la empresa”. (Gómez, 2007:193-194).

A raíz de estas conexiones que se establecen dentro de la organización, el empleado requerirá distintas clases de información, las cuales deberán ser

gestionadas por medio de la comunicación interna de la empresa; el colaborador deberá saber todo sobre la empresa en la que trabaja, su pasado, futuro, metas, objetivos y políticas; también, tendrá que saber detalladamente toda la información referente a su puesto de trabajo, lo que incluye las herramientas que se utilizarán, el salario que cobrará y las normas que deberá cumplir, eso también implicará que el colaborador tenga noción de las normas específicas de su sector laboral, qué capacitaciones tendrá, cuáles son los medios con los cuales compite la empresa y hasta reconocer cuáles son los nuevos avances en materia de tecnología, que debe tener en cuenta y que sean acordes a su puesto de trabajo.

De esta manera, por medio del fortalecimiento de la comunicación interna, se posibilita el acceso a la información de la empresa por parte de los empleados, y una relación más importante, recíproca y cordialmente buena entre los empleados, lo más importante, esto lleva a una gran mejora en la eficiencia y productividad que son analizadas y valoradas a través de KPIS¹¹, promueve la participación y la colaboración y deja que el empleado pueda generar opiniones individuales e independientes acerca de la empresa y su trabajo. Gómez (2007).

2.4 La tecnología y la producción-difusión del conocimiento dentro la organización

De acuerdo con Dessler y Varela (2011), las tendencias como la globalización, los avances tecnológicos, los cambios de la naturaleza de los trabajos, los servicios, la

¹¹ “Indicadores de productividad (key performance indicators) son usados para medir el desempeño, disponibilidad, rendimiento y calidad del proceso productivo de las empresas, de los equipos usados en la producción, del recurso empleado, con el objetivo de determinar la eficiencia de la empresa en la consecución de objetivos y la utilización de los recursos”. García, A. y Parra, D. (2016: Anexo 7).

flexibilidad laboral, en las últimas décadas, han profundizado este enfoque, derivando en lo que hoy se conoce como gestión del talento humano, administración del personal e inclusive administración de recursos humanos.

Actualmente, se reconoce como un campo de estudios amplio y significativo, al que recurren un gran número de empresas buscando técnicas y mecanismos que les permitan hacerse de un personal capaz de incrementar la eficiencia y eficacia de la organización; es decir, se reconoce al ser humano como el motor de cualquier agregado organizacional.

El avance de la economía globalizada en el siglo XX y XXI se ha sustentado en una interdependencia cada vez más aguda entre las estructuras productivas de los diferentes países, la tecnología, las comunicaciones e internet han contribuido a profundizar la dinámica mercantil y financiera global, donde cada nación y sus empresas tienen participación; la gestión corporativa, por lo tanto, necesitó de un cambio de visión, al entender que los nuevos mercados ya no tenían una dinámica nacional, sino que se fundamentaban en mercados globales funcionando en el mundo entero. Hobsbawm (2012).

El conocimiento económico y productivo encarnado en un personal capaz de dar cuenta de las nuevas necesidades de los tiempos se convirtió en el pilar de trabajo de la gestión de recursos humanos, no debe sorprender que este cambio haya empezado a ocurrir desde la década de 1950; la estandarización y repetición de las tareas, el rígido nivel de jerarquización, la necesidad del conocimiento técnico y de los procedimientos institucionales, es decir, la sistematización de la producción, fueron la estrategia de este periodo. Por tales características el fordismo, desarrollado en las fábricas, comenzó a encontrar lugar en las áreas administrativas y corporativas. Hobsbawm (2012).

Por estas necesidades, la gerencia de recursos humanos pasó de ser un área burocrática, encargada simplemente del control de asistencia y salarios, a tener un rol central en la generación de ventajas competitivas; su vinculación actual con el *management* del capital intelectual y la creación de verdaderos equipos del

conocimiento se convierte en su principal meta. Ello es lo que permitirá la innovación futura y la creación de nuevos productos y servicios que creen valor para el cliente y para la misma empresa.

Extraer el conocimiento del mercado para anexarlo a una corporación se convierte en una actividad primordial; es así que el personal comienza a considerarse como un banco de talento, por el cual se debe invertir y se debe generar un armazón corporativo para acceder a ellos, es por esto por lo que el talento del personal ya no compete únicamente al sector de recursos humanos, sino que hoy día es tan relevante que la órbita de competencia del talento es la organización en su conjunto.

Además, la gestión de negocios entendió que, en el siglo XXI, el factor económico central para marcar la diferencia es el capital intelectual, al ser un recurso escaso, se establece como propósito crear, desarrollar, conservar y anexar talentos, de modo que se asegure un futuro económico dinámico.

Desde una perspectiva particularmente tecnológica, en la actualidad, los recursos inherentes al mundo de la tecnología dentro de una organización son esenciales para poder lograr el correcto funcionamiento de la misma, ya que ellos están presentes en el día a día de las organizaciones o empresas, aportando orden, productividad y comunicación; por ello, es imposible pensar que una empresa no esté sistematizada en relación con los elementos tecnológicos, tales como las computadoras o sus consecuentes sistemas de gestión y/o comunicación.

Cuando se aborda el concepto de *tecnología*, se hace referencia a un grupo de conocimientos que abarcan distintas técnicas, las cuales engloban tanto el conocimiento como tal, así como las formas tangibles mediante las que se manifiesta, esto involucra un proceso de producción, un sistema operativo o la maquinaria o equipo físico que se utilice para la producción o prestación de servicio de la empresa en cuestión; además, teniendo en cuenta la definición anterior, existen dos grupos de tecnologías: la incorporada y la no incorporada. La incorporada se refiere a los sistemas operativos que pueden ser tanto físicos como

intangibles, en cambio, la no incorporada incluye las técnicas y el conocimiento propiamente dicho. (Freeman 1974, citado en Reyes 2016: 13).

Por otra parte, la tecnología implica el conjunto de datos, ya que consiste en un conjunto de información organizada relacionado con un mensaje referido a un determinado organismo, fenómeno o proceso; a raíz de esto, se puede afirmar que las tecnologías de la información y de la comunicación engloban un conjunto de herramientas puntuales para cada situación o misión, programas o sistemas que son utilizados para la transferencia de información de un interesado al otro. (PM BOOK 2012, citado en Reyes 2016:13).

En este caso, cuando se hace referencia al “dato”, se le está considerando como una unidad mínima de información que actúa como un todo; a su vez, cuando se habla de “conocimiento”¹², se está referenciando a un tipo de información que se utiliza de manera combinada, es decir, junto a las experiencias, los contextos, las interpretaciones o las reflexiones del sujeto cognoscitivo. (Davenport 1998, citado en Reyes 2016:14).

Por ello debido a los constantes progresos tecnológicos y a la gestación de conocimientos innovadores, la humanidad ha logrado crear nuevas herramientas y dispositivos que son factores muy importantes al momento de facilitar el proceso de los datos y su transformación en información, como consecuencia de ello, se incrementa el conocimiento. Uno de los mejores ejemplos son las computadoras. (Reyes, 2016:14).

¹² “El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y know-how que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.

El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento es necesario realizar acciones como: comparación con otros elementos, predicción de consecuencias, búsqueda de conexiones y conversación con otros portadores de conocimiento”. (Sinnexus, s.f.).

Si bien una gran parte de la población mundial posee en la actualidad una computadora, no muchos conocen de qué manera funcionan. La computadora es un artefacto electrónico con la capacidad de recolectar un grupo de instrucciones, mediante algoritmos, y reproducirlas a través de la realización de cálculos precisos sobre los datos ingresados; recopila y relaciona diferentes tipos de información. Teniendo en cuenta este concepto, se afirma que la computación es una ciencia abocada al procesamiento automático de la información, que emplea la computadora como herramienta principal. (Reyes, 2016:14).

De acuerdo con Reyes (2016), una computadora puede recibir, procesar y almacenar todo tipo de datos, los cuales podrá transformar en información. Para profundizar más sobre esta temática, se deben tener en cuenta dos conceptos fundamentales de la computación: el *hardware* y el *software*. (Reyes, 2016:14).

Cuando se referencia el *hardware*, se habla sobre las partes físicas que componen una computadora. Involucra dispositivos de entrada y de salida, por los cuales la computadora recibirá o enviará datos, de manera consecutiva; al hablar de dispositivos de entrada, se hace referencia a los teclados, ratones (*mouse*), cámaras web y micrófonos, entre otros. En cambio, en los de salida se refiere a monitores, impresoras o audífonos; también, hay dispositivos que cumplen ambas funciones como las lectograbadoras de DVD o los puertos USB, asimismo, son fundamentales los microprocesadores, las memorias RAM y ROM, junto con las unidades de almacenamiento como los discos duros.

En cambio, cuando se habla de *software* involucra todo lo intangible que se ejecuta dentro de la computadora, o sea, los programas; hay tres tipos diferentes de *software*: el primero, de traducción o elaboración, el cual se utiliza, mediante al lenguaje de programación, para crear programas y sistemas; el segundo, el de sistema, que es el que controla el *hardware* y que se conoce normalmente como “sistema operativo”; por último, el *software* de aplicación, el cual conlleva una gran variedad de herramientas específicas y se determina según el requerimiento de su portador, en este tipo de *software*, se encuentran englobados todos los programas que usualmente son utilizados en una organización, como los procesadores de

textos, los programas de gestión o contables, entre muchos otros. (Reyes, 2016:15). Una muestra de ello son las bases de datos de las cuales existen diversas definiciones, en función de sus diferentes enfoques y aplicaciones, pero en general se le conoce como un conjunto de datos que pertenecen al mismo contexto, almacenados sistemáticamente para su posterior uso, es una colección de datos estructurados según un modelo que refleje las relaciones y restricciones existentes en el mundo real; por tanto las bases de datos existen en todas las organizaciones y deben ser gestionadas de manera óptima, recordando que la información que ahí se encuentra puede ser fundamental en el funcionamiento de la organización.

No todo se soluciona con la utilización de las computadoras, ya que una organización, así como cualquier individuo, necesita que esa computadora se conecte a toda la información que requiera, por esto, y gracias a esas necesidades, se produjo una aceleración en la modernización de las telecomunicaciones, haciendo posible que, mediante una red, todas las computadoras puedan conectarse por medio de internet; y como resultado de este fenómeno, los integrantes de la sociedad contemporánea tengan la capacidad de procesar cada día más información y tener acceso a prácticamente todo tipo de datos. Esto es fundamental en una organización o empresa, ya que estar conectados permite un crecimiento prolongado y una actualización constante de los equipamientos tecnológicos como del capital humano que lo utiliza. (Reyes, 2016:16).

La necesidad de una organización por mantener integradas todas sus áreas, procesos y personas es creciente ya que esta unificación le permite funcionar de una mejor manera; por ello, la utilización de las tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se hacen cada vez más importantes, en este caso se trata de software llamado ERP (Enterprise Resource Planning – *Planificación de Recursos Empresariales*) permite a la organización tener un flujo de información entre las distintas áreas, estandariza procesos y proporciona información útil a los tomadores de decisiones, dentro de este ERP coexisten varios sistemas, tal es el caso de HRM (Human Resource Management – *Administración de Recursos Humanos*) este sistema se enfoca en la información de los colaboradores, desde datos básicos

hasta la gestión del talento; a través de indicadores de desempeño, evaluación de capacidades y habilidades, aptitudes y conocimiento, así la adecuada implementación de este sistema permite identificar posibles deficiencias en colaboradores específicos, y poder establecer diferentes estrategias y ajustes para cerrar brechas entre el deber ser y el ser. (Escalona, s.f.).

Justamente, las empresas que implementan nuevas tecnologías son las que más crecimiento tienen y se establecen como grandes competidoras en los mercados. Esto se debe a que los directivos pueden diseñar las estrategias justas para encaminarse hacia sus objetivos organizacionales; todo ello sucede gracias a las herramientas que les brindan las nuevas tecnologías, como es el caso de algunos sistemas que sirven para automatizar la información.

Por otra parte, debe agregarse que este fenómeno de fortalecimiento tecnológico organizacional puede gestarse mediante a la utilización de *Big Data* para tomar decisiones; por este motivo, es preciso profundizar sobre este concepto. (Reyes, 2016:21).

Big Data es un factor fundamental para las empresas, ya que este concepto posee mucho valor dentro del ámbito del comercio global y aún más teniendo en cuenta la integración de las economías mundiales; es capaz de brindar soluciones y de inspirar a las empresas para que se transformen y cambien sus procesos normales.

“Big Data puede definirse como una gran acumulación de datos; a su vez, puede afirmarse que es el análisis constante de las redes sociales, o quizás se manifiesta en la agrupación de las nuevas tendencias y herramientas para gestionar datos o como el procesamiento de los datos en tiempo real. Ello genera que las empresas tomen este concepto como un elemento esencial, el que es necesario comprender y explorar y poder procesar así esta nueva alternativa de recepción de información”. (IBM Institute for Business Value, 2012).

Considerando que cada ser humano, segundo a segundo, es una fuente de generación de datos sobre los intereses, valores y preferencias de consumo que se

registran a través de las redes sociales, imaginemos ahora la cantidad de datos que pueden generar los miembros de una organización con actividades y propósitos afines; sin embargo todo este cúmulo de datos resultaría inútil si no se sabe cómo utilizarlo, tenemos entonces que para transformar esta enorme cantidad de datos en información y conocimiento, se aplica *Machine Learning*. (PROMEXICO, s.f.).

Machine Learning cuya definición más simple es “enseñarle a una computadora a detectar patrones y hacer conexiones mostrándole un set de datos y aplicándole algoritmos para que la máquina parametrize cómo realizar una tarea por sí misma; aprenda, y se vuelva más inteligente para resolver problemas”, podemos ver entonces que con Machine Learning es posible optimizar la operación en tiempo real, contar con predicciones, personalizar los productos y servicios, estimar la demanda futura, conocer las tendencias, detectar anomalías, realizar mantenimientos preventivos, procesar datos no estructurados, hacer predicciones de diferentes tipos, prevenir fraudes y en general, hacer más eficiente la operación de una empresa. (PROMEXICO, s.f.).

Retomando el concepto de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), se puede establecer que cada vez son más fuertes las ventajas de adoptarlas para una determinada organización, ya que estas tienden a ser herramientas fundamentales en todos los procesos, tanto en el ámbito comercial como institucional y del capital humano.

De esta manera, con la ejecución de las TIC, las empresas aumentan la efectividad de sus transacciones del día a día, como pagar a sus proveedores, hacer compras y ventas, analizar y asignar puestos, efectivizar muchos de los procesos operativos y ordenar todo el sistema organizacional. En efecto: “La introducción de nuevas tecnologías en la organización contribuye a la aparición de nuevos modos de trabajo y a la eliminación de tareas aburridas o rutinarias permitiendo a los trabajadores desempeñar trabajos con más responsabilidad y que ofrecen retos mayores” (Reyes, 2016: 22).

También, es muy importante destacar que, con la implementación de las TIC, se puede generar un aumento del bienestar del empleado, facilitándole la posibilidad de trabajar desde su casa, lo cual se denomina como “*home office*”.

Junto a lo anteriormente mencionado, se pueden considerar otros elementos que las TIC poseen y pueden ser de gran impacto en las empresas, uno de estos elementos está focalizado en la telefonía y en los crecientes y constantes avances de las telecomunicaciones, por medio de la utilización de la fibra óptica; esto desemboca en la recolección de grandes volúmenes de información y datos, el uso de internet ilimitado y todas las plataformas que ella brinda, el gran desarrollo del almacenamiento web conocido como “la nube” o la creación constante de aplicaciones para móviles.

Aquí, hay que señalar la importancia de la creación del smartphone y de sus diversas aplicaciones, que generan que un individuo pueda tener disponible parte de su oficina todo el tiempo consigo; otro elemento clave fue la creación de un sistema de reconocimiento facial o de huellas dactilares, el cual permite que se monitoree la asistencia y acceso de los empleados, las oficinas o las instalaciones de la empresa, mejorando en alto grado la seguridad; por último, vale destacar la implementación de la robótica en las empresas, ya que mediante la automatización de los procesos, se permite reducir costos y lograr grandes rendimientos en la producción, algo que ha sido de mucha utilidad para, por ejemplo, las empresas dedicadas a la manufactura de vehículos. (Reyes, 2016: 22).

Debido a estos elementos y a todo lo antes mencionado, se puede concluir que las TIC son agentes de transformación importantes en materia de comunicación, información y organización, proveyendo a las organizaciones de una nueva forma de trabajar, de optimizar la productividad, de ver los negocios y de participar activamente de los mercados.

Para finalizar, se debe afirmar que las TIC sólo tendrán impacto si el sistema organizacional de la empresa sabe cómo eliminar cualquier tipo de problemática que pueda surgir; ello está directamente vinculado con el proceso comunicacional

que se ha abordado a lo largo de este capítulo. En consecuencia, se estima que si no hay mejoras organizacionales, la información de manera automatizada perderá elementos que harán que la empresa no pueda lograr una armonía necesaria. Obviamente, si no se enmarca el proceso de inserción de las TIC por medio de la comunicación, es muy posible que no se puedan lograr esas mejoras organizacionales.

Sintetizando, el progreso de la empresa a través de la implementación de las TIC se verá reflejado recién cuando se hagan sustentables esas herramientas y se vean como parte de todas las rutinas de la empresa y sus empleados. A su vez, estas herramientas conseguirán llegar a ser más eficientes de acuerdo al nivel organizacional al cual la empresa pretenda llegar, mientras más se innove, mayor será la eficiencia; usar las herramientas que las TIC proporcionan acrecentará la cooperación y la interacción de los empleados en sus puestos de trabajo, adquiriendo de forma multilateral la información necesaria para cada una de sus obligaciones dentro de la empresa; las TIC posiblemente se convertirán en un grupo de herramientas que permitirán el desarrollo de esas rutinas que tienen vinculación con la demanda continua de mejoras.

Capítulo 3. Los modelos teóricos que permiten comprender y/o gestionar la comunicación interna de las organizaciones

El objetivo de este capítulo será describir los modelos teóricos que permiten comprender o gestionar la comunicación interna de las organizaciones. Esto, partiendo de la explicación, la necesidad y las funciones que cumplen los modelos teóricos de la comunicación para las organizaciones: la comprensión y la gestión. Así, se hará un recuento histórico de los principales modelos de la comunicación susceptibles de ser empleados en el contexto de las organizaciones, entre los cuales destacan los de Lasswell¹³ (1948); Shannon¹⁴ y Weaver; Schramm; Jakobson; y Hovland.

Luego, se describirán los más actuales modelos diseñados específicamente en términos de la comunicación organizacional, entre los que se encuentran: el modelo sistémico norteamericano; la corriente simbólico-interpretativa europea; los modelos del control estratégico; la teoría de la Geometría de la Comunicación; y otros estudios administrativos, psicológicos y mercadológicos de la comunicación corporativa.

¹³ “Harold D. Lasswell (1902- 1978), se doctoró a los 24 años con una tesis acerca de la propaganda durante la Primera Guerra Mundial. Es considerado uno de los fundadores de la psicología política. Desarrolló la fórmula quién dice qué, a quién, por qué medio y con qué efectos, y empleó un lenguaje rigurosamente matemático para expresar sus ideas. Entre sus obras destacan Psicopatología y política (1930), Política: quién obtiene qué, cuándo, cómo (1936), Técnicas de propaganda en la guerra mundial (1938) y La comunicación política (1969), en colaboración con S. K. Arora”. (Figuroa, 2013:57).

¹⁴ “Claude E. Shannon (1916-2001), formado en ciencias físicas y matemáticas, desarrolló una teoría de la información en una monografía titulada Una teoría matemática de la comunicación, publicada en 1948. Él pensaba diferente: “Mi mente vaga por todas partes, mientras concibo cosas diferentes de día y de noche. Como si yo fuera un escritor de ciencia ficción, siempre estoy pensando ‘¿qué sería esto si fuera de esta otra manera?’” En 1948 escribió: “El problema fundamental de la comunicación es el de la reproducción exacta o aproximada desde un punto seleccionado a otro. Con frecuencia el mensaje comporta un significado” (Figuroa, 2013:70).

3.1. Modelos de la comunicación y su aplicación en las organizaciones

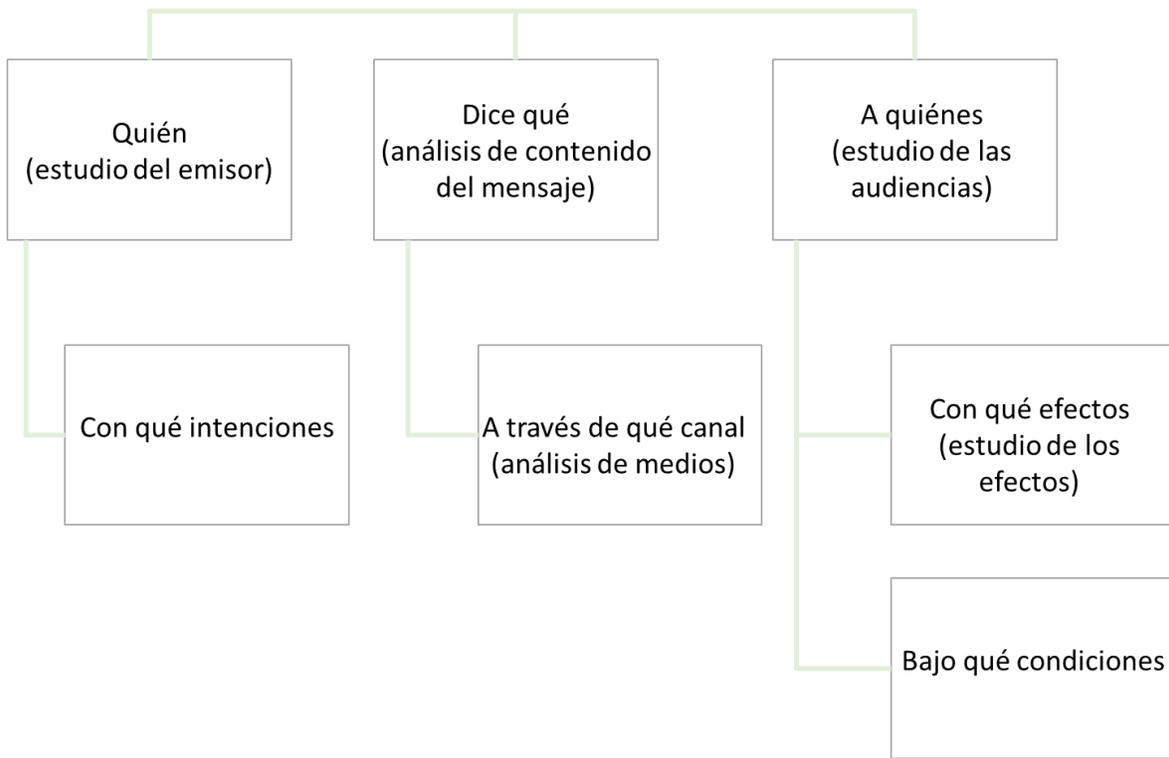
Este primer subapartado tiene el objetivo de presentar algunas de las teorías de la comunicación en general más representativas; sobre todo aquellas que enfatizan sus estudios sobre la comunicación masiva con énfasis en el análisis de contenido, impacto y audiencias. La finalidad es plantear sus bases para, posteriormente, en el cuarto capítulo, recuperar los aspectos que sean pertinentes para el ámbito de las organizaciones. Cabe aclarar que estas propuestas serán adecuadas, en una fase final de este capítulo, con base en los más recientes desarrollos en materia de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

3.1.1. Modelo de Lasswell

En los años de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), y aun un poco después de ella, un grupo de sociólogos, políticos y psicólogos consideraba que los mensajes en medios de comunicación masiva tenían un efecto casi todopoderoso sobre la mente de las audiencias. Sus posturas quedaron sintetizadas bajo nombre de “teorías de bala mágica”, de la “aguja hipodérmica”, o de la “transmisión en cadena”. Uno de los más connotados pensadores que defendió estos argumentos fue Harold D. Lasswell. (Gallardo, 1998:87). Aunque a este intelectual se le vincula también con las “ciencias de la política”, también se le considera uno de los padres fundadores de los estudios científicos en comunicación. (Lumbreras, 2002:179).

Lasswell fue autor de uno de los modelos de comunicación más conocidos, el cual se sintetiza en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.3.**

Ilustración 3. Modelo de comunicación de Lasswell



Fuente. Lumberras (2002)

Aunque criticado por sus estimaciones excesivas sobre el poder de influencia de los medios, al modelo de Lasswell se le reconocen los siguientes aportes: 1) la construcción muestra una dinámica de interdependencia entre sus elementos; 2) delimita los diversos elementos que pueden analizarse de un proceso comunicativo; 3) ubica en sociedad, según su poder y jerarquía, la forma como deben efectuarse los análisis en torno a cada elemento del modelo. (Lumberras, 2002:182).

Asimismo, como se aprecia en la figura, la propuesta de Lasswell contribuyó a generar nuevos tipos de análisis en ciencias sociales: el *análisis de control* sirve para entender al emisor y sus intenciones; el *análisis de contenido* se centra en los mensajes; el *análisis de medios* se usa cuando interesa observar canales como la radio, la prensa, las películas u otros similares; el *análisis de audiencia* se emplea cuando se desea estudiar a las personas a las que llegan los medios; y el *análisis*

de los efectos determina el éxito del emisor contrastando sus intenciones con los resultados sobre la audiencia.(Moragas, 1985:51).

3.1.2. Modelo de Shannon y Weaver

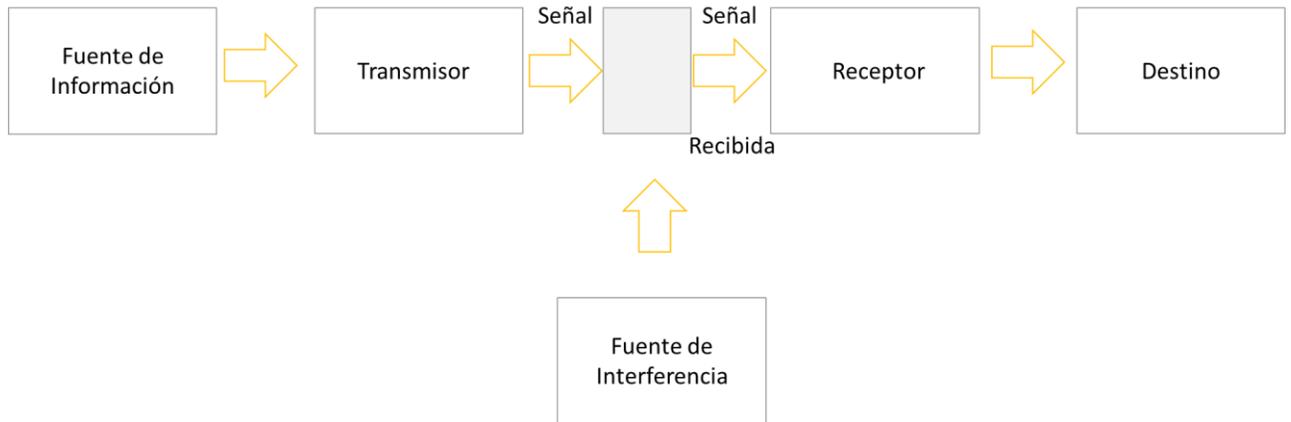
El siguiente modelo por estudiar pertenece a un conjunto de desarrollos teóricos comúnmente llamados como *teoría de la información*. De esta propuesta participaron en la década de los cuarenta personajes como Norbert Wiener, A. N. Kolmogoroff, R.A. Fisher, Ludwig Boltzmann, Claude Shannon y Warren Weaver. (Lumbreras, 2002:206).

Conocido como teoría matemática de la comunicación, el trabajo de Shannon y Weaver explica la comunicación como la transmisión de mensajes en un proceso lineal y simple¹⁵. Su explicación nació en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, en el cual era importante encontrar la forma de aprovechar más eficientemente canales de información como las líneas telefónicas. Así, estos autores postularon un modelo para determinar la capacidad de carga y de transmisión de datos por un determinado canal. Como se aprecia, este desarrollo tiene una raíz propia de la matemática y la ingeniería; sin embargo, fue aprovechada para entender el proceso de comunicación humana. (Fiske,1985:1).

La Ilustración 4 describe cada uno de los elementos contemplados en la propuesta de Shannon y Weaver.

¹⁵ "...En el modelo, se considera a la fuente como el origen de las decisiones: la fuente decide qué mensaje envía, o, más bien, selecciona uno de un conjunto de mensajes posibles. El transmisor convierte el mensaje seleccionado en una señal que se envía a través del canal al receptor... Obviamente, algunas partes del modelo pueden actuar más de una vez...". (Fiske, 1985:3).

Ilustración 4. Modelo de transmisión de información de Shannon y Weaver



Fuente. Fiske (1985)

Como se aprecia, se trata de un modelo lineal y simple. Como elemento distintivo, destaca la consideración de una “fuente de interferencia”. Según Shannon y Weaver podían identificarse tres tipos de niveles de interferencia: los técnicos — relativos al nivel de exactitud con el que podían ser transmitidos los símbolos de la comunicación—, los semánticos —referentes al grado de precisión con el cual se transmiten los símbolos y el significado deseado—, y los de efectividad —que ponderan si la efectividad del significado recibido afecta la conducta del destinatario—. Fiske (1985:2). “El objeto de estudiar la comunicación en todos y cada uno de los niveles es comprender cómo podemos mejorar la exactitud y la eficiencia del proceso”.(Fiske, 1985:3).

3.1.3. Modelo de Osgood y Schramm

Los modelos de comunicación hasta ahora vistos tienen en común su carácter lineal, que parte de la emisión y termina con la recepción de un mensaje. Sin embargo, posteriores estudios de comunicación evidenciaron la falta de consideración de la

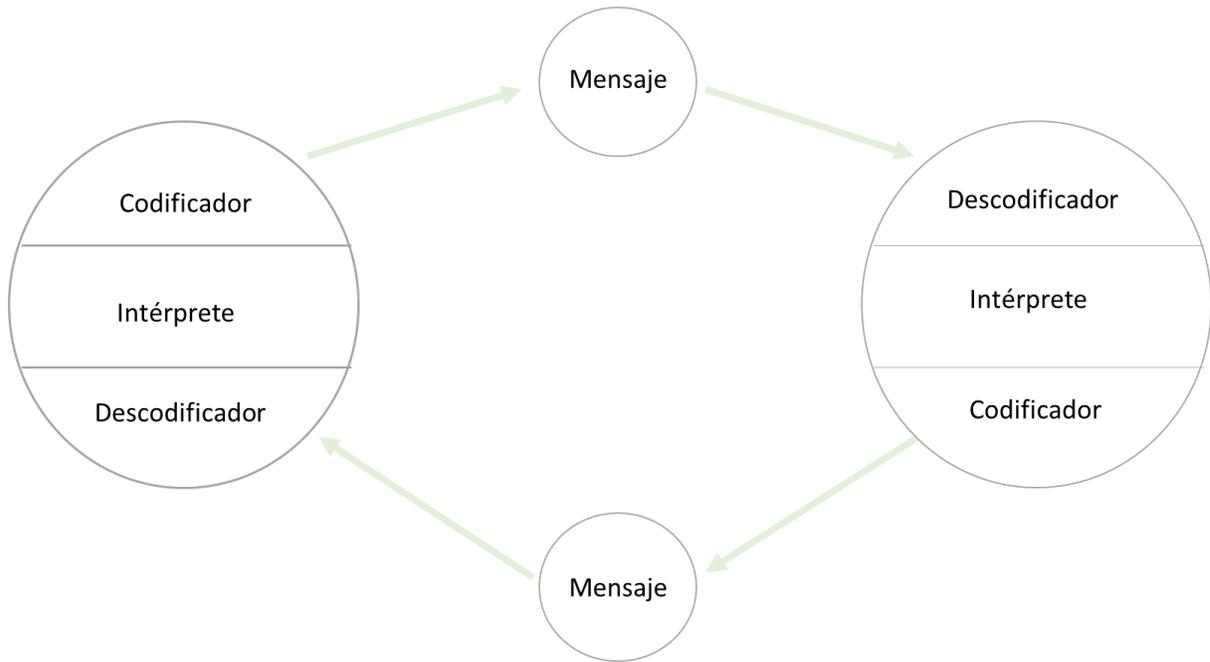
retroalimentación o *feedback* en los flujos de comunicación. En otras palabras, plantearon la necesidad de construir *modelos circulares*¹⁶. Estas propuestas poseen rasgos comunes como los siguientes: 1) ponen en tela de juicio la visión conductista (estímulo-respuesta) de la comunicación, y 2) complejizan la concepción de la comunicación con nuevos elementos de mediación y procesos de influencia mutua. (Aguado, 2004:202).

Entre los autores que se inscriben en este tipo de estudios se encuentra Wilbur Schramm. Él sostuvo que dentro de las diversas categorías sociales existentes en cualquier conglomerado urbano, sus miembros discriminan y seleccionan los contenidos propuestos en los medios de comunicación en función de su posición social, por tanto quienes comparten dicha posición tendrán un comportamiento de selección similar. (Lumbreras, 2002:184) junto con Charles Osgood, propuso, en 1945, un modelo de comunicación que resaltaba a los actores del proceso de comunicación como agentes con capacidad de codificar, decodificar e interpretar mensajes. Así, en esta propuesta, más que un emisor y un receptor, se aprecia que los participantes de la interacción comunicativa son en distintos momentos puntos de origen y de destino. (Aguado, 2004:203). Este argumento se entiende mejor con la Ilustración 5.

Aguado (2004) afirma que en la propuesta jugó un papel fundamental la perspectiva psicolingüística de Osgood; gracias a ella, se lograron identificar a los actores de la comunicación como los participantes de un diálogo. Así, este modelo es especialmente adecuado para analizar fenómenos de comunicación interpersonal, aunque no tanto para los de comunicación colectiva o de masas. (Aguado, 2004:204).

¹⁶ En el modelo de Shannon y Weber se habla sobre la retroalimentación, pero en el mismo sentido del modelo lineal: “la retroalimentación añade un retorno del destino hacia la fuente, no afecta la linealidad del modelo: su presencia hace más eficiente el proceso de transmisión de mensajes”. (Fiske,1985:17).

Ilustración 5. Modelo de Osgood y Schramm



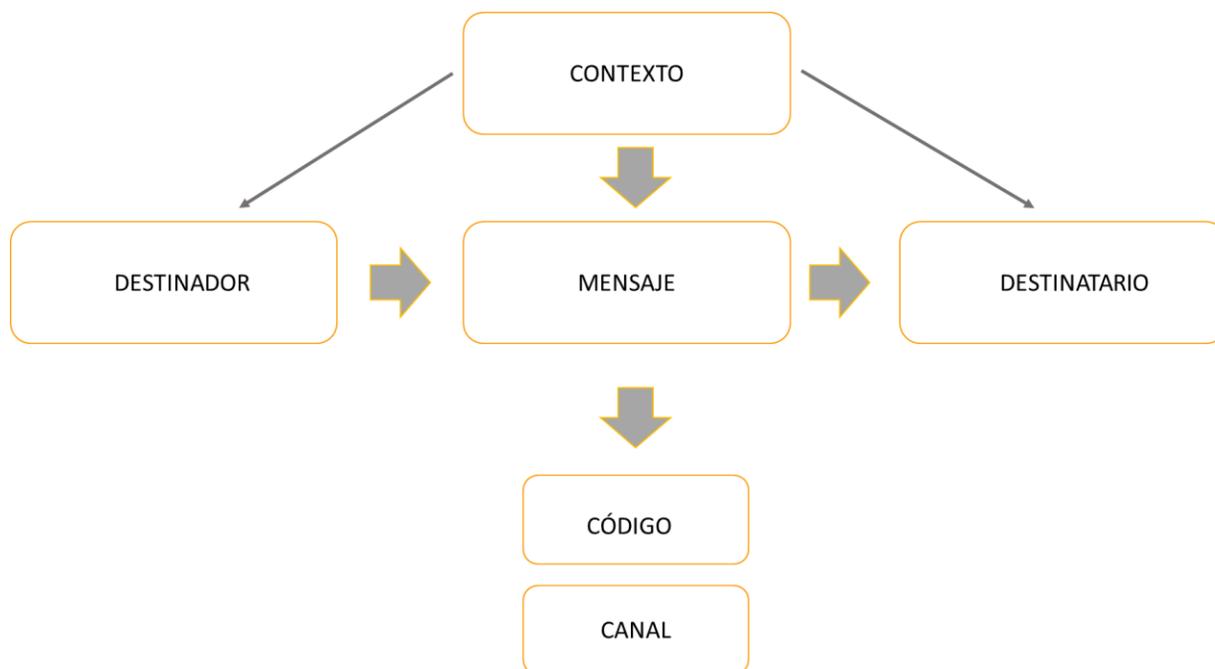
Fuente. Aguado (2004)

Este modelo sugiere que al igual que un sujeto en particular los medios de comunicación realizan las mismas funciones comunicativas: codificar, interpretar, decodificar mensajes, que a su vez se descomponen en varios subprocesos complejos, por tratarse de la integración de funciones de personas diferentes; estas funciones son realizadas por los periodistas o comunicólogos que de acuerdo con el poder de toma de decisión determinarán finalmente lo que se publica. Así también la audiencia está conformada por individuos que pertenecen a diferentes grupos y según su interés funcionan como multiplicadores de la información recibida de los medios. Desde esta perspectiva, la información de los medios produce sus efectos más importantes a través de los individuos multiplicadores y su influencia personal en los grupos.

3.1.4. Modelo de Jakobson

Roman Jakobson desarrolló una propuesta de comunicación con una perspectiva lingüística¹⁷ y, más específicamente, poética. (Vargas, 2015:144). Su modelo considera los factores expuestos en la Ilustración 6 como constitutivos del hecho discursivo.

Ilustración 6. Elementos y proceso del hecho discursivo según Jakobson



Fuente. Vargas (2015)

¹⁷ "A partir de las incorporaciones de Jakobson en lingüística y de Lévy-Strauss en antropología, los procesos de comunicación humana pasaron a ser entendidos como un intercambio sucesivo de mensajes con información. El modelo se extendió a la psicología y a la sociología". (Aguado, 2004:33).

Según este modelo, se entiende que el proceso de comunicación inicia con un destinador, quien emite un mensaje, con base en un código lingüístico, para hacerlo llegar a un destinatario; no solo se requiere de un código para comprender el mensaje, sino también de un contexto compartido entre destinador y destinatario en el que este cobre sentido, asimismo, este proceso tiene lugar gracias a un canal o contacto entre el destinador y el destinatario.

La propuesta de Jakobson no se detiene en la consideración de estos elementos. Este autor además aporta un esquema de seis funciones del lenguaje, las cuales se corresponden con cada uno de los componentes anteriormente referidos. En seguida se explica cada una de ellas.

1. *“Función emotiva. Se corresponde con el destinador. Sirve para caracterizar la actitud del hablante hacia lo que transmite. Se aprecia en matices fonéticos, interjecciones y ciertos recursos morfológicos, tales como diminutivos, aumentativos y despectivos.*
2. *Función referencial. Se corresponde con el contexto. También se le conoce como denotativo o cognoscitivo. Se observa en la transmisión de datos objetivos por medio de enunciados declarativos.*
3. *Función poética. Está centrada en el mensaje. Enfatiza una dimensión estética, pues asigna la mejor forma posible para transmitir un mensaje. Se puede analizar enfocando la atención en la selección y combinación de palabras para la emisión de un mensaje.*
4. *Función conativa. Está relacionada con el destinatario. Busca influir en sus pensamientos o conductas. Se aprecia en los vocativos (invocaciones al interlocutor) e imperativos del mensaje (órdenes que se espera que sean acatadas). Está orientada a la efectividad; esto es, a la generación de una reacción en el receptor.*
5. *Función fática. Está relacionada con el canal. Se distingue por pretender el contacto con un interlocutor, prolongar dicha comunicación, o bien, interrumpirla. Algunas expresiones características de esta función son las siguientes: “Oiga”; “hola”; “ajá”; “sí”; “adiós”.*
6. *Función metalingüística. Gira en torno al código de la comunicación; es decir, la lengua. Puede ser explícita, si se usa la lengua como medio de conocimiento acerca*

del mismo lenguaje, o implícita, cuando se hace referencia a la lengua con fines lúdicos, jugando con las posibles conexiones entre significante, significado y sentido". (Vargas, 2015:147).

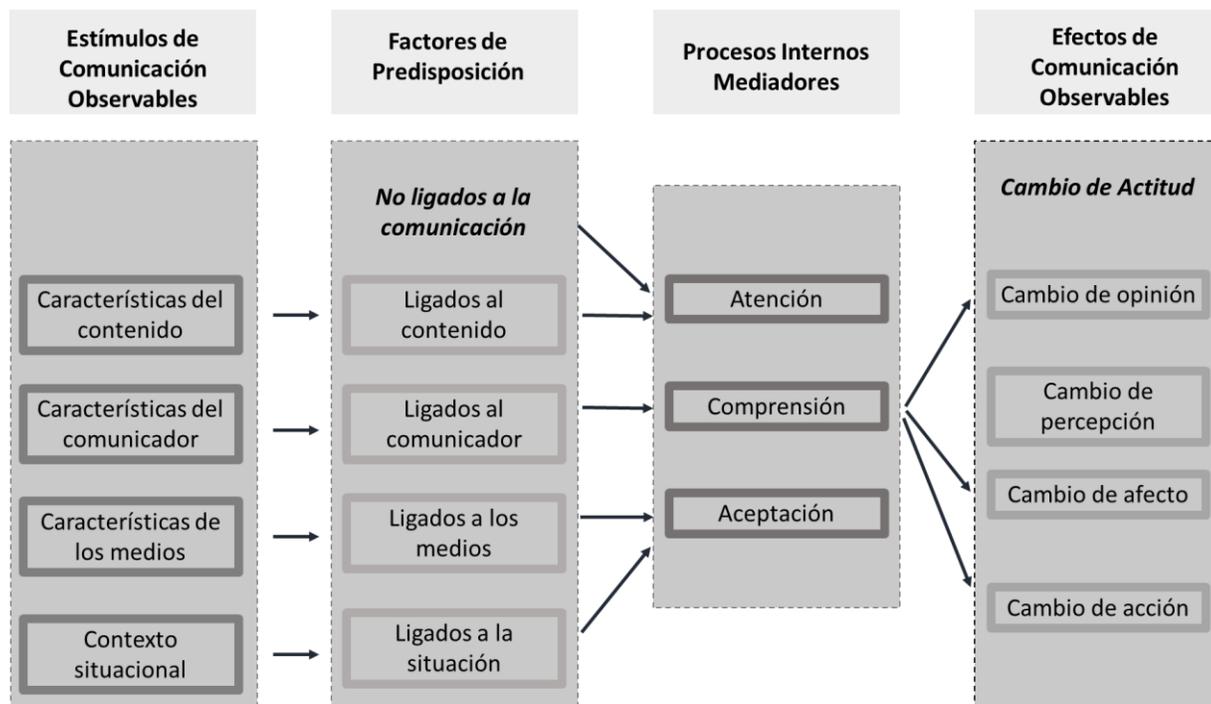
3.1.5. Modelo de Hovland

El último modelo de comunicación a considerar en este subapartado es el de Hovland. Su desarrollo teórico tiene una influencia de los estudios sobre el aprendizaje. De ahí que plantea que la comunicación suscita una transformación en las actitudes de los individuos; los argumentos que en este proceso tienen lugar propician la modificación de creencias en la medida que se plantean como potencialmente benéficos (Mayordomo, Zlobina, Igartua, y Páez, s.f.:1).

El proceso de comunicación así concebido incluye cuatro operaciones intelectuales por parte del receptor hacia el mensaje del emisor: atención, comprensión, aceptación y retención, como se observa en la ilustración 7. En este sentido, Hovland buscó averiguar el impacto persuasivo considerando los siguientes elementos: la fuente (características del emisor, tales como edad, sexo, apariencia, atractivo, forma de hablar credibilidad, experiencia, etc.), el mensaje (evidencia, unilateralidad, bilateralidad, presentación, orden, humor, entre otros), el canal (si se usa un formato escrito o uno oral) y las cualidades y rasgos de las audiencias (nivel de implicación con el mensaje; afinidad o desacuerdo con la posición de la fuente, y la autoestima). Al modelo de Hovland se le critica su énfasis en la relación entre el cambio de actitud y el recuerdo de la información, ya que se ha encontrado que esta correlación es débil. (Mayordomo, Zlobina, Igartua, y Páez, s.f.:3).

Lo importante de este modelo radica en que está pensado para descubrir cómo lograr el cambio de actitud mediante técnicas persuasivas, este modelo va más allá centrándose en el comportamiento que un mensaje puede ocasionar en el sujeto, dejando en segundo término lo que este opina. (Castro y Zareth, 2006:57-58).

Ilustración 7. Modelo de Hovland



Fuente. Castro y Zareth (2006)

3.2. Modelos actuales de la comunicación organizacional

Este apartado está orientado a ofrecer y describir algunos modelos vigentes de la comunicación organizacional, para ello se considera necesario contar con un panorama general de esta disciplina, de manera que se logren identificar sus principales aportes, así como las posturas y enfoques a los que pertenece cada una de las propuestas que al final se presentarán.

La comunicación organizacional se aboca al estudio científico del intercambio de mensajes al interior y al exterior de distintos sistemas organizativos. Valle (2015:56); al igual que otros estudios organizacionales, esta disciplina se nutre del

conocimiento generado en la psicología organizacional, la sociología de las organizaciones y las ciencias de la administración, no obstante, por su carácter interdisciplinario, tampoco le son ajenos las teorías y los métodos de la ciencia política, la ingeniería, la informática, la antropología o la etnología. (Saladrigas, 2005:1).

Asimismo, esta interdisciplinariedad la lleva a valerse de una variedad de abordajes teóricos. Por ejemplo,

- *“El mecanicista, que se centra en la transmisión y recepción lineal de un mensaje a través de un canal;*
- *El psicológico, basado en la intenciones y aspectos humanos de la comunicación, donde se presume la existencia de una asociación entre las cogniciones y las conductas del individuo;*
- *El interpretativo —en el que destacan los estudios culturales—, que entiende a las organizaciones como culturas. En este sentido, se presupone que la comunicación organizacional se gesta a partir de procesos simbólicos. Así, se debe poner atención en los significados vertidos en las interacciones de sus miembros tanto a nivel individual como grupal, y*
- *El crítico, que enfatiza el carácter de las organizaciones como campos de poder. Ahí, juegan un papel esencial los intereses de clase. Desde esta óptica pero con un matiz feminista, también puede estudiarse la dominación patriarcal institucionalizada”. (Valle, 2015:58).*

En medio de todos estos enfoques, existe una serie de tópicos recurrentes en los estudios de la comunicación organizacional. Entre ellos, se pueden mencionar la comunicación interna; la cultura e identidad de las organizaciones; el cambio organizacional; la gerencia de la comunicación; la gestión de crisis; la comunicación estratégica, y las nuevas tecnologías en el campo de la comunicación organizacional. (Valle, 2015:58).

Como parte de la perspectiva general de la comunicación organizacional que aquí se está construyendo, se considera pertinente traer a colación algunos datos duros sobre esta disciplina. En un estudio bibliométrico con 10 revistas

latinoamericanas especializadas en Ciencias de la Comunicación, de 2006 a 2011 (Orjuela, 2015:150) encontró que la producción de artículos sobre comunicación organizacional representa un 27% del total de contenidos en estas publicaciones.

También se determinó quiénes eran los autores más citados de esta disciplina en lengua hispana y portuguesa. Entre ellos se encuentran Rafael Alberto Pérez, Amaia Arribas Emma Torres Romay, Valentín Alejandro Martínez Fernández, Antonio Castillo Esparcia, Antonio Juan Briones Peñalver, Juan M. Monserrat Gauchi, Kathy Matilla, Aitor Ugarte Iturrizaga, Francisco Laborda Peñalver, Joan Costa, Paul Capriotti, João José Azevedo Curvello, Cleusa María Andrade Scroferneker, Ivone de Lourdes Oliveira, Luiz Alberto de Farias, Luiz Carlos Assis Lasbeck, Margarida María Krohling Kunsch, María Aparecida Ferrari, Valéria de Siqueira Castro Lopes y Vítor Vieira p. 154-155. (Orjuela, 2015:154-155). Algunos de los aquí mencionados nutren las referencias de esta investigación.

(Orjuela, 2015: 156-157) también identificó las obras más utilizadas en este campo. Entre ellas están *Estrategias de Comunicación*, de Rafael Alberto Pérez; *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*, de Margarida Krohling Kunsch; *Excellence in Public Relations and communication management*, de James Grunig; *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, de Joan Costa; *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, de Justo Villafañe; *Introducción al Pensamiento Complejo*, de Edgar Morin; *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*, de Manuel Castells, y, finalmente, *Comunicación Corporativa*, de Cees Van Riel.

Ahora bien, toda esta considerable diversidad no debe hacer perder el rumbo del estudio de esta disciplina, para evitarlo, algunos autores se han dado a la tarea de agrupar los diferentes desarrollos teóricos de la comunicación organizacional, tal es el caso de Habermas. (Saladrigas, 2005:2) donde se pueden encuadrar estos enfoques en tres grandes posiciones de conocimiento: la empírico-analítica; la crítica y la interpretativa. A continuación, se describen los principales rasgos de cada una de ellas.

En la posición empírico-analítica, se ubican los estudios sustentados en teorías como la matemática informacional de Shannon y Weaver; la clásica de las organizaciones de Taylor y Fayol; la psicológica-conductista de Watson y Skinner, o la hipodérmica de Lasswell. Como puntos comunes, los trabajos empírico-analíticos en comunicación suelen plantear un modelo lineal de transmisión y recepción de mensajes, donde la retroalimentación del receptor no resulta de mucho interés. (Saladrigas, 2005:2).

En términos organizacionales, lo que se busca es ofrecer información que facilite la eficiencia y eficacia¹⁸ en los procesos de la organización. Esto se realiza mediante flujos verticales y descendentes (de arriba abajo) que evidencian la autoridad de los agentes administrativos sobre los operativos. En estos modelos no tienen lugar aspectos como el clima organizacional ni otras variables a las relaciones humanas. De ahí que se les denomine mecanicistas, instrumentales o tecnocráticas a estas perspectivas. (Saladrigas, 2005:3).

Por otra parte, está la posición crítica que engloba a las investigaciones que retoman teorías derivadas del marxismo, del neomarxismo, de la escuela de Frankfurt y de otras corrientes afines; más que un frente unificado de pensamiento, se le puede calificar como una coalición de intereses epistemológicos orientados a la emancipación y al cuestionamiento del *status quo*. (Saladrigas, 2005:3).

En términos de comunicación organizacional, se analiza la centralidad del poder de un sistema organizativo en una persona o pequeño grupo. Se cuestiona la neutralidad de esta autoridad, buscando evidenciar que se sustenta en una doctrina ideológica impuesta a los subordinados. También se apunta cómo es que la

¹⁸ “En el ámbito organizacional y empresarial tiene unas connotaciones ligeramente distintas. Aunque ambos términos hacen referencia al logro de las metas, la diferencia entre eficacia y eficiencia se basa en cómo se ha llevado a cabo este objetivo. Por lo tanto, se habla de eficacia cuando el trabajo previamente definido se ha conseguido en el tiempo establecido, mientras que la eficiencia hace referencia al cumplimiento del trabajo o actividad con el uso optimizado de recursos”. (<https://www.edenred.es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>)

comunicación de la organización —plasmada en formas simbólicas, metáforas e historias— se utiliza hegemónicamente para legitimar sus relaciones de poder.

Finalmente, está la posición interpretativa o hermenéutica, en ella se destacan los procesos intersubjetivos de construcción simbólica; se retoman teorías posmodernas, estudios de antropología social o cultural, y enfoques como el interaccionismo simbólico o el constructivismo. (Saladrigas, 2005:4).

Varios de estos trabajos argumentan que las colectividades humanas generan ideas sociales que se tornan en facticidades —es decir, que tienen implicaciones objetivas—; a su vez, tales ideas son internalizadas por los individuos, quienes terminan adaptándolas a sus convicciones individuales para poder desempeñarse satisfactoriamente según las normas de su sociedad.

En el ámbito de la comunicación organizacional, los estudios que se apegan a esta posición trabajan sobre los paradigmas culturales en los que se inserta la comunicación pública de las organizaciones. Se busca comprender su naturaleza comunicativa en tanto proceso generador de significaciones. En términos generales, las organizaciones son planteadas como grupos con identidad cultural, que poseen sus propios sistemas de creencias, valores, lenguajes, metáforas, símbolos y ritos. Son realidades socialmente construidas mediante la comunicación. (Saladrigas, 2005:4).

Ahora que ya se cuenta con una perspectiva general de las tendencias de investigación en comunicación organizacional, se procederá a explicar algunos modelos específicos. La selección de los casos respondió a su afinidad con la incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En concreto, se trata de los siguientes modelos: sistémico; de control estratégico; de geometría de la comunicación, y de comunicación integrada.

De acuerdo con Ludwig Von Bertalanffy¹⁹ (1976, visto en Uranga, 2015), las organizaciones son sistemas abiertos en tanto que se vinculan internamente y con su entorno mediante procesos comunicativos. Este flujo de información es vital para su funcionamiento, pues interrelaciona los subsistemas que la constituyen y mantiene los puentes con el ambiente que la rodea. (Saladrigas, 2005:3).

Luhmann²⁰ explica en su Teoría de Sistemas, que la comunicación es planteada como una realidad emergente que surge de la síntesis de tres procesos de selección: uno de información, otro de expresión de dicha información y, finalmente, uno más de comprensión selectiva de la información expresada. *“La comunicación es la operación que permite a la sociedad constituirse como sistema”*. (Luhmann, 1990:25). En este sentido, la comunicación es un sistema recursivo porque solo se mantiene cuando está en funcionamiento. Aun así, su importancia es tal que de ella depende la producción y la reproducción de la sociedad y, por ende, de las organizaciones. (Azevedo, 2010:13).

En los análisis sistémicos, se observan las estructuras de instituciones, derechos y obligaciones que norman el comportamiento de los individuos y de las organizaciones en cuanto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. En términos de comunicación, se analiza la articulación de pautas y patrones de expresión, así como los códigos icónicos, gráficos, audiovisuales y lingüísticos que emplean las organizaciones. (Saladrigas, 2005:3).

Entre los beneficios de estudiar la comunicación organizacional como un sistema, está la posibilidad de apreciarla como una dinámica en las organizaciones

¹⁹ Cómo biólogo y matemático se planteó si era posible concebir una lógica de funcionamiento general para todo sistema, independientemente de su aplicación empírica, fuera esta social, biológica o mecánica, de esta interrogante surgió la Teoría General de Sistemas (TGS) “La Teoría General de Sistemas es una teoría lógico-matemática que se propone formular y derivar aquellos principios generales aplicables a todos los sistemas. (von Bertalanffy, 1978:34).

²⁰ Luhmann distingue tres tipos de sistemas autopoieticos, es decir, sistemas que se producen a sí mismos: sistemas vivos, sistemas psíquicos y sistemas sociales... Genéricamente Luhmann concibe el sistema social como: un orden de relaciones internas (subsistemas) y externas (sistema/entorno); un sistema dinámico, cambiante, de complejidad creciente. (Aguado, 2004:77).

que forma redes de comunicación. También evidencia las diferentes modalidades de comunicación que se gestan en la organización y sus correspondientes efectos (intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala, intraorganizacional e interorganizacional). Esta perspectiva bien se puede estudiar desde cuatro niveles de análisis: el fisiológico, el psicológico, el sociológico y el tecnológico. (Saladrigas, 2005:3).

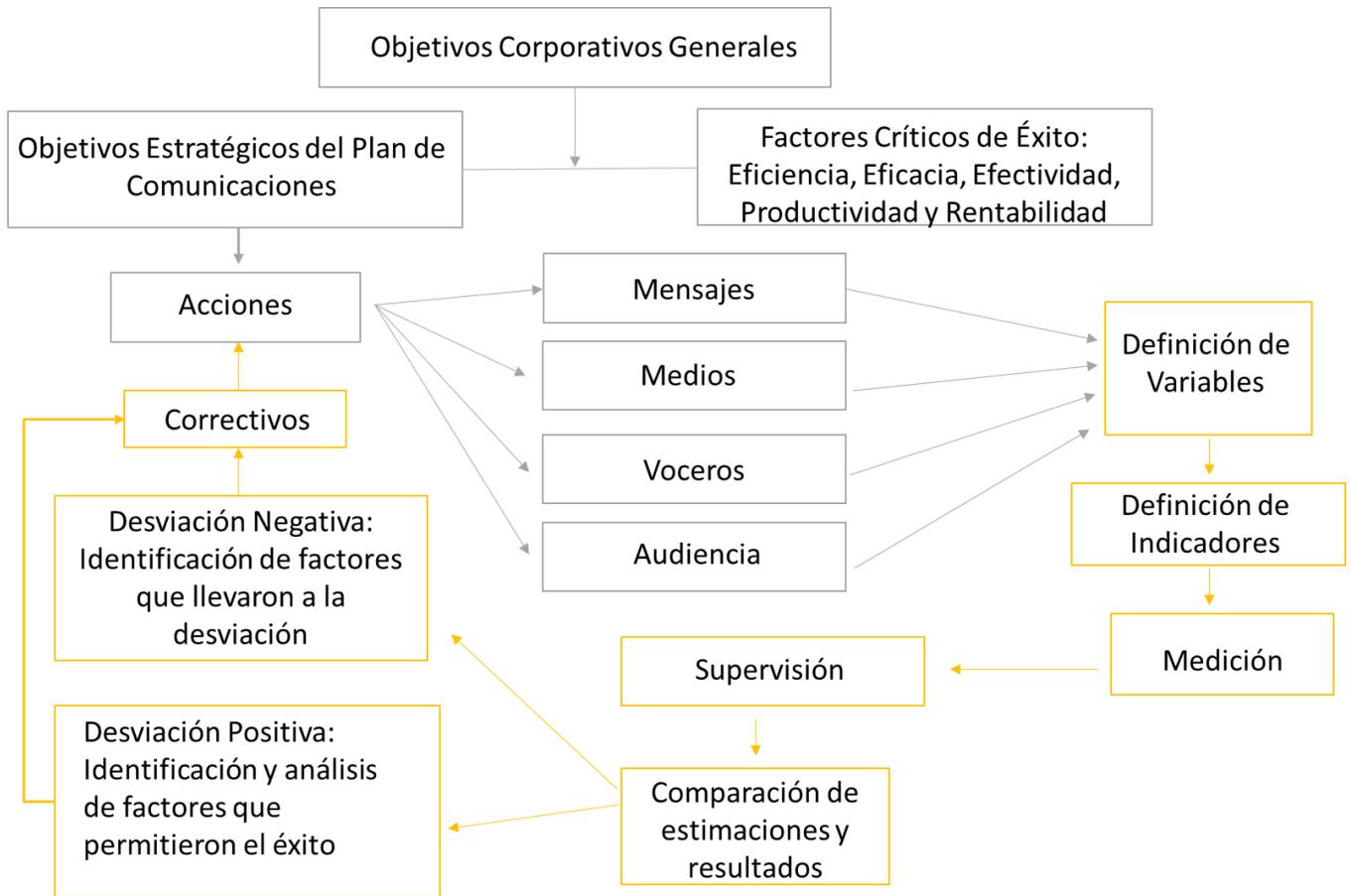
El siguiente modelo por recuperar es el de control estratégico. Se trata de un esquema dinámico que facilita el desarrollo de planes estratégicos de comunicación al determinar formas de medir el grado de avance y los resultados de cada acción comunicativa implementada. Cuenta con un método de gestión de comunicación organizacional que puede ser evaluado y ajustado continuamente en función de las metas que se desean alcanzar. (Ocampo, 2011:172). Gráficamente, se expresa en la Ilustración 8.

Como se aprecia en la figura, el plan de comunicación debe sustentarse en los objetivos corporativos generales de la organización. Para dar cauce a los objetivos de comunicación, se deben desarrollar acciones que se corresponden con cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación; a saber, los mensajes, los medios (canales), los voceros de la organización (emisores) y la audiencia a la que desean llegar (receptores). (Ocampo, 2011:173).

Asimismo, este modelo plantea que el cumplimiento de las metas que se tracen en el plan de comunicación dependerán de los siguientes factores críticos: eficiencia —es decir, qué tan bien se aprovechan los recursos disponibles para cumplir las metas deseadas—, eficacia —esto es, si se cumplen los resultados previstos—, efectividad —que permite saber si estamos utilizando el método más eficaz y más económico—, productividad —que considera la gestión comunicativa frente al efecto que produce sobre la productividad laboral general de la compañía— y rentabilidad —que se refiere a qué tan redituable es para la organización la implementación de las acciones de comunicación—. Sobre cada uno de estos rubros habrán de desarrollarse indicadores que permitan evaluar el éxito en la

implementación del plan, así como efectuar acciones correctivas de ser necesario. (Ocampo, 2011:172).

Ilustración 8. Modelo de control estratégico de la comunicación organizacional



Fuente. Ocampo (2011:173)

Un modelo más a revisar es el de la llamada geometría de la comunicación. En esta propuesta, se parte de la premisa de que la comunicación organizacional es un intercambio de valores globales que hace una organización con sus diferentes

audiencias. Se dice que es geométrica en tanto que se fundamenta en tres dimensiones: la imagen, la identidad y la cultura. Con base en ellos, la organización es capaz de mostrarse como confiable. A estos conceptos, les corresponden, respectivamente, los de entorno —que alude a las áreas que la empresa impacta y que también la pueden impactar—, contorno —relacionado con la apariencia corporativa— y dintorno —que se construye a partir de los planos que componen el volumen contenido por la cultura de la organización—. (Pizzolante, 2003:93).

Finalmente, se introduce aquí brevemente el modelo comunicación integrada. Esta propuesta surge de la recuperación de tres áreas de la comunicación organizacional: la externa, la inter y la institucional. Se dice que es integrada porque busca el apego a una estrategia global con un efecto sinérgico. Este enfoque toma en consideración que las organizaciones no viven en el vacío, sino que están insertas en una sociedad. Por lo tanto, la gestión estratégica de la comunicación integrada incluye el análisis del impacto de la cultura organizacional y de las políticas internas en el desarrollo de estrategias. Félix (2014), sintetiza de la siguiente forma, el beneficio que pretende la comunicación integrada: “en un sistema integrado, los diferentes sectores de la organización de la comunicación trabajan juntos, sabiendo y teniendo en cuenta la orientación de los objetivos generales propios de cada sector. Se trata de una gestión coordinada, sinérgica e integral de los esfuerzos humanos y organizacionales”. (Félix, 2014:204).

3.3. Importancia y funcionalidad de los modelos teóricos de la comunicación para las organizaciones

Como se ha explicado en los subapartados previos, existen diversos enfoques para dar cuenta del proceso comunicativo tanto a nivel general como en el ámbito de las organizaciones. De acuerdo con Guzmán (2012), la comunicación es tan importante

en las organizaciones que no escatima en compararla con la función que cumplen órganos como el hígado o el riñón en el organismo humano. En este sentido, su falla puede afectar críticamente a la organización en su totalidad. (Guzmán, 2012:63).

Los modelos teóricos de la comunicación organizacional facilitan la comprensión y el ajuste de los procesos que se desarrollan al interior de los sistemas organizativos. Así, fortalecen los flujos de información entre diferentes niveles, estructuras jerárquicas y canales. Guzmán (2012:63). A continuación, se ahondará en su pertinencia para el desarrollo de las organizaciones.

3.3.1. La importancia de la comunicación en el desarrollo organizacional

En un estudio Peiró y Bresó (2012) recurrieron al modelo heurístico de análisis multifacético para la intervención y la gestión organizacional (modelo AMIGO) para analizar la función que cumple la comunicación en los sistemas organizacionales. Gracias a esta herramienta, lograron determinar que la comunicación posee múltiples facetas funcionales en las organizaciones. En concreto, se concluyó que los actos de comunicación son esenciales para la dinámica organizacional. Para intervenir sobre este proceso, existe una serie de métodos e instrumentos sobre los cuales se hará mención a lo largo de los siguientes subapartados. (Peiró y Bresó, 2012:41).

En general la importancia de la comunicación organizacional, deriva en un aumento del sentimiento de pertenencia lo que se traduce a una mayor fidelidad hacia la empresa una identificación con los valores corporativos, la visión y la misión, se crea un ambiente propicio para generación de ideas que a su vez puede generar optimización de procesos e innovaciones, un colaborador satisfecho, y motivado y reconocido se siente parte de la empresa y lo manifiesta al exterior

creando una buena imagen y reputación empresarial, incrementa la productividad al aumentar la calidad y al ahorrar en tiempos y recursos.

3.3.2. Aspectos relevantes de los modelos teóricos de la comunicación organizacional para la comprensión del comportamiento y las interacciones

Peiró y Bresó (2012:67) explican que los procesos de comunicación son consustanciales a las organizaciones. La relación es tan estrecha que algunos autores definen a las organizaciones como sistemas que procesan información. Como ya se mencionó, estos autores utilizan un análisis multifacético para la intervención y gestión de las organizaciones con los siguientes objetivos: ofrecer una visión sistemática de la organización; evidenciar los componentes nucleares implicados en los procesos de comunicación, y describir las distintas metodologías e instrumentos que pueden emplearse para gestionar profesionalmente los procesos comunicativos de una organización.

Entre la gama de herramientas metodológicas a las cuales pueden recurrir los analistas de la comunicación organizacional se encuentran las encuestas de *feedback*, las encuestas de 360° o los estudios de mercado. Su selección depende de los objetivos y funciones comunicativas de la organización sobre las que se desee intervenir. A estas técnicas las acompaña un acervo de teorías, investigaciones, conocimientos empíricos y recursos tecnológicos que permiten fundamentar las intervenciones y gestiones de la comunicación organizacional. (Peiró y Bresó, 2012:67).

La meta del analista que desea comprender los comportamientos e interacciones comunicativos de una organización debe ser la de desarrollar un diagnóstico integral y sistémico en el cual se detecten y determinen los vínculos entre los fenómenos y procesos de comunicación organizacional. También es

necesario que se comprenda su evolución y transformación, así como su rol en los cambios más generales de la organización en cuestión. (Peiró y Bresó, 2012:67).

3.3.3. Aspectos relevantes de los modelos teóricos de la comunicación organizacional para la delimitación de estrategias de gestión

En términos de gestión de la comunicación organizacional, existen algunos enfoques aplicados que vale la pena recuperar: la comunicación estratégica y la comunicación productiva. Sobre la primera, se parte de la premisa de que la cultura de la comunicación organizacional requiere una visión del capital humano como recurso estratégico. Al personal de las instituciones se le debe orientar y abrir espacios para que participe creativamente en la definición de objetivos y metas. (Soria y Pérez, 2010:3).

La comunicación estratégica guarda como principal meta el desarrollo e implantación de estrategias de comunicación que contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización en cuestión. Para ello, brinda herramientas de coordinación que sostienen los procesos de transformación y que refuerzan la cohesión del personal. (Soria y Pérez, 2010:12).

La comunicación estratégica es tan importante que, sin ella, no es posible que los sistemas organizacionales obtengan la retroalimentación indispensable para su supervivencia, expansión y desarrollo. En contraste, su constante atención permite corregir errores; prevenir distorsiones en la transmisión y recepción de mensajes; pactar mejores acuerdos; facilitar negociaciones, y reducir el riesgo en contextos de incertidumbre. (Soria y Pérez, 2010:13).

Así, la comunicación estratégica aparece como una herramienta esencial para que las organizaciones definan y alcancen sus cometidos. En específico, este enfoque de comunicación se vincula con la efectividad y eficacia en tres ámbitos:

1. *"Comunicación interna. Se orienta a dinamizar los conceptos, afectos, actitudes y comportamientos de los miembros individuales y grupales de una organización. Se busca que ellos desarrollen un sentimiento de identidad y corresponsabilidad que los comprometa con la búsqueda del aumento de su productividad y del cumplimiento de los objetivos de la organización.*
2. *Comunicación corporativa. Se expresa en forma de relaciones públicas y de creación de imagen. Sus metas son la creación, promoción y conservación de cierta reputación institucional. Igualmente busca el establecimiento de alianzas entre la organización en cuestión y sus audiencias internas, externas y especiales. Recientemente, también se han agregado a este rubro las acciones tendientes a propiciar la responsabilidad social de la organización.*
3. *Comunicación mercadológica o publicitaria. Su finalidad es la de vender los productos y servicios que genera la organización. Para ello, también debe buscar, primero, su aceptación y, después, la fidelidad por parte de sus públicos destinatarios". (Soria y Pérez, 2010:13).*

Por otra parte, se tiene a la comunicación productiva. Aunque este enfoque se asocia a la comunicación estratégica, difiere en algunos puntos sobre los que se ahondará enseguida.

En primer lugar, destacan las teorías sobre las que se fundamenta. A saber, son las siguientes: la teoría del lenguaje de Morris, y la teoría de la comunicación y de los tres procesos fundamentales de la información de Nosnik. (Soria y Pérez, 2010:14).

Respecto a la primera de ellas, se pone especial atención en las interpretaciones y los contextos para entender la naturaleza del lenguaje. Como atributos de la lengua, Morris identifica la sintaxis —es decir, el conjunto de reglas para la expresión y clarificación de los enunciados—, la semántica —referente a la interpretación que una o más personas brindan a lo que otros hablantes comunican—, y la pragmática —que se concentra en la situación o el ambiente donde tiene lugar el intercambio comunicativo—. (Soria y Pérez, 2010:15).

En cuanto a la teoría de la comunicación de Nosnik, resaltan tres rubros fundamentales: la información —de la cual el analista debe identificar las condiciones bajo las que se estructuran y clarifican los mensajes—; las redes —que son el espacio en el que fluye la información y que revelan su valor informativo en función del emisor y del receptor—, y las innovaciones —que enfocan esfuerzos para renovar los sistemas comunicativos de la organización—. (Soria y Pérez, 2010:14).

En segundo lugar, la comunicación productiva se distingue por los motivos que la originan. Estos radican en la intención de evaluar los procesos de calidad de las organizaciones como procesos inversos de comunicación. En otras palabras, nacen no porque el emisor tenga la intención de comunicar un mensaje a un receptor, sino porque los mismos emisores buscan cierta información de los receptores para poder atender eficazmente los objetivos productivos de la organización. (Soria y Pérez, 2010:14).

Las condiciones de calidad que el receptor exija estarán condicionadas por la capacidad y objetivos de la organización. A su vez, las pretensiones de la organización se conectan con las expectativas que la sociedad posea en torno a su contribución. Tomando en cuenta estos supuestos, la comunicación productiva tiene los cometidos de ubicar los procesos de comunicación organizacional en un contexto y de que el sistema organizativo alcance sus objetivos. Para ello, se orienta a obtener la retroalimentación necesaria para identificar los requerimientos de la organización mediante estrategias de comunicación. (Soria y Pérez, 2010:14).

En términos de sus fundamentos teóricos, se puede decir que la comunicación productiva guarda una dimensión pragmática por la cual adecua el lenguaje verbal de los agentes del proceso comunicativo al desempeño pretendido por la organización. Además, la comunicación productiva permite obtener la información necesaria para mejorar los procedimientos del sistema organizativo. (Soria y Pérez, 2010:15).

La comunicación productiva despliega sus estrategias con base en tres tipos de inteligencia: la inteligencia lineal —cuya característica es la producción de mensajes con datos benéficos para su emisor—, la dinámica —que tiene el fin de suscitar flujos, distribución y difusión de información entre emisores y receptores—, y la productiva —que se encamina a producir información sobre las necesidades de calidad esperadas por los usuarios para que lleguen al emisor—. (Soria y Pérez, 2010:15).

A grandes rasgos, se puede concluir que la comunicación productiva tiene la siguiente finalidad: ser un instrumento para la mejorar de la organización en términos de calidad y de su respuesta a la sociedad a la que oferta productos y servicios. Para ello utiliza los procesos comunicativos como medio de alineación de los propósitos de la organización con su funcionamiento operativo. (Soria y Pérez, 2010:15).

3.4. La incorporación de las TIC a los modelos convencionales de comunicación organizacional

Ya se han planteado los aportes de los modelos teóricos de la comunicación a las organizaciones. Sin embargo, todavía queda pendiente ver si dichos esquemas son capaces de integrar a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. Sobre ello se ahondará en los siguientes subapartados.

Primeramente, hay que destacar que las transformaciones tecnológicas de los últimos años han afectado la vida de las sociedades, incluyendo a sus organizaciones. Solo hay que pensar cómo han facilitado distintos procesos recursos concretos como las videoconferencias, los teléfonos inteligentes, la internet y sus aplicaciones, y las plataformas de interacción digital tan solo por mencionar algunas. Cada uno de estos instrumentos potencia el alcance de la comunicación de las organizaciones. (Félix, 2014:195).

En este tenor, la comunicación integrada propone el desarrollo de estrategias que elaboren un único mensaje central para la organización, desplegado mediante diferentes herramientas. El concepto no solo engloba acciones comunicativas, sino datos de la propia organización que permitan aumentar la competitividad y las metas de productividad. (Félix, 2014:204).

En el cumplimiento de estas tareas, los sistemas de tecnologías de la información y comunicación resultan un invaluable apoyo. Al respecto, Félix (2014) explica que...

...pensando en la comunicación a través de voz, imagen, texto o la transmisión de datos en el nuevo entorno tecnológico que permite la comunicación en tiempo real también se habla de la comunicación integrada, ya que crea una integración organizativa, antes inimaginable, lo que facilita el proceso de la toma de decisiones y aumenta significativamente la productividad de las empresas. (Félix, 2014:204).

Ahora bien, poder aprovechar estas innovaciones exige repensar la forma de generar mensajes, Esto se debe a que los receptores mantienen expectativas distintas según las diferentes fuentes de información a las que acuden. A partir de ellas construyen sus marcos de referencia. A este proceso se le ha llamado como *bricolaje*. Puede ser definido como “un proceso de anárquica exploración teórica por el cual los individuos y las culturas usan los objetos a su alrededor para desarrollar y asimilar las ideas”. (Félix, 2014:204).

En este sentido, las nuevas tecnologías han venido a multiplicar y magnificar las posibilidades para el desarrollo de marcos de referencia. Los medios no solo emiten mensajes, sino que tienen la capacidad de diseñar escenarios en los que esos mensajes pueden mostrarse plausibles. El enfoque de comunicación integrada busca crear una estrategia sinérgica que aglutine los esfuerzos de las organizaciones en este sentido de manera que se facilite el cumplimiento de sus objetivos. (Félix, 2014:204).

3.4.1. La transición de los modelos convencionales a la era digital

Dadas las circunstancias anteriormente planteadas, las organizaciones ven la necesidad de transitar hacia la era digital en lo que respecta a sus estrategias de comunicación. En este rubro, la comunicación integrada propone el aprovechamiento de los nuevos medios bajo un modelo integral y sinérgico. De este modo, se entrelazan los mensajes pautados en torno a un concepto aglutinador. Con esto, se espera alcanzar un mayor impacto que el que tendría un mensaje aislado o un conjunto de estos, pero sin coordinación alguna.

La comunicación integrada propone la emisión reiterada y planeada de mensajes coherentes en un periodo de tiempo a través de diversos canales y fuentes. El efecto que se busca generar es el de la creación de estructuras de conocimiento y la generación de actitudes en el receptor. Bajo este planteamiento, las nuevas tecnologías pueden ser bastante útiles siempre y cuando la organización cuente con equipos multifuncionales e interdisciplinarios. Esto se traduce en el trabajo colaborativo de profesionales de distintas áreas de la comunicación —como publicirrelacionistas, publicistas, periodistas y comunicólogos organizacionales— con expertos en áreas como la informática, el diseño gráfico, las telecomunicaciones, el análisis estadístico, y otras disciplinas de las ciencias sociales y exactas, por mencionar solo algunos. (Félix, 2014:204).

3.4.2. Principales cambios los modelos convencionales de comunicación

La incursión de las nuevas tecnologías en el campo profesional ha impactado a la disciplina de la comunicación. Como se mencionó anteriormente, entre las principales transformaciones que se han reconocido, está la necesidad de acudir a

equipo interdisciplinarios. En este sentido, los cambios no se limitan a la aplicación de herramientas de comunicación, sino, incluso, a la etapa de diseño, planificación y comprensión de los problemas y las estrategias. Deconstruir, fragmentar y emitir mensajes mediante diversos canales —tales como el correo electrónico, las teleconferencias, las reuniones en la red, los medios masivos, y otros— son ahora tareas comunes en el ámbito de las organizaciones. De hecho, las TIC permiten que los equipo colaboren desde diferentes locaciones físicas, y que sus intervenciones no se circunscriban a un solo espacio físico, sino que se viralicen. (Félix, 2014:204).

Ahora, las modificaciones no solo se dan en lo que al emisor se refiere, desde 2004, internet ha fortalecido la condición interactiva de sus plataformas; de esta manera, los usuarios ya no son meros navegadores pasivos, sino que son capaces de constituirse como agentes activos y participativos. Esta dinámica modifica las condiciones de la comunicación en las sociedades. De una situación asimétrica donde apenas algunos podían emitir mensajes con gran alcance se pasa a otro donde las tradicionalmente pasivas audiencias pueden formar grupos de discusión y posiciones temas en la agenda pública. La comunicación digital y la globalización han logrado que los espectadores se conviertan en usuarios, tornando la comunicación de masas en comunicación interpersonal de alta conectividad. (Félix, 2014:205).

Conceptos como el de Web 2.0 se han generado para dar cuenta de estas nuevas manifestaciones comunicativas en internet. Las llamadas redes sociales son un ejemplo palpable de este tipo de interacción. Por lo tanto, los modelos de comunicación deben pasar de la concepción que centra su atención en la transmisión lineal de un mensaje a un receptor, hacia otros donde se plantee un proceso dialéctico con un intercambio continuo de roles emisor-receptor. (Félix, 2014:206).

3.4.3. La adaptación de los modelos teóricos a las nuevas plataformas mediáticas

Una manera sencilla de apreciar la forma como se han aplicado las transformaciones descritas en la comunicación de las organizaciones consiste en dividir los flujos que se dan en su interior de los que se proyectan hacia el exterior. En la primera de estas dimensiones, intranet se ha destacado como un mecanismo de gestión de la comunicación interna de las organizaciones. Entre otros beneficios, esta herramienta le ha garantizado flujos bidireccionales entre distintos niveles de mando, así como administración del conocimiento del organismo en modos no vistos anteriormente. (Félix, 2014:206).

Los recursos de este tipo permiten organizar y controlar la información de todas las áreas así como sus flujos. Mediante estas herramientas, es posible comunicar noticias y eventos relevantes para la organización de forma inmediata. También posibilitan el trabajo simultáneo sobre documentos y proyectos desde diferentes equipos y locaciones. (Félix, 2014:206).

En cuanto a la comunicación al exterior de la organización, Kotler y Armstrong (2003) citados en (Félix, 2014:206) afirman que “la internet es una tecnología que permitió a un nuevo modelo de hacer negocios, ya que posibilita el acceso a la información, el entretenimiento y la comunicación, en cualquier momento y en cualquier lugar”. La comunicación de las organizaciones por medios digitales permite construir relaciones con clientes socios comerciales de manera más sólida, dinámica y eficiente. Internet ofrece innovaciones para la promoción, venta y distribución de productos y servicios.

Capítulo 4. Modelo teórico actualizado de la comunicación interna en las organizaciones en consideración de los cambios en las prácticas comunicativas vinculados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación

En este capítulo se avocará al objetivo principal de la tesis, que es proponer un modelo teórico actualizado que permita comprender y/o gestionar la comunicación interna en las organizaciones en consideración de los cambios en las prácticas comunicativas vinculados con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la vida diaria de las organizaciones con motivos de elevar la productividad laboral. Para ello, se retomará todo el cuerpo teórico construido en los capítulos previos y, a partir del análisis minucioso de los modelos estudiados, se intentará desarrollar la propuesta mencionada.

4.1 Alcances y limitaciones de los modelos actuales

Como se adelantó en el capítulo anterior, las TIC han modificado los procesos comunicativos, por lo cual es necesario actualizar los modelos teóricos sobre estos fenómenos. Uno de los aspectos que más se ha transformado es el relativo a los receptores; quienes desean comunicar un mensaje ahora deben partir de la idea de que no podrán limitarse a la transmisión lineal de contenidos, ahora deberán desarrollar estrategias orientadas a *interactuar* con ellos, creando nichos, y generando experiencias comunicativas de alcance global que trasciendan las fronteras locales. (Barrios-Rubio, 2014:165)

Como es posible visualizar, esta forma de operar no corresponde con el modo en como la comunicación fue conceptualizada en los modelos tradicionales; de ahí que sea

necesario replantear el trabajo de los comunicadores sociales en las organizaciones. En este tenor, Barrios-Rubio (2014) piensa que no es tan importante dominar herramientas tecnológicas tanto como saber cómo usarlas en función del contexto, la inmediatez, el alcance potenciado y el carácter bidireccional de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.²¹

Las organizaciones de hoy en día deben ser conscientes del poder que ha cobrado la información en la actualidad y considerarla como un activo de gran valor, también considerar que las TIC se han incorporado a cada una de las actividades cotidianas y profesionales, de consumo y de producción, de las organizaciones y la sociedad en general; lo cual supone ventajas y desventajas, pues las organizaciones tienen múltiples espacios donde pueden transmitir sus contenidos; sin embargo, la misma posibilidad la tienen sus competidores y terceros interesados en sus procesos. Barrios-Rubio (2014). Aquí la importancia de considerar un modelo de comunicación como estrategia organizacional en sus tres vertientes, corporativa, competitiva y funcional para que esta agregue valor.

Barrios-Rubio (2014) enfatiza como cualidades más relevantes de la comunicación digital, la instantaneidad, la mayor cobertura y su condición bidireccional; ante estas características, considera que los equipos de comunicación en la era transmedia deben adaptarse a los nuevos lenguajes y esquemas de cada plataforma.

No solo se trata de emitir mensajes; más bien, se debe buscar construir experiencias multisensoriales de interacción en el espacio virtual.

²¹ “Las industrias de las tecnologías comunicacionales son emprendimientos de la mente para la mente, y buscan explicar contextos subjetivos en los que el “yo creador” debe ser consciente del mundo en que vive, ese mundo que es el control de las TIC. Se trata de un proceso de creatividad y emprendimiento en una sociedad de la simulación, aquella que circula día a día a través de la autopista de la información.” (Barrios-Rubio, 2014:179).

Entre las competencias con las que deben contar los miembros del equipo de comunicación de una organización para responder al contexto digital, se pueden mencionar las siguientes: gestión de perfiles; estructuración de mensajes oportunos y efectivos acordes con públicos meta; planificación y ejecución de estrategias de comunicación; generar conversaciones y otras interacciones con las audiencias; consolidar comunidades en la red; crear y establecer mensajes diferenciadores; detectar y satisfacer las necesidades de los receptores; crear, analizar, entender y orientar información en redes sociales, y monitorear el desempeño de las acciones y estrategias de comunicación de la organización. Barrios-Rubio (2014).

Este punto nos refiere en automático a la academia, en el sentido de cómo se están preparando a los estudiantes para cubrir la nueva demanda de profesionales que atiendan estas demandas de las empresas en específico.

Para cumplir con estos cometidos, los profesionales de la comunicación en las organizaciones deben poseer sólidos conocimientos de redacción, de creación de contenidos, de acciones promocionales y de captación de la atención de las audiencias dispersas y fragmentadas; tener especial atención en la gestión del talento y enfoque estratégico, estas transformaciones descritas exigen que también se posea la disposición y capacidad para adaptarse; hay que tener en cuenta que los cambios que ha suscitado la aparición de la internet son de tipo exponencial, por lo cual constantemente surgen nuevos avances, modificaciones y evoluciones en cuanto a TIC. Barrios-Rubio (2014).

De los modelos de comunicación hasta ahora desarrollados se puede recuperar su cuestionamiento al papel de los medios en el entorno social; por tanto, toca revisar si las redes sociales y las TIC cumplen el mismo papel al de los medios masivos tradicionales, o si poseen características propias. ¿Cómo se les puede aprovechar para incidir en la agenda mediática? Barrios-Rubio (2014). No hay que subestimar que las audiencias, hoy en día, son participantes activos de los procesos de comunicación.

Consciente de la necesidad de actualizar las perspectivas teóricas de la comunicación ante el nuevo ecosistema digital, Carlos Scolari (2008) plantea una serie

de elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva. En su propuesta, este académico parte de una perspectiva semiótica y de un espíritu transversal y multimodal. Sus reflexiones van encaminadas a tres dimensiones: el saber comunicacional, el hacer comunicacional, y las hipermediaciones. (Scolari, 2008, citado en Sierra, 2009:392-393).

En cuanto al primer aspecto, Scolari plantea una comparación entre las investigaciones sobre la comunicación masiva y lo que él denomina como “formas posmasivas de comunicación”, con este último concepto, el autor refiere a los procesos comunicativos que se despliegan mediante las tecnologías digitales. En opinión de Scolari, para dar cuenta de las transformaciones comunicativas de nuestra era, hay que superar la tensión que prevalece entre los investigadores en la materia que optan por un perfil cientificista o por uno ensayista, más bien, hay que abogar por la inter y transdisciplinariedad en el campo; ello contribuye a afrontar la crisis de los modelos teóricos tradicionales de la comunicación, pues hace transitar a la disciplina de ser un campo centrípreto —es decir, que tiende a concentrarse en su propio centro— a uno conversacional centrífugo —esto es, que se aleja de su centro para ir hacia otras áreas de conocimiento—. (Scolari, 2008, citado en Sierra, 2009:392-393).

El autor Scolari también indaga en las principales perspectivas teóricas sobre la comunicación digital interactiva, con base en su rastreo, categoriza las posiciones en digitalizaciones, hipertextualidades, reticularidades, interactividades, multimedialidades, convergencias y remediaciones; con este esquema, el autor corrobora que la nueva comunicación posee rasgos constitutivos y pertinentes que la erigen como un campo digno de ser estudiado en profundidad.

Aun en la dimensión del saber comunicacional, Scolari plantea el concepto de hipermediaciones. Con este término, alude a los "procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí". (Scolari, 2008, citado en Sierra, 2009:392-393).

En este sentido, a Scolari le interesa más las hipermediaciones que los nuevos medios en sí mismos; destaca que, en este proceso, el receptor se torna en productor y consumidor de información.

En cuanto al hacer comunicacional Scolari, detecta los cambios que más alteran al ecosistema mediático, por un lado, se encuentra la economía política de las hipermediaciones, que responde a lógicas productivas en medio del mundo digital, por otro lado están los beneficios del hipertexto y la multimedialidad, los cuales impregnan hasta el quehacer de los medios tradicionales de comunicación; estos cambios demandan una nueva caracterización de los consumidores digitales (ciberusuarios), en la cual se distinga entre receptores, audiencias y usuarios.

Finalmente, sobre las hipermediaciones, Scolari da cuenta de las subjetividades espacio-temporales que se gestan en los entornos digitales. Ahí, la movilidad y la pluriubicuidad son cualidades que sobresalen; por lo tanto, las TIC no solo transforman objetivamente el mundo, sino también la comprensión subjetiva que los individuos tienen de dicho mundo. En esta línea, el autor afirma que una "teoría de las hipermediaciones, debe saber moverse en un terreno discursivamente pantanoso, consolidando una sólida red de interlocutores a partir de los cuales comenzar a construir su propio recorrido epistemológico". (Scolari, 2008, citado en Sierra, 2009:392-393).

Ante todos estos planteamientos, el ecosistema comunicativo digital interactivo se muestra como el centro de las transformaciones más importantes de la sociedad en el siglo XXI. Los modelos teóricos tradicionales de la comunicación deben actualizarse para evitar desconectarse de la vida cotidiana de las personas en nuevo entorno cibercultural. Así Scolari invita a "activar una escucha teórica diferente, mucho más cauta y crítica, pero igualmente participativa, como rasgo distintivo de una comunicación digital interactiva". (Scolari, 2008, citado en Sierra, 2009:392-393).

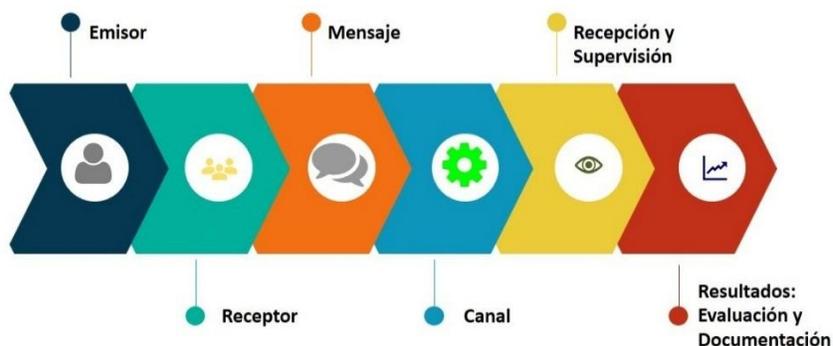
Haber Guerra (2017) guarda cierta afinidad con estas observaciones. Mediante una revisión de los estudios en comunicación de los últimos 25 años, este investigador da cuenta de la transición de la transmisión analógica de datos hacia la producción digital de contenidos transmedia, este autor observó que nos encontramos en un estado

en el que la comunicación es simultáneamente pública y privada; entendida y capaz de ser almacenada. Asimismo, en el ecosistema digital hay una alteración de los esquemas tradicionales de medición, representación y dominio cultural, con una amalgama de antiguas y jóvenes hegemonías, es un contexto en el que cualquiera puede informar y comunicar si tiene acceso a las herramientas tecnológicas de producción, reproducción y distribución de contenidos, por ello es importante según el autor, que los modelos teóricos de la comunicación recontextualicen sus propuestas y sus métodos. (Haber, 2017:187).

4.2 Conformación del modelo propuesto de comunicación organizacional

A lo largo de esta investigación se han descrito algunos modelos de comunicación que pueden aplicarse en las organizaciones, también se han planteado sus límites y requerimientos de actualización ante la incorporación de las TIC en nuestra sociedad; con base en las teorías y enfoques descritos, ahora se presentará una propuesta de modelo de comunicación organizacional que permita a los sistemas organizativos cumplir con sus objetivos. La ilustración 9 muestra los elementos que son necesarios para el funcionamiento del modelo planteado.

Ilustración 9. Elementos necesarios para el modelo propuesto de comunicación organizacional



Fuente. Elaboración propia.

Aunque esta investigación tiene una orientación preponderante hacia la comunicación interna, es importante determinar si las acciones de comunicación se orientarán para el interior de la organización o para el exterior; considerando que, en el primer caso, la organización puede buscar fortalecer o modificar valores y comportamientos que forman parte de su cultura organizacional, también puede tratar de dinamizar ciertos procesos o facilitar ciertos flujos de información, en función de sus propios objetivos. En cuanto a la comunicación externa, son objetivos comunes la consolidación de cierta imagen o reputación, así como la venta o promoción de productos, servicios, comportamientos o cambios de actitud. Sin embargo, las etapas esenciales son aplicables a ambos casos. La Ilustración 10 muestra dichas etapas.

Ilustración 10. Etapas esenciales en el proceso del modelo propuesto de comunicación organizacional

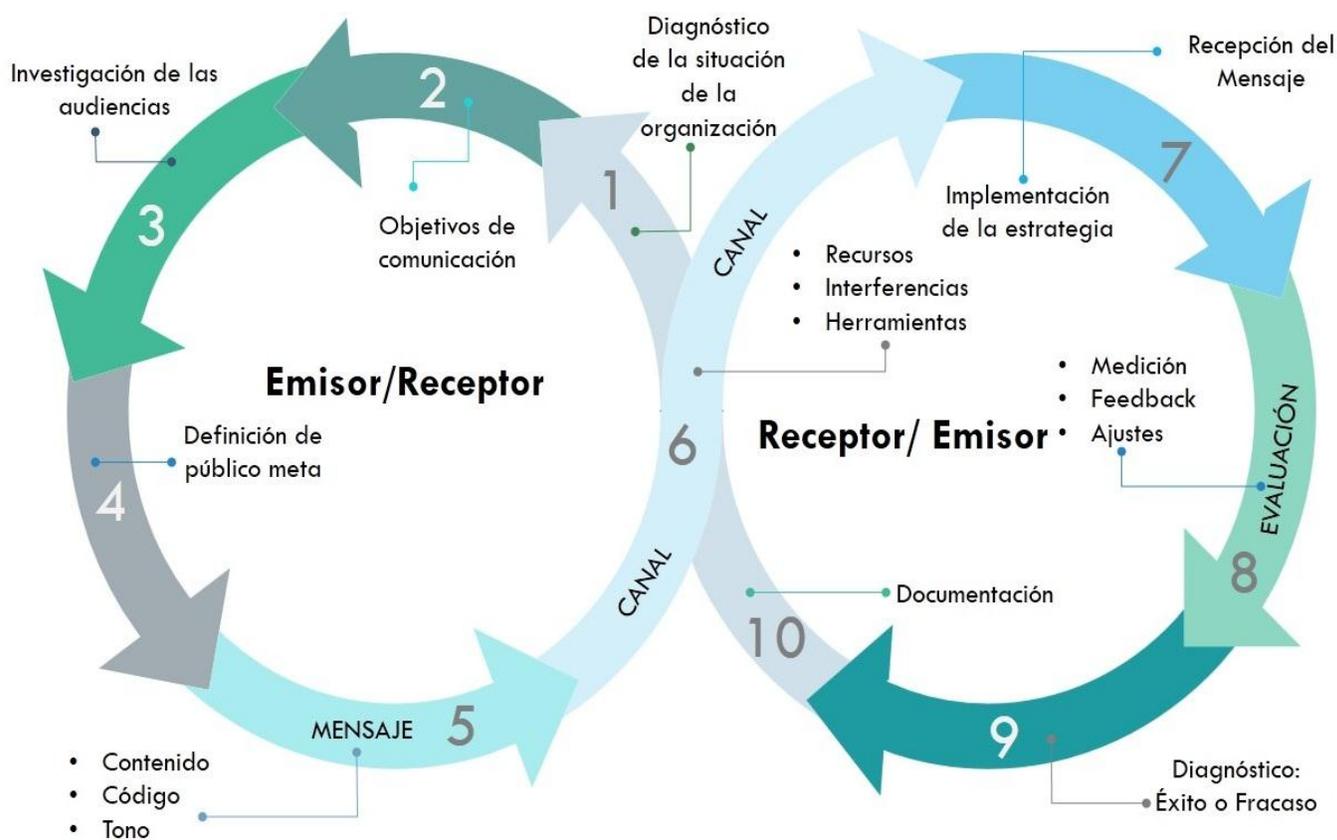


Fuente. Elaboración propia.

La propuesta del modelo es un flujo continuo del proceso, donde los emisores y receptores participan en todo el circuito, por lo cual no hay un inicio o fin del proceso como tal; también se intenta ilustrar que el proceso de la comunicación en la realidad

funciona así: una estrategia o meta genera un mensaje que se dirige a distintas audiencias a través de diversos canales, cada receptor lo asimila en formas diferentes lo cual impactara en cambios en la cultura y la productividad organizacional, esto genera nuevos mensajes que crean nuevos objetivos y así continua indefinidamente, como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Ilustración 11. Modelo propuesto de comunicación organizacional



Fuente. Elaboración propia

El modelo se puede leer en dos grandes etapas que interactúan constantemente, la primera etapa por considerar está relacionada con la importancia del emisor y consiste en la definición de los objetivos de comunicación de la organización; estos se deben ajustar a los objetivos generales de la institución en cuestión, así como a la generación de un diagnóstico sobre su situación; para ello, son útiles herramientas como el análisis FODA, o el planteamiento de escenarios ideales y de referencia, a su vez —pensando en que la comunicación de la empresa posiciona y genera opinión

pública—, es recomendable que la organización prevea los actores y las partes que pudieran estar interesados o verse afectados por sus mensajes.

La segunda etapa está vinculada a la detección de los propósitos y necesidades de la organización, se define por el establecimiento de las audiencias (receptores) a quienes se pretende hacer llegar el mensaje a comunicar; sobre ellas es necesario emprender una investigación, este trabajo de indagación puede ser de carácter documental o de campo; en el primer caso, se puede acudir a estadísticas, informes, artículos de opinión, estudios, notas informativas, entre otras publicaciones, en el segundo, existen técnicas de investigación social útiles para los propósitos comentados, tales como las encuestas, los grupos focales, las entrevistas a profundidad, historias de vida, los sociodramas, las constelaciones familiares, entre otros. Cada uno de estos recursos permitirá al equipo de comunicación de la organización tomar una decisión más informada.

Ya con la información de los emisores y los receptores, puede procederse a construir el núcleo del mensaje que desea transmitirse, sobre él giran las distintas ejecuciones de comunicación que se estime necesario transmitir, siguiendo el enfoque de comunicación integrada antes explicado. Algunos aspectos que considerar son el tipo de contenidos y códigos que se utilizarán, así como su tono (formal, informal, serio, cómico, etc.). También hay que tener en cuenta qué tan adecuada resulta su emisión de acuerdo con las circunstancias que rodean a la organización.

Dicho mensaje se ejecutará en productos específicos que circularán a través de diferentes canales y desde la voz de distintos voceros, la determinación de los canales depende tanto del tipo de audiencias con las que desea establecerse la comunicación, como de los recursos con los que cuenta la organización. Igualmente, es importante ponderar las “interferencias” que podrían obstaculizar la llegada del mensaje en el modo y tiempo previstos por la organización.

Una vez que se despliega la estrategia de comunicación, la organización debe estar pendiente de sus efectos y resultados, como ya se vio, para ello es útil contar con indicadores que permitan evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad

de las acciones de comunicación organizacional. Igualmente, es importante estar atentos al *feedback* de los receptores. De ser necesario, el equipo de comunicación habrá de implementar ajustes a su estrategia.

Finalmente, se deberá desarrollar un diagnóstico de los resultados de la estrategia en relación con los objetivos planteados, habrá que considerar las causas del éxito o fracaso de las acciones desplegadas. Esta información tendrá que documentarse como parte del conocimiento y la experiencia de la organización; será un antecedente importante para los futuros esfuerzos comunicativos de la institución.

4.3 Propuesta de inclusión de las TIC en el modelo

Ya se planteó, en términos generales, un modelo bajo el cual las organizaciones pueden diseñar sus comunicaciones. Sin embargo, aún queda pendiente plasmar cómo pueden integrarse las TIC en esta propuesta, para dicho cometido, se harán comentarios sobre cada uno de los puntos anteriormente esbozados.

El diagnóstico de la organización, su situación actual y planeación de nuevas metas, constituyen el punto de partida para el proceso y es de suma importancia para evaluar la estrategia o elaborar nuevas líneas de acción; para este caso la organización puede ayudarse de herramientas muy conocidas como el análisis FODA o el modelo de negocios CANVAS²², las observaciones encontradas con estas herramientas deberán quedar plasmadas en un plan (directivo, estratégico y operativo); así una vez analizada la situación y elaborado el plan, a través de herramientas de Business

²² Esta herramienta nos sirve para analizar modelos de negocio en términos de sus 9 elementos clave. Fue diseñada por Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur en su libro "Generación de Modelos de Negocio". En un modelo de negocios se estudia la manera en la que una empresa crea, distribuye y captura valor de sus clientes. Estos nueve bloques que componen un modelo de negocio son: 1) Segmento de mercado, 2) Propuesta de valor, 3) Canales, 4) Relación con los clientes, 5) Flujo de ingresos, 6) Recursos clave, 7) Actividades clave, 8) Alianzas clave, 9) Estructura de costos. <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Intelligence como los sistemas de soporte a la decisión o arboles de decisión se pueden establecer prioridades y los objetivos de comunicación (empieza a definirse el mensaje); el siguiente paso consiste en investigar los intereses y comportamientos de nuestra audiencia, para ello la analítica de redes sociales nos puede ser funcional y junto a las herramientas de Datamining podemos segmentar a la audiencia.

Podemos observar entonces que en estos primeros pasos el papel del emisor es primordial; al respecto, hay que decir que las organizaciones deben contar con equipos interdisciplinarios que permitan el máximo aprovechamiento de estos innovadores recursos. Asimismo, este personal debe contar con una capacidad de rápida respuesta y de adaptación a las constantes transformaciones del entorno digital. También es importante que ayuden a que la organización saque ventaja de la amplia gama de plataformas y recursos digitales que hoy tienen a su disposición. Estos canales suponen grandes beneficios en comparación con los medios tradicionales, tales como un costo menor, así como la llegada a públicos más segmentados.

Siguiendo el modelo nos encontramos ahora en la etapa sobre el mensaje, aquí es importante adaptarlo al lenguaje multimedia, hay que recordar que los nuevos medios imponen nuevas formas de generar marcos de referencia para que sus usuarios interpreten la realidad; en este sentido, es importante conocer las características de cada recurso y plataforma para que puedan ser aprovechados adecuadamente. Tenemos entonces que algunas herramientas privilegian los contenidos visuales; otras, los auditivos; algunas más, los textuales, y, por supuesto, hay las que hacen una mezcla de toda clase de lenguajes y mensajes.

Sobre el canal, siguiente etapa en el modelo propuesto, tan solo hay que reiterar algunos puntos ya comentados: 1) hay que adecuarse a cada recurso, identificando sus respectivas potencialidades y limitaciones; 2) ofrecen la oportunidad de desplegar estrategias con un menor costo y de forma más precisa; 3) propician un entorno de espontaneidad y de rápida respuesta, y 4) propician la construcción de experiencias más que el mero intercambio de mensajes. Los elementos propuestos aquí son una app de la organización para uso interno, redes sociales, y por supuesto intranet.

En este momento estamos entrando al papel que juegan los receptores, se aprecian importantes cambios; como ya se mencionó, las TIC han contribuido a superar el papel meramente pasivo de las audiencias, ahora, estas son capaces de tornarse en interlocutores que participan activamente del proceso de comunicación, por tanto, las estrategias de comunicación con base en las TIC deben estar orientadas a la interacción más que a la mera emisión. Como recién se dijo, las TIC también permiten direccionar los mensajes a públicos mejor delimitados —en términos demográficos, pero también temáticos— a través de medios relativamente económicos, en otras palabras, las herramientas digitales permiten llegar a las audiencias deseadas con mayor precisión y a menor precio.

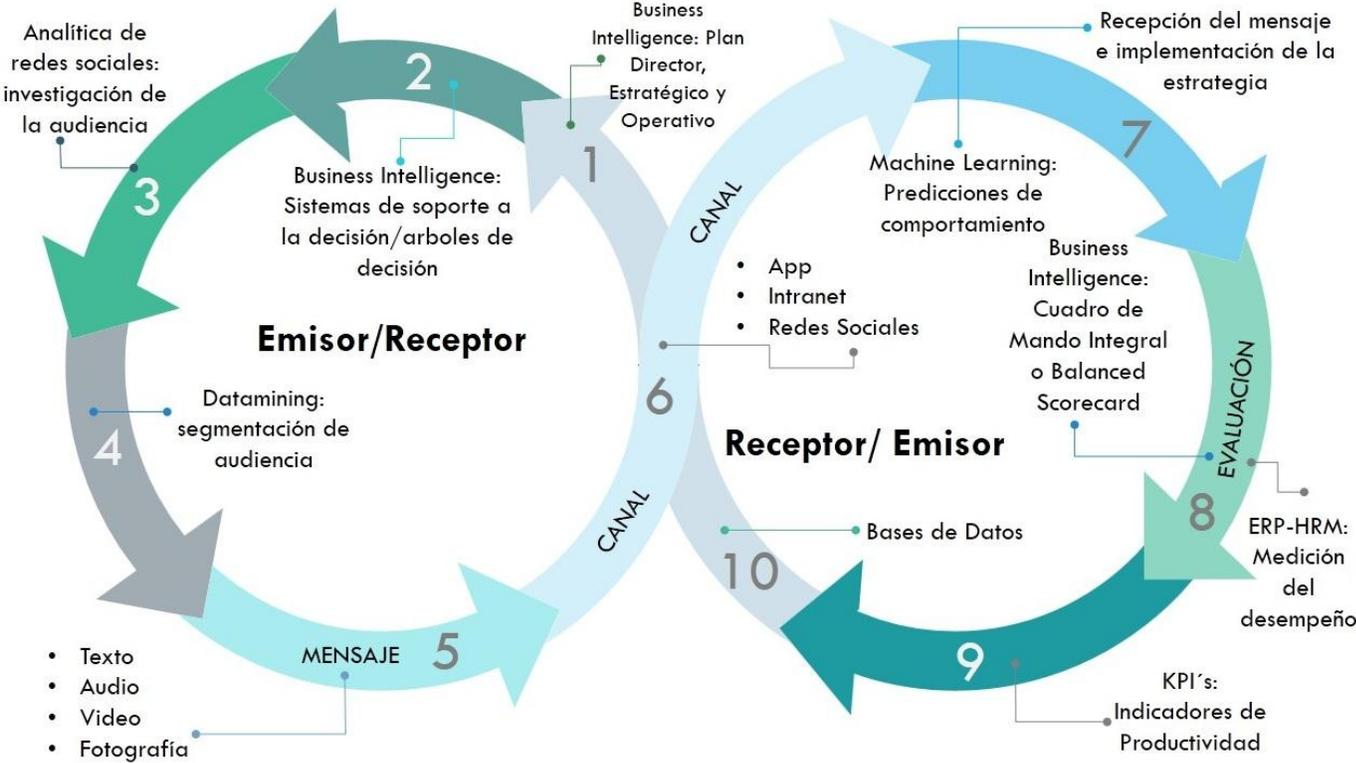
La siguiente etapa consiste precisamente en usar modelos de predicción del comportamiento (Machine Learning) una vez que el mensaje es recibido, la mayor parte de las plataformas digitales permiten a los equipos de comunicación medir objetivamente el éxito de sus estrategias, entre otros aspectos que pueden ser analizados están el número de veces que fue visto un mensaje; qué tanto fue del agrado o desagrado de las audiencias; qué tipo de personas lo recibieron; cuáles fueron sus reacciones; qué canal fue el más eficaz, entre otros.

A partir de esta información, se pueden realizar análisis de tipo cuantitativo y cualitativo, para ello se recurre a utilidades de Business Intelligence, en este caso el CMI (cuadro de mando integral o balanced scorecard) y los tradicionales ERP-HRM, nos ayudaran a medir el desempeño de los colaboradores en función de la estrategia comunicada y partir de ello analizar los ajustes necesarios, tales como más y mejor capacitación, programas de reconocimiento, entre otros.

El siguiente paso está encaminado también a la medición y evaluación, pero en este caso con enfoque en la productividad organizacional que puede estar generando la ejecución del modelo, para esto se pueden aplicar los indicadores de productividad que nos permiten identificar el desempeño, disponibilidad, rendimiento y calidad de los procesos que se ejecutan en la empresa y los recursos utilizados, con el fin de alcanzar la eficiencia organizacional planteada en la estrategia. En esta etapa y basados en los resultados se puede diagnosticar si el proceso fue exitoso o no.

La última etapa sugerida en el modelo es la que refiere al proceso de crear una base de conocimiento en la organización, a partir de las experiencias y resultados obtenidos, se debe documentar toda la información posible (costos, tiempos, recursos, proveedores, entre otros) que a su vez debe ser resguardada en bases de datos para futuras consultas y con ello perfeccionar la implementación del modelo. Los pasos pueden seguirse mejor en el diagrama del modelo propuesto en la ilustración 12.

Ilustración 12. Modelo propuesto de comunicación organizacional con la inclusión de las TIC



Fuente. Elaboración propia.

Abordar cada uno de estos aspectos por separado clarifica por qué es necesario que los equipos de comunicación se conformen por especialistas en distintas disciplinas, desde redactores, diseñadores gráficos, antropólogos, científicos de datos, analistas de datos estadísticos, productores audiovisuales, hasta expertos en discurso

y argumentación, publirrelacionistas, especialistas en imagen pública y varios más son solo algunos ejemplos del tipo de profesionistas que pueden nutrir la comunicación de una organización en la era digital.

4.4 Alcances y limitaciones del modelo propuesto

En la propuesta expuesta se procuró incorporar las bondades de cada uno de los desarrollos teóricos vistos en el capítulo tres, también se buscó superar sus respectivas limitaciones; por ejemplo, a las conceptualizaciones que planteaban un modelo lineal de comunicación se les añadió la consideración de la retroalimentación y de la interacción con las audiencias. Asimismo, la incorporación de las TIC permite ir más allá de los modelos pensados exclusivamente para los medios de comunicación masiva.

Sin embargo, el equipo de comunicación que desee aplicarlos debe ser consciente de un factor inherente a las nuevas tecnologías y a los medios digitales: su constante actualización, por lo tanto, es necesario que sus miembros sean capaces y estén dispuestos a actualizarse permanentemente. Esta observación es de tipo táctica más que estratégica; es decir, es probable que los principales cambios a asimilar estén relacionados con el uso de las plataformas y las nuevas herramientas que aparezcan, y no tanto con la lógica del proceso de comunicación propuesto.

4.5 Sugerencias de aplicación en la academia y en la empresa

Esta investigación ha procurado retomar el conocimiento propio del ámbito académico para plasmarlo en un recurso aplicable al campo profesional, con ello, se ha pretendido superar la escisión que suele existir entre las instituciones de educación superior y las necesidades de las organizaciones privadas, gubernamentales y de la sociedad civil;

en este sentido, el modelo es totalmente susceptible de ser empleado y mejorado en y por cualquiera de dichos actores.

La academia es una base importante para mantener actualizada la propuesta. La reflexión teórica de los investigadores y sus observaciones en campo pueden contribuir a que los equipos de comunicación de las organizaciones tomen decisiones más informadas. Asimismo, la experiencia de las organizaciones en materia de comunicación también representa un aporte esencial en el mismo sentido.

Ahora bien, el uso del modelo aquí planteado no se limita a las organizaciones privadas, gubernamentales o de la sociedad civil; las instituciones de educación superior y de investigación, en tanto organizaciones, también pueden valerse del modelo propuesto, quizás, la única consideración que haya que señalar es que el conocimiento científico y humanístico posee un nivel discursivo que va más allá de la lengua común; por lo tanto, es importante que los estrategas de comunicación de estas instituciones procuren mantener un tono didáctico y asequible si su objetivo está relacionado con la difusión de la ciencia y la cultura.

Conclusiones

Este trabajo tuvo el objetivo de proponer un modelo teórico actualizado para comprender y gestionar la comunicación en las organizaciones considerando los cambios que las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) han propiciado. En atención a este cometido, el trabajo se dispuso en cuatro capítulos que permitieron profundizar en aspectos pertinentes para dicho proceso. En el primer capítulo se hizo una aproximación teórico conceptual a las transformaciones que han suscitado las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) en la vida de los individuos, especialmente al interior de las organizaciones.

Al respecto, se enfatizó la relevancia de fenómenos consolidados a raíz de la incorporación de internet en el mundo, tales como la hipertextualidad, esta experiencia potencia los vínculos entre distintas clases de datos y documentos, propiciando la interactividad, la carencia de espacialidad y la rápida transmisión de información. También se describió la evolución de la web en sus formatos 1.0, 2.0 y 3.0.

Así, se ha pasado de la publicación de información estática a la vinculación y posteriormente a la conformación de comunidades de interacción vía las plataformas digitales conocidas como redes sociales. Estas redes permiten que los usuarios construyan un perfil de alcance público o semipúblico según sus intereses y afinidades con otras personas que acuden a la misma plataforma.

Toda esta tecnología —tanto a nivel de abstracciones conceptuales como de aplicaciones prácticas— se ha incorporado al ámbito de las organizaciones y a sus procesos productivos. Las principales innovaciones se aprecian en telecomunicaciones, *hardware*, *software*, fibra óptica y semiconductores, los beneficios más importantes se observan en materia de almacenamiento e

intercambio de información, lo cual facilita los procesos de comunicación y, por ende, los flujos de trabajo.

En el segundo capítulo se profundizó en las transformaciones a las prácticas comunicativas que se han dado en las organizaciones con la incorporación de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), en un inicio, se explicó que la comunicación es un proceso cultural que institucionaliza prácticas en las organizaciones, las cuales son gestionadas de diversas formas. Los actos comunicativos parten de una intención, por lo cual su eficacia se puede determinar en función del efecto que el receptor manifiesta a partir de la comunicación del emisor.

Ahora bien, con la interactividad creciente de los nuevos procesos comunicativos, se ha buscado ir más allá de los clásicos roles de emisor y receptor, y se ha acuñado otros como perceptor, éste sirve para indicar que los agentes de la comunicación no pueden encasillarse en un solo papel, sino que transitan constantemente en fases de actividad y de atención.

Al interior de las organizaciones, la comunicación se constituye en un proceso esencial mediante el que se comparten y consolidan objetivos, valores y la visión. La meta es que el personal asimile la estrategia competitiva del organismo y que colabore eficientemente en el cumplimiento de los cometidos organizacionales; donde la comunicación puede ser de tipo interna, comercial, industrial o institucional; en cualquier caso, es un elemento estratégico e indispensable para cumplir con la misión del sistema organizativo.

Tradicionalmente la comunicación interna puede ser ascendente —cuando fluye de los empleados hacia los directivos—, horizontal —cuando se da en el mismo nivel jerárquico— o descendente —si va de la gerencia hacia la base—. pero lo importante de este flujo es que debe propiciar un ambiente participativo y de confianza.

Un recurso del que en últimos años se ha sacado gran partido es del llamado Big Data, se trata de un inmenso acumulado de datos que pueden recabarse y gestionarse en tiempo real desde las redes sociales y otras plataformas digitales, como el Machine Learning y el Business Intelligence. Esta información permite a las organizaciones tomar decisiones de manera más informada y, presumiblemente, más eficazmente.

En el tercer capítulo, se expusieron algunos modelos teóricos que posibilitan la conceptualización y gestión de la comunicación en las organizaciones. El primero que se describió fue el de Harold Lasswell, el cual forma parte de las llamadas teoría de la bala mágica o de la aguja hipodérmica; uno de sus principales aportes fue la consideración del emisor, el mensaje, los receptores, el canal, los efectos y las condiciones como variables a estudiar en el proceso comunicativo.

En seguida se habló de la teoría matemática de la información, de Shannon y Weaver, como se aprecia en su nombre, se trata más de un modelo de transmisión de información que de comunicación, se explicó que se trata de un modelo lineal y simple que considera una fuente de información, un transmisor, una señal, un receptor, un destino, así como posibles fuentes de interferencia.

Como reacción a estas propuestas, surgieron modelos circulares como el de Osgood y Schramm, en él se cuestionaba la visión conductista de la comunicación y se resaltaba la importancia de la retroalimentación de los procesos; de tal forma, su esquema conceptual habla de intérpretes capaces de codificar y de decodificar mensajes, más que de meros emisores o receptores.

Otro modelo descrito fue el de Jakobson que posee un perfil lingüístico, considera a un destinador, un mensaje, un destinatario, un contexto, un canal y un código como elementos del hecho discursivo, asimismo define funciones emotivas, referenciales, poéticas, conativas, fáticas y metalingüísticas como parte de la comunicación.

Como último modelo general de comunicación se analizó el de Hovland, este tiene la particularidad de centrarse en el aprendizaje y la modificación de actitudes que suscita la comunicación en los individuos. Para ello, observa la importancia de factores como la fuente, el mensaje, el canal y los rasgos de las audiencias.

Posteriormente, se habló específicamente del abordaje de la comunicación organizacional, esta rama se definió como el estudio científico del intercambio de mensajes al interior y al exterior de los sistemas organizativos, se expuso que sus contenidos se nutren de la psicología organizacional, la sociología de las organizaciones y las ciencias administrativas. Entre los enfoques que se expusieron estaba el de teoría de sistemas, el de control estratégico, el de geometría de la comunicación y el de comunicación integrada.

Estas conceptualizaciones necesitan ser adaptadas al nuevo contexto de la comunicación digital, así con la mira en tal cometido, en el cuarto capítulo se propuso un modelo de comunicación para las organizaciones que integrara a las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC); se partió de la premisa que estos recursos han modificado sustancialmente los procesos comunicativos en las organizaciones, las conceptualizaciones lineales ya no sirven para dar cuenta de las interacciones que se dan en la red, de tal modo, los comunicadores ya no son simple mediadores de los mensajes; más bien generan marcos de referencia y experiencias de comunicación que suscitan nichos de interés de alta interactividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo propuesto plantea diez etapas orientadas a la organización, emisor, receptor, mensaje, canal, la supervisión y los resultados y creación de conocimiento de la organización. En las primeras fases se deben definir objetivos de comunicación según un diagnóstico de la situación y las necesidades de la organización, una vez determinado lo anterior, se procede a elegir las audiencias con quienes se desea establecer la interacción. Es altamente recomendable emprender una investigación sobre sus rasgos y percepciones en torno al fenómeno de interés de la organización.

Con dicha información en mano, es posible construir el núcleo del mensaje que comunicará la organización, siguiendo un enfoque integrado, las distintas ejecuciones comunicativas se ajustaran al mensaje central de acuerdo a un plan. Asimismo, estas se transmitirán en canales que resulten adecuados tanto para los públicos elegidos en la estrategia como a las capacidades de la organización.

A la par de la ejecución de la estrategia, el equipo de comunicación de la organización debe monitorear los efectos del mensaje en las audiencias. Las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) ofrecen numerosos recursos que facilitan este proceso de medición, aun así, el equipo debe prever indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad; por ello habrá que diagnosticar los resultados de la estrategia según los objetivos originalmente planteados. Para ello, hay que considerar las causas de éxito o fracaso de las acciones desplegadas. Por último, se plantea la necesidad de documentar las experiencias obtenidas en el proceso para crear bases de conocimiento que sirvan para perfeccionar la ejecución del modelo y el modelo mismo.

Se puede observar por mucho, que la inclusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a cualquier proceso organizacional proporciona una ventaja competitiva a la organización.

Por ende, la implementación exitosa de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) se verá reflejado cuando se hagan sustentables esas herramientas y se vean como parte de todas las rutinas de la empresa y sus empleados, estas herramientas lograrán llegar a ser más eficientes de acuerdo al nivel organizacional al cual la empresa logre llegar, mientras más se innove, mayor será la eficiencia; usar las herramientas que las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) proporcionan acrecentará la cooperación y la interacción de los empleados en sus puestos de trabajo, adquiriendo de forma multilateral la información necesaria para cada una de sus obligaciones dentro de la empresa; las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) posiblemente se convertirán en un grupo de herramientas que permitirán el desarrollo de esas rutinas que tienen vinculación con la demanda continua de mejoras.

Referencias

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la información y de la comunicación*. España: Universidad de Murcia.
- Aguilera, A. y Riascos, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25 (111), 127-143. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211972007>
- Alonso, M. (2015). *WE Instagram*. Barcelona: Espasa Libros S.L. Disponible en: <https://www.primercapitulo.com/pdf/2016/1281-we-instagram.pdf>
- Arru, M. (2008). Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa. *América economía*. Disponible en <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>.
- Azevedo, J. (2010). La organización sistémica y los cambios de paradigma en la comunicación organizacional. *FISEC-Estrategias*, V (14), pp. 3-17.
- Barrachina, L. (2015). Importancia de la comunicación en las organizaciones. *HitCompany*. Disponible en: <https://hitcompany.es/como-detectar-las-barreras-de-comunicacion-en-una-empresa>.
- Barrios-Rubio, A. (2014). El Comunicador en el Entorno Digital. *Cuaderno. Info* (34), pp. 165-181.
- Bateson, G. y Goffman, E. (1981). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.

- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo*. España: Universidad Rovira.
- Castro I. y Zareth L. (2006). *El modelo comunicativo: teóricos y teorías relevantes*. México: Universidad Latina de América: Trillas.
- Cobo, J. (2009) El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer*, 14(27), p.p. 295-318. Disponible en <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1MNM63T42-7YHX0S-5XD/zer27-14-cobo.pdf>
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: Ed. Mc Graw-Hill.
- Dentzel, Z. (2004). El impacto de internet en la vida diaria. *OpenMind*. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/el-impacto-de-internet-en-la-vida-diaria/>
- Dessler, G y Varela, R (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Domizi, J. y Roma, R. (s.f.). *Libro de Twitter. Conectados en 40 caracteres*. Argentina: Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Disponible en: perio.unlp.edu.ar/ingreso/sites/perio.unlp.edu.ar/ingreso/.../libro_de_twitter_lite.pdf
- Dorantes, G. (2017). *Internet, sociedad y poder. Democracia digital: comunicación política en la era de la hipermediación*. México: UNAM.
- Escalona, L. (s.f.). ERP, CRM, HRM... Muchas siglas, un objetivo común. Soluciones para T.I. Disponible en: <http://solucionesparati.com/erp-crm-hrm-muchas-siglas-un-objetivo-comun/>

Félix, A. (febrero de 2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 9, pp. 195-210.

Figuroa, R. (2013). *Introducción a las teorías de la comunicación*. México: Pearson.

Fiske, J. (1985). Teoría de la comunicación. En J. Fiske, *Introducción al estudio de la comunicación* (págs. 1-17). España: Herder.

Flores Cueto, J. (2009). *Las redes sociales*. Perú: Universidad de San Martín de Porres. Disponible en: http://mc142.uib.es:8080/rid%3D1HY8TVCBB-15599LW-1S6Z/redes_sociales.pdf.

Gallardo-Cano, A. (1998). *Curso de teorías de la comunicación*. México: Cromocolor.

Galve C. y Gargallo A. (2004). Impacto de las Tecnologías de la Información en la Productividad de las Empresas Españolas. *Orbis*, 5, pp. 1-25.

García, L. (2007). *¿Web 2.0 vs Web 1.0?* España: BENED. Disponible en: espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20094/web2vs1.pdf

Genette, G. (s.f.). *PALIMPSESTOS –La literatura en segundo grado-*. España: Taurus. Disponible en: <https://literaturaargentini.files.wordpress.com/2012/12/genette-palimpsestos-i-a-vii.pdf>

Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. España: Universidad de Málaga.

Gratton, L (2001). *Estrategias de capital humano*. Madrid: Prentice Hall.

Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. México: Red Tercer Milenio.

- Haber-Guerra, Y. (2017). Quién dice qué a quién. Necesidad de una nueva teoría de la comunicación. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 40(2), pp. 187-199.
- Hobsbawm, E. (2012). *Un tiempo de rupturas: sociedad y cultura en el siglo XX*. Barcelona: Crítica.
- Hoyos, J. y Valencia, A. (2012). El papel de las TIC en el entorno organizacional de las PyMES. En *Trilogía*, (7), pp. 105-122.
- IBM Institute for Business Value. (2012). *Analytics: el uso de big data en el mundo real. Cómo las empresas más innovadoras extraen valor de datos inciertos*. Estados Unidos: IBM Institute for Business Value.
- Internet Society. (2014). *Informe Global de Internet. Open and Sustainable Access for All*. Estados Unidos: s.d. Disponible en: https://www.internetsociety.org/sites/default/files/GIR_2014_Resumen_Ejecutivo.pdf.
- Jakobson, R. (1974). *Lingüística y Poética*. Madrid: Cátedra.
- Landow, G. (1995). *Hipertexto – La convergencia de la teoría crítica contemporánea y la tecnología-*. Buenos Aires: Paidós. Disponible en: www.terras.edu.ar/biblioteca/2/NT_Landow_1_Unidad_2.pdf
- Luhmann, Niklas (1990). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.
- Lumbreras, J. (2002). *Posturas de Conocimiento de la Comunicación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mayordomo, S., Zlobina, A., Igartua, J. J., y Páez, D. (s.f.). Persuasión y cambio de actitudes. (U. d. Vasco, Ed.), *Psicología Social, Cultura y Educación*: Disponible en: <https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+XI.pdf>

Moragas-Spá, M. (1985). Estructura y función de la comunicación en la sociedad. En M. Moragas Spá, *Sociología de la comunicación de masas, tomo II*. España: Gustavo Gilli.

Ocampo-Villegas, M. C. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Colombia: Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional. Universidad de la Sabana.

Orjuela, S. (2015). *Comunicación organizacional. Teoría y Estudios*. Málaga: Universidad de Málaga. Tesis doctoral.

Peirano, F. y Suárez, D. (2006). TICS y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información. *Revista de Gestión de la Tecnología y Sistemas de la Información*, 3(2), pp. 123-142. Buenos Aires: Centro REDES. Disponible en: <http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/viewFile/10.4301%252F51807-17752006000200003/48>.

Peiró, J. M., y Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona* (15), pp. 41-70.

Pizzolante, I. (2003). La 'Geometría' de la Comunicación Empresarial. *Razón y palabra*, (34).

PROMEXICO. Inversión y Comercio (s.f). "Machine Learning" inteligencia artificial que está transformando al mundo. Unidad de Inteligencia de Negocios. Disponible en: <http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Resource/152/1/images/machine-learning.pdf>

Ramos Serrano, M. (2015). *Instagram como herramienta de comunicación publicitaria: El caso de Made With Lof*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Disponible en:

https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/41561/TFG_cristinaSEPT4b.compressed.pdf?sequence=1.

Reyes-Echeagaray, D. (2016). *Tecnologías de Información y Comunicación en las organizaciones*. UNAM: México.

Sainz Fuentes, A. (1994). *La gestión de Recursos Humanos en la empresa*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá de Henares. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/779abe121e444cabafcad7ce76ce2535.pdf>.

Saladrigas Medina, H. (enero-diciembre de 2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8 (60).

Segura, M. (s.f.). Las TIC en la educación: panorama internacional y situación española. *XXII Semana Monográfica de la Educación. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): retos y posibilidades*. España: Fundación Santillana.

Sierra, L. (junio de 2009). Conversaciones teóricas sobre la comunicación digital interactiva. *Signo y Pensamiento*, 28(54), 392-393.

Simon, P. (1983). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder.

Sinnexus. (s.f). Business Intelligence. Informática Estratégica. https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Soria, R. y Pérez, A. (2010). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración; UNAM; Facultad de Contaduría y Administración.

- Torres, R. (2016) Las Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones. *Tecnologías de información y comunicación en las organizaciones*, Echeagaray, A. (coord.). México: FCA-UNAM.
- Valenzuela-Argüelles, R. (2013). Las redes sociales y su aplicación en la educación. *Revista digital universitaria*, 14 (4), pp. 1-14. Disponible en: www.revista.unam.mx/vol.14/num4/art36/art36.pdf
- Valle, M. (2015). La investigación en comunicación organizacional en Antioquía Colombia. *Revista Luciérnaga*, 7(13), pp. 55-65.
- Vargas-Castro, E. (2015). Las funciones del lenguaje de Jakobson en la titulación deportiva: estudio estilístico de La Nación y La Extra. *Revista de Filología y Lingüística de la Universidad de Costa Rica*, 41(1), pp. 143-156.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva, Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder. Disponible en: <http://primeravocal.org/wp-content/uploads/2011/05/Watzlawick-Paul-Teoria-De-La-Comunicacion-Humana3.pdf>.

Bibliografía complementaria

- Álvarez, A., & Gayou, J. (2014). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Eco, U., (2006). *Cómo se hace una tesis*. Barcelona: Gedisa, S.A.
- García, A. y Parra, D. (2016). Validación de un Modelo de Co-Creación para Mipymes del Sector Lácteo en la Ciudad de Bogotá. Disponible en:

<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/3815/7/ParraRinconDanielaAlejandraAnexo-7.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.

Miles, A., & Huberman, S. (2012). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* México: Prince.

Lerma, S. (2000). *¿Cómo nos comunicamos los seres humanos?* Argentina: UNER.
Disponible en: www.fmed.uba.ar/depto/ednutri/anexo-bibliografico2.pdf

Uranga, E. (1 de Julio de 2015). La visión sistémica de la comunicación. *Comunicación en línea*. Disponible en: <http://www.utel.edu.mx/blog/comunicacion-en-linea/comunicacion-digital/comunicacion-y-confianza-una-aproximacion-semantica/>