



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE COMERCIO

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

TESIS DOCTORAL:

**UTILIZACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN
COMUNICACIÓN INTERNA. ANÁLISIS DEL USO DE
LOS SOCIAL MEDIA EN LA COMUNICACIÓN
INTERNA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Presentada por Marta M^a Ingelmo Palomares

Dirigida por: **Dra. D^a Cristina Navarro Ruiz**

Dr. D. José Ángel Sanz Lara

Valladolid, octubre 2015

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que de una forma u otra me han apoyado en el desarrollo de este trabajo, a todas quiero expresarles mi gratitud. Ante todo, mi más sentido agradecimiento, a mis dos directores de tesis, sin ellos hubiera sido imposible realizar este proyecto. A Cristina Navarro Ruiz, amiga desde que éramos niñas, por confiar en mí, por hacerme ver que con trabajo y esfuerzo este proyecto sería posible, por transmitirme su pasión por el mundo de la investigación e introducirme en él, por su generosidad, por compartir su conocimiento, su tiempo, y su paciencia. A José Ángel Sanz Lara, por aceptar participar en este reto lleno de dificultades, por su tesón, su apoyo incondicional, su amistad, por estar siempre ahí. Su rigurosidad, sus conocimientos estadísticos, su paciencia y confianza, han hecho posible darle forma a este trabajo y hacer fácil lo difícil.

A Ana Fraile López, Julio García Gómez, Mercedes García García, José Manuel Gutiérrez Ledo, Cristina Aced, Francisco Fernández Beltrán, David Caldevilla Domínguez y Gorka Zumeta Landaribar por su participación en el grupo Delphi y sus valiosas e interesantes aportaciones. Y a todos aquellos responsables de comunicación de sus organizaciones que de una forma u otra (cuestionario, teléfono, conversaciones) han aportado valor a esta investigación desde su experiencia.

También quiero agradecer a Pedro Moyano Pesquera, por su apoyo e ingrató trabajo de las primeras correcciones en la redacción. A Javier Galán Simón por la desagradecida tarea de revisar la bibliografía.

Al equipo Decanal de mi Centro, en especial a José Antonio Salvador Insúa, el Decano, por su comprensión, apoyo y por allanar el camino permitiéndome compaginar ambos trabajos. Y a todos mis compañeros de Facultad que se han interesado, me han ayudado indirectamente y me han alentado en este camino. En especial a mis compañeros de asignaturas Clara De Pedro Gabito, Daniel García Hernández e Iván López San Juan.

A Javi, mi marido, por acompañarme desde el principio en esta aventura. Por estar siempre a mi lado, por apoyarme, por aguantar mis desahogos, los buenos y los malos. Su constante aliento me ha permitido llegar a la meta con la fuerza y serenidad necesarias. A Álvaro, nuestro hijo, por ser comprensivo con todas las horas que no le he dedicado, volcada en este trabajo, y a pesar de su corta edad, ha sido fuente de continuo apoyo: “haz tesis mamá”.

Al resto de mi familia y amigos.

Y por último, también quiero agradecer a mis padres su apoyo continuo, por transmitirme los valores del esfuerzo y de la educación, que permanecerán en mí para siempre, estén donde estén.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
I. PRESENTACIÓN	3
II. JUSTIFICACIÓN	6
III. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
IV. METODOLOGÍA	9
V. ESTRUCTURA	10
CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PRINCIPALES ESCUELAS DE LA ORGANIZACIÓN	13
1.1. TEORÍA CLÁSICA	16
1.1.1. La administración científica de Taylor	17
1.1.2. La administración de Fayol	22
1.1.3. La teoría de la burocracia de Weber	26
1.2. ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	28
1.2.1. Los experimentos en Hawthorne de Mayo	29
1.2.2. Las funciones de los directivos de Barnard	33
1.2.3. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	35
1.3. ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS.....	37
1.3.1. La teoría del <i>grid administrativo</i> de Blake y Mouton.....	37
1.3.2. La teoría de contingencia de Fiedler	40
1.4. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	42
1.5. APROXIMACIÓN CULTURAL.....	47
CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	51
2.1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	53
2.1.1. Revisión de las diferentes denominaciones y definición	53
2.1.2. La comunicación interna formal e informal	58
2.1.3. La dirección y el sentido de los flujos de información formal.....	59
2.2. DOMINIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	64
2.2.1. Comunicación corporativa.....	65
2.2.2. Comunicación organizacional.....	67
2.2.3. Comunicación directiva	69
2.2.4. Comunicación de negocios	70
2.3. PERSPECTIVAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA	72
2.3.1. Comunicación Interna desde la perspectiva de la comunicación organizacional.....	72

2.3.2. Comunicación interna desde la perspectiva de las relaciones públicas.....	74
2.3.3. Comunicación interna desde la perspectiva de la comunicación corporativa	78
2.3.4. Comunicación interna desde la perspectiva de los recursos humanos.....	80
2.3.5. Comunicación interna en el marketing interno	81
2.3.6. Comunicación interna desde la perspectiva del <i>management</i>	83
2.4. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	86
2.4.1. Implicación del personal y sentido de pertenencia entre los empleados	87
2.4.2. Armonía en las acciones de la empresa: identidad corporativa	90
2.4.3. Vehículo del cambio	93
2.4.4. La comunicación interna como herramienta al servicio de la comunicación externa	94

CAPÍTULO 3. LA TRADICIONAL PUESTA EN PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 97

3.1. EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN –DIRCOM–.....	99
3.1.1. Habilidades del Dircom	101
3.1.2. Ámbito y relación con otros departamentos	103
3.1.3. La comunicación interna en el organigrama directivo de la empresa.....	105
3.2. LOS STAKEHOLDERS	107
3.2.1. Clasificación de <i>stakeholders</i>	110
3.2.2. Clasificación de públicos.....	112
3.2.3. Públicos internos y públicos externos.....	113
3.2.4. Los trabajadores como público estratégico	119
3.3. HERRAMIENTAS Y MEDIOS CLÁSICOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	122
3.3.1. Procedimiento de acogida.....	123
3.3.2. Carta del presidente	125
3.3.3. Periódico, boletín o revista de empresa	125
3.3.4. El tablón de anuncios	128
3.3.5. Buzón de sugerencias.....	129
3.3.6. Reuniones Informativas.....	131
3.3.7. Informes	133
3.3.8. Encuestas.....	133
3.3.9. Folletos y carteles.....	134
3.3.10. Entrevistas	134

3.3.11. Visita a la empresa.....	136
3.4.12. Audiovisuales de empresa.....	137
3.4. EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES	138
CAPÍTULO 4. SIGLO XXI: LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL	145
4.1. LAS ORGANIZACIONES ANTE LA REVOLUCIÓN DIGITAL. WEB 2.0 Y SU BIDIRECCIONALIDAD	148
4.2. EL DILEMA TEÓRICO ANTE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL	155
4.2.1. Adaptar la tradición o partir de cero	155
4.2.2. Nuevos enfoques ante la influencia de la comunicación digital	157
4.3 APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DIGITALES EN LAS ORGANIZACIONES	162
4.3.1 Las webs corporativas.....	163
4.3.2 Los Social Media	166
4.3.2.1. <i>Los blogs, pioneros en la comunicación dialógica</i>	168
4.3.2.2. <i>Microblogging</i>	171
4.3.2.3. <i>Redes sociales</i>	174
4.4. COMUNICACIÓN INTERNA: EL RETO DE LAS HERRAMIENTAS SOCIAL MEDIA	176
4.4.1. Principales Herramientas Social Media	181
4.4.2. Revisión empírica de los principales canales Social Media para la comunicación interna	188
4.4.2.1. <i>Herramientas colaborativas: wikis y marcadores sociales</i>	189
4.4.2.2. <i>Blogs</i>	191
4.4.2.3. <i>Microblogs</i>	193
4.4.2.4. <i>Redes sociales públicas y privadas</i>	196
4.4.2.5. <i>Aplicaciones móviles</i>	198
4.4.2.6. <i>Podcast</i>	200
4.4.3. Adopción de la tecnología <i>Web 2.0</i> por parte de los Dircom	201
4.4.4. Adopción y uso de los Social Media internos por parte de los empleados	205
4.4.5. Motivaciones para usar las herramientas Social Media en el entorno laboral.....	209
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA APLICADA.....	215
5.1. LA ENCUESTA.....	217
5.1.1. Justificación de la metodología	217
5.1.2. Fases de la encuesta	219
5.1.3. Formato de la encuesta	221

5.1.4. Análisis estadístico	224
5.1.5. Análisis descriptivo de la muestra.....	227
5.2. MÉTODO DELPHI	235
CAPÍTULO 6. RESULTADOS ENCUESTA Y DELPHI	243
6.1. RESULTADOS ENCUESTA. TRANSICIÓN DE LOS MEDIOS TRADICIONALES HACIA EL 2.0 EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS....	245
6.1.1. Canales actuales y tendencias futuras en comunicación interna	245
6.1.2. Profesionales de la comunicación ante la incorporación de las herramientas digitales en comunicación interna	251
6.1.2.1. <i>Nivel jerárquico de los Dircom y participación en decisiones estratégicas.....</i>	<i>251</i>
6.1.2.2. <i>Habilidades en Social Media para comunicación interna y forma de adquirirlas.....</i>	<i>255</i>
6.1.3. Comunicación interna en la era digital	260
6.1.3.1. <i>Canales Social Media utilizados en comunicación interna.....</i>	<i>260</i>
6.1.3.2. <i>Beneficios aportados por los canales Social Media</i>	<i>264</i>
6.1.3.3. <i>Actividades de comunicación interna realizadas a través de los canales Social Media.....</i>	<i>267</i>
6.1.3.4. <i>Objetivos de comunicación interna a través de los Social Media</i>	<i>274</i>
6.1.4. Decisiones estratégicas de comunicación interna con herramientas Social Media.....	277
6.1.4.1. <i>Integración de las herramientas Social Media en la estrategia de comunicación interna de la empresa. Existencia Plan Específico Social Media</i>	<i>277</i>
6.1.4.2. <i>Barreras para la implantación de Social Media en comunicación interna.....</i>	<i>280</i>
6.1.4.3. <i>Éxito de la comunicación interna de las empresas</i>	<i>282</i>
6.2. RESULTADOS DELPHI	292
6.2.1. Resultados primera ronda	292
6.2.2. Resultados segunda ronda	295
CONCLUSIONES	299
BIBLIOGRAFÍA	311
ANEXO 1. CUESTIONARIO	361
ANEXO 2. TABLAS DE FRECUENCIAS Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	381

ANEXO 3. TABLA CORRELACIÓN, TABLAS DIFERENCIAS DE MEDIAS Y TABLAS ANOVAS	395
ANEXO 4. TABLAS DE CONTINGENCIA Y MAPAS DE CORRESPONDENCIA.....	405
A4.1. TABLAS CONTINGENCIA IMPORTANCIA EN 2018 DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	407
A4.2. TABLAS CONTINGENCIA IMPORTANCIA ACTUAL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	413
A4.3. TABLAS CONTINGENCIA IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS SOCIAL MEDIA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	419
A4.4. TABLAS CONTINGENCIA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS SOCIAL MEDIA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	434
A4.5. TABLAS CONTINGENCIA ÉXITO DE LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN INTERNA REALIZADAS A TRAVÉS DE CANALES SOCIAL MEDIA	442
A4.6. TABLAS CONTINGENCIA OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA CONSEGUIDOS A TRAVÉS DE LOS CANALES SOCIAL MEDIA	448
A4.7. TABLAS CONTINGENCIA ÉXITO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	450
A4.8. TABLAS CONTINGENCIA TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	451
A4.9. TABLAS CONTINGENCIA ÁMBITO DE LA EMPRESA	451
A4.10. TABLAS CONTINGENCIA PLAN ESPECÍFICO SOCIAL MEDIA	452
A4.11. MAPAS DE CORRESPONDENCIAS	453
ANEXO 5. CUESTIONARIO Y RESPUESTAS DELPHI.....	465
A5.1. DELPHI: 1ª RONDA:.....	467
A5.2. DELPHI: 2ª RONDA:.....	479
INDICE DE CONTENIDOS	487
ÍNDICE DE TABLAS	489
ÍNDICE DE GRÁFICOS	493

INTRODUCCIÓN

"En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que no existe" Eric Hoffer

I. PRESENTACIÓN

Hoy en día está asumido que la comunicación es una actividad vital en las organizaciones. La comunicación interna ha permanecido tapada, oculta por la comunicación externa durante mucho tiempo. Recurriendo a la imagen del iceberg, la comunicación externa sería la parte visible, cuyos resultados económicos son más fáciles de cuantificar en varios aspectos, en cambio, la comunicación interna se correspondería con la parte que no se ve, lo cual no significa que no exista y mucho menos que no sea importante.

Los motivos que han provocado el retraso en reconocer la importancia de la comunicación interna se deben principalmente a la dificultad de cuantificar los beneficios que aporta a una organización. Este hecho se ve agravado al tener en cuenta que no siempre se muestran de forma evidente. Otra posible causa es la falta de unanimidad cuando hay que asignar esta responsabilidad a un departamento concreto, y a la hora de explicar o definir este concepto.

No obstante, a día de hoy, en lo que sí existe coincidencia es en aceptar que la comunicación interna debe servir tanto para aportar la información necesaria para el desarrollo de las actividades diarias en una organización, como para motivar a sus empleados.

Actualmente hay dos sentimientos cada vez más extendidos y asumidos que están influyendo definitivamente en la relevancia que la comunicación interna va adquiriendo dentro de las organizaciones: 1) los trabajadores son los mejores embajadores de la empresa (Aced, 2014; Mazzei, 2014) y 2) los trabajadores generan ventajas competitivas y su esfuerzo por alcanzar los objetivos es fundamental para el éxito de la empresa (Kalla, 2005; Mazzei, 2010; Welch y Jackson, 2007).

La primera afirmación revaloriza la comunicación interna al extender su nivel de influencia más allá del ámbito de los empleados, ya que a través de ellos llegará a sus familias, amigos y, en general, a toda la sociedad, ya sea del modo tradicional o a través de los Social Media. Los trabajadores influyen en la imagen de su empresa, tanto dentro como fuera, del mismo modo, que los empleados son influidos por la imagen que su empresa tiene en el exterior. De esto se deduce que es vital mantener coherencia entre la comunicación interna y la comunicación externa para no enviar mensajes contradictorios, así como cuidar el timing y los canales por los que llega la información a los empleados.

La segunda afirmación obliga a las empresas a preocuparse por la motivación de sus empleados en aras a la consecución de sus objetivos de forma eficaz y eficiente. Es aquí donde la comunicación interna juega un papel fundamental por su capacidad para desarrollar en los empleados actitudes positivas de confianza, compromiso organizacional, satisfacción laboral e identificación con la organización, que se traducen en un aumento de la productividad y mejora de las relaciones externas (Men y Stacks, 2014).

El principal problema de las organizaciones, no es que no sean capaces de reconocer las bondades de la comunicación interna, sino una mala puesta en práctica de la misma. Así lo muestran los resultados de un estudio elaborado por el Centro de Estudios Financieros (CEF) (2011) a nivel internacional con un total de 1440 entrevistados. Este documento revela que una mala comunicación interna (62%), es la principal toxina que puede perjudicar o envenenar a la empresa, seguida por la desmotivación de los empleados (51%) y la mala organización del trabajo (49%).

En cambio, una buena comunicación interna es clave para que exista relación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales, para la difusión de la misión y los valores de una organización, para mantener la motivación en la tarea diaria, y aumentar la satisfacción personal, la productividad y el rendimiento. En definitiva, es parte integral de todas las actividades de la empresa y ayuda a

conseguir una ventaja competitiva (Berceruelo, 2011). De este modo se puede entender la importancia de la comunicación interna en las organizaciones.

Desde otro ámbito, es fácil observar la rapidez con la que se ha extendido el uso de las nuevas tecnologías en la comunicación diaria a nivel particular y en el ámbito empresarial. Según el estudio *Perfil sociodemográfico de los internautas* elaborado por el Observatorio Nacional de Tecnología y de la Sociedad de la Información (ONTSI) (2014) nueve de cada diez internautas se conectan diariamente a la red, y el 74,4% participa en redes sociales. Estos datos refuerzan la tendencia del año anterior del *V Estudio Anual de Redes Sociales* de IAB y Elogia Marketing e Commerce (2013). Este estudio señala que el porcentaje de usuarios de redes sociales se mantiene estable en el 79% de usuarios entre 2012 y 2013, los datos reflejan un cambio en la forma de relacionarnos, y en la mentalidad de la sociedad, donde lo que prima no es acumular conocimientos, sino compartirlos y poner ideas en común, buscando una mejora y eficiencia colaborativa.

El uso de las nuevas herramientas tecnológicas se ha extendido en todos los ámbitos y ha modificado los hábitos de comunicación. En gran parte se debe a las ventajas que aportan las herramientas 2.0, que de una forma sencilla permiten transmitir información de forma ágil y eficaz, fomentando la interacción y colaboración entre sus usuarios. A través de esta tecnología se crean espacios de colaboración abiertos a muchos usuarios, donde se comparten contenidos en múltiples formatos (vídeos, textos, audios, fotografías), minimizando las barreras que originan el espacio o el tiempo, tan escaso en la sociedad actual.

Las nuevas tecnologías también han revolucionado la forma de relacionarse interna y externamente de las organizaciones (Ruiz y Luna, 2014), creando valor a través de la suma de los conocimientos de los empleados, alimentados por la participación e intercambio de ideas en un espacio colaborativo abierto. Es decir, fomentan un contexto en el que los empleados no se limitan a recibir información de forma pasiva, sino que se convierten en emisores activos y participantes de la información.

El impacto de las tecnologías en el área de la comunicación interna es un campo todavía inexplorado (Bussy et al., 2003; Duhé, 2014; El Oirdi, Sergers y Henderickx, 2015), aunque poco a poco van surgiendo investigaciones en este ámbito que defienden que el empleo de las herramientas Social Media como canal de comunicación interna en las compañías lleva a construir relaciones positivas con los empleados, a mejorar su motivación y su sentimiento de integración, repercutiendo en una mejora de los resultados.

A pesar de estas ventajas iniciales, los estudios elaborados desde el punto de vista profesional manifiestan la lenta incorporación de las herramientas Social Media en el área de la comunicación interna de las organizaciones. Así, *El estudio Redes Sociales, Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna* (2012), elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, señala que el 25% de las empresas españolas realizan acciones de comunicación interna a través de Social Media, datos más actuales obtenidos del estudio elaborado por la empresa Llorente & Cuenca (2015), desvelan que ya el 33% de las empresas ha creado políticas y procedimientos para la utilización de estos canales.

En definitiva, aunque existe un convencimiento general sobre la importancia de la comunicación interna, ni el mundo académico ni el profesional han dedicado la atención y los recursos necesarios para comprender, analizar e implementar esta parcela fundamental para alcanzar la excelencia empresarial.

II. JUSTIFICACIÓN

El principal motivo por el que se ha elegido analizar el uso de las herramientas Social Media en el ámbito de la comunicación interna de las organizaciones españolas como propósito general de esta investigación, está basado en los siguientes argumentos:

En primer lugar, el reconocimiento del importante papel que juega la comunicación interna en la mejora de competitividad de la empresa. Gracias a ella,

los empleados disponen de la información adecuada y en el momento oportuno para la toma de decisiones, y permite aumentar el sentimiento de pertenencia, compromiso e implicación de los empleados, circunstancias todas ellas que redundarán en el beneficio de la empresa.

En segundo lugar, es fácil observar cómo las herramientas Social Media han revolucionado los hábitos de comunicación a nivel personal y empresarial, animando a la aparición de nuevas comunidades a través de las cuales los integrantes comparten ideas, opiniones, y todo tipo de información, creando un sentimiento de implicación entre ellos.

En tercer y último lugar, teniendo en cuenta que las organizaciones están integradas por personas, que tienen en común los valores y objetivos de su lugar de trabajo, y en las que es fundamental la interacción e intercambio de todo tipo de información para la toma de decisiones, se considera pertinente plantear la posibilidad de **trasladar el uso de las herramientas Social Media al ámbito laboral**, como otro de los canales destinados a la comunicación interna. El propósito es que las principales ventajas de estas herramientas –capacidad de interactividad, rapidez e intercambio de contenidos variados– y con ello la participación e integración entre sus usuarios, se traduzcan en un comunicación interna más efectiva que ayude a mejorar los resultados de la organización.

III. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Llegados a esta fase de la investigación, y tras la revisión de la información existente y justificación de la misma, es el momento de especificar el problema o situación a investigar. La decisión sobre cómo plantear el problema es clave, para abordar las siguientes fases de la investigación que serán la base para dar solución al problema.

El objetivo de esta tesis es **conocer en profundidad el papel que juegan las herramientas Social Media en el ámbito de la comunicación interna de las organizaciones españolas.**

Este propósito es el principal argumento que anima a abordar el problema enunciado, desde el planteamiento de preguntas concretas de investigación, en lugar de plantear hipótesis de investigación. La novedad del tema propuesto, hace que el grado de conocimiento sobre el problema que se investiga no haya rebasado su fase exploratoria, más bien se encuentra en fase de iniciación, por lo que las investigaciones empíricas sobre el mismo se dedican más a avanzar y profundizar en su conocimiento que a contrastar o verificar afirmaciones previas.

Por otra parte, las preguntas concretas de la investigación permiten analizar el objetivo desde distintos aspectos, en toda su amplitud y contenido. Además proporcionan la ventaja de presentar el objetivo de la investigación de manera directa, minimizando la distorsión y ayudando a aclarar lo que se va a desarrollar en la realidad.

En esta tesis, y una vez enunciado el objetivo general, se pretende conocer y abordar el problema desde diferentes aspectos a través de las siguientes preguntas, que constituyen la base y guía de la investigación:

1. ¿Cuáles son hoy los canales más utilizados en comunicación interna por las empresas españolas?
2. ¿Cuáles serán las tendencias en el uso de esos canales en la comunicación interna a medio plazo?
3. ¿Qué canales/herramientas Social Media son más importantes para la comunicación interna en las empresas españolas?
4. ¿Cuántas empresas españolas han incorporado los canales Social Media en su estrategia de comunicación o poseen un plan específico al respecto?
5. ¿Cómo utilizan las empresas españolas los canales Social Media en función de su tamaño y de su ámbito de actuación?

6. ¿Cuáles son las principales ventajas de cada uno de los canales Social Media en la comunicación interna?
7. ¿Cuáles son las principales actividades de la comunicación interna que se realizan en la empresa a través de los canales Social Media?
8. ¿Cuáles son los principales objetivos de la comunicación interna que se realizan en la empresa a través de los canales Social Media?
9. ¿Qué tipo de actividades esperan realizar los empleados de la organización a través de los canales Social Media?
10. ¿Cuáles son las principales barreras a la implantación de esos canales Social Media para la comunicación interna?
11. ¿Cómo influye la edad de los responsables de comunicación, la existencia de la llamada “brecha digital”, en el uso de los Social Media de las empresas españolas?
12. ¿Qué nivel jerárquico ocupan los Dircom, como responsables de la comunicación interna, en las empresas españolas?
13. ¿Qué habilidades y conocimientos específicos de Social Media tienen los responsables de este área en las empresas analizadas?
14. ¿Qué relación existe entre el uso de los canales Social Media en comunicación interna y la obtención del éxito en su aplicación, por parte de las empresas españolas?

IV. METODOLOGÍA

Una vez definido el objetivo general y planteadas las preguntas concretas de la investigación, se establecen las variables de estudio, lo que nos ayuda a concretar los procedimientos y el tipo de metodología empleados.

Las preguntas definidas en una investigación sirven para establecer sus límites espaciales y temporales, y para concretar el procedimiento con el que se abordará su análisis. En el caso particular de este estudio, se ha enviado el cuestionario a aquellas organizaciones establecidas geográficamente en España, sin

perjuicio de que puedan tener sedes en otros países. A nivel temporal, la novedad de las propias redes sociales aplicadas en el ámbito de la comunicación interna de las empresas, obliga a contextualizarlas en el uso que se está haciendo de ellas en la actualidad. Además, al considerarlo como un campo en crecimiento, se ha creído oportuno completar esta delimitación temporal con previsiones a tres años, que indiquen cuáles serán las tendencias en el uso de los canales de Social Media en comunicación interna.

La recogida de información y el posterior análisis de los datos se efectuaron con una doble metodología, comúnmente aceptada:

1. Una encuesta, mediante un cuestionario *online* de 29 preguntas, dirigido a los profesionales de comunicación de las organizaciones españolas, que disponíamos en nuestra base de datos. Los datos obtenidos de la encuesta, se han estudiado siguiendo un análisis cuantitativo empleando diversas herramientas estadísticas para dar respuesta a las preguntas de la investigación.
2. Un análisis DELPHI, a través del envío de una doble ronda de preguntas separadas en el tiempo, a un panel de expertos elegidos en función de su pertenencia a uno de los dos grupos previamente establecidos, tanto del ámbito académico, como del ámbito profesional en el área de comunicación de la organización en la que trabajan. En este caso, se ha utilizado un análisis descriptivo y sus opiniones han servido para aclarar y completar las respuestas obtenidas con el análisis anterior.

V. ESTRUCTURA

Los contenidos de este trabajo responden a su propósito general, y se estructuran en seis capítulos. En el primero se exponen las aportaciones de las principales teorías que analizan las organizaciones, desde su origen y en orden cronológico. A través de esta secuencia histórica, se pretende mostrar cómo han ido cambiando las funciones que ha desempeñado la comunicación en las

organizaciones adaptándose a las necesidades de cada momento, y evidenciar la importancia que ha ido adquiriendo la comunicación en el ámbito organizacional.

Los capítulos 2 y 3 están dedicados a la revisión y análisis de la literatura existente sobre comunicación interna en el ámbito de las organizaciones. El primero de ellos, profundiza en el concepto de comunicación interna y se completa con las distintas aportaciones realizadas por las principales perspectivas teóricas que lo han analizado. Así mismo, se pone de manifiesto su carácter interdisciplinar y los principales objetivos que se persiguen alcanzar a través de la comunicación interna. Una vez explicado el concepto y puestas en valor las principales bondades de la comunicación interna en el ámbito organizacional, se da paso al capítulo 3, que está dedicado a los principales factores que intervienen en su puesta en práctica. Se empieza analizando al responsable de comunicación, representado por la figura del director de comunicación o Dircom, a continuación se profundiza en los principales protagonistas a los que va dirigida la comunicación interna, es decir, los públicos internos o empleados, y posteriormente se exponen las principales herramientas o canales que tradicionalmente se han utilizado para tal fin. El capítulo se cierra repasando las principales ventajas que obtienen las empresas gracias a una mejora en su comunicación interna.

En el capítulo 4 nos adentramos en la era digital. Se inicia aclarando el propio concepto Social Media y la revolución que han supuesto las herramientas Social Media en los hábitos de comunicación de la sociedad. Posteriormente se analizan los cambios que han generado en el ámbito empresarial, la inclusión de las nuevas tecnologías en la comunicación de las organizaciones en general y en la comunicación interna en particular. Para ello, se exponen las principales herramientas Social Media utilizadas como canales de comunicación interna, y en la parte final del capítulo se realiza una revisión de las principales teorías y trabajos empíricos que han investigado en este marco.

El capítulo 5 se centra en explicar el plan de trabajo, realizando una descripción detallada de la doble metodología utilizada: la encuesta y el método

Delphi. En primer lugar, y dentro de la encuesta, se explican tanto la elección de la muestra y las fases de la encuesta, como las herramientas estadísticas empleadas para relacionar las variables de la investigación. A continuación se presentan las características de la muestra objeto de estudio. En segundo lugar, y dentro del método Delphi, se exponen los motivos y el panel de expertos elegidos para analizar los datos obtenidos a través de la encuesta.

En el capítulo 6 se muestran tanto los resultados extraídos tras efectuar el análisis estadístico de los valores obtenidos mediante la encuesta, como los resultados de las respuestas de la primera y segunda ronda del método Delphi.

Esta tesis se completa con un apartado dedicado a recoger las conclusiones, elaboradas con la información que proviene de los resultados una vez aplicadas estas dos metodologías, y apoyadas en un marco teórico previo que pretende contextualizar el tema que nos ocupa y ofrecer así una referencia para la investigación.

Finalmente se incluyen unos amplios apartados dedicados, por un lado a la bibliografía, y por otro los anexos complementarios. En los anexos se incluyen: el cuestionario *online* enviado, las tablas estadísticas que sostienen los resultados de esta investigación, y por último las preguntas/respuestas individuales obtenidas a través del método Delphi.

CAPÍTULO 1.
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS
PRINCIPALES ESCUELAS DE LA
ORGANIZACIÓN

La conexión entre los conceptos organización y comunicación resulta evidente si consideramos que toda organización es un conjunto de seres humanos que se comunican para alcanzar unos objetivos, tanto institucionales como individuales. En este sentido, de un modo u otro, todos los integrantes de una organización se dedican a la comunicación, siendo una de las actividades más importantes y dominantes en las organizaciones, y por tanto, inseparable del desarrollo ordinario de cualquiera de ellas (Losada, 2002).

Los miembros de una organización utilizan diferentes formas de comunicación en función de sus objetivos, ya sea mejorar el desempeño de su actividad –instrucciones, órdenes, coordinación, etc.– su socialización – comunicación horizontal, relaciones informales, intercambio simbólico de información, etc.– o su realización profesional –integración, motivación, orgullo de pertenencia–. Todos ellos también repercuten en un incremento de la productividad y en la consecución de los objetivos de la organización.

Las escuelas de pensamiento centradas en el funcionamiento de las organizaciones empiezan a preocuparse por el estudio de la comunicación como parte de las mismas desde finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. Las primeras investigaciones sobre la comunicación en el ámbito de la organización eran muy superficiales, se centraban en la comunicación como herramienta instrumental de la política directiva, fundamentalmente para mejorar la productividad y fomentar la adaptación al entorno empresarial. Posteriormente, y a medida que el elemento humano adquiere más importancia en las organizaciones, aumenta la consideración hacia la comunicación.

En efecto, la dimensión estratégica desempeñada por la comunicación ha ido evolucionando de la misma manera que el elemento humano de la organización, quien ha dejado de considerarse como un mero receptor de instrucciones u órdenes por parte de los directivos, para entenderse como un elemento esencial en el crecimiento de cualquier organización (Rivera, Rojas, Ramírez y Fernández, 2005). Esto se traduce en una mayor preocupación por sus

percepciones, estados afectivos y, en general, por los valores intangibles que condicionan su rendimiento.

En este primer capítulo, para comprender el valor actual asignado a la dimensión estratégica de la comunicación, y siguiendo el esquema que utiliza Berger (2011), se realizará un repaso histórico por las principales escuelas de estudio de las organizaciones en la primera mitad del siglo XX, donde se enmarcan la teoría clásica, la teoría de relaciones humanas, la escuela de recursos humanos y la teoría de sistemas. La visión eminentemente racionalista del hombre y su comunicación de la teoría clásica, cambia con las teorías posteriores, donde estos paradigmas más pragmáticos de la comunicación se rompen en beneficio de una mayor ponderación de ciertos intangibles como la cultura o la imagen corporativa. La comunicación en la empresa se ha elaborado sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas.

1.1. Teoría clásica

Los representantes de la teoría clásica son los primeros autores que dan cierto valor a la comunicación en el ámbito organizacional. Se limita a un valor instrumental y consiste casi únicamente en la transmisión de órdenes e instrucciones a través de los canales formales, que suelen estar centralizados y en línea descendente. La comunicación, por tanto, está sometida a una estructura rígida que facilita la planificación, la coordinación y el control absoluto, y no se considera la participación como vehículo imprescindible para la dirección eficiente.

El análisis de la teoría clásica comprende el estudio de la teoría de la administración científica de Taylor, la administración de Fayol y la teoría de la burocracia de Weber.

1.1.1. La administración científica de Taylor

El origen de la teoría moderna de la administración podemos situarlo en 1911, año en que Taylor¹ publica *The Principles of Scientific Management* –Los Principios de la Administración Científica–. La administración científica (Berger, 2011; del Pozo, 1997; Robbins y De Cenzo, 2009), se basa en la aplicación del método científico para definir la «mejor y única forma» de llevar a cabo un trabajo – *one best way*– (Robbins y Coulter, 2010, p. 26).

El contexto laboral de finales del siglo XIX se caracterizaba por el conflicto constante entre directivos y empleados sin una clara definición de sus responsabilidades.

Sin estándares o niveles de trabajo efectivo a alcanzar, los obreros trabajaban a ritmo lento deliberadamente para proteger sus intereses, ya que, por una parte pensaban que un aumento de la producción traería el desempleo, y por otra, sabían que aunque aumentaran su ritmo de trabajo, no se verían recompensados con un aumento del salario por parte del patrón. De hecho, como explica Gómez (2007) en su tesis doctoral, existía un conflicto de intereses entre directivos y empleados, quienes más que cooperar para su beneficio mutuo, percibían su relación como un juego de suma cero, en la que cualquier ganancia para uno suponía una pérdida equivalente para el otro. Los gerentes se basaban en corazonadas e intuiciones, consideraban que los trabajadores eran incapaces de realizar su trabajo sin recibir órdenes, y los asignaban en los puestos de trabajo, sin tener en cuenta si sus habilidades y aptitudes encajaban con las necesarias para desempeñar su trabajo correctamente.

1 Frederick Winslow Taylor, nació en Pensilvania y murió en Filadelfia, (1856-1915), elabora la administración científica, basándose en la experiencia laboral adquirida en tres empresas del acero en Pennsylvania: Midvale Steel, Simonds Rolling Machine y Bethlehem Steel. La Administración Científica de Taylor y Los Principios Generales de Dirección de Fayol están recogidas por J. M. Shafritz y J. S. Ott en *Classic of Organization Theory* (1987).

En este marco de relaciones laborales, en 1878 Taylor comienza a trabajar en la Midvale Steel, ascendiendo rápidamente de operario a ingeniero jefe. Como ingeniero mecánico, le preocupaba la ineficiencia de los trabajadores. Consideraba que los trabajadores producían una tercera parte de lo que eran capaces. Por ello, se dedicó a corregir esta situación mediante la aplicación del método científico, tratando de encontrar la «mejor manera» de hacer cada uno de los trabajos.

Taylor intenta mejorar la eficiencia de la producción y a la vez asegurar la prosperidad tanto de los directivos como de los trabajadores, para lo que propone los cuatro Principios de la Administración Científica (Taylor, 1911):

1. **Desarrollar una ciencia para cada uno de los elementos del trabajo de un individuo.** Se trata de conseguir que todas las actividades de la empresa se realicen de forma absolutamente científica, a través de una serie de principios, normas y reglas, que son el resultado del análisis sistemático de los movimientos y tiempos, del trabajo concreto a realizar.
2. **Seleccionar al trabajador científicamente y luego capacitarlo, enseñarlo y desarrollarlo.** Se trata de buscar a la persona más adecuada para cada tarea, de acuerdo con su historial y aptitudes, para después enseñarle a trabajar de forma científica.
3. **Cooperar cordialmente con los empleados** para garantizar que su trabajo se realiza siguiendo los principios científicos que se hayan desarrollado. Ello se va a traducir en forma de salarios más altos, y mayores beneficios para la empresa.
4. **Dividir el trabajo y la responsabilidad casi en partes iguales entre la gerencia y los trabajadores.** La dirección se hace cargo de todo el trabajo para el cual está mejor preparada que los trabajadores. Antes, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía en los empleados.

Taylor utiliza las técnicas de la Administración Científica para definir la mejor manera de hacer cada tarea². Para ello reunía todo el conocimiento empírico que poseían los trabajadores y estudiaba en detalle y medía la ejecución del trabajo de varios de ellos³. Una vez que determinaba la mejor forma de llevar a cabo un trabajo, recogía todos los conocimientos en un manual de procedimientos para enseñárselos a todos los trabajadores que realizasen la misma tarea. Taylor también realizó pruebas con las distintas formas de dividir y coordinar las tareas necesarias para fabricar un producto concreto con objeto de determinar la secuencia óptima de actividades.

Una tarea obligada para el gerente, considera Taylor, es la selección científica y posterior formación de los trabajadores. Los gerentes deben encontrar

-
- 2 Entre los experimentos realizados por Taylor en su búsqueda del método científico, podemos señalar, a modo de ejemplo, los siguientes (Robbins y De Cenzo, 2009):
 - *Experimento de lingotes de hierro*: los trabajadores debían cargar lingotes de hierro alternando diversos factores para ver qué impacto tenían en la producción diaria de un trabajador. Cambios en la forma de levantar lingotes (doblando las rodillas, doblando la espalda, etc), en periodos de descanso, en la velocidad al caminar, etc. Después de probar varias combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor lograba unos niveles de productividad más altos al poner a la persona idónea en el trabajo, con el equipo y herramientas correctas, al conseguir que el trabajador siguiera sus instrucciones al pie de la letra y motivándole mediante el incentivo de un mayor salario.
 - *Experimento de tamaño de las palas*: Taylor observó que cada obrero en la planta usaba el mismo tamaño de pala, independientemente de la clase de material que estuviera moviendo. Esto le pareció que no tenía sentido. Si había un peso total óptimo de la pala que pudiera maximizar la producción de un obrero durante un día completo, entonces el tamaño de la pala podría variar de acuerdo con el peso del material que se movía. Después de muchos experimentos, Taylor encontró que 10,5 kg era la capacidad óptima de la pala. Para alcanzar este peso óptimo, el material pesado, como el mineral de hierro, tendría que ser movido con una pala de tamaño pequeño, y el material ligero como el carbón con una pala de cara grande. Como conclusión, los supervisores ya no se limitaban a decir solo al obrero «que apilara el material», también, tenían que determinar el tamaño apropiado de la pala dependiendo del material a mover y asignarle ese trabajo al obrero. El resultado, de nuevo, era un importante incremento en la producción del trabajador.
 - 3 El estudio de los tiempos era una de sus principales herramientas. Este método consistía en dividir el trabajo en tantas actividades elementales como fuera posible. Eliminaba las acciones inútiles, seleccionaba los métodos más rápidos y mejores para cada acción elemental, observando al trabajador más capacitado, cronometraba y registraba el resultado obtenido. Al tiempo registrado le añadía un porcentaje en el que se incluía retrasos inevitables e interrupciones, inexperiencia de los trabajadores en su puesto y los períodos de descanso. El tiempo obtenido es el tiempo estándar o tiempo en el que debe realizarse un trabajo. De esta manera se simplificaban los puestos, asignando a los trabajadores menos tareas, aunque más rutinarias.

la tarea para la cual cada trabajador está mejor preparado, ayudarles a convertirse en trabajadores de primera clase y proporcionarles un incentivo para que aporten lo mejor de ellos.

Para conseguir motivar a los trabajadores y que realicen su tarea con eficiencia, Taylor supone que a los trabajadores les motiva recibir dinero y diseña un sistema de incentivos económicos, que permite pagar complementos salariales adicionales a los trabajadores que superen el nivel de estándar de producción. Cada trabajador recibe por escrito instrucciones detalladas sobre su tarea diaria asignada y el tiempo permitido para realizar cada elemento de trabajo, basado en el estudio minucioso de tiempos. Los trabajadores que utilizan más tiempo reciben salarios normales, mientras que los que consumen el tiempo asignado obtienen salarios más altos. Taylor incorpora el uso de instrucciones escritas para ayudar a los trabajadores, el uso de tiempos de descanso y la normalización de herramientas. Además también reconoce los incentivos no económicos, como la mejora del entorno y de las condiciones laborales, menos horas de trabajo, las expectativas de promoción y la consideración personal, así como el contacto amistoso del supervisor con sus subordinados (Taylor, 1987).

Por último, como explica Taylor, propone la división del trabajo en dos secciones: pensar, que corresponde a los gerentes y hacer, que se asigna a los trabajadores. De manera que las decisiones más frecuentes se reduzcan a rutinarias y se deleguen en los trabajadores, dejando para los gerentes las decisiones más serias e importantes.

Taylor fue uno de los primeros en reconocer la importancia de tener trabajadores implicados en las empresas, frente a la idea predominante de que los intereses de los trabajadores y de los empresarios eran contrapuestos, de manera que si ganaba uno era a costa del otro. El *management* científico, en general, y Taylor en particular, estaba convencido de que realmente los intereses de ambos son los mismos, ya que la prosperidad del empresario no es viable a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado y viceversa. De

manera que es posible dar al trabajador lo que más desea, salarios elevados y al empresario lo que más le interesa, una mayor ganancia para su fábrica (Taylor, 1987).

Su trabajo tuvo un gran impacto. A principios del siglo XX Taylor daba conferencias a industriales interesados en el método científico, al menos 18 empresas adoptaron el método de la administración científica entre 1901 y 1911. La Escuela de Administración de Harvard, declaró en 1908 que el enfoque de Taylor era el parámetro de la administración moderna y se constituyó en su esquema troncal para organizar todos sus cursos. Sus ideas se difundieron en Francia, Alemania, Rusia y Japón, aunque su mayor influencia fue en las empresas de Estados Unidos, lo que las permitió tener una ventaja competitiva frente a las extranjeras gracias a su eficiencia durante unos 50 años.

Los métodos de Taylor fueron utilizados y ampliados por numerosos seguidores. Henry Laurence Gantt (1861-1919), contemporáneo y socio de Taylor, diseñó un sistema de programación de la producción, el *diagrama de barras*, que ha constituido la base de muchas técnicas modernas –por ejemplo el PERT⁴–. El diagrama de barras de Gantt representa el trabajo planificado y el realizado en cada etapa de producción apoyándose en el tiempo transcurrido. De esta forma, los gerentes pueden observar el progreso de los planes y realizar acciones correctivas para conseguir que los planes se cumplan en tiempo y dentro del presupuesto.

El matrimonio Gilberth, formado por Frank Bunker Gilberth (1868-1924) y Lillian Moller Gilberth (1878-1972), son también seguidores de las ideas de Taylor, sus aportaciones se centran en el estudio de los tiempos y los movimientos. En concreto Frank Gilberth empezó a trabajar como peón de albañil y fue ascendiendo hasta llegar a gerente. Después de observar cuidadosamente todos los movimientos que realizaban los albañiles para sellar ladrillos, desarrolló una técnica que

⁴ Programm Evaluation and Review Technic es una técnica de gestión de proyectos, que a través de las relaciones de dependencia y cronología entre las tareas de un proyecto, permite calcular los tiempos del proyecto de forma sencilla.

triplicaba la cantidad de ladrillos que podía colocar el albañil en un día. Este éxito le animó al estudio de los movimientos y la fatiga. Buscaba la eficiencia y la mejor forma de hacer el trabajo. Frank Gilberth estuvo ayudado por su esposa, quien continuó con el trabajo de su marido cuando éste murió. Aunque estaba más interesada en el aspecto humano del trabajo, fue pionera en psicología industrial e hizo grandes aportaciones en la gestión de los recursos humanos.

1.1.2. La administración de Fayol

El ingeniero industrial francés Henry Fayol⁵ es considerado como el verdadero representante de la teoría de la administración. Sus aportaciones sobre los principios generales de la administración aparecieron publicados en su libro *Administration Industrielle et Générale*, en Francia en 1916. En 1949 se traduce al inglés, contribuyendo a su difusión internacional, bajo el título *General and Industrial Management*.

Mientras que Taylor centra sus esfuerzos en mejorar la administración de la planta de una fábrica y aplica el método científico, Fayol dirige su atención a los problemas administrativos y de dirección de los gerentes, y los describe basándose en sus experiencias personales. Como señalan Robbins y De Cenzo (2009) Taylor era un científico, mientras que Fayol, directivo de la empresa carbonera francesa, era un practicante.

Fayol clasifica las actividades de una empresa industrial en seis grupos: técnicas –producción–, comerciales –compra, venta e intercambios–, financieras –búsqueda y utilización óptima del capital–, seguridad –protección de propiedades y

⁵ Fayol (1841-1925), nace en Estambul y muere en París. Estudió Ingeniería de Minas en París, y a los 19 años comenzó a trabajar en una empresa del sector del carbón y del metal, parte de un consorcio minero francés (Société de Commentry, Fourchambault et Decazeville), donde desarrolló toda su carrera profesional. A los 47 años llega a la presidencia del consorcio, en un momento de quiebra inminente, y tras una administración exitosa, entrega la empresa a su sucesor en una posición de notable estabilidad.

personal-, contables y administrativas o gerenciales, centrandolo su análisis en este último grupo, al considerar que hasta la fecha no se le había otorgado suficiente importancia (Fernández Sánchez, 2010). Para Fayol, la administración o dirección es algo distinto del resto de funciones. Es la encargada de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el resto de funciones de la empresa –técnica, comercial, financiera, de seguridad y contable-. Por ello, es a la que concede la máxima importancia.

Una de sus principales aportaciones radica en que Fayol cree que el conocimiento administrativo se puede enseñar, por lo tanto se puede aprender a dirigir empresas. Es más, Fayol afirma que la administración o dirección es una actividad común a todas las organizaciones humanas, ya sea en los negocios, el gobierno, y hasta en el hogar. Bajo este prisma, propone los 14 principios de administración que se podían enseñar en las escuelas y universidades, recogidos en su obra *Administration Industrielle et Générale* (Fayol, 1987):

1. **División del trabajo:** la especialización eleva la producción porque hace que los empleados se centren en tareas específicas aumentando su eficiencia. Fayol aplica este principio a todo tipo de trabajo, tanto a las actividades técnicas como a las administrativas.
2. **Autoridad y responsabilidad:** capacita a los directivos para ejercer el poder y control sobre los subordinados. La autoridad les confiere el derecho a mandar y el poder hacerse obedecer. Los subordinados tienen que admitir la autoridad de sus superiores dentro de la organización. No se concibe la autoridad sin responsabilidad.
3. **Disciplina:** el respeto de las reglas y convenios de una organización por parte de sus miembros. La disciplina es el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, para ello los derechos y deberes de cada una de las partes deben estar claramente establecidos y ser equitativos, y los castigos y recompensas a aplicar en la organización deben establecerse juiciosamente.

4. **Unidad de Mando:** para una actividad cada empleado debe recibir órdenes de un único superior. Es el principio de autoridad única que busca evitar la presencia de conflictos en las instrucciones y confusión de autoridad.
5. **Unidad de Dirección:** todo conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo debe dirigirlas un único gerente y debe utilizar un único programa o plan de acción.
6. **Subordinación del interés particular al interés general de la organización:** el interés de la empresa en su conjunto debe prevalecer siempre sobre el interés de cualquier empleado. Es función de la administración conciliar estos intereses en caso de discrepancia.
7. **Remuneración del personal:** los trabajadores deben recibir un pago justo por sus servicios, es decir, que cada uno reciba el salario en función del trabajo que realiza. La remuneración debe conseguir que el personal sea más valioso y satisfacer, en la medida de lo posible, al personal y a la empresa.
8. **Centralización:** se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones (centralizada o descentralizada). Lo ideal es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.
9. **Jerarquía o Cadena de Mando:** línea de autoridad que va desde la dirección superior hasta los niveles inferiores. La estructura jerárquica responde a la necesidad de asegurar la transmisión de la comunicación, entre superiores y subordinados, la cual debe seguir esta cadena vertical. Esta cadena puede dificultar la interacción entre miembros de la organización que están en el mismo nivel jerárquico. Para solucionar este problema y ganar agilidad, Fayol permite en ciertas ocasiones (por ejemplo en situación de crisis) la comunicación horizontal o por medio de cadenas paralelas de control, con sus compañeros para coordinar actividades. Fayol lo definió como canal horizontal.
10. **Orden:** Fayol diferencia entre un orden material y un orden social. Las personas y los materiales deben de estar en el lugar indicado en el momento

preciso. El orden material implica un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar y debe evitar las pérdidas materiales y de tiempo. El orden social implica el hombre «adecuado» en el lugar preciso, supone partir de una buena organización y un buen reclutamiento para asignar a las personas al puesto en el que puedan rendir al máximo.

11. **Equidad:** es una mezcla de justicia y benevolencia. La equidad es la justicia completada con la buena voluntad y exige una gran experiencia. La justicia es la interpretación de los convenios, pero los convenios no pueden prever todo, y es necesario interpretarlos o suplir su insuficiencia. Los gerentes y los trabajadores deben ser amables y justos.
12. **Estabilidad del personal en sus puestos:** los trabajadores necesitan tiempo para aprender a cumplir sus tareas asignadas, de manera que la realización de un buen trabajo debe asegurarles un empleo y puesto continuo en la organización. Los cambios constantes de personal, a la larga suponen grandes costos, y la mayoría de las veces se deben a una mala administración.
13. **Iniciativa:** los empleados que tienen permiso para desarrollar y llevar a cabo planes se esfuerzan mucho más. Fayol considera que la libertad de proponer y ejecutar es uno de los mayores estimulantes de la actividad humana. La iniciativa puede afectar a todas las personas y niveles de la organización, de modo que es una gran fuerza para las empresas.
14. **Unión del personal o Espíritu de Equipo:** las organizaciones que propician el espíritu de grupo disfrutan de armonía y unidad, lo cual repercute favorablemente en la satisfacción de los trabajadores y en la buena marcha de la empresa.

Estos principios generales de administración constituyen las principales normas establecidas para la dirección de las organizaciones industriales. Fayol estaba convencido de que la aplicación de forma estricta de las diferentes reglas de administración mejoraría la gestión y productividad de las empresas de la época. En relación al campo de la comunicación merece la pena destacar el reconocimiento

por parte de Fayol de las limitaciones de la comunicación vertical (supervisor – subordinado) y la necesidad de la comunicación horizontal, entre personas del mismo nivel jerárquico. Además, refuerza la idea de unidad y de coincidencia de intereses comunes a todos los miembros de la organización, que ya destacamos en la teoría de la administración científica de Taylor, así como lo importante que resulta para la empresa contar con trabajadores motivados y que realicen su trabajo de la forma más eficiente posible. Estos pilares están todavía hoy vigentes en las empresas actuales.

1.1.3. La teoría de la burocracia de Weber

La burocracia proporciona un modelo de diseño organizativo racional que busca la eficiencia. Max Weber⁶ fue un sociólogo alemán considerado el principal impulsor de la teoría burocrática. Sus principios básicos están recogidos en su obra *Theory of Social and Economic Organization* publicada en 1921⁷. Weber no escribe desde el punto de vista de un gerente, sino con la visión de un intelectual preocupado por los problemas sociales y económicos que enfrentaban a la sociedad.

Weber describe un tipo ideal de organización que denominó burocracia, caracterizado por una jerarquía definida con claridad, la división del trabajo, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Reconoce que esta burocracia ideal no existe en la realidad (Robbins y De Cenzo, 2009), pero la utilizó como fundamento para sus teorías acerca del trabajo y de las formas de desarrollarlo en grandes grupos, pudiendo ser aplicados tanto en la administración pública como en la empresa privada.

6 Max Weber nació y murió en Alemania (1864-1920), trabajó como profesor universitario en la cátedra de economía política y también se dedicó a la política.

7 En 1947 se tradujo su obra al inglés por A. M. Henderson y Talcott Parson, y es la que aparece recogida en la bibliografía.

La organización burocrática tiene las siguientes características (Fernández Sánchez, 2010; Robbins y De Cenzo, 2009):

1. **La división del trabajo:** los trabajos se dividen en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas, lo que ayudará a incrementar la productividad del trabajador.
2. **Jerarquía de autoridad bien definida:** la autoridad viene dada por la posición que ocupa el gerente en la jerarquía, así los gerentes de niveles inferiores están bajo el control y dirección de los que ocupan puestos de nivel superior.
3. **Reglas y procedimientos formales:** las reglas son instrucciones formales puestas por escrito que especifican las acciones que hay que desarrollar para alcanzar los objetivos. Por tanto, ayudan a disciplinar la organización. Los procedimientos son un conjunto de instrucciones escritas sobre cómo desempeñar una tarea. Reglas y procedimientos permiten a los empleados conocer cómo deben realizar su trabajo, además aportan un sentido de uniformidad de las acciones, así como un sentido de continuidad. Las personas pasan, pero las reglas y procedimientos sobreviven en la organización.
4. **Selección formal y promoción basada en la competencia técnica:** los empleados se seleccionan y evalúan de acuerdo con reglas y datos objetivos. La contratación se basa en factores técnicos más que en favoritismo. Las políticas de promoción escritas permiten conocer quién promociona con criterios objetivos, de manera que los trabajadores que crean que se ha incumplido alguna norma tienen derecho a reclamar.
5. **Impersonalidad en las relaciones interpersonales:** las reglas y controles se aplican de manera uniforme, evitando que estén involucrados con las personalidades y preferencias personales de los empleados.
6. **Orientación de la carrera:** los gerentes son ejecutivos profesionales y no propietarios de las unidades que administran. Trabajan a cambio de un sueldo fijo y tienen una carrera profesional dentro de la organización.

La teoría de Weber en la práctica ha provocado efectos contrarios a los beneficios previstos inicialmente, pues limita la vida de una organización al cumplimiento de las tareas formales y no da importancia al empleado individual. En las organizaciones actuales existe una relación más humana entre los trabajadores y unas directrices más flexibles que puedan adaptarse a los cambios del momento.

En resumen, la teoría clásica, compuesta por las aportaciones de la administración científica de Taylor, la administración de Fayol y la teoría de la burocracia de Weber, enfatiza la importancia de la planificación y la estructura en el desempeño de las organizaciones, promueve las estructuras altamente jerarquizadas y existe excesiva cantidad de normas y principios con la finalidad de conseguir más productividad a menor coste, sin favorecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores. El hombre es considerado un ser racional movido únicamente por intereses económicos. La efectividad de la organización se mide por lo que produce.

La comunicación tenía principalmente dos objetivos, evitar las pérdidas en productividad y en calidad por malos entendidos, y transmitir las decisiones y directrices de los altos directivos. Por ello, solo se consideraba en sentido descendente y su contenido, de forma mayoritaria, eran reglas de trabajo. La parte social de la comunicación estaba totalmente ignorada (Berger, 2011).

Una década más tarde, a partir de los años 30, se empiezan a poner en duda todas estas cuestiones, dando lugar a una nueva línea de pensamiento donde se da protagonismo a la dimensión humana y social de los empleados, es la teoría de las relaciones humanas que abordaremos seguidamente.

1.2. Escuela de las relaciones humanas

El hecho de que los gerentes trabajen con personas para conseguir que se hagan las cosas explica que muchos autores e investigadores opten por ver la administración desde el punto de vista de los recursos humanos, preocupados por

conseguir que las prácticas administrativas fueran más humanas. Los miembros de las relaciones humanas pensaban que un trabajador satisfecho era un trabajador productivo. Dentro de esta escuela de pensamiento destacan los experimentos en Hawthorne de George Elton Mayo, las funciones de los directivos de Chester Irving Barnard y las teorías X e Y de Douglas McGregor.

1.2.1. Los experimentos en Hawthorne de Mayo

A finales de los años treinta, se reconoció la importancia de las relaciones humanas, de las necesidades y de las expectativas de los trabajadores, dando lugar al nacimiento y consolidación del denominado *Movimiento de las Relaciones Humanas*, que tanto ha influido en el desarrollo humano en la empresa y que tanta repercusión ha ido adquiriendo en los ámbitos empresariales (del Pozo, 1997).

El origen de este movimiento se debe a los resultados de las investigaciones en Hawthorne⁸, que arrojaron nuevos conocimientos sobre el comportamiento de grupos e individuos poniendo en entredicho a la teoría clásica anteriormente analizada.

En 1927 Elton Mayo⁹ es el encargado de dirigir una investigación cuyo objetivo era analizar la incidencia de las condiciones de trabajo en la productividad de los operarios en la fábrica Hawthorne. Las investigaciones se mantuvieron hasta 1932 y abarcaron numerosos experimentos, como el rediseño de los trabajos, los cambios en la extensión de la jornada y de la semana laboral, la introducción de

⁸ Los primeros estudios en Hawthorne se iniciaron en 1924 por ingenieros industriales de la Western Electric Company, en colaboración con el National Research Council. Se realizaron en sus instalaciones de Hawthorne (Illinois), dedicada a la fabricación de equipos telefónicos, con el objetivo de estudiar el efecto que distintos grados de iluminación en el lugar de trabajo tenían en la productividad de los empleados. Los resultados no fueron los esperados, pues la productividad aumentó, tanto cuando la intensidad de la luz aumentaba, como cuando disminuía. Este resultado provocó el abandono de los estudios hasta 1927, cuando pidieron a Elton Mayo que aceptara encargarse del estudio.

⁹ George Elton Mayo nació en Australia y murió en Reino Unido (1880-1949), sociólogo y psicólogo industrial. Fue profesor de universidad, destacando su docencia en investigación industrial en la Harvard Business School

periodos de descanso y los planes salariales individuales en comparación con los de grupo. Tras cinco años de investigaciones descubrieron algo que no habían tenido en cuenta al inicio de los experimentos: la existencia de relaciones interpersonales y de grupos informales, frente a los grupos formales.

La investigación se dividió en cuatro grupos de experimentos: a) la prueba de iluminación, b) la prueba de montaje de relés, c) el programa de entrevistas y d) los experimentos en la sala de cableado.

Para la prueba de iluminación, se formó un grupo experimental y otro de control. El primero fue sometido a distintos grados de intensidad en la iluminación, mientras que el grupo de control trabajó con intensidad constante. Los ingenieros suponían que la producción individual estaba relacionada directamente con la intensidad de la luz. No obstante, los resultados fueron ambiguos, puesto que a medida que iba subiendo la intensidad de la luz en el grupo experimental, la productividad aumentaba, pero lo hacía en los dos grupos. Se encontraron con que la productividad seguía aumentando incluso cuando empeoraban las condiciones de iluminación. De hecho, la productividad del grupo experimental no disminuyó hasta que la intensidad de la luz fue reducida al grado de la iluminación lunar. Los ingenieros llegaron a la conclusión de que la intensidad de la luz no guardaba una relación directa con la productividad del grupo, pero no pudieron explicar el comportamiento que habían presenciado.

En la siguiente prueba, se realizan los experimentos conocidos como la sala de pruebas de montaje de relés telefónicos. Se formaron dos grupos de seis trabajadoras cada uno y se los colocó en locales separados. En el grupo de prueba se cambiaban las condiciones de trabajo, en el de control no. Se modificaban diversas variables: aumento de los salarios, introducción de periodos de descanso de distinta duración, disminución de la jornada laboral y de la jornada de trabajo. Los investigadores que simulaban ser sus supervisores, cada uno en un grupo, les permitieron escoger sus periodos de descanso y opinar sobre los cambios

propuestos. El resultado, de nuevo, mostró que la producción aumentaba en ambos grupos, pero tendía a crecer y disminuir de manera no uniforme.

Los resultados arrojados llevaron a pensar a Mayo y sus colegas que el plan de incentivos económicos no era la causa de los incrementos en la productividad del grupo. Pensaban que se debía a la suma de varias circunstancias (Gómez, 2007). Por una parte, el hecho de haber sido seleccionados para recibir atención especial despertó un orgullo de pertenencia al grupo, tanto al de control como al experimental que los motivaba para aumentar su producción en el trabajo. Por otra, el trato agradable de los supervisores había reforzado su motivación. Esto les llevó a la conclusión de que los empleados se esforzarían más en su trabajo si sentían que recibían una atención especial por parte de los superiores y se interesaba por su bienestar. Por tanto las relaciones humanas establecidas entre los trabajadores, al sentirse parte de un grupo y la comunicación entre los operarios, favorecía el rendimiento en el trabajo hasta niveles muy elevados de productividad. Este fenómeno recibió después el nombre de *efecto de Hawthorne*.

La siguiente fase de la investigación se centró en estudiar las relaciones humanas en el trabajo. En 1928 inician un programa de entrevistas a los empleados, para conocer de primera mano su opinión sobre el trabajo, las condiciones laborales y la supervisión. En 1930 cuando terminan el programa, habían entrevistado a más de 21.000 empleados. Los resultados de esta investigación destacan la importancia de los factores sociales en el trabajo, y en concreto, la existencia de grupos informales, surgidos de forma espontánea entre los trabajadores, frente a los grupos formales, establecidos desde la dirección. En estos grupos informales, los trabajadores satisfacían sus necesidades sociales y aumentaban su colaboración para el logro de los objetivos de la empresa. Para Elton Mayo la pertenencia a estos grupos informales era lo que realmente motivaba a los trabajadores a ir a su trabajo diariamente. Por tanto, concluyeron que los grupos informales tienen mucha influencia en la productividad.

En la cuarta y última prueba, conocida como los experimentos de la sala de cableado, los investigadores querían analizar el comportamiento del grupo. Para ello observaron durante seis meses a un grupo de 14 obreros. Pronto descubrieron que el grupo establecía su propio ritmo de trabajo, que estaba en conflicto con los estándares exigidos por la gerencia. Tanto los trabajadores que superaban la cuota de producción, como los que no llegaban, estaban mal vistos por el grupo. Los primeros porque ponían en evidencia al resto del grupo y los supervisores podrían exigir aumentar el ritmo a todos; los que no llegaban, porque no hacían su parte del trabajo. Los mismos miembros del grupo se encargaban de que todos los trabajadores alcanzaran el ritmo de trabajo que el grupo consideraba justo¹⁰ (Fernández Sánchez, 2010).

Resumiendo, las principales conclusiones de los estudios realizados en Hawthorne se pueden agrupar del modo siguiente (Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer, 2014):

1. Influencia del grupo en el comportamiento individual. El trabajador no está aislado en su trabajo, por lo que no puede considerarse de forma aislada. Cada individuo forma parte de un grupo y es el grupo con el que se relaciona, el principal factor determinante de las actitudes y el comportamiento individual de los empleados. La producción individual del trabajador está establecida por los parámetros del grupo.
2. El dinero no es el único factor de motivación. Factores personales y sociales influyen en gran medida en la motivación de los empleados. Factores como el buen clima social, la participación y la integración en el grupo, tenían una mayor incidencia en el aumento de la productividad que los factores de índole material, como el descanso, la iluminación e incluso los incentivos salariales.

¹⁰ Conseguían su objetivo, a través de curiosos mecanismos para garantizar la disciplina como las burlas o el sarcasmo. Cuando un trabajador superaba la cuota de producción establecida como la norma del grupo, él mismo se encargaba de esconder el exceso de producción, y sacarla en días posteriores a la vez que disminuía su ritmo de producción.

3. Cuando se produce un cambio en cualquier parte de la organización, afectará a personas, provocando una reacción en los trabajadores.

En definitiva, los teóricos de la escuela de relaciones humanas, con Elton Mayo como máximo representante, aportan una nueva perspectiva de análisis diferente a la de la teoría clásica al reconocer la importancia del grupo, y que las personas obtienen sentido de identidad y se sienten parte de un grupo cuando comparten objetivos comunes. Estas conclusiones repercuten directamente en el ámbito de la comunicación (Gómez, 2007):

1. Aumenta el tráfico de información en el interior de la empresa para favorecer la integración de los recursos humanos, reconociendo la capacidad de influencia de la comunicación en la empresa.
2. La información comienza a fluir en dirección ascendente y horizontal, no solo en sentido descendente como ocurría en la etapa anterior.
3. Se reconoce, por primera vez, la existencia de canales de comunicación no oficiales –la comunicación informal– fundamental para el trabajo, junto con el resto de intangibles para la vida laboral del empleado.

1.2.2. Las funciones de los directivos de Barnard

Chester I. Barnard¹¹, desde su experiencia como gerente, desarrolla sus aportaciones a la teoría de la organización que recoge en su libro *The Functions of the Executive*, publicado en 1938. Tenía estrecha relación con el equipo de Harvard que participaba en los estudios de Hawthorne. Había leído a Weber y su obra influyó en él, pero con una clara diferencia: Barnard consideraba las organizaciones como sistemas sociales en las que la cooperación era fundamental, mientras que Weber las consideraba como algo impersonal.

¹¹ Chester Irving Barnard (1886-1961), nació en Massachusetts y murió en Nueva York, estudió economía en la Universidad de Harvard, trabajó para ATyT, alcanzando en 1927 la presidencia de la Bell Telephone Company en New Jersey.

Los avances de la técnica, la incorporación de las máquinas en las fábricas y la producción a gran escala y en cadena aumentaron la producción en las empresas hasta el punto de conseguir una situación inmejorable de la economía norteamericana. En cambio, en el foro interno de las fábricas se tradujo en una fuerte insatisfacción y desmotivación en los trabajadores, originada por la sensación de monotonía que ocasionaba esta nueva forma de trabajar. Esta situación animó a numerosos investigadores en el campo del *management* a realizar sus aportaciones desde una perspectiva psicológica.

En este marco, Barnard destaca la idea de que las organizaciones están constituidas por personas que interactúan en relaciones sociales, y que la función principal de los gerentes es comunicarse y estimular a sus empleados para que realicen su trabajo con esfuerzo. Sobresalen dos aportaciones significativas que afectan a la forma de entender la comunicación en las organizaciones: 1) la consideración de la organización como un sistema social cooperativo, en el que la función fundamental de la dirección consiste, tanto en transmitir a los trabajadores el propósito común, como en conseguir la eficacia y eficiencia; y 2) el concepto de autoridad, con carácter de comunicación –orden– en una organización formal, aceptada por los miembros de la organización como la guía para la acción. La autoridad tiene por tanto dos vertientes: la subjetiva, que se refiere a la aceptación personal de la comunicación como un mandato; la objetiva, que se refiere al carácter formal de la comunicación.

Barnard considera que las funciones de un gerente son:

1. **Establecer un sistema de comunicación:** el gerente tiene que elaborar un sistema de información dentro de la organización, analizando y definiendo los puestos de trabajo, así como las personas más adecuadas para cubrir cada puesto.
2. **Dirección de personal basada en la motivación de los trabajadores:** el gerente tiene que garantizar elevados niveles de esfuerzo de los trabajadores. Los trabajadores se esforzarán más si sienten que, a través

de su trabajo, satisfacen sus necesidades individuales. Por tanto, los gerentes tienen que conseguir que los trabajadores sientan satisfechas sus necesidades individuales y, con el esfuerzo individual de cada uno de ellos, alcanzar los objetivos globales de la organización.

3. **Definir los objetivos y fines de la organización como sistema:** la supervivencia de una organización depende de la capacidad del gerente para definir y garantizar la consecución de los objetivos de la organización. Es tarea fundamental del gerente mantener el equilibrio entre todas las fuerzas de carácter complejo y en continuo cambio que intervienen en la organización, incluidos los factores externos (por ejemplo, clientes, accionistas, proveedores) en aras a la consecución de dichos objetivos (Barnard, 1968¹²).

La función principal del gerente es actuar de comunicador entre los miembros de una organización, garantizando la cooperación entre todos los integrantes de la organización, alcanzando los mayores niveles de eficacia y eficiencia para lograr los objetivos de la organización. Por tanto, para Barnard la comunicación es la herramienta clave utilizada por el directivo para facilitar la cooperación entre los miembros de una organización. La clave para la cooperación es la comunicación (Berger, 2011).

1.2.3. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

McGregor¹³ describe en su obra *The Human Side of Enterprise*, publicada en 1960, dos supuestos sobre el pensamiento de los directivos a los que denominó Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas acerca de la naturaleza humana.

¹² En esta fecha se publicó una 2ª edición de la obra original publicada 1938.

¹³ Douglas McGregor (1906-1964) psicólogo estadounidense que nació en Detroit y murió en Masschusetts, fue profesor del Institute of Technology de Masschusetts y presidente del Antioch College. Muchas de sus aportaciones están realizadas desde un punto de vista práctico derivado de su experiencia como dirigente de dicha institución.

La Teoría X, presenta una visión negativa de las personas, mientras que la Teoría Y tiene una visión positiva (McGregor, 1966¹⁴).

La Teoría X parte de una triple consideración:

1. A las personas no les gusta trabajar, es decir, evitarán trabajar todo lo que sea posible.
2. Las personas necesitan estar controladas, dirigidas y obligadas bajo castigos y amenazas para alcanzar sus objetivos.
3. Las personas son poco ambiciosas, evitan asumir responsabilidades y por encima de todo, quieren seguridad.

McGregor considera que este comportamiento es consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, no de la propia naturaleza del hombre.

Paralelamente, los supuestos de partida de la Teoría Y se resumen en los siguientes:

1. El trabajo es algo tan natural en el hombre como descansar o jugar. La gente quiere y necesita trabajar.
2. Las personas se pueden dirigir y controlar ellas mismas para la consecución de los objetivos. El nivel de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas.
3. Las personas aceptan y buscan responsabilidades.
4. La capacidad de aportar ideas y soluciones a los problemas organizacionales se encuentra en cualquier nivel de la organización, no solo en los directivos.
5. En las condiciones de trabajo de las industrias, se utiliza solo una parte de la capacidad intelectual de las personas, desaprovechando la mayoría.

¹⁴ Obra póstuma.

La Teoría Y representa la verdadera naturaleza de los trabajadores y es la que debería guiar a los directivos. En definitiva, el rol de los directivos es obtener estas tendencias a través de la participación de los empleados en la toma de decisiones, bajo la dirección por objetivos y la solución de problemas en equipos de trabajo.

La aplicación de esta teoría significó un aumento del uso de la comunicación y un reconocimiento de la importancia de la comunicación interna. Además, aunque la comunicación descendente seguía siendo dominante, el *feedback* o comunicación ascendente gana importancia y se vuelve imprescindible para medir la satisfacción de los empleados. Por otra parte, la comunicación directiva era menos formal, y en cuanto a los contenidos de la comunicación, junto a las orientaciones de trabajo se añadieron algunas informaciones con carácter social (Berger, 2011).

1.3. Escuela de recursos humanos

Los autores y responsables de las fábricas, conscientes de la importancia de los recursos humanos dentro de las empresas, se plantean la necesidad de analizar la capacidad de influencia de los directivos en los trabajadores. Surgen así algunas teorías que explican el comportamiento de los directivos para conseguir los mejores resultados de sus trabajadores. Entre las aportaciones que se pueden encuadrar dentro de esta escuela destacan dos (Berger, 2011): la teoría del *grid administrativo* de Blake y Mouton, y el *modelo de contingencia* de Fiedler.

1.3.1. La teoría del *grid administrativo* de Blake y Mouton

La mayoría de las teorías que analizan el comportamiento de los líderes tiene su origen en las investigaciones iniciadas en la Universidad Estatal de Ohio¹⁵ a finales de 1940 y la Universidad Estatal de Michigan, con la finalidad de encontrar

¹⁵ Para ampliar información, se puede consultar Kerr, Schriesheim, Murphy y Stogdill (1974).

las características del comportamiento de los líderes que más relación tenían con la eficacia en el rendimiento de los trabajadores.

Robert Blake y Jane Mouton¹⁶ en 1964, a partir de estos dos estudios, proponen la teoría del grid administrativo sobre los estilos de liderazgo mostrando la dirección en la que debería moverse el directivo para alcanzar la posición de dirección óptima. El Gráfico 1 sintetiza los dos factores que afectan al estilo de dirección: el interés y la preocupación por la realización del trabajo, es decir, por los resultados; y el interés y la preocupación por las relaciones humanas y por el buen ambiente de trabajo.

Cada una de estas dos variables representadas en los ejes de coordenadas de la matriz puede tomar valores entre 1 y 9. Teniendo en cuenta los distintos niveles de intensidad de estas dos variables, el estilo del directivo podría situarse en cada una de las 81 posiciones diferentes. Blake y Mouton identifican los 5 estilos de liderazgo fundamentales:

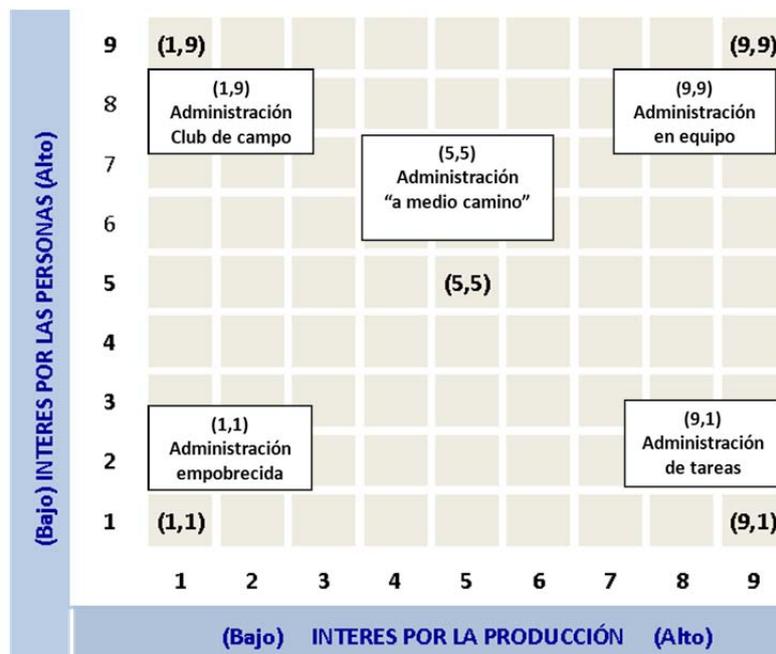
1. **Administración empobrecida:** representa una preocupación mínima por parte del directivo, tanto por los recursos humanos como por los resultados (casilla 1.1).
2. **Administración club de campo:** representa una mínima preocupación por los resultados y máxima por las relaciones humanas, por parte del directivo. Este estilo de liderazgo no es muy frecuente, pero se da en aquellas empresas en las que en alguna etapa priorizan la situación personal a pesar de los resultados (casilla 1.9).
3. **Administración de tareas:** contrario al anterior, el directivo muestra una elevada preocupación por alcanzar la eficiencia en los resultados de las

¹⁶ Robert R. Blake (1918–2004) estadounidense, profesor en la Universidad de Texas, pionero en el campo de la dinámica organizacional. Jane Mouton (1930–1987), licenciada en Ciencias matemáticas, fue una de las primeras mujeres que lucharon por cambiar el desequilibrio de género, dominado por los hombres en el campo de las matemáticas. Antigua alumna de Robert Blake, juntos se unieron para trabajar en el campo de la gestión, la psicología y la comunicación organizacional. El grid administrativo que se explica en este epígrafe, se creó cuando ambos fueron contratados por Exxon como consultores.

operaciones, adecuando las condiciones de trabajo de manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible, es el estilo más frecuente en las organizaciones (casilla 9.1).

4. **Administración a medio camino:** muestra un equilibrio entre la preocupación mostrada por el directivo hacia los resultados del trabajo y hacia los recursos humanos. Aumentar la preocupación por una de las variables, implica disminuir en la otra (casilla 5.5).
5. **Administración en equipo:** el directivo es capaz de maximizar la preocupación en las dos dimensiones y obtener lo mejor de su equipo y para su equipo (casilla 9.9).

Gráfico 1.- Grid o Parilla Gerencial de Blake y Mouton



Fuente: adaptado de Blake, Mouton, Barnes y Greiner (1964, p. 135).

Blake y Mouton llegan a la conclusión de que el estilo de liderazgo 9.9 o administración en equipo es el que consigue el mejor resultado. El modelo es muy sencillo por su carácter gráfico, y es importante porque se apoya en dos variables clave en la organización, la psicología y la economía (Iborra et al., 2014). Sin embargo, esta teoría no explica qué es lo que hace que un líder sea efectivo, solo aporta un marco conceptual del estilo del líder (Robbins y De Cenzo, 2009).

1.3.2. La teoría de contingencia de Fiedler

Los estudios sobre el comportamiento del liderazgo no pudieron encontrar resultados consistentes a través de la mera explicación de unos cuantos rasgos o características de los directivos. Esta situación lleva a los autores de la época, a tener en cuenta un nuevo punto de vista en el cual se tengan en cuenta las influencias situacionales. Es decir, se reconoce que la eficacia del estilo del líder dependerá de las condiciones o características de la situación concreta. Surge así lo que algunos autores llaman la *teoría de contingencia*.

El primer modelo de contingencia de liderazgo fue el elaborado por Fiedler¹⁷, quién publicó sus resultados en su libro *A theory of leadership effectiveness* (1967). Este modelo trata de aislar diferentes situaciones y relacionar la personalidad y comportamiento del directivo en cada una de ellas, para conseguir la eficacia de líder. Por tanto, en primer lugar hay que conocer tanto el estilo del líder, como las diferentes situaciones, y a continuación relacionarlas correctamente (Robbins y Coulter, 2010).

Para conocer el estilo de liderazgo del líder utiliza lo que él llama el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC del inglés *least-preferred coworker questionnaire*)¹⁸. Parte del supuesto de que lo que decimos de otros habla más de nosotros mismos que de la persona descrita. Si el interrogado describe al compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente positivos, alta calificación en el LPC, significa que está interesado en tener buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo, por lo que se trataría de una persona orientada hacia las relaciones. En cambio, si la calificación del LPC es baja,

¹⁷ Fred Edward Fiedler (1922), nació en Viena, pero con 16 años emigró a Estados Unidos y estudió psicología en la Universidad de Chicago. Es uno de los principales científicos en psicología industrial y organizacional del siglo XX.

¹⁸ Este cuestionario consta de un listado de adjetivos calificativos y sus antónimos (por ejemplo agradable – desagradable, eficiente – ineficiente, solidario – hostil) con valores entre uno y ocho. El líder que rellena la encuesta tiene que pensar en todos los compañeros de trabajo que ha tenido, elegir aquel con quien le ha gustado menos trabajar, y describirlo con cada uno de los calificativos propuestos en el cuestionario.

es decir, si valora al compañero de trabajo menos aceptado con calificativos desfavorables, significa que sobre todo le interesa la productividad, por lo que se trataría de una persona orientada hacia las tareas.

Fiedler presupone que cada persona tiene un estilo fijo, innato para ejercer el liderazgo y no lo puede cambiar, es decir, se orienta hacia las personas, o hacia las tareas (Robbins y De Cenzo, 2009). Esta consideración es muy importante, porque si una situación requiere un líder orientado hacia las tareas y la persona que ocupa el puesto de liderazgo está orientada hacia las relaciones, para conseguir una eficacia óptima se tendrá que cambiar al líder, o modificar la situación.

Una vez que se conoce el estilo de dirección básico de una persona, a través del LPC, hay que conocer la situación para hacer coincidir el estilo de dirección con la situación. Fiedler identifica tres factores situacionales:

1. **Relaciones entre el líder y los miembros:** grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.
2. **Estructura de las tareas:** grado en el que las tareas y actividades de los subordinados están estructuradas.
3. **Posición de poder:** grado de influencia que tienen el líder en decisiones de poder como contrataciones, despidos, ascensos, medidas de disciplina, aumentos de sueldo.

Fiedler creía que cuanto mejores fueran las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estaría el trabajo y más fuerte sería la posición de poder, por lo tanto el líder tendría mayor control o influencia. Finalmente llegó a la conclusión de que los líderes orientados hacia las tareas actúan mejor en situaciones muy favorables o muy desfavorables para ellos, mientras que un líder orientado hacia las relaciones maneja mejor una situación moderadamente favorable.

En definitiva la comunicación adquiere una importancia significativa y amplía su valor en la escuela de recursos humanos, representada con la teoría del grid

administrativo y la teoría de la contingencia. En la primera teoría se analiza el comportamiento de los directivos en relación a la producción y en su relación con los empleados. En ambos casos la comunicación es fundamental aunque con ciertas diferencias, cuando prima la preocupación por la producción la comunicación se realizará fundamentalmente en forma de órdenes y con la información necesaria para que cada trabajador conozca cuáles son los objetivos que debe alcanzar y sus tareas a realizar. Será por tanto principalmente en sentido vertical y descendente. Cuando el comportamiento del directivo se centra en su relación con los empleados, se preocupará por conocer y satisfacer las necesidades e intereses de sus trabajadores. En este caso, el contenido de la información será de carácter social o personal y el flujo vertical fluirá también en sentido ascendente.

En el marco de la teoría de la contingencia, la comunicación resulta un elemento imprescindible por cuanto el *feedback* es insustituible para solucionar problemas, estimular la participación y compartir ideas. A partir de este enfoque, las organizaciones empiezan a compartir comunicación con sus empleados para la toma de decisiones. Además, surgen y se consideran importantes los conceptos de confianza y compromiso de los empleados y, en cuanto a los contenidos de la comunicación, junto a las reglas y cuestiones sociales, se añade contenido de innovación (Berger, 2011).

1.4. La teoría general de sistemas

En sentido amplio, la teoría general de sistemas fue desarrollada principalmente por Von Bertalanffy¹⁹, quién la aplicó en primer lugar, en el ámbito científico, en el campo de la biología, tratando de explicar la realidad a través de un sistema en el que intervienen disciplinas muy diferentes, y posteriormente la aplicación en la empresa. Por tanto, la teoría general de sistemas pretende ser un

¹⁹ Karl Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), nació en Viena (Austria) y murió en Nueva York, fue un reconocido biólogo y filósofo austriaco.

instrumento útil al aportar modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos.

Los elementos que componen el sistema pueden ser de distinta naturaleza – física, biológica– y también pueden ser principios, teorías y técnicas. Los investigadores de la época conscientes de que en muchas ocasiones surgían modelos y principios teóricos idénticos en campos distintos, elaboran “la teoría general de sistemas con mucho afán en evitar esta inútil repetición de esfuerzos” (Bertalanffy, 2006, p. 25).

La teoría general de sistemas considera que un sistema está integrado por un conjunto de partes que están relacionadas entre sí y que interactúan en el proceso para alcanzar unos objetivos (Bertalanffy, 2006). De acuerdo con la naturaleza de los sistemas podemos clasificarlos en abiertos y cerrados, con importantes diferencias e implicaciones entre ellos:

1. **Sistemas cerrados:** no realizan intercambio con el entorno que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. En rigor, los sistemas cerrados no existen, se consideran cerrados aquellos sistemas estructurados, donde los elementos del sistema se relacionan de manera rígida y el intercambio con el entorno es invariable y muy pequeño.
2. **Sistemas abiertos:** realizan intercambio con el entorno (energía y materia), a través de entradas y salidas. Se adaptan al entorno para sobrevivir. El entorno influye en el sistema y el sistema influye en el entorno. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza y se adapta. La adaptación es un proceso continuo de retroalimentación y aprendizaje.

Esta doctrina comienza a elaborarse por Ludwig Von Bertalanffy, en su libro *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*, publicado en Nueva York en 1968, quien busca una teoría que pueda integrar todas las ciencias que participan en una organización. De ahí surge la teoría de sistemas, que considera a la empresa como un sistema abierto, compuesta por una serie de

partes, los subsistemas, y en continua relación con su entorno. La teoría de sistemas aplicada a la organización es una de las más reconocidas por los teóricos.

A partir de esta consideración de la empresa como sistema, el sentido y la actividad de la organización se entienden de modo diferente a las teorías anteriores. Su principal función será favorecer las relaciones entre las partes que lo integran y las relaciones con el entorno en el que se encuentra la empresa.

Los sistemas abiertos, y por tanto las empresas, tienen las siguientes características (Bertalanffy, 2006):

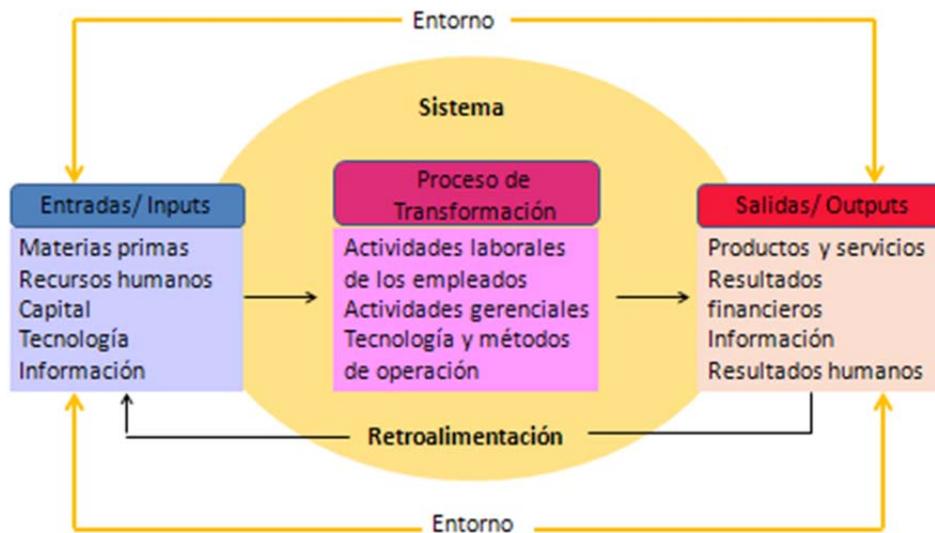
1. **Entorno:** todo lo que está fuera del sistema, pero que puede verse influido por el sistema, y que puede influir en el comportamiento del sistema. En definitiva el entorno incluye todo aquello que está fuera del control del sistema, pero que repercute en la acción de éste.
2. **Límites:** todo sistema tiene una frontera o límite que lo separa de su entorno estableciendo el dominio de sus actividades. El sistema abierto tiene un límite permeable pudiendo interactuar y realizar intercambios con el entorno.
3. **Misión y objetivos:** todo sistema tiene una misión y unos objetivos que garantizan su supervivencia y cumplen las expectativas del propio sistema y del entorno.
4. **Transformación:** se refiere a cualquier tipo de cambio, modificación o reorganización en los *inputs* que impliquen creación de valor. Las empresas utilizan mano de obra y materias primas para fabricar un producto y con los ingresos que se obtienen de su venta se paga a los trabajadores, se compran más materias primas y se mantiene el ciclo de actividades.
5. **Retroalimentación o *feedback*:** los sistemas utilizan un mecanismo de retroalimentación para informarse sobre el nivel de cumplimiento de sus objetivos y en caso de que detecte desviaciones deberá reajustarse para alcanzar los objetivos previstos.

6. **Entropía:** se refiere a la tendencia de los sistemas a desintegrarse, debido al desorden y a la aleatoriedad a la vez que se relajan los estándares. La entropía se puede reducir con energía, así, la información ayuda a conseguir el orden y con ello a reducir la entropía.
7. **Homeostasis:** es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. El sistema abierto tiene la tendencia natural a adaptarse para alcanzar el equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.
8. **Equifinalidad:** tiene dos implicaciones, por una parte significa que un estado inicial puede tener varios estados finales y por otra, que los sistemas pueden alcanzar los mismos resultados desde diferentes condiciones de partida y utilizando distintos caminos. En otras palabras, que en los sistemas abiertos no existe un único camino posible para alcanzar los resultados finales.
9. **Diferenciación y jerarquía:** los sistemas abiertos se dirigen hacia la diferenciación, lo que conlleva una multiplicación de roles, especializándose cada vez más sus funciones. Cada una de las partes o subsistemas que forman parte de un sistema se organizan siguiendo una jerarquía.
10. **Holismo o totalidad:** supone que el sistema es un todo y que su funcionamiento como sistema es superior al de la suma de cada una de sus partes por separado.

Entre las consideraciones más relevante al estudio de las organizaciones derivadas de las características de la empresa como sistema abierto destacamos:

1. La empresa **importa energía del entorno la transforma y emite energía al entorno** (Katz y Kahn, 1978). Los elementos que importa del entorno o *inputs* son necesarios para llevar a cabo su actividad –por ejemplo, información, materias primas, empleados, dinero, directivos, herramientas–. Los elementos que salen al entorno o *outputs* – productos, servicios, información–, se realiza de forma cíclica y constituyen la actividad de la empresa (Gráfico 2).

Gráfico 2.- La organización como un sistema abierto



Fuente: Robbins y Coulter (2010, p.35).

2. Surge la preocupación por conocer lo que se denomina el **entorno relevante** de la organización, es decir, todo aquello que influye en la constitución y definición del sistema, aunque no sea el sistema en cuestión (Losada Díaz, 2002). Los cambios del entorno influyen en la vida de la organización y los cambios de la organización influyen en su entorno.
3. La **sinergia**, es otra de las características relevantes de la empresa como sistema (Iborra et al., 2014). Sinergia quiere decir que el valor del todo, del sistema, es superior al de la suma de los valores de sus partes. La sinergia se consigue con el valor de cada una de las partes y con las relaciones que se establecen entre ellas. De ahí que sea fundamental la figura de la dirección en las empresas. La mayoría de estas relaciones entre las partes o subsistemas son posibles a través del sistema de comunicación (Weick y Kiesler, 1979).

Considerar a la empresa como un sistema supone que para entender su funcionamiento, es fundamental la importancia de las relaciones entre las partes

que lo componen, así como las relaciones con otros sistemas. En este contexto, la comunicación se vuelve imprescindible.

En definitiva, las repercusiones que la teoría de sistemas ha tenido en la comunicación dentro de las organizaciones la convierten en un recurso imprescindible para sobrevivir. Desde el **momento** en el que la empresa como sistema abierto necesita de la comunicación para su constante adaptación al entorno, ésta debe incluirse en la política estratégica general de la organización. La comunicación es fundamental en varios niveles dentro del sistema: entre las partes del sistema, dentro de cada parte y entre el sistema y su entorno (Kreps, 1995) o como explican Grunig y Hunt (2003) para relacionarse con los públicos externos a través de los límites de la organización, y para comunicarse entre los subsistemas de la empresa.

Weick y Kiesler (1979) destacan que gracias al proceso de comunicación entre las diferentes partes, se consigue aumentar el conocimiento y con ello reducir la incertidumbre sobre la complejidad del entorno en el que opera la empresa. El intercambio de información se realiza a través de canales multidireccionales para garantizar el feedback de información. Este proceso ayuda a adaptar el sistema a los constantes cambios y a mantener el control (Berger, 2011).

1.5. Aproximación cultural

En los años 70 en un contexto económico caracterizado por el aumento de la competencia a nivel global, empieza a considerarse la cultura empresarial como un elemento clave en las decisiones empresariales. Entendida, la cultura, como la identidad distintiva de una organización, es decir, los valores compartidos, comportamientos y todo aquello que incluye una organización y que determina su funcionamiento y adaptación al entorno (Schein, 2010).

Sin duda, el principal impulsor de esta corriente de pensamiento es Edgar H. Schein²⁰, que trabajó como investigador junto a McGregor, –autor de la Teoría X e Y– lo que le permitió familiarizarse con los procesos de cambio organizativo dentro de las empresas. Investigador, escritor y consultor, entre sus numerosas obras, destaca *The art of managing human resources* (1987).

Schein analiza la cultura desde una perspectiva evolutiva y adaptativa, por tanto es imprescindible el continuo intercambio de comunicación como queda patente al considerar la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende, a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados correctos y, por tanto, válidos para enseñárselos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2010, p.10).

En el seno de la organización Schein señala tres niveles:

1. **Los artefactos:** son las manifestaciones visibles de una cultura. Incluyen todos los elementos fáciles de observar, desde la forma de vestir, los premios, rituales, ceremonias, mitos e historias que se cuentan de la organización, el mobiliario, decoración, etc., hasta el comportamiento de las personas y grupos. Los artefactos visibles ayudan a que los empleados interpreten los acontecimientos cotidianos en la organización y son más fáciles de cambiar que los aspectos menos visibles de la cultura organizativa.
2. **Los valores aceptados y declarados:** estrategias, objetivos y filosofías compartidos en la organización. Los valores explican el porqué se actúa de una forma u otra en la organización. Sirven de guía y método para hacer frente a situaciones inciertas y difíciles de controlar. Tienen gran

20 Nació en Zurich, en 1928, realizó un Master en Psicología por la Universidad de Stanford y se Doctoró en Psicología social por la Universidad de Harvard, fue profesor en la Universidad de Massachusetts.

importancia para los individuos y son relativamente estables en el tiempo. Los valores pueden ser expresados y manifestados. Los valores expresados son las normas y aspiraciones que se comunican a los empleados de una organización para que conozcan cómo deben comportarse. Los valores manifestados son los que muestra la alta dirección a través del sistema de recompensas: planificación de las tareas, promoción, sanción o exclusión de los trabajadores en función de su comportamiento. En general, los individuos de una organización imitan los valores manifestados frente a los expresados.

3. **Los supuestos básicos:** criterios que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización de forma automática hasta convertirse en percepciones, creencias, sentimientos y pensamientos interiorizados de forma inconsciente y considerados como valores por los miembros de la organización. Orientan, por tanto, el comportamiento de los integrantes de una organización diciéndoles cómo tienen que percibir, pensar y opinar sobre las cosas. El conjunto de supuestos básicos aportan estabilidad y permanencia a la organización, constituyéndose en mecanismos básicos para su funcionamiento, así, una vez que los integrantes de una organización comparten un supuesto básico, cualquier comportamiento que se aleje del mismo, es considerado como no aceptable. Los supuestos básicos se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana, las actividades humanas, la forma correcta en que los miembros de una organización se relacionan entre sí, la importancia relativa del trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer, y la naturaleza de la familia, entre otros aspectos fundamentales.

La cultura organizacional es el patrón que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados. Por esto, la cultura debe ayudar a conseguir la visión y los objetivos de la organización. Las organizaciones con culturas fuertes son aquellas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y muy compartidos por los miembros de la organización, y tienen más influencia sobre los empleados que las culturas débiles. Los empleados de las organizaciones con culturas fuertes son más leales y también están relacionados con mayores niveles de desempeño que los empleados de las organizaciones con culturas débiles (Robbins y Coulter, 2010).

En definitiva, el análisis de las organizaciones desde la aproximación cultural da más valor a la comunicación que las teorías anteriores. Dado que, esta teoría considera la comunicación como un proceso de información compartida, basado en la cultura, creando relaciones y dando forma a la organización (Berger, 2011). Comunicación y cultura comparten una relación recíproca (Modaff, DeWine y Butler, 2008). La comunicación ayuda a crear y a influir en la cultura a través de los canales formales e informales, historias y experiencias compartidas y actividades sociales. Mientras que la cultura influye en la comunicación porque los empleados interactúan a través de los artefactos o símbolos externos, como por ejemplo el vocabulario distintivo de la compañía, los canales de comunicación, los protocolos y procedimientos establecidos o la forma de vestir.

La mirada hacia atrás, que se ha realizado en este capítulo, repasando las diferentes escuelas y teorías que, con más de un siglo de antigüedad, analizan a la organización desde diferentes puntos de vista, pretende ofrecer un contexto diacrónico más amplio y completo para entender la evolución del papel de la comunicación en el mundo empresarial, desde los inicios cuando se la consideraba un elemento accesorio meramente instrumental, hasta convertirlo en un vehículo fundamental de la estrategia empresarial tanto en el ámbito interno como externo.

CAPÍTULO 2.
DESARROLLO DE LA
COMUNICACIÓN INTERNA

El estudio de las distintas perspectivas de análisis de las organizaciones abordado en el capítulo 1 ha permitido, por una parte, mostrar la variedad y riqueza que se puede aportar al concepto de organización, en función de la perspectiva desde la que se analice, y las necesidades imperantes a las que le haya tocado responder en cada época. Y por otra, mostrar la evolución del concepto y la importancia que ha ido adquiriendo la comunicación dentro de las organizaciones, fruto de estas mismas consideraciones. Tomando como referencia el marco descrito en el capítulo anterior, se profundizará a continuación en el análisis de la comunicación interna dentro de las empresas para, posteriormente, analizar la utilización de los nuevos canales Social Media en la comunicación interna.

2.1. Aproximación conceptual a la comunicación interna

A la hora de abordar la definición del término comunicación interna nos encontramos con una doble dificultad: la falta de unanimidad tanto en la literatura especializada como por los profesionales de este ámbito, y la complejidad que supone encontrar una definición para un concepto en el que confluyen varias disciplinas. A esta realidad, se añade la evolución experimentada por la comunicación interna en su adaptación a las nuevas necesidades que surgen en las empresas ante los cambios producidos en el entorno, sobre todo a nivel cultural y tecnológico.

2.1.1. Revisión de las diferentes denominaciones y definición

La revisión de la literatura muestra la existencia de distintos términos utilizados para denominar a la comunicación interna. La falta de consenso a la hora de escoger un único término para referirse a la comunicación interna ha animado a algunos autores a analizar esta situación (Kitchen y Daly, 2002; Tkalac Verčič, Verčič y Sriramesh, 2012).

Aunque comunicación interna es el concepto más utilizado (Borca y Baesu, 2014; Dolphin, 2005; Linke y Zerfass, 2011; White, Vanc y Stafford, 2010), la variedad terminológica es todavía muy amplia. Así por ejemplo, mientras Argenti (1996), Jo y Shim (2005), Mazzei (2010, 2014b) y Smidts, Pruyn, y Van Riel (2001) prefieren el concepto comunicación con los empleados; Chen (2008) utiliza simultáneamente los términos comunicación interna o comunicación con los empleados –*internal/employee communication*–; Grunig y Hunt (1984) prefieren el término relaciones internas, mientras que Cornelissen (2014) utiliza comunicaciones internas. Además de estas acepciones, Tkalac Verčič et al. (2012) señalan que los términos más utilizados para referirse a este área de investigación son: relaciones con los empleados, relaciones públicas internas, comunicación con la plantilla, marketing interno, comunicación de negocios (*business communications*), relaciones con públicos internos, comunicaciones corporativas (*corporate communications*), comunicaciones de liderazgo (*leadership communications*), comunicaciones de dirección (*management communications*), implicación de los empleados (*employee engagement*). No obsta este amplio abanico terminológico para que el término comunicación interna sea el preferido por los profesionales de la comunicación, seguido por comunicación con los empleados, siendo marketing interno la denominación menos utilizada.

Sin embargo, algunos autores aumentan el grado de confusión al realizar una revisión del término. Así, por ejemplo, Mazzei (2010) considera que el adjetivo *interna* sugiere fronteras de la organización, por lo que propone cambiarlo por conceptos como creativa, colaborativa u organizacional. Mientras que el término *comunicación*, que se centra en los mensajes, podría cambiarse por relaciones, comportamiento o interacción.

Sin duda, y más allá del nombre que se le dé a este área o a esta profesión, lo importante es tener claro a qué nos referimos, cuestión que, por otra parte, no resulta tampoco sencilla de responder. En efecto, a pesar del importante papel que juega la comunicación interna dentro de las organizaciones, la variedad de campos a los que afecta y el constante proceso de cambio, adaptándose a la realidad del

mundo empresarial, aumenta la dificultad para encontrar una definición clara y operativa. Quizás sean éstos algunos de los motivos que han provocado que autores como Dolphin (2005), Kalla (2005), Kitchen y Daly (2002), Mazzei, Kim y Dell'Oro, (2012) y Welch y Jackson (2007) encuentren vacíos en la literatura de la comunicación interna, tras realizar una revisión de las definiciones existentes.

En todo caso, para alcanzar un concepto válido de comunicación interna es preciso comenzar por diferenciar entre comunicación y comunicación efectiva.

Comunicación es un término comúnmente utilizado y conocido por todos, pero que también plantea dificultades a la hora de aportar una definición completa sin olvidar ninguno de sus matices más importantes.

A partir de la propuesta de Kalla puede considerarse la comunicación como:

Un intercambio de ideas, hechos y emociones entre dos o más personas, con el uso de palabras, letras y símbolos basados en el problema técnico de cómo los símbolos pueden ser transmitidos, el problema semántico de cómo los símbolos contribuyen a transmitir el significado deseado, y la efectividad de cómo el significado deseado afecta a la conducta en el sentido deseado. (Kalla, 2005, p. 303)

En la definición anterior ya sale a relucir la diferenciación entre comunicación y comunicación efectiva. La comunicación no es simplemente un proceso neutro de transferencia de información, sino que, y ahí aparece el concepto de comunicación efectiva, la comunicación solo tiene sentido como un proceso de doble sentido, donde el emisor tiene la intención de influir en el receptor. Es más, el mensaje debe ser recibido y entendido, y solo después se produce la acción resultante. En definitiva, la revisión sobre este concepto realizada por Kalla (2005), le lleva a distinguir entre:

- *Información*: se limita a la emisión de mensajes en un sentido.
- *Comunicación*: se refiere al intercambio de mensajes en doble sentido, pero sin acción implícita.

- *Comunicación efectiva*: se define como un proceso de comunicación interactivo de doble sentido que concluye en una acción o decisión, incluso aunque no sea una decisión o acción intencionada.

A lo largo de este trabajo, y como en la mayoría de la literatura revisada, utilizaremos el término comunicación para referirnos al concepto explicado de comunicación efectiva. Es por tanto fundamental para que exista comunicación, que se de comunicación en doble sentido, que exista entendimiento por todas las partes implicadas en el proceso de comunicación y que lleve a un cambio de comportamiento.

Realizada esta primera aclaración respecto al término comunicación, se abordará la definición de **comunicación interna**. Comenzamos con del Pozo (2004) quién coincide con este concepto de comunicación efectiva, al señalar que la comunicación interna en el ámbito empresarial no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. Otra de las definiciones más aceptadas por la literatura es la de Frank y Brownell (1989), quienes consideran la comunicación interna o con los empleados como las transacciones de comunicación entre individuos y/o grupos de varios niveles y en diferentes áreas de especialización destinadas a diseñar o rediseñar las organizaciones para mejorar los diseños y coordinar las actividades día a día.

Algunos autores destacan la importancia de adaptar la definición del término a la realidad actual. Para dar respuesta a las nuevas necesidades, el concepto debería centrarse en los recursos intangibles, como proceso interactivo generador de ventaja competitiva a través del conocimiento y lealtad entre los miembros (Kalla, 2005; Mazzei, 2010; Welch y Jackson, 2007), y abandonar los límites organizacionales (Mazzei, 2010). Esta última critica el uso de las barreras de la organización como criterio, puesto que los propios empleados son a la vez públicos externos ya que reciben gran cantidad de noticias relacionadas con su

empresa por diferentes fuentes, internas y externas, y más aún con la revolución que han supuesto los Social Media para la disciplina.

Siguiendo la propuesta de Capriotti (1999), la comunicación interna se entiende como:

Toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. (p. 85)

De esta definición se pueden destacar dos ideas fundamentales. Por una parte, los destinatarios son las personas que integran la organización, y por otra, la finalidad es la aceptación e integración de los empleados a los objetivos de la organización.

En todo caso, tras valorar las sugerencias propuestas por diversos autores, con la intención de acercar el concepto de comunicación interna a la misión que cumple en la actualidad en el mundo empresarial, Martín (2006) entiende este concepto como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 50)

Desde el punto de vista de la organización, esta definición es bastante completa, puesto que por una parte busca tener informados y motivados a sus trabajadores, y por otra, ser capaz de canalizar los intereses individuales de cada uno de sus miembros hacia la consecución de los objetivos generales de la organización. Esta definición recoge tanto el rol que Quirke (1996) destaca de la comunicación interna, quien considera que refuerza la conexión entre las diferentes partes de la organización y provee a los trabajadores de la información que necesitan para hacer su trabajo, como la idea de Mishra, Boynton y Mishra (2014), quienes consideran que la comunicación interna es clave para construir relaciones con los empleados.

La definición también incluye la posibilidad de utilizar diferentes medios de comunicación. En este aspecto, Mazzei (2010) señala la importancia de utilizar canales que permitan expresarse a los empleados, que favorezcan la comunicación interactiva con la intención de contribuir a la mejora de la motivación e integración de los empleados. En este sentido las organizaciones deben ser conscientes de que la tecnología ha cambiado rápidamente los hábitos de comunicación, tanto dentro como fuera de las organizaciones, favoreciendo el *feedback*.

2.1.2. La comunicación interna formal e informal

El contexto en el que tiene lugar la comunicación dentro de las organizaciones, donde las divisiones formales de trabajo están muy marcadas, tanto por la especialización como por los niveles jerárquicos, jefes-subordinados, lleva consigo la existencia de unos canales de comunicación que pueden dividirse en formales e informales (Borca y Baesu, 2014; Kalla, 2005; del Pozo, 1997; Robbins, 2004).

La comunicación interna formal se refiere al sistema estructurado de información (Adler, Elmhorst, Sacristán, y Pérez, 2005) y forma parte de la organización formal, entendiendo por ésta “la estructura organizativa y los procesos establecidos para organizar y dirigir el trabajo de las personas en el desempeño de las actividades a las que se dedica la organización” (Iborra et al., 2014, p.248). La comunicación formal, por tanto, está elaborada de forma intencionada para que cada trabajador sepa cuál es su tarea en la organización²¹. Los canales formales de comunicación son aquellos que están oficialmente instituidos por la organización para garantizar que la información llegue a cada uno de los trabajadores.

Por su parte, la comunicación interna informal “es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización” (Robbins

²¹ Situación habitual en las empresas, por ejemplo, cuando un directivo pide a un empleado que realice un informe del nivel de cumplimiento de los objetivos.

y Coulter, 2010, p. 323). Esta comunicación surge de forma espontánea entre aquellos individuos que se relacionan entre sí²² sin un propósito colectivo consciente, pero que pueden contribuir a alcanzar los resultados conjuntos de la organización. La comunicación informal cumple dos fines fundamentales: 1) permitir satisfacer las necesidades de interacción social de los empleados y 2) ayudar a mejorar los resultados de la organización, utilizando canales de comunicación alternativos que son, en muchas ocasiones, más rápidos y eficaces.

Se da en las organizaciones informales y éstas “no aparecen en la estructura organizativa u organigrama” (Koontz, 2008, p.206), pero las comunicaciones informales se pueden favorecer estableciendo mecanismos de comunicación en doble sentido. Una década antes, Argenti (1996) ya los consideraba como los mecanismos más efectivos, porque dan la oportunidad de interacción informal entre empleados y directivos, siendo en muchas ocasiones decisivo para conseguir la confianza de los trabajadores con los directivos.

Los canales internos informales son aquellos que no están oficialmente institucionalizados por la organización, pero aun así son muy frecuentes y surgen siempre que se unen personas para trabajar.

2.1.3. La dirección y el sentido de los flujos de información formal

La información formal incluye todos los flujos de información y comunicación que la empresa establece entre los diferentes ámbitos que la integran. Se pueden distinguir, atendiendo a la dirección y sentido cuatro tipos de flujos: vertical ascendente, vertical descendente, horizontal y transversal.

Algunos factores implícitos en las decisiones relativas a la comunicación interna, como el tipo de contenidos a transmitir, la finalidad de la misma, el nivel

²² Situación habitual en las empresas, por ejemplo, cuando los empleados se comunican entre sí en la cafetería o en los pasillos.

jerárquico o departamento o grupos entre los que establecer la comunicación influirán en la elección de uno u otro tipo de flujo de información.

1. **Flujos de información vertical descendente.** Canalizan la comunicación que se produce desde los niveles más altos de la jerarquía hacia los que integran las unidades operativas, en la base de la organización. Son importantes para que todos los miembros de la organización conozcan los objetivos de quienes la dirigen y qué se espera de ellos, así como para implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre provocada por el rumor. Aunque su contenido es variado –políticas y objetivos de la empresa, instrucciones de trabajo, presupuestos y planes de actividad–, a través de la comunicación vertical descendente la organización pretende conseguir los siguientes objetivos (Villafañe, 1993, p.255):

- asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines que se propone la organización,
- lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización,
- fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de la empresa,
- hacer uso de los canales de transmisión de información de la empresa,
- fortalecer los roles jerárquicos y reforzar la comunicación.

Por tanto, la intencionalidad de su uso va desde el simple ejercicio del poder y el control, hasta influir para alcanzar elevados niveles de socialización y sentimiento unánime de misión.

2. **Flujos de información vertical ascendente.** Permiten la comunicación desde los niveles inferiores de la organización hacia los superiores, es decir, hacia la alta dirección. Presentan diferentes contenidos, que pueden ir desde la retroalimentación en respuesta a órdenes e

instrucciones de trabajo, hasta las propuestas de actuación, articulación de procesos o asignación de recursos. Uno de los principales problemas que plantea la comunicación ascendente en las organizaciones es el modo de realizarla para que resulte efectiva. La comunicación ascendente es una importante fuente de *feedback* para los directivos con los siguientes objetivos (Kreps, 1995; del Pozo, 1997, p.124):

- proporcionar información que ayuda a los directivos en la toma de decisiones,
- proporcionar información para conocer la efectividad de la comunicación descendente,
- permitir a los miembros más bajos en el organigrama de la organización, compartir información relevante con sus superiores, sirviendo para aliviar tensiones,
- fomentar la participación y compromiso de los empleados, ayudando a intensificar la cultura organizacional.

En función del contenido y finalidad de dichos flujos se pueden utilizar diversos soportes o mecanismos, como buzones de sugerencias, grupos de trabajo, reuniones superior subordinado, etc. En cualquier caso, los canales de comunicación ascendente en la práctica plantean una serie de problemas derivados principalmente de la relación de superioridad-inferioridad entre superior y subordinado. De manera que los trabajadores consideran arriesgado contar a sus jefes problemas de la organización o quejas de la comunicación descendente, por lo que tienden a trasladar a sus jefes mensajes favorables. Esta situación se está superando en muchas organizaciones motivando las quejas y sugerencias a través de concursos, premios, etc. Se analizará con más detenimiento en el epígrafe dedicado a las herramientas y medios clásicos de la comunicación interna.

En todo caso, los directivos deben mostrarse receptivos hacia la comunicación ascendente, para animar a los trabajadores a proporcionarles información actualizada sobre la marcha de la organización, necesaria para ayudarles a dirigir.

3. **Flujos de información horizontal o lateral.** Tienen como función comunicar y establecer relaciones entre los diferentes departamentos y unidades que integran la empresa, bien sean departamentos funcionales, unidades estratégicas de negocio o sedes nacionales. Resultan imprescindibles para lograr la acción coordinada de los miembros de la organización y su importancia es creciente en organizaciones con menor número de escalones jerárquicos, que afrontan más cambios, que compiten en base al tiempo y que deben gestionar un número creciente de interdependencias (Iborra et al., 2014). Así, cuando las empresas desean incrementar su flexibilidad, su velocidad de reacción ante cambios y su capacidad para atender a los clientes sin perder la necesaria especialización funcional, desarrollan e implementan flujos de información que cruzan las distintas unidades organizativas que la conforman. Entre los objetivos de la comunicación interna horizontal destacan (Villafañe, 1993):

- favorecer la comunicación y los intercambios dentro de los departamentos y entre los departamentos,
- facilitar la participación de todos los miembros de la organización en los distintos proyectos de la empresa,
- reforzar la cohesión interna entre todos los miembros de la organización,
- agilizar los procesos de gestión,
- mejorar el desarrollo organizativo.

El contenido de estos flujos puede variar desde el intercambio de información que facilita la adaptación mutua, hasta la recogida y procesamiento de información necesaria para la toma de decisiones. En cuanto a los mecanismos, pueden combinarse desde soportes que fomentan la comunicación informal y espontánea, hasta equipos o grupos de trabajo y directivos integradores.

4. **Flujos de información transversal.** Se refieren a las relaciones existentes entre diferentes niveles y departamentos dentro de la organización.

Tiene sus raíces en las teorías modernas del *management* participativo (Villafañe, 1993), y su importancia radica en la capacidad de respuesta y adaptación a los cambios de la organización y capacidad para comunicarse entre subordinado y directivo en cualquier ámbito de la organización. El objetivo principal es configurar un lenguaje común y transmitir los principios y valores de la organización a todos sus miembros con el fin de:

- promover nuevas mentalidades,
- modificar ciertos comportamientos,
- elevar el espíritu de trabajo en equipo,
- hacer más visible la aportación individual,
- aumentar el rendimiento,
- ganar eficacia y satisfacción,
- incrementar la competitividad,
- dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Los mecanismos para facilitarlos y articularlos son variados y diferentes en su complejidad y coste: puede consistir en establecer un programa de reuniones de carácter interdepartamental, establecer sistemas de rotación entre unidades o el uso de redes de comunicación basadas en nuevas tecnologías, pasando por el despliegue de grupos interdepartamentales. El estudio de Mazzei et al. (2012) desvela que Intranet, las publicaciones periódicas internas y externas (*the two house organs*), los *newsletter* mensuales, los videos y eventos, son los principales canales de comunicación interna transversal en las organizaciones.

El contenido que se canaliza a través de estos flujos de información transversal es de distinta naturaleza; desde el intercambio de información para fomentar la socialización y reforzar la cultura común, pasando por la difusión de normas y estándares de trabajo, hasta el procesamiento de la información necesaria para la toma de ciertas decisiones.

La comunicación interna de las organizaciones permite que todos sus miembros estén informados sobre cuáles son los objetivos que se deben alcanzar y se sientan integrados y motivados para contribuir con su trabajo individual al logro de los mismos. Con este propósito, los directivos deberán diseñar los flujos de información necesarios y elegir los mecanismos de comunicación apropiados atendiendo a criterios de eficacia y eficiencia, sin olvidar la existencia de los canales de comunicación informales y su ayuda para la consecución de los objetivos generales.

2.2. Dominios de la comunicación interna

Independientemente de la definición adoptada, lo cierto es que la comunicación interna supone un proceso complejo a través del cual los empleados coordinan los procedimientos de trabajo esenciales para cualquier organización, y también reciben información sobre la compañía en la que trabajan, para sentirse más integrados y comprometidos con ella. De manera que la comunicación interna juega un papel muy importante en las organizaciones con claro carácter multidisciplinar o con diversos dominios (Buckley, Monks y Sinnott, 1998; Kalla, 2005; Smidts et al., 2001).

Miller (1996) considera que la comunicación interna se puede analizar principalmente desde cuatro perspectivas o dominios²³. Estos cuatro dominios de la comunicación se han representado en el Gráfico 3, con la intención de destacar la integración, no la importancia relativa de cada uno de estos dominios, puesto que tienen el mismo tamaño, o la relación existente entre ellos, ya que el orden o lugar no son significativos:

²³ *Management Communication Quarterly* (Miller, 1996) realiza una edición especial destinada a reflexionar sobre la interrelación de estas cuatro disciplinas: comunicación corporativa (Argenti, 1996), comunicación organizacional (Mumby y Stohl, 1996), comunicación directiva (Social Mediaeltzer, 1996) y comunicación de negocios (Reinsch, 1996).

Gráfico 3.- Dominios de la comunicación interna



Fuente: Kalla (2005, p. 306).

- 1) **Comunicación corporativa:** centrado en la comunicación formal, en la imagen que proyecta la empresa en distintas audiencias.
- 2) **Comunicación organizacional:** proceso de comunicación que permite el funcionamiento y consecución de los objetivos de la empresa, permitiendo a los trabajadores conocer cuáles son sus cometidos y fomentando el sentido de integración a la misma.
- 3) **Comunicación directiva:** centrada en las habilidades y capacidades del directivo para comunicar.
- 4) **Comunicación de negocios:** relativa a las habilidades comunicativas de los empleados.

2.2.1. Comunicación corporativa

La idea que se pretende destacar de la comunicación interna desde el dominio de la comunicación corporativa es su papel fundamental para establecer un mensaje claro y consistente que sirva como punto de partida en común con los

públicos externos e internos (Oliver, 1997; Van Riel, 1997a). La comunicación con la audiencia interna, público al que se destina la comunicación interna (Losada, 2004; Van Riel, 1997a), contribuye significativamente al desarrollo de la estrategia de la comunicación corporativa (Dolphin, 2005), aportando un mecanismo en el que quedan definidos desde los contenidos de la comunicación, hasta la secuencia que se debe seguir, pasando por la tipificación de las cuestiones rutinarias de la organización, y la toma de decisiones dentro de un grupo (Van Riel, 1997a).

La comunicación interna a través de los flujos de información entre los diferentes niveles organizacionales tiene el objetivo de crear una identidad corporativa unificada (Adif y Sargeant, 2000), de modo que representa un foco esencial para unir a todos los empleados con una visión compartida de la cultura corporativa, aportando una visión común de los resultados futuros (Slissarenko, 1999). Buckley et al. (1998) van un poco más allá al señalar que el alma de una organización es la relación que se desarrolla y existe entre la organización y su audiencia interna.

Welch y Jackson (2007) consideran la comunicación corporativa como un instrumento de dirección y, en concreto, la comunicación interna como un elemento de la comunicación corporativa. La comunicación corporativa es el desarrollo de la estrategia corporativa de las relaciones públicas asociadas con las siguientes funciones: “imagen e identidad, publicidad corporativa, relaciones con los medios, comunicaciones financieras, relaciones con los empleados, relaciones con la comunidad y corporaciones filantrópicas, relaciones con el gobierno y comunicaciones de crisis” (Argenti, 1996, p.77).

En resumen, la comunicación interna como elemento de la comunicación corporativa ayuda a mantener la identidad corporativa transmitiendo la misión, la visión, los valores y la cultura común de la organización a todos los miembros de la organización. Este mismo conocimiento hace que los trabajadores se sientan más integrados y comprometidos con la organización, de manera que se esforzarán más

en alcanzar sus objetivos y en defender a su organización, no solo dentro, sino también en el exterior de la misma, fuera de su ámbito de trabajo.

2.2.2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un instrumento de dirección para generar un sentimiento de identidad de sus empleados con la organización (Smidts et al., 2001). Por tanto, abordar la comunicación interna desde este dominio, engloba lo relativo a la simbología utilizada en el lenguaje, cómo funcionan las organizaciones y cuáles son sus objetivos (Mumby y Stohl, 1996).

El sentimiento de identidad de un empleado con una organización puede conseguirse a través de la comunicación externa y a través de la comunicación interna. Los directivos deben comunicar sus éxitos a la sociedad a través de la comunicación externa, contribuyendo de este modo a mejorar el prestigio de la compañía percibido por los empleados. Los directivos también deben enfatizar las cualidades intrínsecas de la organización entre sus miembros a través de la comunicación interna. A esta última vía se refiere la comunicación organizacional, una cuestión más olvidada por la literatura científica (Smidts et al., 2001). Los altos directivos, sin embargo, conscientes de que la comunicación proporciona a los empleados una serie de significados compartidos sobre las características distintivas de su organización, destinan cada vez más esfuerzos y recursos al diseño y puesta en marcha de políticas y prácticas de comunicación orientadas, entre otros fines, a promover mayores niveles de identificación entre sus empleados, con el interés de estimular la lealtad y con ello mejorar el desempeño de la organización (Hernández, 2012).

Dando por válido que la comunicación interna es un instrumento de dirección crucial para aumentar la identidad del trabajador con su empresa (Dolphi, 2005), resulta interesante diferenciar dos componentes en la comunicación interna que influyen en dicho sentimiento (Smidts et al., 2001): el contenido de los mensajes organizacionales, relacionado con el qué está siendo comunicado; y el

clima de la comunicación, relacionado con el cómo se está comunicando y con el nivel de apertura y confianza en la comunicación.

El contenido de la comunicación interna incluye información con doble finalidad. Por una parte, debe ayudar a los miembros de una organización a identificarse con su compañía, transmitiendo mensajes, verbalizando los objetivos, valores y metas generales de la organización; y por otra, debe ayudar a los empleados a conocer cuál es el rol que desempeñan en su organización y cuál es su contribución personal al éxito de la compañía (Smidts et al., 2001), aportando información que les guíe para la acción individual y colectiva (Cheney, 1983).

El segundo componente de la comunicación interna, el clima de la comunicación, se refiere a cómo se comunica la información en la organización, al nivel de apertura y confianza. Hernández (2012) señala que la forma de llevar a cabo la comunicación interna se puede enfocar desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, Choi y Kim (1999) consideran tres flujos de comunicación diferentes en función de los participantes: entre los miembros de un equipo de trabajo, entre diferentes equipos de trabajo, y entre los directivos. Por su parte, Welch y Jackson (2007) clasifican en cuatro los flujos de comunicación interna, diferenciando si tiene lugar entre directivos, entre miembros de un equipo, entre miembros de un proyecto, o a nivel corporativo. Sea cual sea la clasificación elegida, uno de los caminos más efectivos y fáciles que pueden utilizar los directivos para involucrar a los empleados con su organización es a través de la comunicación abierta, de manera que se fomenta la participación y confianza de los trabajadores con los directivos (Mazzei et al. 2012).

En definitiva la comunicación interna, como comunicación organizacional, se encarga de la emisión e interpretación de los mensajes necesarios para el funcionamiento de la organización y para que cada trabajador sepa cuál es su contribución a nivel individual a los objetivos generales de la misma, y abarca a todos los ámbitos y niveles de la organización, sin olvidar que la comunicación

organizacional es parte de un todo integrado y no existen unas claras barreras entre la comunicación interna y externa (Welch y Jackson, 2007).

2.2.3. Comunicación directiva

La comunicación interna en las organizaciones tiene como principales protagonistas a sus directivos y empleados (Dolphin, 2005; Mishra et al., 2014) y refleja la habilidad de los directivos para construir relaciones entre los públicos internos a todos los niveles en la organización (Welch y Jackson, 2007).

La comunicación directiva tiene como objetivo desarrollar y distribuir el conocimiento que incremente la eficacia y eficiencia de los directivos en los entornos de negocios actuales (Smeltzer, 1996). Este dominio se refiere, por tanto, a las habilidades de comunicación que deben tener los directivos para gestionar con éxito los programas de comunicación de una organización. Es muy importante que los directivos desarrollen las habilidades de comunicación, puesto que, como afirman Ress, Porter y López (2003, p. 198), “si el proceso de comunicación es ineficaz, lo más probable es que las bases sobre las que los directivos y otras personas intentan tomar decisiones sean deficientes”.

En el ámbito de la comunicación directiva se deben analizar varias cuestiones (Etayo y Preciado, 2008). Por una parte, cómo gestiona, planifica y coordina el directivo su propio programa de comunicación. Se refiere, por tanto, a la habilidad de los directivos para establecer sus contenidos, proyectar su comportamiento en el tiempo y definir las metas a alcanzar. Y por otra, la distinción entre comunicación formal e informal, que también afectará a la elección de los canales de comunicación.

La comunicación directiva influye en las relaciones de confianza entre los directivos y los empleados (Mishra et al., 2014). Los trabajadores que reciben una comunicación positiva están más motivados para construir una relación de confianza con el nivel directivo (Jo y Shim, 2005). La interacción entre empleado y

directivo es más importante que los canales formales, facilita el diálogo, crea compromiso (Chong, 2007) y permite la comunicación simétrica en doble sentido (Mazzei, 2014a).

Además, si asumimos, como señala Mazzei (2014b), que la comunicación interna es clave para obtener ventaja competitiva en una organización a través de sus empleados, es necesario que los empleados no sean meros receptores de información, sino que también puedan enviar información y sean agentes activos en el área de la comunicación de la organización (Frandsen y Johansen, 2011; Kim y Rhee, 2011).

Por tanto, para generar confianza e implicación de los trabajadores, es importante que los directivos sean capaces de crear un clima de participación activa de los empleados en todos los niveles de la organización, buscando el intercambio de mensajes sin importar el rango o la categoría. Esta situación se consigue en el momento en que la persona es reconocida, es decir, escuchada, y sus aportaciones tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Este reconocimiento solo es posible mediante la disposición al diálogo por parte de quienes integran la organización.

2.2.4. Comunicación de negocios

La comunicación de negocios se refiere al estudio académico del uso, adaptación y creación de lenguajes, símbolos y signos para realizar actividades que satisfacen las necesidades del ser humano, proporcionando bienes y servicios para el beneficio privado (Reinsch, 1996). Debe incluir tanto un sentido práctico, como un sentido académico, del conocimiento necesario para desarrollar la comunicación, es decir, debe explicar el porqué y el cómo del conocimiento.

Desde un punto de vista práctico, Kanungo y Misra (1992) analizan las habilidades de los directivos basándose en las características de su trabajo y diferencian entre habilidades y competencias directivas. Desde la perspectiva

académica, existe cada vez una mayor conciencia sobre la importancia de actualizar los cursos de comunicación de negocios a la realidad actual marcada por las nuevas tecnologías (Louhiala-Salminen, 1996). Este autor se centra en los cambios que deben producirse en las habilidades escritas para adaptarse a los nuevos medios de comunicación, y en concreto, destaca su influencia en la organización y la nueva estructura y lenguaje utilizados. Por otra parte, Maes, Weldy y Icenogle (1997) se centran en las habilidades orales para la comunicación en los negocios, subrayando la importancia de enseñarlas en las aulas. Kennedy (2009) y Narula (2006) destacan la importancia de las habilidades de los responsables de comunicación en los negocios, comunicación en el ámbito externo y en el interno, y en distintas situaciones, ya sea en momentos de crisis, en reuniones, a través de Internet o comunicación virtual, etc., para maximizar los resultados.

Por otra parte, las empresas y sus públicos actúan en un entorno global, incluso en una misma empresa o en proyectos concretos trabajan de forma conjunta personas de diferentes culturas. En definitiva, cada vez juegan más importancia las relaciones internacionales entre las actividades diarias de los responsables de comunicación. Esta situación ha animado a autores como Gibson (2005) a centrar su preocupación en la necesidad de adaptar las habilidades de comunicación en los negocios al ámbito internacional. Este autor considera que deben ofrecerse cursos específicos en comunicación de negocios intercultural para los profesionales de los negocios, donde además de las diferencias en el idioma, se trabaje y se haga pensar en la importancia de reconocer la diversidad cultural. Por su parte, Chaney y Martin (2013) señalan lo importante de cuidar tanto la comunicación oral, como la comunicación no oral –puntualidad, religión, gestos con el cuerpo, vestimenta, etc.– sobre todo en las situaciones en las que se interactúa directamente con personas de otras culturas, donde las buenas costumbres son imprescindibles para mantener buenas relaciones.

En definitiva, se trata de valorar las habilidades comunicativas en los directivos para conseguir el efecto deseado, así como la necesidad de adaptar la enseñanza de éstas a las nuevas tecnologías y situaciones del mercado.

2.3. Perspectivas de la comunicación interna en la empresa

La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otros sentimientos, información o vivencias. Gracias a ella el hombre tiene la posibilidad de formar colectivos, por lo que juega un importante papel en el desarrollo de cualquier actuación humana.

La empresa no es más que un conjunto de personas que se organizan para alcanzar un objetivo común. La comunicación conforma un conjunto de estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial. La comunicación interna permite intercambiar conocimiento y opiniones, pero también sirve para crear una atmósfera positiva entre todos los empleados. En los últimos años las investigaciones en este campo se han enfocado desde diferentes perspectivas: organizacional, de las relaciones públicas, de la comunicación corporativa, de los recursos humanos, del marketing interno, del *management*, entre otros, llegando a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

En los epígrafes siguientes se analiza la comunicación interna desde cada una de estos diferentes puntos de vista citados.

2.3.1. Comunicación Interna desde la perspectiva de la comunicación organizacional

Las organizaciones han existido a lo largo de toda la historia de la humanidad. La construcción de la Gran Muralla China o las pirámides de Egipto, son claros ejemplos de ello. En cada pirámide trabajaron unos 100.000 trabajadores durante 20 años. Alguien tendría que explicar a los trabajadores qué tenían que hacer, e informar y asegurar que no faltaran los materiales, se colocaran en el lugar correcto, etc. Era imprescindible que existiera una organización y dirección del proyecto, además de comunicar la información oportuna a los empleados y partes implicadas (Robbins y Coulter, 2010).

La actividad principal de la organización se basa en coordinar las actividades de unas personas con otras para lograr sus metas. No siempre es fácil conseguir esta coordinación, en la que hay que aunar intereses individuales e intereses del conjunto de la organización. La alta gerencia juega un papel fundamental, puesto que debe comunicar la información necesaria para capacitar y apoyar a sus empleados, para que se movilicen en pos del logro individual y común, eliminando todas las interferencias o ruidos y creando espacios para la retroalimentación (Rivera et al., 2005).

La dirección expresa su voluntad de administrar la comunicación en todos los ámbitos de la organización a través de la comunicación organizacional (Losada, 2004). En este sentido, para Robbins (2004) la comunicación organizacional estudia la comunicación formal e informal y los distintos flujos de comunicación – ascendente, descendente, horizontal y transversal–.

A medida que las organizaciones crecen se vuelven más complejas y los grupos con los que se relacionan tienen diferentes necesidades. La comunicación organizacional tiene que alinearse con estas nuevas necesidades organizativas y dar respuestas tanto en su entorno interno como externo. Por ello, la comunicación organizacional representa el modo en el que negocios, empresas, compañías, instituciones o grupos comunican tanto con el entorno interno –a sus propios miembros o empleados– como con el exterior –clientes, consumidores, vendedores, proveedores, *stakeholders*²⁴, público en general, medios de comunicación, etc.– (Borca y Baesu, 2014). Cheney y Cristense (2001) diferencian entre comunicación organizacional externa, para referirse a la de las relaciones públicas y de marketing; y la comunicación organizacional interna, relativa a las relaciones con los empleados, definición de misión y desarrollo organizacional.

²⁴ En este contexto y de forma breve, *stakeholder* se refiere a cualquier grupo de interés para la empresa con los que tiene relación. Este concepto se desarrollará de forma más amplia en el capítulo siguiente.

Si admitimos que el principal objetivo de la comunicación organizacional es informar y convencer a los empleados de la política y objetivos de la organización, la comunicación interna se puede considerar como un área específica de la comunicación organizacional y diferente de la comunicación externa (Borca y Baesu, 2014).

La comunicación interna juega un papel muy importante para transmitir la información entre individuos o grupos, siendo necesaria para establecer el diseño de la organización y coordinar las actividades del día a día entre diferentes niveles y áreas de especialización. La comunicación interna engloba lo relativo a la simbología utilizada en el lenguaje, cómo funcionan las organizaciones y cuáles son sus objetivos (Mumby y Stohl, 1996), siendo un instrumento de dirección para la toma de decisiones (Van Riel, 1997b) y para generar un sentimiento de identidad de sus empleados con la organización (Smidts et al., 2001).

En definitiva, la comunicación organizacional, en su ámbito interno, tiene como principal finalidad la de transmitir los objetivos y obligaciones de la organización a todos los empleados, de manera que cada uno de ellos, y a título individual, los acepte y se sienta integrado en el objetivo global de la organización. Para conseguirlo, el proceso de comunicación interna, debe permitir las relaciones entre los trabajadores y el intercambio de información y noticias relativas al trabajo, ayudando a generar el sentimiento de identidad con la organización.

2.3.2. Comunicación interna desde la perspectiva de las relaciones públicas

Las relaciones públicas consisten en la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos tanto internos como externos (Aced, 2013, Grunig y Hunt, 1984), dando respuesta a las necesidades que tienen de ser informados (Uribe-Salazar y Pascual, 2012) a través de procesos comunicativos.

Las relaciones públicas ven a los empleados como un público interno, de forma que las relaciones públicas internas, a través de la comunicación interna, se encarga de gestionar las relaciones de la empresa con sus públicos internos, ocupándose de “responder a las preocupaciones y las necesidades de información y de motivación de los trabajadores o empleados de una organización, o de los miembros de una asociación” (Xifra, 2010, p.43).

Además, teniendo en cuenta que los trabajadores son los mejores embajadores de la empresa (Aced, 2013; Grunig y Dozier, 2002; Mazzei, 2014a y Ordeix y Navío, 2007), van a influir definitivamente en la imagen de la empresa, tanto interna como externamente. Del mismo modo, los empleados están influidos por la imagen que su propia empresa tenga en el exterior. Por tanto, es importante que la comunicación interna y externa estén sincronizadas y armonizadas (Van Riel, 1997a). De hecho, Xifra (2010) considera que la comunicación externa empieza por la comunicación interna, de forma que la creación de cargos directivos para la comunicación externa en las grandes empresas –directores de comunicación–, ha hecho que se desarrolle la función de comunicación interna y de sus técnicas, como la comunicación financiera interna, comunicación interna de crisis o comunicación interna de fusiones.

Por otra parte, para las relaciones públicas es “esencial, previo a la gestión comunicativa, el análisis y gestión de la identidad expresada según los valores organizativos vigentes” (Ordeix y Navío, 2007, p. 167). Por tanto, como señala Aced (2013), para conseguir que la organización tenga una buena imagen entre sus públicos, es imprescindible tener definida la identidad de la organización.

Con el objetivo de entender un concepto clave, como es la identidad de una empresa, resulta fundamental distinguir entre identidad, imagen y reputación (Aced, 2013). La **identidad corporativa** se refiere a las características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencian del resto de las organizaciones de su entorno (Capriotti, 2009). La identidad corporativa además del elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, es el aspecto

globalizador y unificador de la comunicación corporativa que se debe transmitir a los públicos. En definitiva engloba la cultura corporativa y la filosofía corporativa (Aced, 2013). La *cultura corporativa* es, para Capriotti (1999, p. 147), “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidos y no escritos por las que se rigen los miembros de una organización”. La *filosofía corporativa* se refiere a los principios sobre los que se sustenta la organización, por ello, debe estar definida por la dirección general y está formada por tres elementos: misión, visión y valores.

1. *Misión*: ¿qué hace la empresa? Es el fin o meta más general de la organización. Incluye el conjunto de valores de la organización y la finalidad social y económica de su actividad²⁵.
2. *Visión*: ¿dónde quiere llegar la empresa? Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. La visión debe actuar como un estímulo y una dirección a seguir por el personal²⁶.
3. *Valores*: ¿cómo hace la empresa sus negocios? son atributos propios de la organización, que definen su forma de comportarse y trabajar²⁷.

La **imagen y reputación** dependen de la interpretación que hacen los públicos del mensaje (Capriotti, 2009), más que de la propia empresa quien define y

²⁵ La misión, recoge la visión global de la empresa dentro de su entorno, y es la que justifica su existencia. Por ejemplo BBVA, grupo global de servicios financieros, define su misión, como “el compromiso de aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presenta” (resumen ejecutivo a accionistas 2012, p.1, publicado en su web, accionistaseinversores.bbva.com)

²⁶ Siguiendo con el Grupo BBVA, establece su visión como la aspiración que impulsa sus ambiciones centrado en la idea: “trabajamos por un futuro mejor para las personas” (resumen ejecutivo a accionistas, 2012, p.1).

²⁷ Los valores, incluyen tanto los valores y principios profesionales que se siguen en la empresa a la hora de diseñar, fabricar y vender los productos –calidad, innovación, respeto medio ambiente, etc.– como los valores y principios de relación, es decir el modo de relacionarse entre las personas internas o externas de la organización –respeto, colaboración– (Capriotti, 1999). Los valores del BBVA, el ejemplo que estamos empleando, se resumen en un comportamiento empresarial responsable, a través de los principios de integridad, prudencia y transparencia (resumen ejecutivo a accionistas, 2012, p.1).

comunica su identidad corporativa. La reputación se refiere al prestigio que tiene la empresa entre sus *stakeholders*, es por tanto una opinión formada, principalmente por lo que la empresa dice de sí misma y por lo que los demás dicen de la empresa, en función de la experiencia que hayan tenido con ella. La comunicación contribuye de forma variada a mejorar la reputación de una organización (Carroll, 2013). Hay tener en cuenta que cada *stakeholder* puede tener su propia opinión y no coincidir con la de otros –por ejemplo una empresa puede tener muy buena percepción entre sus trabajadores y no ser así entre sus clientes–.

La comunicación interna es uno de los áreas de especialización de las relaciones públicas junto con las relaciones con los medios, relaciones con la comunidad, relaciones institucionales, lobbismo, comunicación financiera, comunicación de marketing, relaciones públicas multiculturales, captación de fondos, organización de eventos, comunicación de riesgos, comunicación de crisis, diplomacia pública, responsabilidad social corporativa, ceremonial y protocolo, (Xifra, 2010), a los que Aced (2013) añade la comunicación digital, entendida como una realidad transversal que influye en todas las áreas de especialización de la comunicación.

Resumiendo, las relaciones públicas pretenden vincular a la organización con los líderes de opinión para crear un efecto en cadena en grupos con influencia social. La comunicación interna, es la parte que relaciona a la organización con los empleados o públicos internos, uno de los colectivos con más credibilidad en el entorno exterior, y de los líderes de opinión más importantes, con influencia tanto a nivel interno como a nivel externo.

2.3.3. Comunicación interna desde la perspectiva de la comunicación corporativa

La comunicación corporativa²⁸ se refiere a la nueva forma de gobernar las organizaciones buscando el beneficio, unificando los objetivos de todas las partes, entendiendo por partes todos los públicos que colaboran de una u otra forma con la organización, inversores, empleados, clientes, socios y el gobierno corporativo (Varey y White, 2000). Es importante destacar esta visión global, reconociendo el ámbito interno y externo de actuación de la organización (Losada, 2004). Para muchos autores, la comunicación interna es un elemento más de la comunicación corporativa, entendida ésta como un todo integrado (Argenti, 1996; Van Riel y Balmer, 1997; Varey y White, 2000; Welch y Jackson, 2007).

Esta realidad obliga a que exista coordinación entre el comportamiento de la organización y la comunicación (Van Riel, 1997a). Para conseguirlo, se debe establecer un mecanismo en el que queden definidos los contenidos de la comunicación, la secuencia que deben seguir, las cuestiones rutinarias de la organización y la toma de decisiones dentro de un grupo. La comunicación interna es clave para que se pueda transmitir un mensaje claro y consistente, que sirva como punto de partida común para los públicos externos e internos (Losada, 2004; Van Riel y Balmer, 1997; Varey y White, 2000), siendo los públicos internos el grupo al que se destina la comunicación interna.

La comunicación corporativa busca la coherencia entre la comunicación interna y la comunicación externa. La coherencia significa que los mensajes internos, considerados como objetivos a alcanzar, se transforman en las razones

²⁸ Existe gran cantidad de terminología relacionada con la comunicación corporativa procedente de otros países, con traducciones a veces indiscriminadas, no siempre bien adaptadas a la realidad lingüística de nuestro país. Esta realidad ha ocasionado a veces confusión y a veces solapamiento entre diferentes conceptos, lo que no siempre permite partir de puntos básicos y consensuados entre lo teórico y lo práctico (Losada, 2004).

La comunicación corporativa aparece en muchos manuales de comunicación empresarial con diferentes significados. Losada (2004) considera que la *corporate identity* se refiere a todo aquello que compone la carta de presentación de la empresa, su señal de existencia.

externas que sirven para convencer en el mercado y, a su vez, lograr los resultados empresariales previstos. Es decir, las mismas ideas que sirven para movilizar dentro, adaptadas adecuadamente, son las que valen para convencer fuera. La dirección general es quien controla este proceso, ya que tiene una perspectiva más amplia y entiende la dirección de comunicación corporativa como una misión estratégica de primera magnitud (Castro, 2007).

La comunicación con la audiencia interna contribuye significativamente al desarrollo de la estrategia de comunicación corporativa (Dolphin, 2005). Por una parte, la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales tiene el objetivo de crear una identidad corporativa unificada. Por otra parte, este mismo flujo de información a través de toda la organización representa un foco esencial para unir a todos los empleados con una visión compartida de la cultura corporativa, aportando una visión común de los resultados futuros (Castro, 2007), y ayudando a establecer la estructura de la organización generando estabilidad (Kreps, 1995).

La comunicación interna se vuelve una herramienta imprescindible en las organizaciones que consideren a sus trabajadores como el activo más importante, porque para conseguir su compromiso con la organización será fundamental tenerles informados y que se sientan integrados con la misma (Argenti, 1996; Dolphin, 2005). Buckley et al. (1998) van un poco más allá al señalar que el alma de una organización es la relación que existe entre la organización y su audiencia interna.

En definitiva, la comunicación interna, como elemento de la comunicación corporativa, ayuda a mantener la identidad corporativa transmitiendo la misión, la visión y los valores y cultura común de la organización a todos los miembros de la organización. Este mismo conocimiento hace que los trabajadores se sientan más integrados y comprometidos con la organización, de manera que se esforzarán más en alcanzar sus objetivos y en defender a su organización, no solo dentro, sino también en el exterior de la misma, fuera de su ámbito de trabajo.

2.3.4. Comunicación interna desde la perspectiva de los recursos humanos

La escuela de las Relaciones Humanas, iniciada en 1927 con los experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo, es el origen de la escuela de los Recursos Humanos y corresponde a una misma tendencia de pensamiento: la que focaliza su atención en el ser humano como eje del sistema organizativo, lo que podríamos llamar el enfoque humanista de la organización del trabajo (Puchol, 2012).

La dirección de Recursos Humanos –RRHH– comprende el conjunto de actividades dedicadas a gestionar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran (Gómez-Mejía, 2001). Las actividades desempeñadas bajo la dirección de RRHH afectan al desarrollo, evaluación, retención o rechazo de los trabajadores, en busca de la eficiencia económica y social. Actualmente, juegan un papel más relevante que en el pasado, pues se entiende que el éxito o fracaso de una empresa dependerá de su capacidad humana, y no de su estructura funcional.

Desde la perspectiva de los recursos humanos, la gestión de la comunicación aparece como un área de referencia básica, sirviendo de enlace básico entre las distintas políticas de los recursos humanos, como la formación y la gestión de competencias. La comunicación interna aporta los dispositivos de gestión necesarios para establecer de forma coordinada las funciones y relaciones de trabajo, de manera que se promueva la cohesión interna y se consiga el máximo rendimiento de todos los trabajadores (Puchol, 2012) siendo su principal función:

Apoyar estructuralmente al proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management; pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda en su desarrollo y competitividad a sus RR HH. (Villafañe, 1993, p.238)

Muchas empresas tienden a vincular el departamento de comunicación interna con el de recursos humanos. De hecho, para que la comunicación interna

sea eficaz requiere de una gestión integrada de las relaciones humanas, en caso contrario, la comunicación interna sería una simple política de información descendente de superiores a empleados, con efectos muy limitados (Aced, 2013). De modo similar, un buen programa de recursos humanos que no consigue establecer una correcta comunicación con los trabajadores no serviría de mucho, por eso la comunicación de los programas de recursos humanos se ha convertido en un aspecto tan importante como su propio diseño. Incluso algunos autores como Gómez-Mejía (2001) señalan que muchos buenos programas de recursos humanos fracasan porque no se comercializan adecuadamente entre los empleados.

Por tanto, la comunicación interna es una función imprescindible dentro del ámbito de recursos humanos, cuya principal finalidad es gestionar los recursos humanos de la organización de la manera más eficaz posible para alcanzar los objetivos establecidos.

2.3.5. Comunicación interna en el marketing interno

El marketing interno se entiende como la parte del marketing aplicada a la gestión del capital humano de la empresa. El marketing interno percibe a los empleados como clientes internos (Gummesson, 2000; Levionnois, 1992; Saiz, 2000).

Durante mucho tiempo la comunicación de las empresas se ha preocupado por los destinatarios de sus productos y servicios a través de la comunicación de marketing, prestando mucha menos atención a la comunicación interna con sus empleados (Mishra et al., 2014, p. 185).

El principio básico de esta nueva especialidad es simple: la empresa, además del cliente externo, tienen un nuevo tipo de cliente, el cliente interno, el propio trabajador al cual hay que vender ideas, culturas, políticas, proyectos, etc.

Los directivos de las organizaciones se enfrentan a dos tipos de presiones y exigencias, externas e internas, por lo que es absolutamente necesario integrar en

el conjunto de sus actuales competencias las del marketing externo y las del marketing interno. La empresa necesita una herramienta de gestión que le permita comunicarse y satisfacer las necesidades de su mercado interno, del mismo modo que lo ha venido haciendo en su mercado externo. Esta función del marketing interno implica comunicación interna o comunicación con los empleados.

Saiz (2000) explica el marketing tradicional aplicado al marketing interno centrándose en tres variables: el producto, el mercado y la relación comercial. La organización y su gestión representa el **producto** que se va a vender, incluyendo su imagen, sus planes, sus directivos, sus proyectos de desarrollo, etc. El conjunto de personas que trabajan en ella constituye el **mercado** que hay que conquistar, reconociendo las diferencias de personalidad, aptitudes, responsabilidad, etc., entre cada uno de ellos. Mientras que la **relación comercial** se establece a través de la constante búsqueda de las interacciones que optimicen la nueva relación: hombre-organización. Del mismo modo que el marketing externo ha permitido a la empresa atender sus fines económicos, el marketing interno permitirá a la empresa conseguir una plantilla integrada y motivada que genere una buena calidad interna y que, a su vez, proyecte al exterior la máxima calidad.

El concepto de marketing integrado –marketing externo y marketing interno– considera necesario el marketing interno para garantizar que todas las actividades desde el punto de vista del cliente estén coordinadas, pues “no tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la empresa no está preparada para suministrarlos” (Kotler, Keller, Brady, Goodman y Hansen, 2009, p. 20). El marketing interno debe elegir, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes, constituyéndose en una tarea incluso más importante que las actividades realizadas fuera de la compañía.

En resumen, el marketing interno surge para dar respuesta a la aparición de nuevas necesidades y demandas de los trabajadores, considerándolo como un nuevo mercado, el mercado interno, dentro de la organización. La necesidad de aunar y coordinar los esfuerzos de los trabajadores para dar respuesta a las

mayores exigencias de los clientes y dar respuesta a la competencia, y por otra parte, los cambios en las necesidades y demandas de los empleados hace que haya que tenerles cada vez más en cuenta.

2.3.6. Comunicación interna desde la perspectiva del *management*

Los directivos son los responsables de dirigir al conjunto de integrantes de la organización. Tienen autoridad para fijar objetivos y tomar las decisiones oportunas para lograrlos, así como dirigir y coordinar el trabajo de otras personas (Iborra et al., 2014). Esta afirmación implica habilidad por parte del directivo para conseguir alcanzar los objetivos de la organización a través de otras personas. Entrarán en juego su capacidad para transmitirlos y conseguir la implicación y motivación de sus empleados.

La perspectiva del *management* considera que los miembros de una organización realizarán su trabajo de modo más eficaz y eficiente si están motivados. Este es el principal objetivo que pretenden alcanzar los directivos en sus relaciones o vínculos con los empleados (Ordeix y Navío, 2007). Para Lachotzki y Noteboom (2005) la responsabilidad del líder de un equipo es conducir sus negocios en la dirección establecida y ser capaz de ejecutar, alinear y realizar el seguimiento a lo largo del tiempo.

El esfuerzo central realizado por los líderes para conseguir estos objetivos ha ido cambiando a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades de la empresa. Históricamente los directivos se centraban en la creación de soportes adecuados para que los empleados realizaran correctamente su trabajo en el campo de la contabilidad. A finales de los 60, la figura del accionista comienza a tener más importancia y demanda unos resultados que se le exigen a los directivos, viéndose obligados a trabajar a nivel corporativo para optimizar los recursos disponibles y con ello mejorar los resultados. Otro hecho significativo es, que el conocimiento comienza a tener un significado de producción y el mundo de los negocios empieza a hablar del capital humano, además del capital físico. Las compañías comienzan a

darse cuenta de que dependen de sus empleados para sobrevivir. A partir de la década de los 70, se produce un cambio en las relaciones con los clientes, en el *business to business* los clientes se hacen más fuertes y las corporaciones dejan de tener todo el poder. En los 90, Internet cambia drásticamente las reglas de juego. Los consumidores ganan cada vez más poder. Surgen nuevos modelos de negocio contra los que las empresas tienen que competir, con eficiencia y perfección en áreas como la logística y relaciones con los clientes.

Todos estos cambios modifican la esencia del concepto de dirección. Los directivos siguen buscando los mejores resultados para su organización, pero el nuevo entorno competitivo en el que operan las empresas, en el que ganan importancia los empleados como generadores de ventaja competitiva, se centra en los recursos humanos. Las organizaciones quieren trabajadores motivados, implicados con su organización, que participen en los procesos de mejora de la empresa, de manera que a la persona o grupo de personas que gestionan los recursos humanos de la empresa se le exigen fórmulas nuevas para alcanzar buenos resultados. Todas estas cuestiones hacen que la comunicación interna con sus empleados sea considerada como un elemento estratégico para formar y transmitir las políticas de la dirección, y para ayudar a coordinar a los miembros de la organización y sus objetivos estratégicos (Collins y Montgomery, 1999).

Entre estas nuevas formas destacan lo que Uribe-Salazar y Pascual (2012) llaman el *management participativo*, en el que los líderes crean nuevos escenarios comunes donde imaginar y crear nuevas líneas estratégicas de futuro consensuado implicando, motivando e ilusionando a sus empleados con una visión empresarial común. También gana importancia la *gestión de la innovación* partiendo de la premisa que en el mundo contemporáneo, la única constante es el cambio, por tanto la tarea de gestionar la innovación resulta vital para las empresas de cualquier tamaño y para todas las industrias posibles (Enkel, Gassmann y Chesbrough, 2009). Una forma de gestionar la innovación es a través del *management participativo*, es decir, a través de la puesta en común de las experiencias, ideas y conocimientos de los empleados, para definir las líneas futuras comunes. Además, Enkel et al. (2009)

señalan que la innovación abierta combina tanto ideas internas como externas para crear valor para las empresas, de manera que esta apertura vuelve a reforzar la importancia que han cobrado los clientes y otros grupos externos comentados anteriormente.

Desde otro punto de vista, y para reforzar la importancia que siempre ha tenido la comunicación en los directivos, parece oportuno hacer referencia al trabajo de Minzberg, quien a finales de 1960, decidió realizar una investigación para analizar qué es lo que hacen los directivos en su trabajo. En su obra *La naturaleza del trabajo directivo* publicada en 1973, identificó 10 funciones o papeles que han pasado a la literatura sobre Dirección de Empresas como los roles directivos.

Minzberg (1994) los agrupa en tres bloques diferentes, siendo los roles informativos los relacionados con el proceso de comunicación:

1. Los **roles interpersonales**: se refieren al puesto y a la autoridad formal y el estatus que éste le confiere.
2. Los **roles informativos**: relativos al manejo de la información y a la importancia de obtener y compartir información, tanto interna como externa. Se amplía su explicación a continuación.
3. Los **roles de decisión**: constituyen el núcleo del trabajo administrativo.

Sin duda, la comunicación es un elemento imprescindible dentro de los roles informativos donde el directivo desempeña las siguientes tareas (Minzberg, 1994):

1. *Rol de Monitor*: el directivo se convierte en el principal receptor de información tanto interna sobre la marcha de la empresa – informes, cartas–, como externa –revistas, periódicos–. Dispondrá de un conocimiento profundo de la organización y del entorno.
2. *Rol de Difusor*: se relaciona con la transmisión de la información que el directivo difunde en su organización. Parte de esa

información es formal y puede transmitir órdenes, haciendo referencia a objetivos, datos, hechos o planes, pero otra parte de su actividad como difusor de información es ofrecer y valores, juicios, preferencias y criterios de actuación que serán de gran utilidad a la hora de tomar decisiones.

3. *Rol de Portavoz*: se refiere a la difusión de la información que el directivo da a las personas de fuera de su unidad sobre la organización o su unidad. Así, en ocasiones, transmite información destinada a los inversores financieros, a los medios de comunicación, o a los proveedores, los clientes o los competidores de la empresa o incluso a un grupo de ciudadanos, o un gobierno. Es decir, tiene que decidir qué información transmitir al exterior o entorno.

Resumiendo, la comunicación interna es fundamental en el ámbito de la dirección, puesto que los directivos son los responsables del funcionamiento de la organización. Este colectivo, a través de la alta dirección, establece los objetivos a largo plazo e implican a la organización en su conjunto, mientras que los directivos intermedios son responsables de garantizar el día a día en cada una de las áreas y niveles de la organización.

2.4. Objetivos de la comunicación interna

La principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente al proyecto empresarial. La comunicación interna tiene que crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. Esta función de la comunicación interna, como estrategia transversal al servicio de las otras, juega un papel cada vez más importante, dado que el entorno empresarial se vuelve más complejo (Villafañe, 1993). En concreto, cada vez son más las empresas conscientes del importante papel que juega la comunicación interna en el

desarrollo y consecución de ventajas competitivas a través de sus recursos humanos (Costa, 2014; Meng y Berger, 2012; Ordeix y Navío, 2007; Rivera et al., 2005).

Del análisis conjunto de las funciones de la comunicación interna en las organizaciones se extraen dos conclusiones muy claras y que se repiten en los estudios analizados. En primer lugar, que todas las funciones están interrelacionadas y unas influyen en otras; y en segundo lugar, que de una u otra forma cada una de las funciones que se atribuyen a la comunicación interna efectiva contribuye a la mejora de los resultados de la organización.

La literatura especializada pone de manifiesto la gran cantidad de funciones y objetivos que se le atribuyen a la comunicación interna dentro de la empresa, pero apenas se ha encontrado literatura que los analice de forma conjunta. La mayoría de los artículos abordan los objetivos por separado y, como mucho, comparan algunos entre ellos. En esta investigación se pretende ofrecer una visión conjunta sobre los diferentes objetivos que cumple la comunicación interna dentro de las organizaciones para, en capítulos posteriores, centrarse en las aportaciones que el uso de los Social Media tienen en el cumplimiento de dichos objetivos. El esquema que se propone se ha elaborado apoyándose principalmente en los trabajos de Berger (2011), Dolphin (2005), Meng y Stacks (2014), Villafañe (1993) y Welch y Jackson (2007) ya que ofrecen una visión más completa del conjunto de las funciones atribuidas a la comunicación interna dentro del mundo de la empresa, sirviendo como marco de referencia para analizar e incluir las aportaciones del resto de autores. En concreto, se analiza a continuación el papel de la comunicación interna en la implicación del personal, la identidad corporativa, el cambio de actitudes y como complemento de la comunicación externa.

2.4.1. Implicación del personal y sentido de pertenencia entre los empleados

Partiendo de la premisa de que cuanto mayor es la implicación de un trabajador con su empresa, más fácil es hacer coincidir su sistema de valores con el

de la organización, los esfuerzos que realice la empresa por cumplir con sus expectativas e intereses individuales ayudarán a la consecución del éxito de la organización (Villafañe, 1993).

Los conceptos implicación y compromiso están muy relacionados, utilizándose incluso como sinónimos. Esta idea surge de la definición de compromiso realizada por Hooff y De Ridder (2004), para quienes supone una actitud positiva por parte de los trabajadores, definiéndolo en términos de identificación y participación en la organización. Mishra et al. (2014) van un poco más allá y destacan del concepto de compromiso de los trabajadores el hecho de que constituye un proceso de garantía para que los empleados entiendan la misión de la compañía y cómo encajan en ella.

Meyer y Allen (1997) identifican tres tipos de compromiso en el lugar de trabajo: 1) el compromiso afectivo, relativo al apego emocional con la organización, 2) el compromiso continuado, relativo a los costes de dejar la organización, y 3) el compromiso normativo, relacionado con un sentimiento de obligación con la organización. Este compromiso puede ser considerado como el tipo o nivel de fidelidad a la organización. Similar importancia adquiere la comunicación interna, imprescindible en aquellos autores que prefieren hablar de implicación de los trabajadores (Chen, 2008; Dolphin, 2005; Harkness, 2000; Johansen, Aggerholm y Frandsen, 2012; Mazzei et al., 2012; Villafañe, 1993; Welch y Jackson, 2007).

Esta idea fluye en doble sentido, puesto que para conseguir el compromiso del personal de una organización es necesario que todos sus miembros sientan que contribuyen con su esfuerzo y su trabajo en los objetivos de la misma y, por otra parte, para que los empleados se sientan comprometidos es importante que tengan acceso a la comunicación.

La comunicación interna está estrechamente relacionada con la motivación de los trabajadores (Berger, 2011), se ocupa de dar respuesta a las preocupaciones, necesidades de información y de motivación de los trabajadores de una

organización y puede traducirse en un mayor compromiso con la organización (Xifra, 2014).

Es aquí donde la comunicación interna desempeña un papel fundamental. De hecho, los propios directivos, conscientes de las bondades de contar con trabajadores comprometidos en sus organizaciones, consideran el compromiso como uno de los objetivos más importantes de la comunicación interna (Berger, 2011; Dolphin, 2005; Men y Stacks, 2014; Mishra et al., 2014; Smidts et al., 2001; Welch y Jackson, 2007).

Por otra parte, y para que la comunicación interna no caiga en terreno baldío, y los empleados se sientan implicados ayudando a cumplir los objetivos específicos de la organización, se necesita una **cultura corporativa** adecuada, donde los empleados de todos los niveles puedan compartir sus ideas, opiniones y sugerencias. Al mismo tiempo, la comunicación interna debe ayudar a generar esa cultura corporativa abierta y comunicativa (Villafañe, 1993; Berger, 2011). Villafañe (1993) explica la implicación del personal a través de un proceso gradual en el que influyen la cultura y la comunicación. El proceso gradual necesita de la comunicación interna para transmitir: 1) la aceptación de los objetivos y valores; 2) la orientación hacia el proyecto de la empresa; y 3) la participación en la empresa. Este proceso conforma la cultura que conduce a la implicación de los trabajadores.

Surge así el concepto de cultura corporativa, directamente relacionado con la comunicación interna. Como afirma Chen (2008), la comunicación crea cultura y la cultura da forma a la comunicación. En este sentido, algunos autores se refieren a la cultura organizativa o cultura corporativa, mientras que otros prefieren simplemente el concepto de cultura. Por este motivo, y para simplificar su lectura, en este trabajo se empleará el término cultura entendida como

Un conjunto de asunciones básicas compartidas y aprendidas por un grupo, que solucionan sus problemas de adaptación externa e integración interna, consideradas válidas por los trabajadores y comunicadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 2010, p.10)

Evidentemente existen dificultades para aplicar la definición propuesta en la operativa diaria de las empresas. Por ejemplo, en un grupo impuesto, o un grupo en el que sus líderes o miembros tengan alta rotación, difícilmente tendrá un conjunto de experiencias aprendidas que le envuelva en una cultura. Aunque el propio Schein (2010) señala que, incluso en estos casos, la formación de la cultura, por definición, fuerza hacia la modelización e integración.

Desde una perspectiva más amplia, puede considerarse la cultura como “aquello no escrito que determina los elementos que configuran el sentimiento de pertenencia a un colectivo” (Ordeix y Navío, 2007, p. 159). Para mantener y conseguir una cultura de la empresa es necesario comunicarla a todos los rincones de la empresa. La relación existente entre comunicación y cultura organizacional, origina dos tipos básicos de cultura organizacional: la *participativa* y la *autoritaria*. La primera se asocia a la estructura orgánica, sistemas de comunicación simétricos, excelencia organizacional y efectividad. La segunda, en cambio, está sujeta a una estructura mecánica, a sistemas de comunicación asimétricos, y se asocia con mediocridad e ineffectividad (Grunig, 1992). Las organizaciones con culturas participativas crean el entorno adecuado para forjar la excelencia de la comunicación en general, puesto que pondrían de relieve la falta de alguna competencia o de dedicación por parte de los directivos a la comunicación (Chen, 2008).

2.4.2. Armonía en las acciones de la empresa: identidad corporativa

El sentido de pertenencia a una organización se explica como el sentimiento de las personas de identificación con sus organizaciones (Cornelissen, 2014). Este sentimiento se manifestará por parte de los integrantes de una organización utilizando expresiones como «nuestra» para referirse a cuestiones relacionadas con su empresa.

La teoría de la motivación de Maslow (1943) considera el sentido de pertenecer a un grupo como una de las cinco necesidades humanas que actúan

como factores de motivación en las personas. Aunque esta teoría ha sido criticada por falta de base empírica, cada vez tiene más seguidores la idea de que las personas están fuertemente motivadas por una necesidad de pertenencia. Esta necesidad social existe en todas las situaciones, incluido en el lugar de trabajo, donde la identificación puede darse tanto a nivel corporativo como a nivel de subgrupos.

La comunicación interna es la base para que grupos e individuos tengan ese sentimiento de pertenencia y todo lo que ello implica, influyendo directamente en el nivel de sentimiento de identificación o pertenencia de los empleados con su organización, y éste a su vez influye en la actitud de los trabajadores para apoyar a la organización (Berger, 2011; Cheney, 1983; Smidts et al., 2001).

Es importante conseguir sentimiento de pertenencia y de identificación de los empleados hacia su empresa, puesto que trabajarán más eficientemente (Kitchen y Daly, 2002) e incrementarán sus esfuerzos para defender a su propia compañía (Johansen et al., 2012), incluso en situaciones de crisis (Mazzei et al., 2012).

Cheney (1983) considera la identificación de los trabajadores con su organización como una estrategia persuasiva, al utilizar las organizaciones para influir en las relaciones con los trabajadores, enfatizando las creencias compartidas y los valores con las necesidades individuales de pertenencia. En este sentido, la comunicación interna, como generadora de la identificación, tiene una responsabilidad ética, puesto que desde una perspectiva crítica, la comunicación interna puede ser utilizada para desarrollar las relaciones con los empleados, pero también para manipularlos y controlarlos.

Las organizaciones éticas cuidan de sus empleados, trabajando para construir confianza a través de esfuerzos en comunicación positiva, así como demostrando respeto y actuando con integridad en todas las relaciones con los empleados (Carroll, 2006). Los entornos positivos de trabajo son característicos en comunicación abierta (Mishra et al., 2014). Un estudio del *Great Place to Work*

Institute señala que los empleados disfrutan trabajando en un entorno donde “confiar en la gente para la que ellos trabajan, les hace sentirse orgullosos de lo que hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan” (Carroll, 2006, p. 1).

Para que los trabajadores estén comprometidos con la organización en la que trabajan es importante que sientan coherencia en el seno de su organización. La coherencia exige el conocimiento e integración de los objetivos estratégicos de la empresa en un plan de acción, es decir, que la información que fluye por los diferentes niveles y áreas de la empresa llegue a la dirección y se emplee en la formulación de los objetivos estratégicos y plan de acción de la empresa. De esta forma se podrá garantizar que la postura de la dirección sea armónica con los intereses de los trabajadores y la identificación de estos con el pensamiento de la organización (Villafañe, 1993).

En cambio, la información escasa o poco clara sobre el futuro de la empresa o del individuo dentro de ella, sobre todo en épocas de crisis, genera en el trabajador altos niveles de angustia, ansiedad y estrés. Ante estas situaciones es realmente difícil pensar que las personas puedan implicarse con su organización. En este sentido, la comunicación interna debe elaborarse para dar respuesta a esas incertidumbres generadas en el trabajador. Principalmente debe ser capaz de contribuir a aclarar cuáles son los objetivos de la organización, cómo contribuye con la sociedad y con sus trabajadores, cuáles son sus valores, cómo es percibida por la sociedad o cuál es su perspectiva de futuro (Villafañe, 1993).

Los resultados de la investigación de Dolphin (2005) señalan la creencia por parte de los propios directivos de que realmente la comunicación interna efectiva ayuda a reducir el efecto de los rumores y la incertidumbre. Este reconocimiento por parte de los propios directivos da aún más valor a la comunicación interna, hasta el punto de que, como señalan Mazzei et al. (2012), es la propia comunicación interna la que ayuda a incrementar la conciencia de las personas sobre su influencia en la comunicación, dirección y prevención de las posibles crisis.

2.4.3. Vehículo del cambio

El entorno en el que operan las organizaciones es muy dinámico, y las organizaciones deben adaptarse a él constantemente. Dada la velocidad y la cantidad de los cambios en las organizaciones, es fácil que los empleados, alejados de la estabilidad de sus rutinas (Kitchen y Daly, 2002), se sientan totalmente ajenos a ellos, pensando que se deben a una nueva forma de pensar de sus jefes, sin ser conscientes del proceso de adaptación de su organización al entorno (Cornelissen, 2014). En este sentido, la comunicación interna juega un importante papel (Berger, 2011; Villafañe, 1993) y debe diseñarse tanto para desarrollar la conciencia y el conocimiento de los cambios en el entorno de la organización, como para permitir entender sus consecuencias en las decisiones de la dirección estratégica, contribuyendo, de esta manera al desarrollo del compromiso por parte de los empleados (Hooff y De Ridder, 2004). Utilizando las palabras de Villafañe (1993, p.242) "... el vehículo del cambio es siempre la comunicación y, especialmente la interna".

Desde un punto de vista práctico, Harkness (2000) considera que los miembros de una organización son la clave para dirigir el proceso de cambio. El objetivo es implicar a todo el mundo en la misma dirección, compartiendo la misma visión. En este escenario, la comunicación interna juega un papel importante puesto que también ayuda a solucionar problemas, influyendo en el clima organizacional, la cultura y relaciones internas de la empresa. La comunicación se utiliza como una herramienta para anunciar, explicar o preparar a la gente para el cambio.

Grunig (1992) diferencia entre al menos dos tipos de comunicación, simétrica y asimétrica. Para conseguir que los empleados comprendan el proceso de los cambios del entorno, la comunicación debe ser simétrica, dirigida a las necesidades de los empleados para crear el sentido de cómo ellos se insertan en la organización, para comunicar abiertamente con la alta dirección sobre planes y políticas, y para entender las actividades de la organización en el entorno exterior. De no ser así, la organización se limita a dar explicaciones sobre sus actividades al

entorno externo, aumentando la duda sobre su capacidad de involucrar a los empleados en la dirección de la misma.

2.4.4. La comunicación interna como herramienta al servicio de la comunicación externa

De la misma forma que los miembros de una organización deben conocer los cambios producidos en el entorno de su empresa y cómo afectan a los objetivos organizacionales y particulares de cada individuo, también el entorno debe recibir información sobre las novedades y, en definitiva, sobre todo aquello que se está realizando dentro del ámbito de la organización y que pueda interesar a la sociedad.

La comunicación interna no puede separarse de la comunicación que se lleva a cabo con los públicos externos, de manera que la empresa mantenga una postura coherente con sus trabajadores y con los públicos externos. De hecho, como señala Villafañe (1993), la comunicación interna y la comunicación externa pertenecen a la misma realidad de la empresa, se produzca dentro de los lindes de la empresa o salga al exterior. Incluso para autores como Cheney y Christensen (2001), Mazzei (2010), o el mismo Villafañe (1993), no existen fronteras claras entre la comunicación externa y la interna. Muestra de esta afirmación queda reflejada en actuaciones concretas del día a día de una empresa. Sirva de ejemplo cualquier aparición pública –ya sea a través de televisión, prensa, redes sociales o cualquier otro medio– de un directivo de una organización visto tanto por *stakeholders* internos como externos. La empresa proyecta una imagen positiva tanto hacia fuera como hacia dentro, de manera que unas buenas comunicaciones públicas internas acaban por aflorar en el exterior (Xifra, 2014).

Para Villafañe (1999) la manera más fácil de proyectar la imagen de la compañía al exterior es a través de las propias personas que trabajan en ella. Explica Fernández Beltrán (2007) en su tesis que los miembros de la organización son canales de comunicación externa a través de los diferentes vínculos que cada uno de sus miembros tiene por circunstancias particulares. Esta idea coincide del

Pozo (2000) cuando afirma que la comunicación interna actúa como difusora de la externa al asegurar que los miembros de la organización que tienen la información interna adecuada pueden llegar a convertirse en microcanales de comunicación hacia el exterior.

La comunicación interna efectiva puede mejorar la reputación y la credibilidad de una empresa, porque los empleados son vistos por los *stakeholders* externos como una particular fuente de credibilidad (Dawkins, 2004), al disponer de información de la empresa de primera mano y al estar en contacto continuo con ella (Aced, 2013). Esta idea da más valor a la comunicación interna, dado que es capaz de influir más allá de los límites de la propia organización, a través de las relaciones de sus empleados con la sociedad en general.

Los empleados asumen dos roles en el proceso de comunicación, puesto que son tanto receptores como emisores de información (Mazzei, et al. 2012). Por todo esto es básico que exista coherencia entre comunicación interna y externa (Dolphin, 2005). Coherencia implica que, por una parte, deben evitarse dos versiones sobre la misma realidad de la organización y por otra, que los miembros de la empresa no deben enterarse por la sociedad de lo que ocurre en su entidad y menos aún de su proyecto estratégico.

La ausencia de comunicación interna efectiva y estratégica hace a una organización vulnerable, dado que los empleados descontentos pueden convertirse en una amenaza significativa en aquellas organizaciones en las que no existe consistencia entre los mensajes internos y externos (Dawkins, 2004). Además, los empleados pueden ser los mejores embajadores o los peores críticos, dependiendo de cómo les haya llegado la información. Para Aced (2013) y Fernández Beltrán (2007), es importante que los trabajadores conozcan las novedades de la organización a través de los canales de comunicación interna, y no por los medios de comunicación o a través de personas ajenas a la empresa. Si los empleados se consideran un público de segunda categoría, perderán la confianza, no se

comprometerán del mismo modo con la organización y además, no tendrán ningún interés en convertirse en un agente de comunicación positiva hacia el exterior.

En definitiva, la comunicación para los empleados necesita estar relacionada con la estrategia de la comunicación corporativa, garantizando que los mensajes a los empleados estén alineados con los mensajes distribuidos al exterior (Argenti, 1998). Seitel (1992) sugiere que la dirección debería dedicar tanta atención a los empleados como lo hacen a los inversores o a los clientes.

A lo largo de este capítulo se ha profundizado en el análisis de la comunicación interna, comenzando con el propio concepto, posteriormente se ha enumerado los diferentes tipos de flujos de información que tienen lugar dentro de las organizaciones, en función de sus características principales, como son la fuente y destino de la información y los contenidos que se quieran transmitir (información, órdenes, sugerencias, ...). Por último, y dado el carácter transversal del área de la comunicación interna, se enriquece este análisis con las aportaciones que, desde distintos enfoques teóricos, se han realizado en el área de comunicación interna.

CAPÍTULO 3.
LA TRADICIONAL PUESTA EN
PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA

En este capítulo se comenzará analizando una de las figuras más importantes en el proceso de comunicación de las empresas, los responsables de llevarlas a cabo, personalizada en los directores de comunicación o Dircom, también es importantes conocer el receptor o aquéllos a los que va dirigida la comunicación, tema que se analizará en el epígrafe destinado a los *stakeholders*. Durante los dos últimos apartados se realiza una revisión teórica sobre las diferentes herramientas utilizadas tradicionalmente por las empresas para conseguir el propósito de la comunicación y dada la importancia actual de conseguir resultados y optimizar los recursos empleados en las empresas, se concluye el capítulo dedicándole un epígrafe a la valoración de los resultados de la comunicación interna en las empresas.

3.1. El director de comunicación –Dircom–

Los cambios en el entorno y el aumento de la competitividad en el sistema de mercado han sido de tal intensidad que han provocado que las estrategias y formas de actuar que se venían utilizando tradicionalmente en las empresas no sirvan para afrontar las nuevas situaciones. De manera que estos diferentes contextos han generado nuevas formas de razonar y actuar en las empresas.

El gran cambio se produce a mediados del siglo XX, periodo durante el cual asistimos por una parte a la caída de la economía industrial, con su gestión centrada en la producción y fragmentación de las tareas, y por otra parte al auge de la economía de la información, con su gestión basada en los servicios y valores intangibles. Esta circunstancia supuso una revolución en el mundo empresarial e hizo evidente que las empresas debían ser gestionadas atendiendo a más principios y criterios que los meramente económicos (Allen, 2008; Meng y Berger, 2012). Ante esta necesidad surge en muchas organizaciones la figura del director de comunicación.

Morales y Enrique (2007) consideran que el reconocimiento de la figura del responsable de relaciones públicas o director de comunicación o Dircom²⁹, nomenclatura que se utilizará de aquí en adelante, como profesión, tuvo lugar en el primer Congreso TOP-COM organizado en Francia en 1988. Durante este encuentro se intentó definir las funciones del profesional de la comunicación en las organizaciones, cuya figura se situó dentro del organigrama de la empresa entre la dirección de marketing y la presidencia. En España, esta figura emerge en los años noventa, respaldada por la primera Asociación de Directores de Comunicación en España, ADC Dircom, creada en Madrid, en 1993, con la finalidad de promover, apoyar y consolidar la figura y las funciones del director de comunicación.

Hasta entonces, la mayor parte de las empresas españolas carecían de una planificación estratégica, criterios o coordinación en la toma de decisiones enfocadas a comunicar y promocionar la empresa. Esta falta de sistematización suponía una clara pérdida de recursos y esfuerzos individuales, lo que a su vez se traducía en una pérdida de competitividad y un deterioro de la imagen pública.

Aparece entonces la figura del Dircom entendida como “la persona responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización, con el fin de alcanzar y consolidar una imagen positiva” (Morales y Enrique, 2007, p. 84). Unos años antes, Johnson y Scholes (2000) señalaban entre las responsabilidades del Dircom las de desarrollar y mantener la red de contactos dentro y fuera de la empresa, y las de crear un clima de motivación e implicación entre las personas que integran la organización.

²⁹ En este trabajo se utilizarán los términos Dircom o responsable de relaciones públicas o de comunicación para referirnos a los responsables de la comunicación en la empresa, ya sea con sus públicos internos, externos o ambos.

El último estudio de DIRCOM (2015): *El estado de la comunicación en España*, desvela que director de comunicación (26%) y responsable de comunicación (8%) son los nombres más utilizados para referirse a este puesto.

3.1.1. Habilidades del Dircom

El conocimiento de las habilidades más importantes para desarrollar con éxito la función de Dircom, ha despertado el interés de algunos académicos (Mut, 2011; Tkalac Verčič et al., 2012), y de algunas Asociaciones Profesionales. Quizás porque como afirma Zumeta (2015, p 79) “quien no sabe comunicar está perdido. No basta con dominar una materia. Hay que tener la capacidad de transmitirla a terceros eficazmente”.

En el fondo existe una discusión entre habilidades tácticas y habilidades estratégicas (Mut, 2011), o habilidades de dirección y habilidades de comunicación. Este mismo autor, estima que nos encontramos ante dos tipos de profesionales, uno más próximo a un perfil técnico, y otro más próximo a un estratega. Este segundo perfil es al que se responsabiliza de la estrategia de negocio, de autoridad, y de capacidad para gestionar el cambio. En este sentido, Dolphin (2005) afirma que el ejecutivo de comunicaciones debe ser el gerente de información estratégica.

Cada vez son más los que consideran que la función de comunicación aporta valor a la empresa y no se limita a una función táctica (Tkalac Verčič et al., 2012), y más aun teniendo en cuenta que:

El trabajo del Dircom no estriba en elaborar y conseguir que sean publicadas más o menos “notas informativas” en los medios de comunicación sino en saber discernir, aconsejar y canalizar, (...) las informaciones que deben constituir para la gestión de la alta Dirección, (...) evitar los rozamientos y ayudar para que la organización logre resultados positivos con su quehacer profesional. (Martín, 2006, p. 74)

En el ámbito europeo, según un estudio conducido por Tkalac Verčič et al. (2012) las habilidades de dirección y de comunicación más valoradas por los profesionales de comunicación europeos son las siguientes: habilidades de comunicación (diseño, presentación, oratoria, redacción,...); habilidades de mediación y diplomacia; conocimientos de dirección general: planificación, organización, ejecución, control; habilidades de *networking*; conocimiento de estrategia de negocio; habilidades interculturales; conocimiento de dirección de

proyecto; habilidades de periodismo; habilidades de negocio (*business*) y, por último, habilidades de coaching.

Un estudio más reciente de (Mishra et al., 2014) desvela que, debido a que los Social Media se han convertido en un importante componente del rol del profesional de la comunicación, la capacidad para gestionar los canales digitales se está convirtiendo en una de las habilidades más necesarias. Los resultados de Moreno, Navarro y Humanes (2014) confirmando esta tendencia, señalan que deben ser capaces de monitorizar la comunicación con los públicos en la red social. En este sentido, es fundamental aprender cómo emplear el *feedback* de la comunicación de los Social Media, para escuchar, dirigir y participar en las conversaciones, gestionar las redes sociales y utilizar análisis para medir el éxito.

En España, la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y la Asociación de Consultores en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) las dos organizaciones profesionales mayoritarias de ámbito nacional, también han analizado la figura del Dircom en las empresas españolas. El último estudio publicado (Dircom, 2015) concluye que las habilidades más importantes para desempeñar con éxito su trabajo son: visión estratégica, capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios, influencia en la dirección de la empresa, capacidad de gestión.

Las habilidades de comunicación son instrumentalmente importantes para crear, compartir e interpretar los valores corporativos (Mazzei et al., 2012), ayudan a resolver conflictos y a acercar percepciones y expectativas (Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992) y, además, generan confianza con el cliente y públicos objetivos (Meng y Berger, 2011).

La especificidad y originalidad de la figura del Dircom radica en su capacidad para integrar los conocimientos y habilidades básicas del *management*, ayudado con las habilidades de comunicación, y el dominio del idioma y las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Deben ser capaces, además, de

aportar una visión global e integradora de las diferentes disciplinas de la organización (Costa, 2014; Gutiérrez-García, 2010).

3.1.2. Ámbito y relación con otros departamentos

Uno de los principales debates abiertos se centra en “si la comunicación interna tiene su propio campo, o si en la práctica la comunicación interna está incluida dentro de otro departamento o unidad organizacional” (Tkalac Verčič et al., 2012, p. 228). La mayoría de investigaciones académicas y profesionales cuando relacionan la función de comunicación interna con otros departamentos, lo hacen con el departamento de recursos humanos o el departamento comercial (Aced, 2013; Dolphin, 2005; Harkness, 2000; Tkalac Verčič et al., 2012; Villafañe, 1993).

Este debate se ha ido decantando a medida que evolucionaba el concepto y la importancia de las funciones de comunicación interna y los profesionales encargados de la misma dentro de las empresas. En concreto, en el inicio de los años 90, la valoración por parte de los directivos de la función de comunicación era muy baja, y en consecuencia existía un escaso reconocimiento de su responsable. De hecho solo el 17% de las empresas encuestadas reconocía la figura del responsable de comunicación (Villafañe, 1993). Antes de consolidarse la figura de Dircom, la comunicación interna estaba incluida dentro del departamento de RRHH, y el resto de funciones atribuidas tradicionalmente a la comunicación también estaban incluidas en distintos departamentos. Así, la función de publicidad estaba incluida en el departamento de marketing y la comunicación financiera en el departamento financiero. Villafañe señala que el organigrama cambia radicalmente al crearse el departamento de comunicación dirigido por el Director de Comunicación, ubicándose éste, al mismo nivel jerárquico que el Director de Recursos Humanos, Director de Marketing y Director Financiero. Este nuevo Departamento creado incluye la función de comunicación interna, comunicación financiera, las campañas corporativas, prensa y relaciones públicas.

Esta tendencia parece confirmarse tanto en Europa como en España. A nivel europeo, las investigaciones de Tkalac Verčič et al. (2012, p. 228) desvelan que la mayor parte de los profesionales europeos encuestados entienden la comunicación interna como una parte del área de comunicación. En menor medida, la incluyen en el área de recursos humanos o consideran la comunicación interna como un área propia e independiente. Por su parte, Dolphin (2005) a través de una encuesta realizada a directores de grandes empresas de Irlanda, evidencia la independencia entre la función de comunicación y la función de recursos humanos, destacando un movimiento hacia la independencia de los departamentos de comunicación interna.

En España, la situación también ha evolucionado en esta dirección, ya que según el estudio *El Estado de la Comunicación en España 2010* elaborado por Dircom (2010), el 90% de las grandes empresas encuestadas reconoce tener un departamento de comunicación, denominado de múltiples formas, responsable de las relaciones con los públicos internos y externos. Además, el 75% de los responsables de las relaciones públicas dependen del primer nivel ejecutivo de la empresa, por lo que la comunicación adquiere rango directivo.

El debate inicial parece decantarse hacia la existencia de un departamento de comunicación en las empresas, sin embargo, no existe unanimidad a la hora de denominar al responsable de comunicación como muestra el estudio de La Escuela de Organización Industrial (2010), en el que se detectan hasta 17 formas diferentes para referirse a dicha figura. La denominación más utilizada es la de director de comunicación utilizada por el 28,9% de las empresas, mientras que el 6,7% prefiere hablar de director de comunicación y relaciones institucionales, y otro 6,7% de las empresas utilizan director de comunicación e imagen corporativa. Además, el 17,8% de los profesionales encuestados se define como director de marketing y director de comunicación.

3.1.3. La comunicación interna en el organigrama directivo de la empresa

Las investigaciones publicadas hasta el momento ofrecen una tímida radiografía sobre aspectos relacionados con la posición del director de comunicación dentro del organigrama de la empresa, su participación en los niveles directivos, la posibilidad de rendir cuentas ante el *Chief Executive Officer* (CEO), las responsabilidades que asume, su capacidad de influencia y el estilo de liderazgo que ejerce (Costa, 2011, 2014; Gutiérrez-García, 2010; Matilla y Marca, 2011; Morales y Enrique, 2007; Moreno, Zerfass y Navarro, 2010, 2011; Mut, 2011).

Uno de los estudios que ha arrojado datos más interesantes sobre este campo es el de *European Communication Monitor* (ECM), una iniciativa de *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) que en 2007 comenzó a identificar los retos actuales y desarrollos futuros de las relaciones públicas en Europa. Según datos del ECM (2011) relativos a España, el 44% de los directores de comunicación de la encuesta tiene peso en las decisiones gerenciales, por tan solo el 33% de los europeos (Moreno et al., 2011). Hay que tener en cuenta, además, que entre los profesionales españoles solo el 27,5% se ocupa de todos los ámbitos de comunicación y *stakeholders* dentro de su organización, frente al 41,7% de los europeos. La mayoría de los españoles (55%) es responsable de al menos tres campos de comunicación y grupos de *stakeholders*, mientras que el trabajo del 10% se limita exclusivamente a las relaciones con los medios de comunicación y a la comunicación externa.

Este estudio también pone de manifiesto que en España los profesionales consideran muy relevante el papel que desempeñan dentro de la organización. Así, el 87% cree que el departamento se anticipa a las situaciones y temas en conflicto; el 82% señala que juega un papel importante en el rendimiento global de la organización e incluso el 80% asegura que es insustituible, afirmación que suscribe el 69,8% de los profesionales del resto de Europa.

La posición del profesional de relaciones públicas en España es muy similar a la del resto de Europa y en ambos casos el 60% rinde cuentas directamente al CEO de la compañía y un 17% a otro miembro del consejo de administración. Por otra parte, el 22,5% de los directores españoles en relaciones públicas forma parte del consejo de administración, frente al 17,8% de los europeos. De estos datos se desprende que en España la posición del Departamento de Comunicación o Relaciones Públicas es, en general, favorable e incluso goza de un peso mayor que en el resto del continente (Moreno et al., 2011).

Por su parte Caldevilla (2013) cree que lo más idóneo es situar la gestión de la comunicación interna en un órgano de staff asociado a la alta dirección, para que ejerza sobre el total de la empresa. El órgano staff es el que tiene capacidad de asesoramiento de la alta dirección de una empresa.

En definitiva, la gestión de la comunicación debe ser una función recogida por parte de la presidencia o dirección general (Buckeley et al., 1998; Villafañe, 1993) y los especialistas en comunicación deben estar en el equipo directivo (Chen, 2008), en la máxima altura jerárquica junto al CEO, velando por la correcta comunicación global de la compañía (Zumeta, 2015). Lo contrario supondría limitar orgánicamente su función y responsabilidades. Martín (2006, p.27) coincide en situar la comunicación en la alta dirección y argumenta los siguientes motivos:

1. Conocimiento de cuál, cómo es y cómo se desarrolla la cultura corporativa de la organización.
2. Saber cómo piensa en todo momento la alta dirección.
3. Tener fuerza, autonomía y poder de decisión y comunicación ante la empresa o institución.
4. Coordinar y difundir toda la información que se produce.
5. Toma de decisiones sobre la imagen, ante los medios de comunicación.

Por tanto las funciones de la comunicación y la figura del Dircom se están consolidando en las empresas y tienden a ocupar las posiciones más altas en el organigrama de la empresa.

3.2. Los stakeholders

Público o *stakeholder* son los términos³⁰ utilizados para referirse a los grupos de interés con los que se relaciona la organización. Dentro de la literatura de las relaciones públicas es posible encontrar una corriente de autores que habla exclusivamente sobre los públicos; una segunda vertiente que, basándose en la tradición empresarial, se refiere solo a los *stakeholders*; y algunos teóricos que conjugan el uso de ambos términos por considerar que presentan matices diferenciados (Míguez, 2007a).

El término **público** se refiere a un colectivo concreto, es decir, a un grupo limitado y con unas características establecidas, ya sean determinadas por quien lo define, por el asunto o interés común que motiva su formación o derivadas de su relación con la entidad promotora de las relaciones públicas. Es importante señalar que desde la perspectiva directiva no se habla de público en sentido genérico sino de diversos públicos, propios y distintos para cada organización (Míguez, 2007a).

Otros autores, en especial Grunig (1976, 1992) como máximo representante de la *teoría situacional*, sugieren que los públicos son colectivos situacionales que surgen frente a un determinado tema y en función de unas circunstancias.

La teoría situacional, teoría dominante en el ámbito de las relaciones públicas, parte del trabajo realizado por Dewey (1927) y considera a los públicos como colectivos que deben cumplir tres requisitos: enfrentarse a un problema similar, reconocer que el problema existe y organizarse para hacer algo al respecto.

³⁰ El concepto *constituent* también se emplea como sinónimo de público o *stakeholders*, aunque es minoritario.

En definitiva, los públicos pueden ser definidos como “individuos que detectan el mismo problema y planifican actuaciones similares para negociar con el problema” (Grunig y Hunt, 1984, p. 144). A partir de esta definición, Grunig y Hunt diferencian cuatro colectivos: los *no-públicos*, formados por individuos que no cumplen ninguna de estas tres características; los *públicos latentes*, integrados por individuos que se enfrentan a un problema similar pero no lo detectan; los *públicos informados o conscientes*, que están afectados por un problema similar y reconocen su existencia; y los *públicos activos*, que además de estar afectados por el problema y reconocerlo hacen algo al respecto.

La teoría situacional solo explica el comportamiento de los individuos –a nivel individual– ante un problema, aunque esto permita agrupar individuos con características similares en grupos. Míguez (2007b) en un completo trabajo sintetiza en tres, las principales limitaciones de esta teoría. En primer lugar solo considera la existencia de públicos como respuesta a una organización y por tanto solo existen si la organización los detecta e identifica como tal. En segundo lugar, tampoco contempla la posibilidad de que existan los públicos como colectivos independientes de la organización, que puedan surgir como consecuencia de las experiencias compartidas y comunicación entre sus individuos. Por último, considera que los públicos son elementos pasivos que rara vez inician el proceso de relaciones, por eso no se suelen analizar las necesidades de los públicos como elementos activos. En definitiva esta teoría, dominante en el ámbito de las relaciones públicas y utilizada como un complejo método de segmentación, prioriza el estudio de la conducta comunicativa en detrimento del análisis de cómo se generan, desarrollan y consolidan las relaciones entre la organización y sus públicos (Capriotti, 2009).

Freeman es uno de los primeros autores en desarrollar la *perspectiva de los stakeholders*, y en introducir el concepto en el lenguaje de la estrategia empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Freeman (1984, p.25) define

stakeholder³¹ como “cualquier individuo o grupo que afecta o se ve afectado por los logros de los objetivos de una empresa”.

En su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman (1984) explica que las organizaciones gestionan sus relaciones con los *stakeholders* desde un triple enfoque: racional, comprendiendo quiénes son estos colectivos y cuáles son sus intereses; de procedimiento, identificando y evaluando los métodos empleados para dirigir las relaciones con ellos y, por último, transaccional, entendiendo qué tipo de negociaciones se producen y se corresponden con los procedimientos previamente establecidos.

Saz (2006) apunta que el enfoque de los *stakeholders* “propone una visión compleja sobre la gestión empresarial, al incorporar un principio de respeto y equilibrio entre todos los intereses y expectativas plurales que convergen en la organización” (p. 130).

Stakeholder es un término muy utilizado en el ámbito organizacional, de hecho se ha ido imponiendo desde los años 90 a medida que el estudio de las relaciones públicas o la gestión de la comunicación se ha ido analizando desde una dimensión más estratégica-corporativa (Míguez, 2007b; Xifra, 2004). Muchos autores utilizan *stakeholder* como sinónimo de público (Bussy y Ewing, 1997; Mazo del Casitllo, 1994). La siguiente definición de Xifra (2014, p.130) incluye ambos términos al considerar que los *stakeholders* o públicos estratégicos están “compuestos por toda una amalgama de públicos sobre los que la organización tiene o puede tener consecuencias o viceversa”.

Sin embargo, y debido a la importancia de la teoría situacional³² y que, a pesar de las críticas expresadas por algunos autores, sigue siendo un referente

³¹ El modelo clásico de empresa centraba su atención en los accionistas (*stockholders*) o propietarios como el principal grupo de interés de una organización, mientras que el modelo pluralista y desde la perspectiva de los *stakeholders* propone la existencia de distintos grupos de interés de los que depende la supervivencia de una organización a largo plazo.

³² Para Grunig (1983), los *stakeholders* son públicos potenciales o grupos en los que se pueden formar públicos.

cuarenta años después de su formulación, en la presente tesis doctoral entenderemos *stakeholder* como el colectivo que se relaciona de forma permanente con la organización, reservando la idea de público para los *colectivos situacionales* que surgen en torno a problemas o circunstancias específicas.

Teniendo en cuenta estas definiciones, veamos a continuación la clasificación que se puede efectuar dentro del grupo de *stakeholder* y de público.

3.2.1. Clasificación de *stakeholders*

La primera dimensión del enfoque *stakeholders* implica identificar, describir y explicar las características y comportamientos de los grupos o individuos con los que se relaciona la organización. La dirección debe identificar correctamente cada uno de los *stakeholders* (Blair, 1998), a pesar de que conocer cuáles son los grupos o individuos que puedan afectar o ser afectados por los objetivos de la empresa es complicado, ya que el poder de los grupos de interés es transitorio y depende de la evolución de factores muy distintos, por lo que habrá que actualizarlos constantemente.

En todo caso, existe una clasificación o mapa de *stakeholders* ampliamente utilizada, en base a unas características compartidas similares en la mayoría de las empresas y son considerados como públicos genéricos (Grunig y Repper, 1992 y Míguez, 2010b):

- Empleados: incluye desde los directivos hasta la base de la organización.
- Accionistas.
- Proveedores, distribuidores y otros intermediarios.
- Consumidores o clientes (muchos autores añaden también la categoría de consumidores o clientes potenciales como un grupo aparte).
- Mundo financiero (entidades que proporcionan a la organización los fondos necesarios para desarrollar sus actividades o en las que pueden realizar inversiones).

- Competencia y empresas y asociaciones del sector (incluyendo colegios o asociaciones profesionales)
- Medios de comunicación.
- Poderes públicos y administración.
- Comunidad en la que está insertada la organización.
- Otros públicos (como los líderes de opinión, grupos políticos; minorías religiosas, raciales o de otro tipo; grupos ecologistas; fundaciones; instituciones científicas, culturales o de enseñanza; organizaciones no gubernamentales y otros grupos de voluntariado o acción social, etc.).

Por otra parte, y en un intento de homologar la responsabilidad de la empresa frente al conjunto de la sociedad y grupos de interés, surge la primera norma europea certificable, el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE)³³ 21, que estructura en 9 a los principales grupos de interés para la mayoría de las organizaciones, independientemente de su actividad y tamaño: alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas (Granda y Trujillo, 2011).

La clasificación o el mapa de *stakeholders* es una importante herramienta en la gestión de la comunicación puesto que ayuda a definir cuantitativa y cualitativamente los grupos con los que se relaciona la empresa y, de esta forma, conocer la cantidad y tipo de comunicación que necesitan (Villafañe, 1999). Es importante tener en cuenta que, por una parte, las personas que pertenecen a diferentes *stakeholders* presentan características e intereses diferentes, por lo que pueden interpretar de manera distinta la misma información (Capriotti, 1999, p.36).

³³ SGE Es la primera norma europea certificable que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión responsabilidad social en la estrategia corporativa.

3.2.2. Clasificación de públicos

Una vez que tenemos la primera clasificación de grandes grupos de *stakeholders*, comienza la siguiente fase del proceso en la que se identifican los públicos específicos dentro de estos grupos de *stakeholders* (Baro, 2011; Míguez, 2007b). Teniendo en cuenta que la organización delimitará a sus públicos en función de sus criterios de interés, es difícil establecer un criterio homogéneo válido para todo tipo de organizaciones. En cualquier caso, es importante “clasificar los *stakeholders* en diferentes categorías, para poder dirigirles mensajes específicos” (Xifra, 2014, p.135). Los criterios de clasificación siguiendo a Míguez (2010b) son:

1. En función de su posición respecto a la empresa se diferencia entre **públicos internos y públicos externos**. Los públicos internos son aquellos a los que se dirige la comunicación interna. A esta división se está haciendo referencia en capítulos anteriores, y puesto que esta clasificación de públicos, es la más interesante para el objeto de nuestro trabajo, se analizará de forma más amplia en el epígrafe siguiente.
2. Entre **públicos actuales y públicos potenciales**. Los públicos actuales o reales determinan una función como público en el momento en que son estudiados y los públicos potenciales³⁴ son aquellos colectivos que no son públicos en ese momento, pero podrían llegar a serlo (Solano, 1999).
3. En función de su papel en el proceso comunicativo, se distingue entre **receptores directos y receptores indirectos**. Los receptores directos son

³⁴ Grunig y Hunt (2003) llaman públicos potenciales a todos los *stakeholders* o sistemas vinculados con la organización, ya que de ellos surgirán públicos específicos que coincidirán con los públicos reales. Una organización que diseña una campaña dirigida específicamente a sus accionistas potenciales (individuos que podrían llegar a ser accionistas de la empresa, pero que ahora no lo son), el hecho de que hayan sido escogidos como público objetivo de la campaña, implicaría en terminología de Grunig y Hunt que son público específico –real– de la organización, aunque sigan siendo accionistas potenciales. Para evitar esas confusiones, Míguez (2010b) considera apropiado seguir utilizando *stakeholders* o sistemas vinculados para hacer referencia a los grupos con los que se relaciona la organización y de la que proceden los públicos y reservar el término de público potencial para los colectivos concretos, como los consumidores potenciales o los accionistas potenciales. Obsérvese que está en la misma línea que la decisión adoptada en este trabajo.

los públicos especiales, los colectivos a los que se dirige el mensaje, para que a su vez, se lo hagan llegar a los receptores indirectos o destinatarios finales de la información. Es decir, los receptores directos actúan como transmisores de ideas y opiniones ante otros públicos, por eso la mayoría de los autores los asimilan con los *líderes de opinión*. Para Solano (1999), los líderes de opinión son mucho más importantes a la hora de hacer llegar el mensaje a otros públicos que los medios de comunicación.

Dado que, como se ha venido desarrollando en epígrafes anteriores, los públicos internos son los destinatarios principales de la comunicación interna, dedicamos atención especial a este criterio de clasificación entre públicos internos y externos, abordándolo en mayor profundidad en el siguiente epígrafe.

3.2.3. Públicos internos y públicos externos

La división entre públicos internos y externos es una de las más extendidas en el ámbito empresarial. Uno de los motivos de esta división radica en las diferentes necesidades de información de cada uno de ellos (Daake y William, 2000; Ledingham, 2003) y puesto que la comunicación interna va destinada a los públicos internos nos interesa conocer quiénes integran este colectivo.

Ríos Szalay (1979) es uno de los pioneros en dividir los públicos entre internos y externos. Las relaciones con el propio personal de la organización constituyen el público interno, mientras que en el público externo incluye a los accionistas o propietarios, inversionistas en general y organizaciones financiadoras; los clientes actuales y potenciales; los proveedores; el gobierno; la comunidad y los medios masivos de comunicación.

Martín (1995, p. 48) también diferencia entre usuarios internos y externos.

Entre los internos incluye la presidencia, la dirección general, subdirecciones, jefaturas o mandos intermedios, empleados, consejeros, accionistas, centrales sindicales, etc. Los externos están divididos en cuatro grupos: científicos (universidades, colegios, institutos, centros culturales), técnicos (clientes, proveedores, medios, empresas públicas y privadas),

alta gestión pública (partidos, embajadas, ministerios, comunidades, diputaciones, ayuntamientos) y alta gestión privada (confederaciones empresariales, asociaciones profesionales, colegio profesionales y asociaciones de toda índole).

En esta misma línea está la idea de Solano (1999, p. 151) de “clasificar a los públicos respecto a su relación con la organización jerárquica de su empresa, su estructura formal, no con la empresa en sí misma”. De este modo, este autor considera como públicos internos aquellos individuos, personas físicas, personas jurídicas o entes colectivos que puedan hallarse integrados en algunos de sus órganos. Aquellos otros que permanecen ajenos a esta estructura formal entrarían a formar parte de los públicos externos.

El mapa de *stakeholders* internos de Villafañe (1999, p.318) comprende todos aquellos colectivos de la organización que requieran acciones de comunicación o información diferenciadas de los mensajes corporativos dirigidos a la totalidad de la plantilla: miembros del consejo de administración, directores de área, resto del personal directivo, mandos intermedios, personal de contacto, personal comercial y el resto de personal.

Para Cutlip, Center y Broom, (2001, p. 58), lo que diferencia un público interno de uno externo es el hecho de que “estén o no involucrados con el funcionamiento interno de la organización”. De este modo, los empleados, sus familias y los voluntarios sí formarían parte de este público interno, mientras que otros sectores como vecinos, consumidores, expertos, inversores, etc. serían responsabilidad de las relaciones externas. Este mismo autor añade que los públicos internos incluyen tanto a “supervisores como a supervisados” (2001, p.348).

Ante la falta de consenso sobre la delimitación de los públicos internos, La Porte (2001, p. 217) realizó un estudio en el que se le preguntaba a las distintas organizaciones a quiénes consideraban públicos internos. La mayoría tuvo dificultades en responder, porque “en el lenguaje corriente es un término que no se entiende” y porque en las instituciones analizadas “no concebían a los empleados como destinatarios de un mensaje común a todos ellos”. A raíz de este trabajo, La

Porte resume la esencia de lo que a nivel profesional se entiende como público interno, y que se centra en las personas de la organización que cobran un sueldo – dirigentes, mandos intermedios y empleados–, los profesionales contratados para tareas puntuales y los voluntarios que colaboran en la organización.

Welch y Jackson (2007), por su parte, prefieren utilizar el término *stakeholders* y también son partidarios de dividir los públicos entre públicos internos y públicos externos. Dentro de los públicos internos, reconocen la existencia de diferentes grupos con distintos intereses en la organización, interrelacionados entre sí a través de la comunicación interna. Dentro de los públicos internos, utilizan un “criterio de segmentación por niveles de la organización para clasificar entre distintos grupos” (p.184)³⁵:

- a. Conjunto de empleados.
- b. Dirigentes estratégicos: alta dirección y los directores estratégicos, CEOs (Chief Executive Officer) o directores ejecutivos, directores seniors.
- c. Responsables del día a día: supervisores, mandos intermedios y responsables de sección, jefes de departamento, líderes de equipos, jefes de división.
- d. Equipos de trabajo: departamentos, unidades.
- e. Equipos de proyectos: grupo de supervisión de la comunicación interna.

Míguez (2010b, p.65) coincide con esta idea, pues señala que los “empleados: abarcan desde los directivos de las empresas hasta los puestos base”. Dentro de los públicos internos, Fernández Beltrán (2011) señala que el criterio de segmentación debe tener en cuenta la afiliación sindical, la existencia o no de líderes de opinión internos, los miembros del comité de empresa, los representantes en órganos de participación y/o gestión, el personal de los equipos multidisciplinares e incluso, en determinados casos una división de todos estos públicos internos en función de las áreas de actividad.

³⁵ En sintonía con las aportaciones de Freeman (1999), quien incluye en el *stakeholder* interno la línea directiva o cadena de mando, miembros del equipo y otros grupos internos, departamentos relacionados y directores de filiales.

Los accionistas son un grupo de difícil clasificación, mientras que autores como Fernández Beltrán (2011) y Martín (1995), los consideran un colectivo interno, ya que cuenta con un nivel de interés para la propia entidad similar o incluso superior al de sus propios trabajadores, otros como Cutlip et al. (2001), Ríos Szalay (1979), Welch y Jackson (2007) los consideran como públicos externos. En ocasiones, la clasificación también puede verse influenciada por la estrechez de la relación que tengan los públicos con la empresa. Mazo del Castillo (1994) argumenta que muchos accionistas no pueden considerarse públicos internos porque no saben prácticamente nada de la empresa, mientras que algunos clientes son tan activos que considerarlos públicos externos puede ser erróneo. Estos problemas de clasificación, animan a Mazo del Castillo a establecer una categoría intermedia para aquellos públicos internos con una posición de influencia especial, tanto en la imagen de la empresa, como en la opinión pública.

La Tabla 1 resume estas ideas expuestas para cada uno de los autores diferenciando la clasificación entre públicos internos y externos, así como los principales colectivos dentro de estas categorías, en especial dentro de los públicos internos.

Tabla 1.- Clasificación entre públicos internos y públicos externos

Autores	Públicos internos	Públicos Externos	Mixtos
Cutlip, Center y Broom (2001)	Empleados, familias y voluntarios	Vecinos, consumidores, expertos, inversores	
Fernández Beltrán (2011)	Sindicatos, líderes de opinión, miembros de comité de empresa, representantes de órganos de gestión, personal de equipos multidisciplinares, accionistas		
Freeman (1999)	Línea directiva –incluidos directores de filiales–, miembros del equipo, grupos o departamentos.		
La Porte (2001)	Dirigentes, mandos intermedios, empleados, profesionales contratados puntualmente y voluntarios		
Martín (1995)	Presidencia, dirección general, subdirectores, mandos intermedios, empleados, consejeros, accionistas, centrales sindicales	Científicos (universidades, colegios, institutos, centros culturales); técnicos (clientes, proveedores, medios, empresas públicas y privadas); alta gestión privada (confederaciones empresariales, asociaciones profesionales, colegios profesionales y asociaciones de toda índole)	
Mazo del Casillo (1994)			Accionistas

Solano (1999)	Personas físicas, personas jurídicas o entes colectivos que se encuentren en la estructura formal de la empresa	Aquellos ajenos a la estructura formal de la empresa	
Ríos Szaly (1979)	Personal organización	Accionistas, inversionistas en general y organizaciones financiadoras, clientes actuales o potenciales, proveedores, gobierno, comunidad, medios masivos de comunicación	
Villafañe (1999)	Consejo de administración, directores de área, personal directivo, mandos intermedios, personal de contacto, personal comercial y resto de personal		
Welch y Jackson (2007)	Empleados, directivos estratégicos de la cúpula, mandos intermedios, equipos de trabajo, equipos de proyectos		

Fuente: elaboración propia.

La clasificación de los miembros de la organización puede seguir criterios de segmentación muy distintos, respondiendo a aspectos funcionales, jerárquicos e incluso aspectos socioculturales. En cualquier caso, cada organización debe realizar su propia clasificación de grupos en función de las características y necesidades comunes de información y comunicación. El criterio elegido influirá tanto en la elección de los contenidos y soporte o canal, como en el sentido de la comunicación.

3.2.4. Los trabajadores como público estratégico

Acabamos de observar que, en algunas ocasiones, no existe un claro consenso a la hora de establecer los límites entre público interno e externo, ni sobre cómo clasificar a los públicos internos, pero en lo que sí existe coincidencia, es en considerar al empleado como público interno. Además, teniendo en cuenta que es un público clave para las organizaciones (Bussy, Ewing y Pitt, 2003), que los empleados representan su mayor recurso (Cutlin et al., 2001) y que será el principal destinatario y usuario de la comunicación interna, resulta imprescindible conocer las características de los empleados para comprender y ejecutar con éxito la política de comunicación interna.

Los empleados o público al que se dirige la comunicación interna tiene las siguientes particularidades (Aced, 2013, p 154):

- Los trabajadores forman un **público cautivo**, debido a la posibilidad de comunicación con los empleados siempre que se desee, utilizando las técnicas de relaciones públicas internas. De hecho, los medios internos de comunicación son más sencillos de controlar que los externos, que no se pueden controlar.
- Los trabajadores mantienen una **relación de interés con la organización**, ya que su trabajo depende directamente de su desarrollo. Por este motivo, los trabajadores son receptivos a lo que difunde la organización, excepto en situaciones de conflicto permanente o pésimo ambiente laboral.

- Los trabajadores **interpretan la información** que afecta a cambios –ya sean estructurales, funcionales o técnicos–, como positiva o negativa, justa o errónea. Uno de los factores que influye en esa interpretación es la incidencia de estos cambios sobre el empleo de las personas directamente afectadas, tales como mantenimiento o modificación de la posición en la jerarquía organizativa, cambio en el proceso de trabajo y en los modos de relación con los otros componentes de la organización, modificación de sus habilidades y conocimientos suplementarios a adquirir.
- Los trabajadores **necesitan motivación** y deben encontrar un sentido a su trabajo. Quieren estar al corriente de todo lo que afecta a su organización. La importancia que una empresa otorga a sus empleados se evidencia difundiendo primero internamente la información y estableciendo mecanismos de escucha.

En la línea de esta última característica, Aced (2013) alerta de que los trabajadores nunca deberían conocer una novedad de la organización por los medios de comunicación o a través de personas ajenas a la empresa, sino que se les debería informar a través de los canales de comunicación interna³⁶. Ya que si los empleados se consideran tratados como un público de segunda, se perdería fácilmente su confianza hacia la organización. Teniendo en cuenta que los trabajadores, al tener contacto continuo y directo con la empresa, son “los mejores embajadores de la marca” (Bergeruelo, 2011, p. 57), es importante cuidar las relaciones con los empleados.

Independientemente del tipo de trabajador, la empresa o el sector en el que estemos, Xifra (2014, p 172) resume en tres rasgos, las características que tiene en común todos los asalariados:

³⁶ La mayoría de los profesionales de la comunicación coinciden en destacar la importancia de cuidar los tiempos en la comunicación entre públicos externos e internos: “los empleados deben ser los primeros en conocer las noticias relacionadas con la empresa, así que antes de enviar una nota de prensa a los periodistas, o en paralelo, debería enviarse esta información a los trabajadores” Aced (2013, p. 154).

1. **Críticos**, porque conocen bien la realidad de la organización. Las situaciones que han vivido en el pasado orientan sus reacciones. La memoria colectiva filtra los mensajes y contribuye a orientar los debates internos. Son públicos altamente informados y mayoritariamente activos ante temas relacionados con su organización.
2. **Independientes**, pues aunque la organización sea una parte importante de sus vidas, no es toda su vida. Y también son conscientes de que no hay empleo seguro.
3. **Un poco escépticos**, a menudo irónicos, especialmente en las organizaciones que han vivido conflictos laborales importantes o que han estado a punto de quebrar. Los trabajadores tienen a veces la impresión que se les esconde una parte de la verdad. Aunque este hecho no supone, en la mayoría de casos, una restricción que limite su implicación ante un problema u oportunidad de relaciones públicas.

Dada la idiosincrasia de este grupo de personas, Berceuelo (2011) analiza la comunicación interna en las empresas vista por los trabajadores y concluye que el 70% de los trabajadores cree que su empresa tiene un plan definido de comunicación interna. Sobre el posible salto entre la percepción que tienen los trabajadores de la comunicación interna de su empresa y lo que les gustaría conocer a través de ellas, el estudio desvela que el 44,3% de los trabajadores cree que la comunicación interna de su empresa pretende tenerles informados sobre la marcha de la empresa, 18,7% crear equipo y crear orgullo de pertenencia. Mientras que el 58% de los trabajadores lo que quieren es conocer cómo va la empresa, el 19,7% conocer si la empresa valora o no sus opiniones y el 9,1% conocer qué piensan de la empresa y los trabajadores, los gestores y directivos.

En definitiva, los trabajadores son un tipo de público especial, entre otros motivos porque su relación con la empresa no les permite elegir si desean comunicarse con ella o no, porque su trabajo depende directamente de la organización y por su gran capacidad de influencia positiva o negativamente en la reputación de la empresa. Esta circunstancia hace que la comunicación destinada a

ello, la comunicación interna de la empresa, deba tener en cuenta estas particularidades para aumentar su motivación e implicación con la empresa, y cubrir las necesidades de información que les permitan el desarrollo de las actividades diarias.

3.3. Herramientas y medios clásicos en la comunicación interna

Una cuestión importante y que está implícita en la definición de comunicación interna es el uso de diferentes medios de comunicación para llegar a diferentes públicos. Cornelissen (2014) enfatiza esta perspectiva al definir la comunicación interna como todos los métodos utilizados por una empresa para comunicarse con sus empleados. Castro (2007) destaca que la comunicación de mensajes y objetivos a través de canales y formas diferentes permite aunar esfuerzos en la misma dirección, siempre que se mantenga la coherencia entre ellos.

Al enumerar los diferentes recursos o herramientas de comunicación interna disponibles en una organización para transmitir información entre sus miembros, se han encontrado múltiples criterios de clasificación. En nuestro caso, y teniendo en cuenta, por una parte la dificultad de separar en algunas ocasiones entre medios internos y medios externos, y por otra, la necesidad de incorporar las nuevas tecnologías, parece interesante la clasificación de García Orta (2012), quien separa entre soportes clásicos y soportes digitales.

Los medios de comunicación tradicionales conviven con Internet y las nuevas tecnologías. Estos últimos constituyen un nuevo escenario en el que existen otras reglas de juego: en Internet todo es más rápido, se premia la brevedad, desaparecen los intermediarios, la comunicación es directa y el usuario puede contactar directamente con la empresa (Aced, 2013). Esta es la razón fundamental

por la que, en este trabajo se ha optado por analizar las herramientas digitales y su implicación en el ámbito de la comunicación interna en el capítulo siguiente.

Tradicionalmente las herramientas de comunicación interna tenían el soporte físico o material como principal característica. La digitalización y el ámbito virtual han dado paso a la reconversión de algunos de estos medios, como el tablón de anuncios virtual, el buzón de sugerencias por email, la revista digital, el manual de acogida en soporte digital, los *newsletter* y otra forma de comunicarse con mayor nivel de *feedback* a través de las redes sociales.

Muchas de las herramientas que llamamos clásicas siguen manteniéndose y cumpliendo su función. Las más utilizadas en las empresas son: el procedimiento de acogida, la carta del presidente, la revista de empresa, el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias, las reuniones informativas, los informes, las encuestas, folletos y carteles, entrevistas, visitas a la empresa y audiovisuales de empresa.

3.3.1. Procedimiento de acogida

Cuando la empresa contrata a un trabajador nuevo debe comenzar con su proceso de integración, de manera que sea capaz de desarrollar su trabajo eficazmente lo antes posible.

La persona que llega nueva a un puesto de trabajo se enfrenta a la presión e incertidumbre provocada por el desconocimiento sobre los procedimientos en la empresa, los compañeros o la relación con el jefe. Por eso, las organizaciones dan cada vez más importancia a la acogida de un nuevo trabajador en su plantilla y llevan a cabo planes específicos para estos primeros momentos que pueden extenderse hasta los primeros meses en el puesto de trabajo. El procedimiento de acogida pretende establecer, desde el principio, un clima de confianza, disminuyendo los problemas que experimenta la persona contratada resultando beneficioso para las dos partes, tanto para el nuevo empleado como para la empresa. Quizás por este motivo, autores como Gómez-Mejía (2001) lo denominan

proceso de socialización, cuya finalidad consiste en integrar a los nuevos empleados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo. Por su parte, Fernández Beltrán (2007) señala la importancia de aprovechar este momento inicial de la llegada de una persona a la organización, dada la elevada permeabilidad de este nuevo miembro hacia su entorno, para asegurar su plena y eficaz integración.

El procedimiento de acogida prácticamente comienza en el momento que se le comunica al candidato que ha sido seleccionado para pasar a formar parte de la organización. En ese momento ya se le transmite el apoyo que se le va dar, aunque la integración propiamente dicha se produce con la primera toma de contacto físico con la empresa, edificio, compañeros, jefes y puesto de trabajo, es decir, con el entorno del que va a estar rodeado. En este momento es importante la manera en que es recibido el nuevo colaborador, ayudarle para que no se sienta perdido y presentarle quiénes serán sus supervisores (Xifra, 2014). Para completar y resolver cualquier duda es muy útil entregar al empleado un manual de acogida –cuadernillo de acogida, lo llama Xifra (2014); manual de bienvenida, lo llama Aced (2013)– donde estén recogidos todos los datos que pueda necesitar, un video corporativo y/o un folleto de presentación de la organización. En algunas organizaciones se complementa con la asignación de un tutor o padrino –mentor– que ayude al nuevo miembro en el proceso de integración en la organización. El manual de acogida tiene como principal objetivo:

Que todo el funcionamiento de la empresa, normas, procedimientos, plantillas, etc, estén por escrito y accesibles a todo el personal de la empresa, bien como elemento de consulta en caso de duda, bien como una norma de obligado cumplimiento para el buen funcionamiento de la empresa. (Córcoles, 2007, p. 11)

A nivel operativo, el manual de acogida debe dar respuesta de manera sencilla a todas las preguntas que pueda plantearse una persona que empieza a trabajar en una organización: el organigrama, el convenio, los horarios, las vacaciones, el procedimiento a seguir si se pone enfermo, así como los canales de comunicación, especialmente en el ámbito interno. Este documento también debe incluir la misión, la visión y los valores de la empresa. También sirve para consultar

más adelante si en un momento el empleado no recuerda las indicaciones iniciales (Rico y Lorente, 2004).

El manual debe entregarse al trabajador cuando se incorpora a la organización o antes, para que pueda leerlo detenidamente antes de empezar a trabajar (Aced, 2013). El formato puede ser digital o impreso. Actualmente muchas empresas lo incluyen en la intranet o red social interna junto con otras informaciones de interés para el trabajador.

En definitiva, el programa de acogida permite crear desde el principio un clima de entendimiento e integración entre los nuevos empleados y la organización.

3.3.2. Carta del presidente

Este documento está firmado por el director general, presidente o máximo dirigente y entregado a los miembros de la organización. Puede elaborarse periódicamente o en ocasiones de especial relevancia para la empresa, como cambios importantes en el organigrama, presentación de la memoria anual a los empleados, respuesta ante una situación de crisis, anuncio de una operación determinada, etc.

Los datos de la investigación en el sector financiero, realizada por Carretón (2007) señalan que la carta del presidente está presente en el 83,3% de las memorias anuales de las entidades bancarias analizadas. Puede preceder a los datos anuales o encontrarse tras ellos. Por otra parte, y en lo relativo al estilo que utiliza el presidente para relacionarse con los accionistas, el 50% de las cartas combina aspectos formales e informales en su mensaje, en el 33'3% se percibe un lenguaje informal o cercano, y tan solo un 16% se consideró formal.

3.3.3. Periódico, boletín o revista de empresa

El boletín interno o revista interna es uno de los soportes más utilizados y con mayor peso dentro de la comunicación interna de las organizaciones. El boletín

interno se dirige a sus trabajadores, a diferencia de la revista de la empresa que se dirige también a los públicos externos, aunque el boletín interno puede ser también una fuente de información para los públicos externos. Así, cuando la información interna puede consultarse a través de la web, redes sociales, etc., o cuando a las publicaciones internas pueden suscribirse personas no vinculadas laboralmente con la empresa, se convierten en una herramienta que va más allá del ámbito interno cumpliendo una doble función: mantener informados a los públicos internos y dar a conocer la actividad de la empresa a otros públicos interesados (Aced, 2013)

El boletín o revista interna se puede distribuir en el domicilio personal del trabajador o entregar en el puesto de trabajo. Los tres principales objetivos de este medio, según Piñuel (1997, pp. 110-111), son:

1. **Informar:** sobre la empresa y su entorno. Los empleados quieren una información próxima, concreta, útil y aplicable a su día a día, además de cercana a la compañía.
2. **Motivar:** resaltando experiencias positivas realizadas en la empresa, valorando los esfuerzos llevados a cabo y despertando otros nuevos.
3. **Integrar:** a todos los públicos desarrollando sentimientos de pertenencia y de solidaridad en todos los niveles y departamentos y favoreciendo de este modo un diálogo fluido.

Los contenidos de los boletines de empresa pueden ser muy variados (Castillo, 2006a):

1. **Contenido social:** actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados, nacimientos de hijos, bodas.
2. **Informaciones de la organización:** sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción, premios a la empresa, nuevos productos o servicios.

3. **Contenidos relacionados con los empleados:** en el trabajo, promociones, nuevas incorporaciones, nombramientos, beneficios económicos o sociales.

Las revistas internas deben ofrecer una información lo más realista posible. Esto significa, como también manifiesta Fernández Beltrán (2007), que para aportar credibilidad al contenido de la publicación se deben incluir, cuando las haya, también malas noticias sobre la organización. De esta forma, la dirección demuestra a los empleados que quiere implicarlos en el futuro de la organización.

A pesar de sus indiscutibles ventajas, Rico y Lorente (2004) destacan entre las principales limitaciones el elevado coste, tanto de presentación como de contenidos, incrementado por la necesidad de contar con personal específico que mantenga la calidad, tanto en la veracidad como en la actualización de la información. Solo de este modo se evitará que el lector se canse y deje de consultar esta publicación.

Castillo (2006a) considera que no es el instrumento más adecuado para recoger informaciones puntuales que afectan de manera general a la organización. Para ello ha surgido el *flash de información*, como una variedad del periódico especializado en salvar sus principales limitaciones, como la rapidez e instantaneidad. La finalidad del *flash* es informar sobre situaciones de manera rápida, sin pretensión de análisis profundo, simplemente exponer la información o el acontecimiento. No tiene periodicidad establecida, sino que se produce cuando ocurre algún mensaje urgente o de importancia.

El periódico interno no debe ser la voz de la jerarquía de la organización, sino que debe estar abierto a recibir y transmitir ideas y opiniones de todos los que trabajan en la organización, e incluso de aquéllos que desde fuera tengan algo interesante para comunicar a los miembros de la misma. De esta forma, el periódico de la empresa se convierte en un espacio de comunicación, un medio de relación que contribuye a la eficacia de la comunicación interna, favoreciendo la comunicación en todas direcciones (del Pozo, 1997).

Por otra parte, Rico y Lorente (2004, p.312) diferencian entre periódicos de la empresa para el personal y boletines especializados, que están destinados “a una categoría determinada del personal, de manera que sirve para satisfacer necesidades informativas concretas dependiendo del usuario al que vaya dirigido”. Esta herramienta puede aumentar la efectividad y complementar la formación del personal, pero también puede generar el sentimiento de segregación entre distintos grupos, favoreciendo la creación de subculturas dentro de la organización.

3.3.4. El tablón de anuncios

Es una herramienta rápida y efectiva para hacer llegar información obligatoria o pertinente a un gran número de personas, por lo que suele ubicarse en un lugar visible en la organización. Se puede presentar en su forma tradicional, en forma de tablón luminoso, o como tablón *online* –en la página principal del sitio web o de la intranet–, pudiendo incorporar información de todo tipo, aunque Xifra (2014, p.180) y Piñuel (1997) establecen tres categorías principales de informaciones:

1. Las **informaciones obligatorias fijadas por ley**: horarios, servicios médicos, laborales y asuntos de cualquier instancia recibidos por los representantes del personal.
2. Las **informaciones comunicadas al personal por la dirección**: resultados, descripción de nuevos productos en fase de lanzamiento, ilustraciones de algunos acontecimientos externos que interesan a la organización –por ejemplo, las operaciones de mecenazgo–, consignas de seguridad, recortes de prensa escrita, movilizaciones de sensibilización –por ejemplo, campañas antitabaco–, campañas de publicidad difundidas por la organización, fotos de la empresa, etc.
3. **Informaciones que intercambia el personal**: pequeños anuncios o mensajes de asociaciones –por ejemplo, clubes deportivos–.

Las ventajas principales del tablón de anuncios son la facilidad de uso, el bajo coste, la rápida ejecución y la flexibilidad puesto que permite difundir cualquier género de información. No obstante entre sus limitaciones Piñuel (1997, p 105) subraya las siguientes:

1. *Simpleza*: las informaciones de un tablón de anuncios son muy directas, dejando fuera cualquier tipo de argumentación.
2. *Desatención*: sus gestores le otorgan poca atención, de manera que su mantenimiento suele ser muy deficiente, hallándose *a menudo* informaciones obsoletas.
3. *Limitaciones*: el número de mensajes que puede albergar un tablón es limitado y, si se multiplica el número de tablonas, acaban por perder relevancia informativa.
4. *Indiscreción*: si no se tiene en cuenta la ubicación del tablón, los visitantes podrían tener acceso a informaciones confidenciales como resultados comerciales o noticias sobre problemas laborales.

Hay que tener en cuenta, que los mensajes deben diseñarse en contenido y formato visual en función del lugar donde se vayan a publicar, la distancia de lectura, el tiempo que dure expuesto, y el público al que se dirige. Por este motivo, el tablón de anuncios debería incluirse en una estrategia de comunicación global, de manera que su contenido pueda incorporarse a otros soportes y esté siempre actualizados.

3.3.5. Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias o buzón de ideas, como lo llaman autores como Rico y Lorente (2004), es un instrumento tradicional en el que se fomenta la comunicación ascendente. Esta técnica de comunicación surgió en la década de los cincuenta y desde entonces se ha utilizado con éxito tanto en empresas industriales como de servicios. En sus orígenes se solía utilizar una urna, hoy en día predominan

los buzones *online*, ubicados en la intranet. En todo caso, el principal objetivo es facilitar a los empleados la posibilidad de expresar sus opiniones o sugerencias sobre diversos aspectos que se pueden agrupar en las siguientes categorías (Castillo, 2006a, p. 199):

1. *Técnicos*: relacionados con los métodos de trabajo, mejoras organizativas, sustitución de materiales, tiempos de producción, mejora de productividad.
2. *Humanos*: referidos a la seguridad e higiene en el trabajo, turnos de vacaciones, mejoras sociales, condiciones en el trabajo.
3. *Administrativos*: como por ejemplo nóminas, servicios en la organización, normas administrativas.

El buzón de sugerencias, además de aportar ideas para mejorar la eficiencia en la organización, aprovechando las sugerencias de los propios trabajadores que están desempeñando el trabajo, ayuda a incrementar el interés de los trabajadores por su trabajo.

Para que este sistema tenga éxito “es imprescindible responder siempre a los interesados, aunque las sugerencias no concuerden con la filosofía de la empresa” (Rico y Lorente, 2004, p. 310), por lo que es importante elaborar un mecanismo que abarque la forma en la que se recibirá la sugerencia, su lectura y su posterior respuesta. Xifra (2014) propone establecer un sistema de primas para recompensar a los autores de las sugerencias o ideas más funcionales, aunque no parece existir unanimidad en cuanto al criterio a utilizar para establecer una recompensa cuantitativa para las ideas elegidas. En cambio sí hay mayor consenso en la recompensa honorífica, de manera que un buen sistema puede ser anunciar en distintos medios de comunicación de la empresa, como el boletín interno, el tablón de anuncios, en una asamblea o reunión general, etc., y siempre en la web, la lista de sugerencias e ideas aplicadas, junto con el nombre de los autores, los resultados y los ahorros o mejoras obtenidas.

3.3.6. Reuniones Informativas

Las reuniones y seminarios forman parte de los instrumentos utilizados por la comunicación interna de la organización. Entre la variedad de contenidos Villafañe (2011, pp. 314-315) diferencia tres categorías de reuniones:

1. *Reuniones de integración*: tienen una periodicidad trimestral, cuyo principal objetivo es ahondar en el sentido de pertenencia a la corporación. Se realizan en cascada para abarcar a todos los empleados y parten del primer o segundo ejecutivo de la entidad. En ellas se transmiten mensajes básicos y se analizan los datos relevantes – objetivos, resultados económicos, evolución del negocio, etc.–.
2. *Reuniones de trabajo*: dirigidas por los directivos de primer nivel, son encuentros periódicos para tratar temas propios de sus áreas. Su objetivo es crear transparencia y fomentar la comunicación ascendente y descendente. La información la elaboran los propios directores de área junto a su equipo, en contacto con los responsables de la comunicación interna.
3. *Reuniones de equipo*: son reuniones de temas propios de grupos de mejora, interáreas, etc. El fin de esta comunicación de tipo horizontal es mejorar el intercambio de conocimientos entre las distintas áreas de la organización, a la vez que se generan nuevos vínculos personales y se compartan experiencias.

Otra clasificación diferente para las categorías de reuniones informativas es la que aporta Xifra (2014, p.183), quien también los divide en tres grupos:

1. Reuniones y *seminarios de contenido técnico*: organizadas por los distintos departamentos o unidades de la organización.
2. *Seminarios 'políticos'*: establecidos por el departamento de relaciones públicas (comunicación) y/o de recursos humanos para sensibilizar a los cuadros sobre la calidad, para evaluar los resultados de percepción

pública y reputación de la organización, para movilizar a los directivos en temas de comunicación y relaciones públicas, etc.

3. *Encuentros*: reuniones masivas, de entre cincuenta y quinientas personas, que tienen por objeto permitir a los distintos colaboradores de diferentes departamentos y filiales encontrarse y presentar sus actividades. Con estos encuentros se buscan las sinergias a través de la multiplicación de los contactos horizontales.

Según datos del estudio realizado en la comunicación interna del Centro de Vigo de PSA Peugeot Citroën, el 75% de los encuestados valoran mucho o bastante las reuniones de comunicación a través de las cuales reciben la información directamente de su superior jerárquico. Solo un 2% tienen una opinión claramente negativa (Hortas, 2014).

Independientemente de la modalidad adoptada, las principales ventajas de utilizar la reunión como herramienta de comunicación interna son la flexibilidad y rapidez para estudiar las decisiones a tomar, así como la posibilidad de adaptar el mensaje al oyente. Además, sirve para que los participantes demuestren lo que saben, se fomenta el espíritu de equipo y la capacidad de escucha y empatía entre los propios compañeros. La comunicación oral en la que se desarrolla la reunión facilita la comunicación entre los receptores.

Entre sus principales desventajas, cabe señalar la posibilidad de distorsión del mensaje, en el caso de reuniones en cascada o sin control por parte de la organización. La presencia de un directivo puede facilitar un control más riguroso de la información transmitida, pero también puede modificar el clima en el que se desarrolle la reunión.

Otro elemento innovador es el que surge con la aparición de los nuevos soportes electrónicos, la *videoconferencia*. Se trata de una reunión en la que los participantes están situados en lugares físicamente diferentes, pero que establecen simultáneamente comunicación acústica y visual a través de un sistema de telecomunicaciones.

3.3.7. Informes

Los informes son uno de los pilares de la comunicación en el seno de las organizaciones. Este documento recoge los resultados de un análisis o estudio de las actividades de la empresa durante un periodo de tiempo determinado. Aporta datos fiables a partir de los mismos desarrolla ideas complejas. Entre sus objetivos destaca el estudio de las debilidades con el fin de proponer mejoras, establece comparaciones con etapas anteriores o con otras variables relevantes, ya sean internas o externas a la organización.

Los informes deben desarrollarse periódicamente para poder medir los avances y detectar a tiempo problemas potenciales. Entre las posibles limitaciones cabe la posibilidad de elaborar informes no respondiendo a la realidad, exagerando el análisis de la situación, planteando demasiado optimismo o todo lo contrario, dejando desprotegida a la empresa y no cumpliendo con su finalidad de buscar soluciones a posibles problemas. Otra posible limitación deriva de su carácter unidireccional, por ello es necesario generar un diálogo con diferentes trabajadores a través de reuniones o grupos de trabajo.

3.3.8. Encuestas

La encuesta es un método sistemático que se utiliza para medir la percepción de los empleados y colaboradores de una organización hacia temas concretos. Es una forma de generar una corriente de información ascendente que puede resultar muy útil para la dirección o para el departamento de Recursos Humanos. Habitualmente se realizan encuestas para conocer el clima de una empresa, o para analizar un problema concreto.

Entre sus principales ventajas destaca la posibilidad de expresión del personal con carácter anónimo, lo cual le permite expresarse con mayor libertad sobre las condiciones laborales, el salario o la política de personal. Además, ofrece al empleado la posibilidad de participar y que se conozca su opinión, y por otra

parte, proporciona una amplia gama de información que queda recogida en el cuestionario y facilita la elaboración de resultados posteriores, puesto que la información se recoge de forma estructurada (Gómez-Mejía, 2001).

Entre los principales inconvenientes, Rico y Lorente (2004, p. 313) señalan que “si el sondeo no está bien preparado la información recogida en ellos no será veraz”, sin olvidar que el carácter anónimo de la encuesta puede hacer que los empleados exageren por exceso o por defecto alguna de las cuestiones. Concluida la encuesta, los empleados necesitan dos tipos de información: 1) sobre los resultados de la encuesta, sino es así, se producirá una caída paulatina de la participación; y 2) cómo de esos resultados surgen soluciones a sus problemas.

3.3.9. Folletos y carteles

Son soportes de comunicación descendente que se utilizan principalmente para atender necesidades puntuales sobre temas particulares y específicos, ya sea como consecuencia del desarrollo de una campaña publicitaria, o como acciones preventivas sobre salud laboral, formación, etc (Villafañe, 2008).

Entre sus ventajas Rico y Lorente (2004) destacan su fácil distribución –en las puertas de entrada, en los locales, etc.– mientras que entre sus limitaciones consideran que un uso excesivo de este documento puede provocar saturación entre los trabajadores.

3.3.10. Entrevistas

La entrevista es un formato de comunicación que tiene lugar entre dos personas de la organización para mantener una relación bidireccional. García Orta (2012) la considera como un formato vertical, cuya finalidad principal es resolver problemas y dudas, pero la mayoría de los autores como Castillo (2006a) también contemplan las entrevistas con formato horizontal, entre personas del mismo nivel jerárquico, lo que parece tener más sentido en la práctica puesto que los problemas

y dudas se plantean en todos los ámbitos del trabajo, e incluye a más de dos personas. En esta situación algunos autores prefieren denominarlo reunión.

Castillo (2006a, p. 199) distingue los siguientes tipos de entrevistas:

a) Según la iniciativa de los participantes:

- *Concertadas*: realizadas a través de citas previas.
- *Pretendidas*: situaciones en las que se busca un encuentro fortuito entre dos personas y que no puede concertarse por la resistencia de alguno de ellos o por la diferencia jerárquica entre ellos.
- *Fortuitas*: las que tienen lugar a partir de un encuentro casual y que pueden terminar en un intercambio de datos o la decisión de realizar una entrevista concertada.

b) Según los distintos mensajes que se pueden transmitir:

- *Entrevista jerárquica de transmisión de directrices*, en la que el responsable convoca a uno o varios subordinados para trasladar nuevas pautas o criterios en la función de esa persona.
- *Entrevista jerárquica de análisis de informaciones y de valoración de alternativas*, cuyo objetivo no es transmitir órdenes, sino hacer una valoración conjunta de determinadas informaciones. Busca el intercambio de ideas entre los participantes. Las posiciones de uno y otro están claramente delimitadas y en ningún caso ocurre una confrontación de opiniones.
- *Entrevista jerárquica de transmisión y valoración de información general*. La metodología utilizada es semejante a la tipología anterior, aunque en este tipo de entrevista no se analizan aspectos relacionados con el ámbito funcional de los reunidos. A través de este tipo de entrevistas se puede disponer de un conocimiento más amplio sobre el entorno organizativo.
- *Entrevista con salto jerárquico*: reuniones entre un superior jerárquico y un subordinado sin relación directa con el superior. Es necesario que el superior jerárquico tenga conocimiento de la misma

para no deslegitimar ni crear incertidumbre sobre el contenido de la misma.

- *Entrevista con salto jerárquico oblicuo*: realizada entre responsables de unas áreas con subordinados de otras áreas. Puede ocasionar problemas horizontales entre directivos, por lo que es necesario establecer previamente instrumentos horizontales de comunicación.
- *Entrevista de coordinación no jerárquica*: ocurre entre personas de idénticos niveles jerárquicos. Su objetivo es profundizar, para mejorar, las relaciones entre diferentes áreas.

3.3.11. Visita a la empresa

Las visitas a la empresa pueden ser externas o internas. Las primeras se refieren a las personas que no tienen relación directa con la organización; mientras que “las internas³⁷ incluyen tanto a los empleados como a sus familiares, así como a los clientes, proveedores u otros públicos relacionados directamente con la organización” (Castillo, 2006a, p. 201).

Las visitas refuerzan el sentimiento de pertenencia, insertan a la empresa en su ambiente y sacan a la plantilla de su rutina, poniendo en valor su trabajo diario (García Orta, 2012), y permiten dar a conocer a la empresa al exterior. Como contrapartida, estas acciones tienen un alto coste en tiempo, tanto de preparación como de organización y desarrollo de la visita. Además, las visitas internas sirven para que todos los miembros conozcan el ámbito, el ambiente, el contexto de trabajo y los departamentos y problemas de áreas con los que no tienen relación. Es por tanto, una de las actividades que puede considerarse dentro de la comunicación transversal.

³⁷ Castillo (2006a) considera como visitas internas aquellas que realicen los públicos relacionados directamente con la organización, ya sean clientes, proveedores, etc. Este trabajo considera como público interno, objeto o destinatario principal de la comunicación interna, a los trabajadores o empleados de la organización.

En el área de la comunicación interna, la visita a la empresa implica un desplazamiento de toda o parte de la plantilla y en ocasiones con sus familiares a la sede central, a las delegaciones, fábricas o diferentes instalaciones de la organización. Estas visitas suelen aprovecharse para que el director, o un cargo de responsabilidad de la empresa, realice una breve introducción de la misma, aportando información que permita construir una imagen de la empresa desde una perspectiva diferente a la habitual.

3.4.12. Audiovisuales de empresa

Existen diferentes modalidades, en función de la finalidad perseguida por la empresa. Uno de los audiovisuales más extendidos es el *video corporativo*, consistente en “la presentación de la organización junto con una serie de informaciones básicas de la misma, que variarán según el diseño conceptual que se haya aplicado en cada caso” (Fernández Beltrán, 2007, p.100). El audiovisual aporta una visión global de la entidad haciéndola más atractiva y fácil de entender, al utilizar de forma complementaria el lenguaje visual y el audio.

En definitiva, todas estas herramientas aportan valor a la comunicación interna de la empresa, desde ayudar a que un trabajador nuevo se sienta integrado y conozca los procedimientos de trabajo de la empresa, hasta el conocimiento de los valores y misión de la organización, para ayudar a mejorar el compromiso de los trabajadores, así como los objetivos y procedimientos de trabajo. También cumplen una misión importante, aunque a priori parece más trivial, como es la de informar sobre logros alcanzados u otros aspectos más personales de los compañeros de trabajo, de manera que fomente las relaciones entre los trabajadores. Los responsables de comunicación deberán elegir entre una/s u otra/s en función de los objetivos que se pretendan conseguir con dicha comunicación, los contenidos y los destinatarios. Si la finalidad es transmitir información sobre los últimos logros alcanzados por la empresa, probablemente el canal utilizado sea diferente a si lo que se pretende es conocer las ideas o el sentir de los trabajadores, etc. Aunque en

muchos casos las diferentes herramientas se complementan entre ellas y se utilizará más de una.

3.4. Efectividad de la comunicación interna en las organizaciones

Tradicionalmente, directivos e investigadores han centrado su atención en medir cómo la comunicación externa ayuda a construir una imagen corporativa que diferencie a las organizaciones de sus competidores y anime a los diferentes *stakeholders* externos a elegir su organización. En cambio, el rol que juega la comunicación interna y sus repercusiones positivas en la construcción de la imagen corporativa y resultados empresariales ha recibido menos atención por parte de la literatura académica (Chong, 2007) y por parte de los directivos de empresas. Incluso en la actualidad, como afirma (Hortas, 2014, p29) “aún son muchas las organizaciones que no prestan una atención específica a la comunicación interna, pero los progresos son constantes y las evidencias del resultado perfectamente constatables”.

Una de las razones por la que se ha tardado tanto en reconocer las bondades de la comunicación interna en las organizaciones frente a la comunicación externa, es la dificultad para medir sus resultados. Esta dificultad está relacionada con el carácter intangible de la mayoría de los efectos de la comunicación interna, lo cual no significa que no actúen positivamente sobre los resultados de una organización. Más bien al contrario, Chen (2008) considera que la relación entre la comunicación interna y la eficacia corporativa es más significativa que la que asume la literatura existente. De hecho, la mayoría de la literatura, como se ha venido exponiendo a lo largo de este trabajo, sostiene que la comunicación interna ayuda a desarrollar la ventaja competitiva de las organizaciones a través de sus empleados (Hortas, 2014; Lockwood, 2007; Yates, 2006)

En los últimos años, los profesionales de la comunicación están cada vez más preocupados por conocer la contribución de la comunicación interna a la mejora del entorno económico de la organización. Esta tendencia se debe, entre otros motivos, al mayor nivel de eficiencia que se exige a los altos directivos, quienes deben ser capaces de relacionar sus estrategias de comunicación interna con los resultados económicos de su organización (Meng y Berger, 2012).

Cada vez existen más estudios de investigación y profesionales de este área que se atreven a relacionar los efectos intangibles de la comunicación interna con indicadores de índole económica o financiera. La comunicación interna genera importantes beneficios no financieros, como el aumento del conocimiento y confianza en la organización, reducción de la tasa de rotación entre los trabajadores (Misrha, 2014) y da apoyo a las estrategias de la organización. Estos beneficios, añaden valor económico a sus organizaciones (Meng y Berger, 2012), aunque resultan difíciles de cuantificar económicamente ya que no hay herramientas que sean capaces de medir directamente el impacto de la comunicación interna (Harkness, 2000) y su repercusión en los resultados económicos.

A pesar de la dificultad, la literatura existente en este ámbito, propone algunos indicadores para medir los resultados de la comunicación interna en las organizaciones, incluso se han encontrado coincidencias entre algunos autores.

La satisfacción laboral del empleado, el nivel de confianza y el nivel de transparencia entre la dirección y los empleados, son los tres indicadores que Chen (2008) considera claves para medir los efectos de la comunicación interna en la eficiencia de la organización. Para Harkness (2000) los resultados de un programa de comunicación interna deben medirse a través del compromiso emocional – *emotional commitment*– de los empleados y su nivel de implicación –*engagement*–.

Los principales aspectos que utilizan las organizaciones para medir los efectos positivos de la comunicación se basan, según Meng y Berger (2012, p. 342), en el “incremento del conocimiento o comprensión, mejora del rendimiento de trabajo, cambio de comportamiento de los empleados, compromiso de los

empleados, mejora de los rendimientos del negocio, crecimiento de los ingresos y satisfacción de los clientes”. Berger (2011) refuerza esta idea al reconocer como medidas de la efectividad de la comunicación interna, el incremento del conocimiento y el entendimiento, el compromiso de los empleados y la mejora en el rendimiento del trabajo de los empleados.

Yates³⁸ (2006) por su parte, considera que la comunicación interna efectiva contribuye a mejorar el entendimiento, el compromiso e implicación de los empleados. Esta autora en el estudio empírico Watson Wyatt Communication Study ROI, cuyo principal objetivo es identificar el retorno que producen los programas eficientes de comunicación en las organizaciones, clasifica estas empresas en tres niveles en función de su efectividad en la comunicación interna –alta, media y baja eficacia de la comunicación–. Entre sus conclusiones señala que las empresas con mayor nivel de efectividad en comunicación interna tienen mejores valores en la ratio que relaciona el precio de sus acciones con el de sus dividendos durante un periodo de tiempo, mejor valoración de la empresa en el mercado y por último, empleados más comprometidos con su organización, lo que crea las bases para obtener mejores resultados financieros. También encuentra relación entre la efectividad de la comunicación y el tiempo en el que se reflejan los resultados: por una parte, el efecto en los resultados financieros se obtienen un año después, pero por otra, también observan que a un año de buenos resultados financieros le sigue un año con comunicación efectiva.

Chen (2008, p. 174) también propone “relacionar medidas intangibles con indicadores económicos”. Así, señala como indicadores de la efectividad organizacional el mayor grado de satisfacción laboral del trabajador, la mejora de la posición nacional de la compañía, el aumento del precio de las acciones, mayores niveles de confianza y apertura entre la dirección y los empleados. Coincide con

³⁸ Kathryn Yates, directora de consulting communication en la empresa de consulting Watson Worldwide de Chicago.

Yates (2006) en utilizar como índice, la mejora de la posición y el aumento precio de las acciones.

La Tabla 2 muestra de forma agrupada y resumida las diferentes medidas tangibles e intangibles, y los autores que las proponen.

Tabla 2.- Medidas sobre la efectividad de la comunicación interna en los principales trabajos empíricos

Autores	Medidas intangibles	Medidas tangibles
Chen (2008)	Satisfacción laboral Nivel de confianza Nivel de transparencia	Posición nacional compañía Precio de las acciones
Harkness (2000)	Compromiso emocional Nivel de implicación	
Meng y Berger (2011)	Conocimiento (comprensión) Comportamiento empleados Compromiso empleados Satisfacción clientes	Rendimiento de trabajo Rendimiento negocio Crecimiento ingresos
Yates (2006)	Entendimiento Compromiso Implicación	Precio de las acciones Dividendos

Fuente: elaboración propia.

Se han encontrado datos concretos, sobre la repercusión que los efectos de la comunicación interna tienen en los resultados económicos de las organizaciones en el estudio Watson Waytt (2004), donde se desvela que la mejora significativa en la efectividad de la comunicación interna repercute positivamente en la tasa de valor de mercado aumentándola en un 29,5%. Matilla y Marca (2012) y Men y Stacks (2014) relacionan los niveles de compromiso en los trabajadores con mejoras en la productividad, en concreto, Izzo y Whitters (2000) afirman que las organizaciones con empleados comprometidos son un 50% más productivas y

tienen un ratio de retención de empleados un 44% más alto que las organizaciones donde sus empleados no están comprometidos³⁹.

En definitiva, un clima de comunicación positiva y la comunicación efectiva con los empleados refuerza la identificación de los empleados con su organización, lo que contribuye al entorno financiero de la organización y al éxito sostenido (Smidts et al., 2001).

Aun así, sigue siendo complicada la puesta en práctica del proceso de medida, dada la naturaleza no financiera de los factores sobre los que incide directamente la comunicación interna en las organizaciones. De hecho, en la investigación de Meng y Berger (2012) solo la mitad de los encuestados medían regularmente la comunicación interna en su organización.

De modo general, Harkness (2000) propone medir la efectividad de un programa de comunicación interna, comprobando la mejora en la participación de la gente. Sugiere hacerlo a través de sesiones de tormentas de ideas en grupo, evaluando y cuantificando los cambios que se han llevado a cabo, y comprobando si se comparten y celebran los éxitos con otras áreas de negocio. Meng y Berger (2012) también proponen utilizar el incremento de la iniciativa de los empleados y el *feedback* entre directivos y empleados recogido a través de encuestas. No obstante, interpretar la efectividad de la comunicación es compleja, y para medirla a nivel operativo debe adaptarse a cada situación concreta (Berger, 2011; Meng y Berger, 2012). Es decir, no existe una única fórmula para medir el retorno de la comunicación efectiva, sino que se debe calcular una para cada programa de

³⁹ Esta línea de investigación está reforzada con los estudios que se realizan en numerosas empresas, así, la investigación realizada en la empresa MolsonCoors durante 2002, mostró que los empleados comprometidos tuvieron un índice de incidentes de salud 5 veces menor que el de los empleados no comprometidos, circunstancia que supuso un ahorro de 1.721.760 dólares americanos en costes de salud para la empresa (Lockwood, 2007). Por otra parte, la falta de compromiso de los empleados para ayudar a conseguir los objetivos de su organización, pueden costar 50 billones de dólares americanos por año en defectos de calidad, en costes de repeticiones y reparaciones, absentismo y reducción de productividad, según declaraciones de Alvie Smith, director de formación y comunicación corporativa en General Motors (Cutlip et al., 2001).

comunicación, porque los objetivos de cada uno de ellos son probablemente diferentes⁴⁰.

No se debe olvidar que, para medir y mejorar la efectividad de la comunicación interna, es imprescindible que exista un Plan de Comunicación Interna que esté bien diseñado e incluya los objetivos y principales líneas estratégicas de la organización. Las acciones del plan de comunicación deben ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, manteniendo a los empleados informados, motivados y formados en las áreas necesarias. El Plan de Comunicación Interna debe planificarse en el tiempo y tener su propio presupuesto y responsable. Las acciones de un plan de comunicación no deben medirse solo al final del programa de comunicación o de la campaña de objetivo específica, sino que deben establecerse intervalos de medida para controlar si se van cumpliendo las acciones, o si por el contrario existen desviaciones del plan que habrá que corregir para acercarse a los objetivos (Harkness, 2000; Meng y Berger, 2011), sin olvidar controlar el cumplimiento del presupuesto del plan.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que los índices de retorno de un Programa de Comunicación Interna necesitan basarse en términos a largo plazo y en la motivación de los empleados, más que en maximización de los beneficios a corto plazo. La mayoría de los costes y beneficios asociados a los programas de comunicación a largo plazo son de naturaleza no financiera –como el incremento del compromiso e incremento de la posibilidad de recomendación– y aparecen solo después de finalizar el mismo. Por tanto, invertir ahora en mejorar la comunicación interna, optimizará la posición en el futuro (Yates, 2006).

En resumen, las principales razones que impiden la medida en las organizaciones de los esfuerzos de la efectividad de la comunicación son tres: la

⁴⁰ Por ejemplo, como escribe Serrano (2012) en su blog de comunicación interna, si se ha realizado una campaña para reducir el número de accidentes en un departamento, se debe medir de manera que se pueda cuantificar el descenso del número de accidentes; mientras que si la campaña ha servido para reducir el número de defectos en producción, deberá utilizarse una medida diferente para cuantificar este descenso.

falta de recursos, la incapacidad de determinar la relación causa efecto entre las iniciativas de la comunicación y los resultados de los negocios y las restricciones de tiempo. A pesar de estas dificultades, cada vez son más las empresas preocupadas por mejorar su nivel de comunicación interna y por demostrar cuantitativamente su aportación a la organización. El aumento de la competitividad y eficacia a todos los niveles hace que para las propias organizaciones se vuelva importante conseguir medir la repercusión económica que se obtiene dentro de la empresa fruto de los programas de comunicación interna.

Este capítulo ha tenido como objetivo conocer los principales factores que intervienen en la puesta en práctica de la comunicación interna en las organizaciones. Se ha comenzado estudiando la figura del propio responsable de la comunicación en las organizaciones, y de los destinatarios de la misma, con especial referencia a los públicos internos. Se han enumerado y analizado las ventajas y objetivos de los principales canales o herramientas tradicionales utilizados para comunicar con los empleados, y se termina haciendo una reflexión de las principales ventajas que aportan a la comunicación interna de las organizaciones. Todo ello ha servido de base para conocer el escenario en el que se van a aplicar las herramientas digitales y da paso al siguiente capítulo en el que se analizarán las principales herramientas digitales como canales de la comunicación interna, las principales ventajas que aporta y las repercusiones en el ámbito de la comunicación en general y de la comunicación interna en particular.

**CAPÍTULO 4.
SIGLO XXI: LAS NUEVAS
TECNOLOGÍAS EN LA
COMUNICACIÓN INTERNA
ORGANIZACIONAL**

Una vez que en el capítulo anterior se han analizado los principales agentes implicados en la puesta en práctica de la comunicación interna convencional en la organización, la principal figura responsable de su puesta en práctica, los públicos a los que se dirige, y principales herramientas o canales tradicionales a través de los cuales se transmite, en este capítulo compete analizar lo que ha supuesto la incorporación de las nuevas tecnologías para la comunicación de las organizaciones. Se comienza el análisis a nivel general, estudiando lo que ha significado la incorporación de las nuevas tecnologías para la comunicación, y a continuación se aborda el caso particular en la comunicación interna, analizando las influencias de los principales agentes que intervienen, los profesionales de la comunicación y los empleados, seguidamente se realiza un análisis de cada una de las herramientas Social Media más utilizadas para tal fin y se termina con la exposición de los principales motivos que animan a utilizar las herramientas Social Media en el entorno laboral.

Antes de comenzar el primer epígrafe conviene aclarar que a lo largo de este trabajo se utilizarán indistintamente los términos, Social Media (en inglés), Medios Sociales, Web social y Web 2.0, para hacer referencia al mismo concepto: las plataformas donde interactúan tanto personas como organizaciones y en las que cualquier individuo puede aportar contenidos y convertirse en un posible prescriptor, gracias a la tecnología web de última generación, que permite compartir información de forma multidireccional (Celaya, 2008).

Aunque otros autores sí que diferencian entre estos conceptos. Por ejemplo, para Fuetter (2011), Social Media y Medios Sociales son más adecuados para referirse a la interacción social que genera su uso. Mientras que el concepto Web 2.0 se refiere principalmente a los aspectos tecnológicos en los que se basan las plataformas y que deberían ser considerados como un medio, no como un fin.

Para Cavazza (2008) el concepto Social Media incluye dos términos: Media, que significa que los contenidos se publican en medios digitales, y Social, que implica compartir opiniones, gustos, etc. e interacción social, puesto que los

individuos se reúnen en grupos, crean grupos, adquieren notoriedad e influencia. En definitiva, y a lo largo de este trabajo, hablar de Web 2.0 se refiere más a la actitud de la que acabamos de hacer referencia que a la tecnología.

4.1. Las organizaciones ante la revolución digital. Web 2.0 y su bidireccionalidad

Los cambios digitales en la comunicación han sido progresivos y en este aterrizaje de las nuevas tecnologías en la empresa hay que reseñar al menos dos acontecimientos decisivos: la *Web 1.0*⁴¹ y la *Web 2.0*. En un primer momento, como señala Capriotti (2009a), Internet se convirtió en un nuevo *medio masivo* de comunicación y expandió las posibilidades de las organizaciones de difundir información a nivel mundial de forma rápida, ágil, sencilla y controlada. Además, también se hizo más fácil la interacción y la personalización de las relaciones entre una organización y sus públicos. Pero el cambio radical se produjo con la llegada de las herramientas colaborativas, la versión 2.0 o *Web 2.0*, que permitieron introducir la inteligencia necesaria en la web e involucrar directamente al usuario, articulando el conocimiento en torno a la conexión de las personas (Fumero, 2011).

Esta evolución del entorno digital permite a los usuarios controlar la producción de la información, reservada hasta ese momento a las grandes corporaciones e industrias mediáticas. La *Web 2.0* provee de variados instrumentos de cooperación, que facilitan las interacciones sociales entre personas que se encuentran separadas por las dimensiones del tiempo y/o el espacio, y cuyas estructuras promueven la creación de espacios abiertos a la colaboración y la inteligencia colectiva gracias a que muchos interactúan con muchos (O'Reilly, 2005), dejando atrás las limitaciones de la *Web 1.0*.

⁴¹ Web unidireccional, con contenidos estáticos. El usuario no puede interactuar en el contenido de la página.

Aunque este término⁴² ha sido discutido, hace claramente referencia a una segunda etapa en la historia del desarrollo de la tecnología web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o los servicios de localización, entre otros, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil y eficaz de información entre los usuarios de una comunidad o red social. El término “dos punto cero”, según Ruiz y Luna (2014, p. 66) recoge un fenómeno que puso fin a la unidireccionalidad, dando paso a un modelo multidireccional o participativo, donde no solo se conversa, sino que también se comparten contenidos en múltiples formatos (vídeos, textos, audios,...), que suelen ser generados por los propios usuarios. La *Web 2.0* es también llamada *Web social* por el enfoque colaborativo y de construcción social de esta herramienta.

Según Ribes (2007), una aplicación *online* podrá considerarse como parte de la *Web 2.0* cuando permita: a) procesos de interactividad contributiva de contenidos; b) procesos de interacción combinatoria de contenidos, es decir, cuando posibilite la interrelación de contenidos de diferentes bases de datos y c) procesos de interacción de interface, ya estén relacionados con las preferencias estéticas, con las funciones o con los procesos automáticos generativos. Este autor recuerda que cuando surgió el concepto ya existían herramientas propias de la *Web 2.0* –como los foros o los blogs–, pero la novedad se derivó de los nuevos usos y situaciones fruto de la creación de una base de datos –metadatos– y de la explotación de esos metadatos de forma sencilla, ubicua⁴³ y mancomunada.

Castaño, Maíz, Palacio y Villarroel (2008) identifican, por su parte, seis características diferenciales de las tecnologías 2.0:

1. son dinámicas, puesto que los contenidos se actualizan de forma constante,
2. son colaborativas, pues se elaboran por un grupo de personas,

⁴² El término Web 2.0. fue acuñado por Tim O'Reilly en 2001.

⁴³ Disponibilidad de los datos y servicios en cualquier lugar y en todo momento.

3. son simples e intuitivas,
4. pueden utilizarse sin necesidad de instalarlas en el ordenador,
5. poseen un entorno amigable e interactivo y
6. los usuarios tienen capacidad de gestionar qué, cuándo y cómo publicar.

Para Brooks (2013), sin embargo, lo que diferencia a los Social Media es el Contenido Generado por el Usuario –*User Generated Content*, UGC–. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Vickery y Wunsch-Vincent, 2007), para que se pueda considerar que el contenido ha sido creado por un usuario se deben cumplir tres requisitos. En primer lugar, ha de ser publicado en un sitio web o en una red social públicamente accesible a un grupo de personas seleccionado, lo que elimina directamente a los email o mensajes sm. En segundo lugar, es preciso que los usuarios añadan su propio valor a lo que publican, es decir, no basta con compartir el contenido que ya existe y, por último, el UGC está usualmente generado fuera de las rutinas y prácticas profesionales. Entre los factores de motivación se incluyen: conexión con compañeros, fama, notoriedad o prestigio y la posibilidad de expresarse.

La introducción de Internet en las organizaciones trajo consigo cambios radicales, tanto en la comunicación interna como en sus relaciones con el entorno. Las reflexiones que Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger recogen en el *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual* (2000) suponen un punto de inflexión en el estudio de los efectos de Internet sobre los mercados. Estos autores, preveían que los mercados dominados por la producción y comercialización en masa iban a ir dan paso a mercados caracterizados por la interconexión y participación, provocando un cambio en la relación entre las empresas y sus clientes. Ahora es el usuario quien tiene el poder, pues al formar parte de una red social, personaliza los contenidos en base a sus gustos e intereses. Es meritorio destacar que se adelantaron a su época, una etapa en la que todavía estaba muy poco extendido el uso de las herramientas digitales interactivas y colaborativas. Internet, que era la herramienta más utilizada, consistía básicamente

en páginas web estáticas con posibilidades de interacción muy limitadas y todavía ni se vislumbraba la revolución que iba a llegar de la mano de la Web 2.0.

Otros investigadores, como Tapscott y Williams (2008) subrayan el nuevo protagonismo adquirido por los consumidores en la creación de productos, acuñando el término *wikinomía* para referirse al nuevo modelo económico que aprovecha el conocimiento y la competencia para crear valor. Este espíritu colaborador ha dado lugar a una generación de empresas que abren sus puertas, innovan, comparten recursos y se comportan como organizaciones verdaderamente globales. La apertura que caracteriza a estas nuevas organizaciones, al mismo tiempo que cuestiona los límites de la organización actual, fomenta la interacción y distribuye el poder, fomentando la aparición de líderes informales.

Según Litan y Rivlin (2001), la comunicación ha posibilitado una revolución digital, comparable a la industrial, que facilita los intercambios y la autonomía personal a la hora de tomar decisiones, así como una mayor difusión de la actividad económica (Feldman, 2002). Se ha llegado a comparar la tecnología como el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestra sociedades hoy, de forma equivalente a lo que fue la factoría en la era industrial o los grandes grupos en la era postindustrial (Castells, 2001). Este autor afirma que la información hoy por hoy no es un activo a almacenar, sino un flujo a optimizar, garantizando que todos los integrantes de una organización reciban la información que necesiten en el momento adecuado. Siguiendo la idea del *prosumidor*⁴⁴ de Tapscott, Lowy y Ticoll (2000), Seybold (2006) analiza el proceso de innovación que conecta a la empresa con usuarios líderes y consumidores apasionados que, además de dar a conocer y comercializar sus ideas, codiseñan soluciones fundamentales para los productos y servicios de las organizaciones. En el peldaño de la *cocreación* es donde se mueven actualmente las organizaciones y es aquí donde la gestión eficiente de la información cobra importancia.

⁴⁴ Fruto de la unión de dos términos productor y consumidor. Generador de contenidos y creador de ideas y opiniones.

Li y Bernoff (2011), por su parte, abordan la profundidad de esta revolución y llaman *mundo groundswell* a la tendencia de los consumidores a criticar, recomendar y compartir información sobre los productos y servicios que consumen diariamente. Este concepto, que representa de forma metafórica la ola de participación surgida gracias a Internet, amenaza a la supervivencia de aquellas empresas que no sepan adaptarse a un nuevo modo de relacionarse con sus clientes.

La gestión de la información en este nuevo contexto supone un reto importante para las organizaciones, las circunstancias que posibilitan la transición hacia la denominada empresa 2.0, según McAfee (2006), son: 1) la aparición de plataformas simples y libres para la expresión de opiniones, ideas y conocimiento, como los blogs, wikis, redes sociales, etc.; 2) el introducción de estructuras que se construyen en colaboración en lugar de ser impuestas y 3) la posibilidad de crear orden desde el caos, gracias al sistema de etiquetado, los canales RSS⁴⁵ y los agregadores automatizados. En definitiva, la empresa 2.0 es aquella que emplea plataformas de software social para desarrollar sus actividades, tanto internas como externas, y en la que las personas son las protagonistas, por delante incluso de la propia organización.

Otros autores como Ruiz y Luna (2014, p. 67) definen la empresa 2.0 como “aquella que integra estratégicamente las tecnologías *Web 2.0* en sus procesos de negocio, intranet, y extranet, comprendiendo el desarrollo de nuevos canales de comunicación bidireccionales a través de las herramientas 2.0, tanto a nivel interno como a nivel externo”.

Lo cierto es que ya a finales de la primera década del año 2000, Angioletti (2008) reconoce que las nuevas tecnologías han alterado la forma de relacionarse interna y externamente las organizaciones, creando un espacio corporativo abierto donde la inteligencia colectiva adquiere un valor añadido sobre la suma de

⁴⁵ Really Simple Syndication, sistema que permite difundir información actualizada a los usuarios suscritos a la fuente de contenidos.

conocimientos de los empleados que la alimentan. Como afirma Goñi (2008, p. 78), “la empresa interconectada estará diseñada y dirigida por procesos basados en intercambios de información y, alrededor de éstos se configuran los proveedores, la organización de los servicios internos y la estructuración del conocimiento”. Por su parte, McAfee (2009) estima que estas nuevas organizaciones han de ser: ágiles, transparentes, flexibles, con equipos globales, sistemas de información abiertos, ciclos cortos para llegar al mercado y estándares abiertos. Este nuevo escenario exige además, “cambiar la concepción de liderazgo y basarlo en la autoridad moral, no en la formal, ya que reside en la influencia que otorga democráticamente el resto de la comunidad” (Bustinduy, 2010, p. 25).

Las nuevas tecnologías en las empresas facilitan la comunicación interna y externa, la gestión del conocimiento, la vigilancia competitiva, el diseño de productos o servicios, la gestión de proyectos, la asistencia técnica y postventa y, por último, la innovación (Cantero, 2013).

A pesar de la visión optimista de la tecnología y sus efectos, algunos autores critican la falta de investigaciones que respalden estas afirmaciones (Kent, 2013) y advierten de los numerosos riesgos que existen sin controlar y sin estudiar como, por ejemplo, el uso intensivo de la capacidad de la red, la disposición de contenidos de calidad, los peligros asociados a la privacidad, y la necesaria implicación de los directivos en el proceso. La complejidad del fenómeno es una de las principales barreras que han frenado o al menos dificultado la investigación sobre la introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones, centrándose en los aspectos técnicos e innovadores.

Morley (2008, p. 15) afirma que uno de los principales retos a la hora de abordar el estudio sobre los medios digitales está en evitar el “estrechamiento drástico de la perspectiva histórica”. Este autor recuerda que las ideas acerca de cómo las nuevas tecnologías transformarían el mundo son muy antiguas. Mattelart (2007) y Wolton (2002), también coinciden en la idea de que enclaustrarse en una

visión tecnicista de los cambios tecnológicos dificulta el entendimiento de los avances culturales inherentes al carácter de la información.

En este sentido, Martín Barbero (2005) cree:

Desconcertados por la vastedad y gravedad de los problemas que hoy entrañan los procesos y medios de comunicación (...) muchos aspirantes a comunicadores se sientan perdidos, se muestren apáticos ante la reflexión/investigación y tentados de dejarse seducir por lo que más brilla: las fascinantes proezas de la tecnología prometiendo el reencantamiento de nuestras desencantadas y desazonadas vidas. (p. 117)

Una década antes de la era digital Postman (1994) ya desvelaba la tendencia a mitificar las nuevas tecnologías, mientras se nos olvida que son una invención humana construida en un contexto histórico en función de determinados intereses. Maffesoli (2010), por su parte, advierte sobre el peligro de encantamiento estético de las nuevas tecnologías.

Autores como Celaya (2008), Davenport (2007) o Kent (2013) no creen que estas nuevas tecnologías realmente fomenten la agilidad y la transparencia dentro de las organizaciones y se muestran escépticos sobre una supuesta democratización en la toma de decisiones. Estas dudas también se reflejan en algunas investigaciones (Hansen y Haas, 2001; Hass y Hansen, 2007), que abordan temas relacionados con la cantidad y calidad de la información y con el conocimiento puesto a disposición de las personas.

De esta manera, y a pesar del interés mostrado por la comunidad académica sobre este tema, será necesario el paso del tiempo y el aumento de la adopción de estas tecnologías en las empresas para poder considerar el impacto del mundo 2.0 en el ámbito laboral.

4.2. El dilema teórico ante la influencia de la comunicación digital

4.2.1. Adaptar la tradición o partir de cero

Las nuevas tecnologías de la comunicación han actuado como motor de cambio en la comunicación organizacional y han sido recibidas con entusiasmo como grandes facilitadoras de la comunicación bidireccional. En esta línea, y tras más de un década examinando el impacto de las nuevas tecnologías en las relaciones públicas, Wright y Hinson (2007, 2008, 2009a) aseguran que el fenómeno de los medios sociales ha producido cambios drásticos en muchos aspectos, especialmente en las nuevas técnicas y estrategias empleadas por los profesionales del sector, que han modificado sus rutinas laborales y su propia configuración.

A pesar de estos cambios drásticos en la disciplina, buena parte de los autores clásicos y algunos de los más actuales (Cutlip, Broom y Center, 2001; Grunig, 2006b, 2009; Kelleher, 2007) creen que la comunicación digital no altera los principios esenciales de las relaciones públicas y señalan que los cambios reales se están produciendo en su aplicación práctica, no en la teoría, pues consideran las tecnologías como simples herramientas que pueden mejorar el trabajo. En este sentido, Lalueza (2008) afirma que el impacto de las nuevas tecnologías no solo no justifica la *tabla rasa* respecto a la tradición académica existente, sino que probablemente constituye incluso una valiosa *tabla de salvación* que facilita la proyección hacia otros ámbitos de conocimiento.

Lo cierto es que el modelo simétrico-bidireccional propuesto por Grunig y Hunt en 1984 ya abogaba por un diálogo orientado hacia el consenso y el entendimiento mutuo, ideas que los medios sociales han reforzado en la práctica profesional. Desde entonces, Grunig (2002, 2006a) y Grunig y Grunig (2011) se han mantenido fieles a los fundamentos que le convirtieron en el autor de referencia

para la mayoría de los actuales investigadores en el área de comunicación, aunque afirma:

Desde una perspectiva teórica, no creo que los medio digitales cambien la teoría de las relaciones públicas necesaria para orientar la práctica, especialmente nuestros principios genéricos de las relaciones públicas. Más bien, los nuevos medios de comunicación facilitan la aplicación de los principios y, en el futuro, harán que sea difícil para los profesionales de todo el mundo no utilizarlos para garantizar los principios. (Grunig, 2009, p. 3)

Sin embargo, una corriente integrada por autores más críticos con los modelos teóricos tradicionales (Botan y Hazelton, 2006; Botan y Taylor, 2004; Curtin y Gaither, 2005; Phillips y Young, 2009; Sha, 2007) se muestra partidaria de alejarse de las ideas del pasado y crear nuevos modelos que respondan a las demandas de los cambios tecnológicos. En este sentido, Phillips y Young (2009) advierten que Internet nos obliga a repensar las teorías de relaciones públicas, especialmente la teoría situacional que ha propuesto Grunig, que trata de determinar el comportamiento comunicativo de los individuos explicando por qué la gente se comunica y cuándo es más probable que lo haga. Método que a través de la identificación y segmentación de los públicos permite determinar cuándo es más probable que se produzcan diversos efectos de la comunicación sobre dichos públicos (Míguez, 2006).

Sha (2007) asegura que a raíz de las transformaciones tecnológicas y de la introducción de los nuevos medios, los modelos clásicos de relaciones públicas no pueden seguir describiendo adecuadamente las prácticas profesionales, especialmente cuando las relaciones entre las organizaciones y sus *stakeholders* han aumentado en complejidad y flexibilidad. La investigación actual debe aplicarse fundamentalmente para identificar a los públicos *online* y crear mecanismos de respuesta rápidos y coherentes con el discurso de la organización (Grunig, 2009; Phillips y Young, 2009).

Kelleher (2007) se muestra proclive a adaptar el cuerpo teórico a los nuevos retos partiendo de las aportaciones de Grunig y Hunt (1984), puesto que aunque cree que esta perspectiva tradicional es muy útil para entender las herramientas de

las relaciones públicas *online*, considera necesario encontrar otras teorías que nos expliquen cómo los individuos se comunican a través de los canales digitales.

4.2.2. Nuevos enfoques ante la influencia de la comunicación digital

La llegada de las herramientas 2.0 y su nuevo uso como canal de comunicación de las organizaciones ha provocado la aparición de nuevos enfoques que iluminan la investigación sobre este tema, así como, la revisión de modelos anteriores aplicados a esta nueva forma de comunicarse entre la organización y sus públicos, ya sean internos o externos⁴⁶.

Uno de los avances más significativos tiene que ver con el paso de la perspectiva funcional a la cocreacional (Botan y Taylor, 2004). Mientras el modelo funcional tradicional considera a los públicos como simples herramientas destinadas a lograr los fines de la organización, el **modelo cocreacional** enfatiza la naturaleza dialógica de las relaciones públicas (Laluzza, 2008). Desde este planteamiento se entiende que los públicos son corresponsables del proceso comunicativo, dado que participan en la creación y aceptación de significados, interpretaciones y objetivos, negociando con la organización la naturaleza de su relación para propiciar una mutua adaptación. De este modo, pasan de ser un instrumento de la organización –modelo funcional– a convertirse en un *partner* comunicativo al que ésta se esfuerza en comprender (Botan y Taylor, 2004).

Una manera de aproximarse al estudio de la perspectiva cocreacional es desde la comunicación interpersonal (Toth, 2000), ya que las nuevas tecnologías están obligando a los profesionales de las relaciones públicas a retomar las tácticas propias de la comunicación interpersonal que habían pasado a un segundo plano (Sha, 2007). Baste como ejemplo el auge de la mensajería instantánea y todas las

⁴⁶ Se analizará desde diferentes puntos de vista: Perspectiva cocreacional (frente al modelo funcional), Modelo dialógico, Teoría del Capital Social, Teoría de la Complejidad, Teoría de Análisis de Redes Sociales, Teoría de los flujos de información en dos pasos, Teoría de la Riqueza de Medios y desde la perspectiva de la Gestión de Relaciones.

aplicaciones móviles que giran en torno a esta forma de comunicación, aunque en su momento (Elliot, 1997; Marken, 1998) ya destacaron el gran potencial de Internet para desarrollar formas de comunicación interpersonal. También Xifra (2003) afirma que esta disciplina y la comunicación interpersonal tienen como núcleo común las relaciones, es decir, el conjunto de expectativas que cada una de las partes tiene respecto al comportamiento de la otra, basándose en sus esquemas de interacción.

El **modelo dialógico** de Kent y Taylor (1998, 2002) –del que ya hablaba Pearson (1989)– representa un marco estratégico para analizar las relaciones de diálogos con los públicos a través de Internet, ampliado posteriormente con aportaciones de otros autores. De hecho, el diálogo está muy enraizado en la filosofía y la teoría de la comunicación relacional y se ha utilizado como referente para determinar qué debemos entender por relaciones públicas eficaces, éticas y satisfactorias (Xifra, 2003).

Los principios que Kent y Taylor (1998, 2002) proponen en su enfoque teórico se resumen en:

1. creación de un enlace dialógico que permita a los públicos dirigirse a la organización,
2. garantía de que toda la información del sitio web sea de utilidad para todos los públicos
3. generación de nuevas visitas
4. facilidad de la interfaz y
5. preservación de los visitantes.

Para estos autores el diálogo implicaba un intercambio negociado de ideas y opiniones en un momento en el que las herramientas de comunicación *online* se reducían prácticamente a los foros y los correos electrónicos.

El diálogo, según estos autores, está asociado a una actitud de apertura y ésta a su vez obliga tener en cuenta conceptos como riesgo y vulnerabilidad:

El diálogo va asociado a confianza, riesgo y vulnerabilidad, los participantes o públicos de un diálogo pueden ser manipulados por públicos y organizaciones sin escrúpulos. En estos casos, la estrategia de comunicación debe ser más efectiva manteniendo los intereses de la organización o del público en cuestión, que la aproximación dialógica hacia la comunicación. (Kent y Taylor, 2002, p. 24)

Desde otro punto de vista, Hazleton y Kennan (2000) analizan el efecto de las tecnologías en las relaciones públicas retomando la perspectiva de la **Teoría del Capital Social**. Según Putnam (2001), el capital social se refiere a aspectos de la organización social como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo. Hazleton, Harris-Rexrode y Kennan (2007) consideran que para el éxito profesional de las relaciones públicas es necesario comprender y conocer las estrategias de comunicación necesarias para crear y mantener redes de relaciones, además de facilitar el logro de los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, los nuevos medios permiten a los profesionales elegir entre una variedad de herramientas para conectar con los públicos y, por lo tanto, tienen un impacto directo en la dimensión estructural y comunicativa del capital social. Los efectos más importantes están relacionados con la confianza y los vínculos sociales⁴⁷.

Por otra parte, Duhé (2007) analiza el efecto de la era digital en la comunicación aplicando nuevos modelos mentales que permitan que las relaciones con los públicos estén basadas en la transparencia y el beneficio mutuo desde la **Teoría de la Complejidad**. Los sistemas complejos son aquellos que se distinguen por tener un conjunto de partes relacionadas entre sí, cada una de las cuales tiene la capacidad potencial de ser un agente autónomo e influir en los demás. Todas las partes pueden mostrar una conducta tipificada al mantener rutinas cotidianas, o romper con las rutinas cuando surgen nuevos retos que requieren nuevas

47 Por ejemplo, el análisis del uso de Twitter a raíz del terremoto que asoló Haití en enero de 2010, sentó las bases de un nuevo modelo de relaciones públicas socialmente distribuidas –socially distributed model of public relations– en el que los usuarios de las redes sociales ponen en marcha estrategias hasta hace poco reservadas a los profesionales de esta disciplina (Smith, 2010). Si bien otros modelos consideran a las organizaciones como fuente de información, este enfoque se basa en tres conceptos: interacción viral, legitimidad pública y participación.

respuestas y nuevos patrones. Son las interrelaciones entre esos agentes las que los convierten en un sistema (Rosenau, 1997). En el ámbito de las relaciones públicas *online*, la teoría de la complejidad plantea que las relaciones entre las organizaciones y sus públicos no son ni completamente predecibles ni totalmente aleatorias. Ambas partes actúan como agentes de sistemas complejos y adaptables.

Internet ofrece a los públicos la posibilidad de buscar y responder a la información de forma impredecible (Gayeski y Majka, 1996), los profesionales de la comunicación, aprovechando su posición fronteriza, juegan un importante papel para que la organización mantenga un adecuado nivel de adaptación al entorno.

En este entorno caracterizado por la complejidad, la transparencia se ha convertido en una necesidad y una obligación para las organizaciones del siglo XXI. Tapscott y Ticoll (2003) sostienen que, en la era de la colaboración masiva y las redes sociales, las empresas tienen que aceptar el hecho de que los socios, los trabajadores, los clientes, el gobierno y el público en general van a tener acceso libre a todo tipo de información sobre sus organizaciones. Por lo tanto, deben estar preparadas para asumir esta nueva situación, comportándose y actuando en consecuencia. Esto, según Duhé (2007), no está exento de riesgos que es preciso analizar, comprender y prevenir.

Desde un punto de vista más práctico, para conocer las características de las relaciones entre las empresas y sus públicos está siendo utilizada la **Teoría de Análisis de Redes Sociales (ARS)**⁴⁸. El ARS permite cuantificar las relaciones entre los actores intervinientes de manera que se puedan analizar las características de estas relaciones, ya sean de parentesco, económicas, de amistad, políticas etc (Aguirre, 2011). Una de sus aplicaciones consiste en diagnosticar y evaluar las relaciones que se establecen entre las empresas y los consumidores, tanto en el mercado tradicional como en Internet (Webster y Morrison, 2004). También

⁴⁸ El concepto de red social hace referencia a un conjunto finito de actores y las relaciones que los vinculan, de manera que son consideradas estructuras sociales dónde se producen procesos de comunicación y transacción entre personas. Es, por tanto, un concepto muy anterior a la implantación de las herramientas 2.0.

permite analizar las relaciones entre proveedores y clientes, así como a los competidores y su posicionamiento en la industria. En definitiva, a través de las métricas ARS se pueden realizar escrutinios de la participación en los foros de discusión *online* obteniendo diferente tipo de información útil relacionada con los públicos participantes (Willging, 2008).

La **Teoría del Flujo de Comunicación en Dos Pasos** –Two-Step Flow– destaca el papel de la influencia interpersonal en la transmisión de información desde los medios de comunicación masiva hacia la población en general. Teniendo en cuenta que la influencia y la información son procesos de dos sentidos, donde los líderes de opinión influyen en los receptores de opinión y también son influidos por éstos (Schiffman y Kanuk, 2005). A través de esta teoría, Wu, Hofman, Mason y Watts (2011) analizan la influencia de Twitter en los líderes de opinión, como intermediarios entre las informaciones generadas por los medios y las masas.

La **Teoría de la Riqueza de Medios** (Daft y Lengel, 1986) aporta un marco conceptual para la clasificación de las diferentes formas de comunicación a través de Internet, distinguiendo entre la riqueza que ofrecen estos medios para establecer retroalimentación inmediata, diferentes canales de comunicación, personalización y variedad de lenguaje. Estos autores argumentan que la teoría de la riqueza de medios, permite a la gente proveer y recibir retroalimentación inmediata, ver interpretaciones, comprender múltiples señales vía lenguaje, tono de voz y contenidos de mensajes. Esta teoría, gracias a la comunicación socio-emocional, permite analizar la incidencia de los medios digitales en la disminución de la distancia física y psicológica entre las personas.

Pero, sin duda, una de las consecuencias evidentes de la revolución propiciada por las nuevas tecnologías ha sido el renacer del concepto de relación dentro de la disciplina (Lendingham, Bruning, Ki y Kim, 2000). Esto supone un cambio desde una función centrada en la comunicación a otra más enfocada en las relaciones. La perspectiva de la **Gestión de Relaciones** asume que la función de esta disciplina es conseguir un equilibrio entre los intereses de las organizaciones y los

de los públicos y es coherente con la teoría de sistemas y el modelo simétrico bidireccional de Grunig y Hunt (1984).

En definitiva, los conceptos clave en relaciones públicas de los que ya hablaba Grunig, tales como confianza, relaciones, honestidad, veracidad, transparencia, etc., siguen siendo los mismos, lo que ha cambiado es la forma de llevarlos a la práctica (Aced, 2013). Siendo ahora Internet el nuevo escenario en el que actuar y los medios sociales las nuevas y poderosas herramientas de comunicación con las que ganarse la confianza de los públicos.

4.3 Aplicación de las nuevas tecnologías digitales en las organizaciones

La introducción de las nuevas tecnologías de la comunicación en las organizaciones es un tema que ha sido ampliamente estudiado desde el punto de vista de la comunicación estratégica. El interés de los investigadores ha evolucionado, sin embargo, desde posiciones normativas (Duhé, 2012; Kent, Taylor y White, 2003; Wright, 1998) hacia aspectos relacionados con sus beneficios, riesgos y limitaciones (Treem y Leonardi, 2012). Sin duda, el interés por este fenómeno se debe a la vertiginosa incorporación de los Social Media a la rutina diaria de los ciudadanos. De hecho, según el último estudio de *Interactive Advertising Bureau*, IAB Spain (2015), el 82% de los internautas españoles utiliza redes sociales, especialmente Facebook (96%), YouTube (66%) y Twitter (56%), y el 89% son seguidores de alguna marca. Además, un 39% de los usuarios buscan información en las redes antes de realizar una compra en Internet y el 37% realiza comentarios o consultas sobre sus compras.

Los primeros artículos que abordan la aplicación de las nuevas tecnologías a la disciplina de las relaciones públicas aparecen a finales de la década de los noventa de la mano de Coombs (1998), Heath (1998), Johnson (1997) y Kent y Taylor (1998), estudios en los que se ensalzaba la capacidad interactiva y

democratizadora de Internet. Poco a poco, algunos autores se fueron introduciendo en este campo de estudio, explorando los esfuerzos iniciales de las organizaciones en la puesta en marcha de las herramientas digitales (Wright y Hinson, 2008), fundamentalmente relacionados con los sitios web. En los últimos años, los Social Media han adquirido un protagonismo excepcional por su capacidad para facilitar el proceso de las relaciones públicas (Porter y Sallot, 2005; Porter, Sweetser y Chung, 2009), establecer herramientas tangibles de medición (Porter, Sweetser, Chung y Kim, 2007), facilitar el análisis ambiental (Kelleher y Miller, 2006), y humanizar la empresa (Marken, 2006). Sin embargo, y a pesar de la abundancia de estudios sobre el tema, apenas se ha profundizado en otras cuestiones relevantes como, por ejemplo, el proceso de conversión de los públicos *online* en comunicadores activos y su actitud a la hora de facilitar o impedir las estrategias de relaciones públicas (Smith, 2010).

La utilización de los nuevos medios para gestionar la comunicación *online* se ha convertido en una labor compleja que las organizaciones deben abordar con cuidado para saber aprovechar las ventajas y minimizar los riesgos de estas herramientas (Gilpin, 2010). Cada una de ellas juega un papel diferente y, por este motivo, es preciso profundizar en su análisis. A continuación, se detallan los principales estudios realizados sobre la influencia que en el ámbito de la comunicación tienen la incorporación de las nuevas tecnologías en las organizaciones, especialmente las webs corporativas y los Social Media.

4.3.1 Las webs corporativas

La página web corporativa de una empresa o una institución, es un *sitio* en la web que le pertenece y que contienen información sobre ella, constituyéndose en la imagen que reciben de la empresa los visitantes de dicha página web.

Los primeros estudios de las webs corporativas se centraron en el análisis de la cultura y el funcionamiento de las organizaciones a través de sus sitios web: las webs corporativas como herramienta para comunicar la responsabilidad

corporativa (Capriotti y Moreno, 2007; Esrock y Leichty, 2000; Kent et al., 2003); la captación de trabajadores a través de las páginas web (Braddy, Meade y Kroustalis, 2006; Singh y Point, 2004); el efecto del diseño de la web empresarial en el éxito del comercio electrónico (Ennew, Lockett, Blackman y Holland, 2005; Ranganathan y Ganapathy, 2002); las ventajas de las páginas web como vehículo promocional (Geissler, Zinkhan y Watson, 2006) o su capacidad como descriptor de la cultura organizativa (Overbeeke y Snizek, 2005), entre otros muchos aspectos.

Park y Reber (2008) se centran en el uso que hacen las empresas Fortune 500 de las nuevas tecnologías y, en concreto de las páginas web, para construir las relaciones con sus públicos. Estos autores descubrieron que la clave en el desarrollo de las relaciones mutuamente beneficiosas con múltiples públicos tiene que ver con la capacidad de las empresas para comprender la capacidad dialógica de las web y señalaron que una de las pautas para lograr el éxito consiste en utilizar los nuevos medios siguiendo las reglas de la comunicación interpersonal. El objetivo es minimizar los gastos en publicidad y maximizar la comunicación bidireccional. Sin embargo, McAllister-Spooner (2009) reveló la escasa o incorrecta aplicación de los principios dialógicos y advirtió que la promesa del diálogo no se había cumplido. Partiendo de la base de la dificultad que implica llevar a cabo el diálogo y del elevado consumo de tiempo, este autor realiza varias recomendaciones: estudiar correctamente la elección de los medios y su eficacia antes de lanzarse a la comunicación *online*, iniciar el diálogo desde dentro de la organización, analizar los comentarios y aportaciones de los usuarios y, por último, perfeccionar y estandarizar la medición de los principios dialógicos.

Huertas y Xifra (2009) abordan la comunicación de las 50 primeras empresas farmacéuticas del mundo y analizan sus discursos y los recursos que utilizan en sus webs. En definitiva, demuestran que predomina la difusión de la información por encima de la interactividad y que las organizaciones analizadas pretenden evitar una imagen excesivamente comercial difundiendo su aspecto más social y humanitario. A esta misma conclusión llegaron Carrillo, Castillo y Gómez (2006) en su trabajo sobre las webs corporativas en empresas de ámbito regional.

En España, el estudio sobre la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en los sitios web de las empresas del IBEX 35, llevado a cabo por Capriotti y Moreno (2007), llega a la conclusión de que las empresas no están aprovechando todas las posibilidades de Internet para establecer relaciones bidireccionales y simétricas con sus diferentes públicos. Así, en muchos casos, las organizaciones son reacias a utilizar todo el potencial de algunas herramientas, como los blogs o los foros de discusión, ya que esta práctica conlleva una pérdida importante del control de la información sobre la organización y de la relación directa con los públicos.

Resultados similares obtuvo Doblas (2007), al estudiar los portales web de los hospitales universitarios españoles y descubrir que, en lugar de desarrollar servicios que faciliten las gestiones *online*, tanto para el público como para los trabajadores de esos centros, se limitan a ofrecer información de forma unidireccional. Capriotti (2007) corrobora esta conclusión en su análisis de las webs de las compañías y asociaciones empresariales químicas en Tarragona. Los resultados confirman que no se presta especial atención en la necesidad de informar y/o dialogar con la comunidad local sobre el riesgo de los productos o procesos químicos.

Míguez (2010a) estudia a qué públicos se dirigen y cómo gestionan sus relaciones las universidades españolas a través de sus webs corporativas, mientras que Villena (2014) analiza la comunicación de las empresas de moda española a través de los contenidos de sus webs. Por su parte, Chivite, Ramos y Antolínez (2010) analizan el impacto y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los restaurantes más prestigiosos de la Comunidad de Madrid, concluyendo que el sector es, en líneas generales, escéptico con el gasto que le supone la introducción de las TIC.

En cuanto al análisis de las salas de prensa virtuales incluidas en los sitios web, existen numerosas investigaciones, destacan las de Almansa y Alonso (2010), Álvarez y Martí (2012), Castillo (2006b), García Orosa (2009) y Xifra (2011), quienes

describen el uso de esta herramienta a la hora de establecer relaciones provechosas con los medios de comunicación, por otra parte, Pita y Rodríguez (2010) y Ruiz, Salar y Álvarez (2010) abordan el uso de las salas de prensa virtuales por parte de las empresas que integran el Ibex 35, investigaciones que señalan una correcta actualización, pero una introducción insuficiente de las herramientas 2.0.

En definitiva, los investigadores describen un escenario comunicativo que peca de excesiva rigidez y escasa interactividad a la hora de establecer relaciones con sus públicos⁴⁹.

4.3.2 Los Social Media

En los últimos años los investigadores han puesto el foco en los Social Media debido a su capacidad para construir relaciones e interactuar con los públicos. La importancia y difusión de estas herramientas está fuera de toda duda. La mayoría de los autores se han centrado en llevar a cabo exhaustivas descripciones de las plataformas, los usuarios, así como de las percepciones de los perfiles (Ellison, Steinfield y Lampe, 2007; Tong, Van Der Heide, Langwell y Walther, 2008; Walther, Van Der Heide, Kim, Westerman y Tong, 2008). Casi siempre, como advierten Robson y James (2013), el objeto de estudio han sido grandes corporaciones norteamericanas, circunstancia que limita la aplicación de los resultados a otros países o culturas.

A pesar de que las llamadas *nuevas tecnologías* ya han dejado de ser nuevas y han entrado en un proceso de maduración, el debate sobre sus beneficios sigue dividiendo a los académicos. Un grupo mayoritario defiende las bondades de la

⁴⁹ El caso de Coca-Cola, citado en (Aced, 2014c) sirve de ejemplo de esta limitación y de la necesidad de adaptarse a la nuevas formas de relación, mucho más bidireccional que lo venían haciendo las web corporativas convencionales. Coca-Cola España cerró en 2014 su antigua web corporativa dando paso a Coca-Cola Journey en España, una publicación de contenidos, buscando nuevas formas de conectar con sus públicos “y ahora podemos hacerlo de primera mano, directamente desde la portada de nuestra web”, fragmento del Twitter que lanzó junto con Coca Cola Journey:CocaColaCo_es

comunicación digital y señalan que las herramientas *Web 2.0* son especialmente relevantes a la hora de fomentar la participación del público (Lovejoy, Waters y Saxton, 2012), facilitar la circulación de información y alcanzar audiencias más amplias (Busto, 2013), solucionar problemas de reputación y prevenir crisis (Schultz, Utz y Göritz, 2011), lograr una mayor credibilidad (Yang y Lim, 2009), crear nuevos canales para distribuir mensajes e impactar en audiencias concretas (Avery, Lariscy, Amador, Ickowitz, Primm y Taylor, 2010), y para dar más poder a los profesionales de la comunicación mejorando su productividad (Porter, Sallot, Cameron, Shamp, 2001; Sallot, Porter y Acosta-Alzuru, 2004).

Sin embargo, otro grupo significativo insiste en que no se están aprovechando las ventajas dialógicas de estas herramientas, e incluso cuestionan la presencia de las organizaciones en los Social Media (Coombs y Holladay, 2014; Kent, 2013; Kent y Saffer, 2014; Sommerfeldt, Kent y Taylor, 2012). Valentini (2015) asegura que los últimos estudios sobre la aplicación de los Social Media revelan tres tendencias predominantes respecto a su utilización:

1. difusión de mensajes personalizados a clientes o stakeholders actuales o potenciales,
2. oferta de entretenimiento *online*, y
3. recogida de información valiosa sobre la organización, sus productos y servicios.

En definitiva, tres usos que poco tienen que ver con el establecimiento de una relación simétrica o dialógica entre la organización y sus públicos.

Polémicas aparte, su implementación en las organizaciones es indiscutible. La edición 2012 del European Communication Monitor (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno y Tench, 2012), el mayor estudio de la profesión a nivel europeo, desveló que los profesionales de la comunicación valoran las redes sociales como la herramienta Social Media más importante (75%), seguida por las comunidades y los vídeos *online* (67%), aplicaciones móviles (65%), microblogs (56%) y weblogs (45%). La actitud Web 2.0, independientemente de los resultados reales que ofrece, ha

calado entre los comunicadores debido a su capacidad de *empowerment* y a la democratización en el intercambio de conocimiento (O'Reilly, 2005).

Otro factor, que las organizaciones previsiblemente tendrán en cuenta al decidir la incorporación del uso de los Social Media, se refiere al posible ahorro que puede suponer para las organizaciones el uso de las redes sociales frente a canales tradicionales. Un estudio de Barnes y Lescault (2013) desvela que diferentes universidades han disminuido un 30% su gasto en impresión, un 23% en anuncios de prensa, el 17% del gasto en televisión y el 16% del gasto en radio.

Sería complicado elaborar y analizar la totalidad de herramientas Social Media. La dificultad deriva tanto de la variedad y cantidad existente, como de la constante evolución de este sector. Previsiblemente al finalizar este trabajo, alguna de las herramientas comentadas en algún epígrafe habrá desaparecido y en cambio puede haber aparecido en el mercado alguna novedad no recogida entre estas líneas. En cualquier caso, no es el objetivo de este trabajo elaborar una lista y explicar las características de cada una de las herramientas Social Media, aunque para conocer mejor el contexto en el que estamos trabajando, creemos conveniente realizar una breve referencia a algunas de ellas. Así, aunque se han ido citando estudios que analizan la incorporación de los Social Media en general en las organizaciones, a continuación se revisa la literatura científica existente sobre los Social Media diferenciando entre las herramientas más implementados en las organizaciones: blogs, microblogs y redes sociales.

4.3.2.1. Los blogs, pioneros en la comunicación dialógica

El *blog*, abreviatura del inglés *weblog*, o *bitácora* –término elegido en español como traducción de *blog*– es una de las herramientas *Web 2.0* más conocidas en España. La herramienta para crear blogs en la red, *Blogia*, define un blog como:

Un sitio web que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo el primero el más reciente. Habitualmente, en cada artículo, los lectores pueden escribir sus comentarios y el autores darles respuesta, de forma que es posible

establecer un diálogo. El uso o temática de cada blog es particular, los hay de tipo personal, periodístico, empresarial o corporativo, tecnológico, educativo, etc. (Blogia, sf)

El primer bloguero de la historia fue Dave Winer, editor de Scripting News, quien publicó su primer *post* en 1997. Un par de años más tarde, en 1999, Pyra Labs creó Blogger, una herramienta para publicar gratuitamente blogs en la Red, y cuando en 2003 fue comprada por Google, supuso la explosión de blogs en todo el mundo. Desde esta fecha se crean miles de nuevas bitácoras en la Red (Celaya, 2008).

El blog corporativo, a diferencia del blog personal, es aquel documento escrito por una persona que *bloguea* de forma oficial para la compañía, que cuenta con el reconocimiento de ésta y cuya vinculación se expresa de forma explícita en el blog (Villanueva, Aced y Armelini, 2007).

Los blogs son una herramienta valiosa para fomentar el diálogo entre las organizaciones y sus públicos (Seltzer y Mitrook, 2007), investigar el entorno (Kent, 2008), ofrecer una voz humana (Kelleher y Miller, 2006), afrontar las crisis (Sweetser y Metzgar, 2007), influir en la agenda de los medios (Drezner y Farrell, 2004), identificar a los públicos, compartir los avances científicos, gestionar el conocimiento (Dearstyne, 2005; Secko, 2005) o difundir la Responsabilidad Social Corporativa (Fieseler, Fleck y Meckel, 2010), investigar y analizar el entorno (Kent, 2008) e investigar y vigilar (Sweetser, Porter, Chung y Kim, 2008) destacada por estos autores como uno de los usos más habituales para estas herramientas.

Los blogs incorporan los principios de comunicación dialógica en mayor grado que los sitios web tradicionales, lo que las convierte en herramientas adecuadas para desarrollar la comunicación *online* (Seltzer y Mitrook, 2007), permitiendo construir argumentos lógicos difíciles de refutar, como señala Trammell (2006). La facilidad para transmitir información y la imagen de transparencia de estas herramientas es clave para comunicar con los *stakeholders* en momentos clave o de crisis para (Sweetser y Metzgar, 2007) mientras que Herranz y Cabezuelo (2008) destacan que está siendo aprovechada por las

organizaciones sociales para transmitir sus valores, denuncias, acciones emprendidas, etc. contribuyendo, de este modo, a aumentar su transparencia con la sociedad.

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, los profesionales de las relaciones públicas han actuado con lentitud a la hora de introducir el blog en la comunicación empresarial (Eyrich, Padman y Sweetser, 2008; Kitchen y Panapoulos, 2010; Porter, Sallot, Cameron y Shamp, 2001; Sallot et al., 2004), una tendencia que se aprecia también en las organizaciones españolas (Fundación Telefónica, 2010; Navarro, 2011).

En cualquier caso, y a pesar de su popularidad, Kent (2008) advierte que hasta el momento no se ha realizado ningún análisis crítico riguroso que ofrezca una perspectiva más realista sobre sus ventajas e inconvenientes en las organizaciones. En su opinión, el debate se ha centrado más en el poder de los *bloggers* y en su relación con el periodismo (Dearstyne, 2005; Harp y Tremayne, 2006; Johnson y Kaye, 2004; Messner y DiStaso, 2008; Porter et al., 2007) que en el análisis crítico sobre su efectividad en el desempeño de las relaciones públicas.

La mayoría de los artículos publicados han ignorado los riesgos que entraña esta forma de comunicación. De hecho, Kent (2008) afirma que en gran parte de los debates sobre los blogs se asume implícitamente que las organizaciones los incorporarán a sus tácticas de forma entusiasta y que los *stakeholders* acudirán a ellos sin reparos. Sin embargo, este autor señala que los mensajes controlados por las organizaciones corren el riesgo de ser ignorados por los públicos o interpretados como *propagandísticos*, mientras que los no controlados pueden ser simplemente modificados o ignorados.

En España, un estudio realizado por Navarro (2011) encontró que las empresas españolas han incorporado tarde el blog a sus estrategias de comunicación y que, cuando lo han hecho, han desaprovechado muchas de las ventajas que ofrece esta herramienta para gestionar las relaciones con los públicos. Además, las organizaciones siguen intentando mantener el control del mensaje y

muestran un escaso interés por responder a los comentarios de los usuarios y establecer relaciones basadas en el diálogo. Tampoco ofrecen esa *voz humana* que reclaman los expertos en medios sociales ya que en la mayoría no se reconoce la identidad de la persona o del grupo encargado de su desarrollo. En este sentido, Kent (2008) recomienda a los profesionales que, antes de lanzarse de cabeza al mundo de los blogs, aprendan primero a nadar en el mar de la blogosfera y añade que una bitácora solo será útil para las organizaciones si está en manos de una persona capacitada, que se gane la confianza de los públicos y que lleve a cabo los principios de la comunicación dialógica.

Por su parte, Villanueva, Aced y Armelini (2007) demostraron que las bitácoras más visitadas son las que no moderan los comentarios, no tienen una media mensual alta de comentarios e incluso no permiten la publicación automática de opiniones por parte de los lectores. Es decir, contrario a lo que suele creerse, los blogs con más éxito funcionan más como una página web tradicional, en la que el usuario busca información, que como una herramienta de interacción entre usuarios.

En definitiva, a lo largo de los últimos años la producción científica sobre esta materia ha ido creciendo, además se ha de tener en cuenta que las redes sociales no solo no han frenado la incorporación de los blogs a la comunicación corporativa de las empresas españolas, sino que han fomentado su desarrollo gracias a su capacidad para generar contenido perdurable y distribuirlo a través de diferentes canales (Navarro, 2011).

4.3.2.2. Microblogging

Las herramientas de comunicación conocidas como *microblogging* o *nanoblogging*, permiten a los usuarios enviar mensajes de texto con un máximo de 140⁵⁰ caracteres de forma instantánea y gratuita. Estos textos pueden ser leídos por

⁵⁰ El 12 de agosto de 2015 Twitter publica en un tweet la eliminación del límite de 140 caracteres en un solo Mensaje Directo.

miles de personas de forma simultánea, siendo conocidas o no por el emisor (Celaya, 2008).

El microblogging se creó con la intención de trasladar el formato Social Media de los teléfonos móviles a Internet, de modo que se puedan intercambiar mensajes cortos desde diferentes plataformas, sin limitarlos a ordenadores o dispositivos móviles. Los usuarios con elevada actividad en la red pueden compartir sus publicaciones tanto en blogs como en redes sociales. El éxito de microblogging se debe a la combinación de la agilidad de blogging y las posibilidades de compartir información de las redes sociales (Azorín, 2012).

Twitter se ha convertido en líder indiscutible del *microblogging*⁵¹ como un gran fenómeno global con formato sencillo de uso. Tumblr, es otra plataforma de microblogging que permite publicar imágenes, vídeos, enlaces y audios a la manera tumblelog.

Las organizaciones supieron ver rápidamente las ventajas de las plataformas de *microblogging* desde la aparición de Twitter en 2006. Entre sus atractivos principales destacan su simplicidad, integración con otras herramientas, accesibilidad multiplataforma y, especialmente, la escasa invasión de la intimidad de sus usuarios.

En este sentido, Cortés (2009) explica que Twitter, al igual que otras plataformas de *microblogging*, es una buena herramienta para construir y mantener una imagen positiva de la organización. Phillips y Young (2009), por su parte, señalan que Twitter permite seguir las conversaciones en tiempo real acerca de las organizaciones, marcas, eventos, temas relevantes o personas. Esta herramienta, en opinión de estos autores, muestra los cambios en la opinión pública al mismo tiempo que se producen y ofrece la posibilidad de conocer qué informaciones son interesantes para distintos *stakeholders*.

⁵¹ Nos referiremos casi de forma exclusiva a Twitter como herramienta de *microblog* por ser la más utilizada, hasta el punto de haber hecho desaparecer a otras herramientas como Jaiku o Pownce.

Rybalko y Seltzer (2010), en un interesante estudio sobre el uso de Twitter por parte de las corporaciones norteamericanas del ranking Fortune 500, insisten en la idea de la falta de aprovechamiento del potencial dialógico de esta red. En esta misma línea, Edman (2010) analiza cómo se desenvuelven las empresas norteamericanas en esta plataforma social y señala que, en la mayoría de los casos (66%), es utilizada para dar a conocer sus productos y en menor medida como canal de atención al cliente. Aunque se está produciendo un aumento de tendencia en este uso, como así lo refleja el *Estudio sobre la atención al cliente en redes sociales en las cadenas hoteleras españolas* realizado por Sitel – Porter Novelli (2014) en el que se señala que el 47% de los usuarios de redes sociales prefieren usar los canales 2.0 para la atención al cliente, por encima del teléfono. El informe concluye que el sector hotelero español utiliza las redes sociales como un canal de comunicación a través del que atender dudas o consultas de sus clientes, aunque todavía no las ha integrado como un auténtico canal de atención al cliente, De hecho, el 21% de las consultas quedaron sin responder y en el 27% se respondió por mail. También se observó que las consultas de los clientes a través de redes sociales llegan el 50% a través de Facebook y el otro 50% a través de Twitter.

Uno de los errores más habituales al evaluar los *microblogging* es analizarlos en el contexto de los grandes medios de masas, puesto que aunque sean utilizados por millones de personas en todo el mundo, los contenidos de estas herramientas solo son relevantes para el círculo cercano al autor de los textos. Para aquellos que no tienen nada que ver o no pertenecen al entorno personal o laboral, o no tienen nada en común con el emisor del *microblogging* los mensajes enviados a través de la web, no tendrán relevancia y pueden parecerle una pérdida de tiempo. Por tanto, como señala Celaya (2008) estas herramientas pierden su eficacia y esencia si se utilizan entre públicos desconocidos.

Pero también es sorprendente la cantidad de usuarios de Twitter que utilizan esta herramienta para seguir los comentarios sobre el día a día –qué hace y qué piensa– publicados a través de *microblogging*, así como la utilidad de esta herramienta para llevar a cabo estudios sociológicos.

4.3.2.3. Redes sociales

Nuestra condición humana hace que a la mayoría de nosotros nos guste relacionarnos y necesitemos formar parte de una comunidad⁵². La rápida adopción de las nuevas tecnologías sociales ha hecho que internet se convierta en un rápido canal de distribución para las empresas, pero también en un lugar donde se premia a las compañías que personalizan sus contenidos y ofrecen la posibilidad de crear comunidades para colaborar y compartir. Gran cantidad de consumidores descubre nuevos productos y servicios en la web social y decide comprarlos. Este cambio en el comportamiento de los consumidores durante el proceso de compra hace que muchas empresas se decidan a participar en este proceso creando incluso su propia red social.

Dada la popularidad de las redes sociales externas, como Facebook, Xing o Tuenti, la mayoría de las empresas es más partidaria de crear una cuenta o página dentro de una red externa que en una de carácter interno. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las redes sociales internas favorecen la comunicación y la gestión del conocimientos entre diferentes unidades de negocio y equipos de empleados, rompiendo el modelo clásico de la organización empresarial (Celaya, 2008).

En el ámbito de las organizaciones por red social entendemos:

Una web basada en servicios que permite a los individuos: 1) construir un perfil de público o semipúblico dentro de unos límites, 2) articular una lista de otros usuarios, 3) ver y cruzar la lista de contenidos de otros usuarios del sistema. La naturaleza y nomenclatura de estas conexiones puede variar de un sitio a otro. (Boyd y Ellison, 2007, p. 2)

⁵² Autores que han analizado el comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones autores como Maslow (1954) y McClellan (1987) recogen este tipo de necesidades. Maslow las denomina necesidades sociales y constituyen el tercer escalón de la jerarquía de las 5 necesidades humanas que propone, por detrás de las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad y antes que las necesidades de estima y de autorealización. Por su parte McClelland considera que el comportamiento humano está influenciado por tres tipos de necesidades, entre ellas las necesidades de afiliación, referidas a la necesidad que tenemos los humanos de pertenecer a un grupo, de sentirnos aceptados, de relacionarnos con otras personas.

Las redes sociales son por tanto lugares en internet donde las personas comparten y publican todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas conocidas o desconocidas. Aunque los conceptos de comunidad virtual y red virtual a veces se confunde y es difícil separarlos, Celaya (2008, p 92) define la comunidad virtual como “un grupo de personas que tienen un interés común y que desean relacionarse a través de la Red para compartir sus experiencias y opiniones sobre esa materia”. Suelen tener una estructura, un lazo que las une, una organización interna, etc., igual que ocurriría en el mundo analógico. En cambio, en una red social los temas publicados y los vínculos entre los usuarios son infinitos.

El estudio de las redes sociales en la comunicación estratégica se ha centrado fundamentalmente en Facebook como la plataforma más extendida y popular. Waters, Burnett, Lamm y Lucas (2009) abordaron el tema de los perfiles corporativos en Facebook y definieron tres elementos importantes para llevar a cabo la comunicación *online* con los *stakeholders*: transparencia, utilidad de la información e interactividad. Al examinar cómo 275 organizaciones sin ánimo de lucro utilizaban Facebook para lograr sus objetivos, estos autores llegaron a la conclusión de que el principal objetivo era divulgar contenidos en lugar de fomentar la participación. Al igual que Bortree y Seltzer (2009), Waters et al. (2009) afirman que las organizaciones olvidan la naturaleza interactiva de las redes sociales y que la mayor parte carece de los recursos o el tiempo necesario para atender su perfil en Facebook. Por lo tanto, esta falta de actividad en la red puede hacer disminuir el interés de los públicos hacia la organización.

En España, Viñarás, Herranz y Cabezuelo (2010) han investigado la introducción de las redes sociales en los museos, en un mundo globalizado, mientras que Martínez, Sanjuán y Videla (2010), analizaron las técnicas de posicionamiento digital en las empresas de ámbito local, llegando a la conclusión de que los usuarios de herramientas digitales suelen tener una actitud más favorable hacia las empresas con las que se relacionan a través de las redes sociales. Por ello, consideran que el contexto digital es más adecuado para mantener el contacto con los clientes afines que para la búsqueda de nuevos clientes. También Uribe (2014),

ha investigado el uso de las redes sociales dentro de las estrategias de marketing de las empresas españolas, llegando a la conclusión de que su introducción se está llevando a cabo a través del método de ensayo y error, con un gasto mínimo y con el objetivo de no quedarse rezagados con respecto a la competencia.

4.4. Comunicación interna: el reto de las herramientas Social Media

A pesar de la amplia literatura científica existente sobre la influencia de las distintas herramientas Social Media en la comunicación corporativa en general, su uso y sus efectos en el ámbito de la comunicación interna apenas han sido explorados (Duhé, 2014; El Ouiridi, El Ouiridi, Segers y Henderickx, 2015; Jarrahi, 2011).

En los últimos años diferentes investigadores han comenzado a analizar el uso de los blogs (Efimova y Grudin, 2007; Liao, Pan, Zhou y Gan, 2012), los marcadores sociales (Millen, Feinberg y Kerr, 2006), wikis (Grudin y Poole, 2010), microblogs (Riemer y Richter, 2010) y redes sociales (DiMicco, Geyer, Millen, Dugan y Brownholtz, 2009; DiMicco, Millen, Geyer, Dugan, Brownholtz y Muller, 2008; Stieglitz, Riemer y Meske, 2014) en el interior de las organizaciones, ofreciendo algo de luz a un campo prácticamente desconocido. Algunos autores también han emprendido la tarea de estudiar el uso del *microblogging* y de las redes sociales por parte de los trabajadores en el exterior de la empresa (Morris, Teevan y Panovich, 2010; Skeels y Grudin, 2009).

En el ámbito internacional y respecto a la incorporación de los Social Media a la comunicación interna Huang, Baptista y Galliers (2013) creen que las organizaciones se están viendo obligadas a realizar importantes ajustes en sus planes de comunicación para cumplir con los principios de autoridad. Además, al ceder parte del control sobre los contenidos y los canales a los empleados, han aparecido nuevos riesgos que deben ser cuidadosamente evaluados. De hecho, la

lenta incorporación de los Social Media a la comunicación interna está relacionada, en cierta medida, con el miedo a que los empleados *malgasten* su tiempo, compartan información confidencial con los públicos externos o a que acaben dañando la reputación de la compañía. En opinión de Aced (2014b), uno de los motivos que han convertido a las nuevas tecnologías en una nueva amenaza para la imagen de las organizaciones tiene su origen en que los medios sociales se conviertan en altavoces para las denuncias y quejas de los empleados.

Sin embargo, y pese a la sensación de riesgo, un estudio de Manpower Professional (2010) realizado a casi 34.000 compañías de todo el mundo, muestra que solo el 4% de los empresarios cree que su reputación ha quedado dañada en algún momento por el hecho de que sus empleados usaran redes sociales.

Estas reticencias iniciales son rechazadas, sin embargo, por un gran número de expertos que entienden esta tecnología como una forma efectiva de comunicación y una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que luchan contra la inercia del miedo a la transparencia, la interactividad y la apertura (Bussy, Ewing y Pitt, 2003; Walden, 2013). De hecho, resulta poco comprensible la brecha tecnológica que existe en las rutinas diarias de cualquier trabajador fuera y dentro de su trabajo.

Ruck y Tainor (2012) se muestran optimistas al considerar el desarrollo de la comunicación interna y afirman que existe un mayor deseo de entender sus ventajas, especialmente las relacionadas con la implicación de los empleados en las organizaciones. En este sentido, Bussy et al. (2003) ofrecen evidencias empíricas de que los nuevos medios han favorecido la comunicación dialógica, impactando positivamente en las relaciones con los empleados. La empresa Weber y Sandwick (2014) destaca, además, que los medios sociales desempeñan un papel clave a la hora de fidelizar y comprometer a los trabajadores y también tienen una influencia directa en la reputación de la empresa.

Las organizaciones, algunas veces por inexperiencia, otras por precipitación, están cometiendo errores en la introducción de los Social Media que, en algunos

casos, acaban obstaculizando la comunicación interna en lugar de favorecerla. Entre los principales fallos destacan el desarrollo insuficiente de la interactividad y de la adecuación a las necesidades reales de cada empresa. Fernández Beltrán (2007) recuerda que los factores vinculados a la cultura de la organización pueden entorpecer o favorecer la introducción de las nuevas tecnologías y, al fin y al cabo, determinar su grado de éxito. Siguiendo esta idea, Wang, Tong, Lin, Song y Barabási (2011) aseguran que la estructura organizacional influye en el proceso de distribución de mensajes a través de canales digitales. Otro error común consiste en la ausencia de recursos financieros, técnicos o de políticas o guías para el uso de las redes sociales en el trabajo, circunstancia que da lugar a situaciones de indefinición y conflicto. En este sentido, según Manpower Professional (2010), el 75% de los empleados afirman que sus empresas no cuentan con una política formal sobre el uso de las redes sociales en el ámbito laboral.

En España, la escasa literatura científica sobre la comunicación interna se ha publicado fundamentalmente a lo largo de la última década y en gran medida está relacionada con la gestión de la comunicación en las universidades (Almansa y Alonso 2010; Alonso y Alonso, 2014; Busto, 2013; Durán y Fernández Beltrán, 2012; Herranz, Tapia y Vicente, 2009; Fernández Beltrán, 2007; García Orta (2012). En el caso concreto de la aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación al entorno empresarial la investigación es prácticamente inexistente a nivel científico, aunque hay algunas excepciones Capriotti (2009b), Castillo (2004), Carrillo, Castillo y Gómez (2006), Fernández Beltrán (2011), Losada (2004). La Tabla 3 resume la línea fundamental de investigación de cada uno de estos trabajos.

Tabla 3.- Trabajos sobre aplicación de las nuevas tecnologías a la comunicación interna en España

Sobre universidades	
Almansa y Alonso (2010)	Salas de prensa virtuales en universidades andaluzas
Alonso y Alonso (2014)	Redes sociales (Facebook y Twiter) para comunicar con los alumnos
Busto (2013)	Diferencias en la comunicación digital entre alumnos y personal de la universidad
Fernández Beltrán (2007)	Aplicación de las nuevas tecnologías en la comunicación interna de la universidad
Durán y Fernández Beltrán (2012)	Portales corporativos y redes sociales en la comunicación interna universitaria
Herranz, Tapia y Vicente (2009)	Comunicación interna entre estudiantes, profesores y personal de la universidad
García Orta (2012)	Importancia de la comunicación interna en las relaciones de la universidad con los alumnos
Sobre empresas	
Castillo (2004)	Análisis de herramientas de Intranet como canales de comunicación interna
Capriotti (2009b)	Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna
Carrillo, Castillo y Gómez (2006)	Nuevas tecnologías en la comunicación interna, corporativa y del producto
Fernández Beltrán (2011)	Gestión de nuevas tecnologías en comunicación interna
Losada, 2004	Comunicación interna en las organizaciones e implicaciones de las nuevas tecnologías

Fuente: elaboración propia.

En el ámbito universitario destaca, por una parte la reflexión de Herranz, Tapia y Vicente (2009) quienes consideran que la universidad debe fomentar la comunicación interna con estudiantes, profesores y todo el personal de administración y servicios. Y por otra, el esfuerzo realizado en la aplicación de las nuevas tecnologías en sus rutinas de comunicación, así lo confirman los resultados

del estudio de Alonso y Alonso (2014), en el que a través del análisis sus publicaciones diarias, contenidos e interacción con seguidores o fans a través de Facebook y Twitter, concluyen que siete de las mejores universidades españolas se están adaptando a la Web 2.0 y mantienen comunicación con sus públicos a través Facebook y Twitter, donde las redes sociales están consideradas como un canal de comunicación directo y rápido con el alumnado.

El estudio elaborado por Busto (2013) en 78 universidades españolas desvela que casi la totalidad de las universidades, el (96,8%) utilizan la página web para comunicarse con el personal de la institución, con los alumnos y con los medios de comunicación. Las redes sociales son la segunda herramienta más utilizada por las universidades para transmitir información a sus alumnos (93,7%), también como nexo con los empleados (87,5%), disminuye para conectar con los medios (78,1%), donde prevalecen otras tácticas tradicionales como la nota de prensa (96,8%) o la rueda de prensa (90,6%). Los blogs, tienen una incidencia ínfima solo el 15% utiliza este medio para comunicarse con el personal y los alumnos. El 6,3% ofrece plataformas de foros de discusión *online*, para intercambiar opiniones o sugerencias con el personal interno, mientras que con los alumnos la presencia es prácticamente inexistente (3,1%). Por el contrario, las universidades españolas siguen sin abrirse camino en el campo de la telefonía móvil, los Social Media, o mensajes cortos, lo utilizan el 21,8% de las universidades para comunicarse con el personal interno y el 18,8% con alumnos.

Respecto a la influencia de la incorporación de las nuevas tecnologías en la comunicación interna de las empresas, Capriotti (2009b) asegura que el principal cambio que han incorporado es la bidireccionalidad, de manera que los empleados dejan de ser receptor pasivo de información, y pasan a ser emisores activos. En cualquier caso, y pese a los peligros asociados a la comunicación digital, las empresas se ven obligadas a romper con las costumbres del pasado y a ofrecer nuevas formas de comunicación a sus públicos internos, sobre todo a los más jóvenes (DiMicco et al., 2008), quizás por esto está siendo una práctica cada vez más común entre las universidades y sus estudiantes. Aquellas que decidan dar la

espalda a esta realidad, pueden encontrarse frente a situaciones difíciles de manejar. Como señala Paine (2011, p. 153) “diferentes empleados prefieren diferentes medios para diferentes tipos de noticias, decidiendo cuáles son canales formales y cuáles no”. Afrontar esta realidad es difícil para una organización, puesto que cada empleado prefiere un medio diferente.

Se detallan a continuación los principales canales Social Media utilizados en las empresas para la comunicación interna, así como una revisión empírica que recoge las principales implicaciones en la comunicación interna de cada uno de estos canales, posteriormente se analizará cómo están siendo adoptados por los responsables de la comunicación en las organizaciones, por los trabajadores de las empresas, y se terminará el capítulo haciendo referencia a las principales motivos que animan a incorporar estas herramienta en el uso cotidiano de las empresas.

4.4.1. Principales Herramientas Social Media

Para poder determinar qué plataformas, canales o herramientas se incluyen en el concepto Social Media, se seguirá la definición universalmente aceptada de Kaplan y Haenlein (2010), quienes entienden este fenómeno como “un grupo de aplicaciones basadas en internet que se construyen en los fundamentos tecnológicos e ideológicos de la *Web 2.0* y que permiten la creación e intercambio de los contenidos generados por usuarios” (p. 61).

Las herramientas 2.0 pueden tener diferentes formas y cubrir diferentes tipos de necesidades, de manera que, al igual que ocurre con las definiciones, existen diferentes clasificaciones de los Social Media o herramientas 2.0, en función de los criterios que se utilicen. Por ejemplo, Cobo y Pardo (2007, p. 63) proponen una clasificación basada en cuatro categorías:

1. **Redes sociales** (Social Networking): herramientas diseñadas para la creación de espacios que promueven comunidades e instancias de

intercambio social. En este apartado se englobaría a las redes sociales, tanto personales, profesionales o especializadas.

2. **Contenidos:** herramientas que favorecen la lectura y la escritura *online*, así como su distribución e intercambio: blogs, wikis, procesadores de texto *online*, podcasts, webcasts, recomendaciones, vlog⁵³.
3. **Organización Social e Inteligente de la Información:** herramientas y recursos para etiquetar, sindicar e indexar que facilitan el orden y el almacenamiento de la información, así como de otros recursos disponibles en la red: lectores RSS, agregadores feeds, buscadores, marcadores sociales y las nubes de tags que aparecen en los blogs.
4. **Aplicaciones y servicios** (mashup4): dentro de esta clasificación se incluyen las herramientas, softwares, plataformas *online* y recursos creados para ofrecer servicios de valor añadido al usuario final: reproductores y agregadores de música, almacenamiento remoto o aplicaciones que permiten la administración de proyectos.

Desde otro punto de vista, Cavazza (2008) divide los medios sociales siguiendo diez criterios:

1. **Herramientas de publicación** para blogs (Blogger, WordPress, Typepad, ...), wikis (Wikipedia, Wikia, ...) o portales de noticias sociales (Menéame, Digg, ...).
2. **Herramientas para compartir** vídeos (YouTube, DailyMotion), fotografías (Flickr, ...), enlaces (del.icio.us, ...), música (Last.fm, blip.fm, yes.fm, ...), presentaciones (Slideshare) y revisiones de producto (ciao, Crowdstorm, ...) o feedback de productos (GetSatisfaction, ...).
3. **Espacios para conversar**, como los foros (phpBB, ...), videoforos (Sessmic, ...), mensajería instantánea (Yahoo! Messenger, Windows Live Messenger, ...) o voz IP (Skype, Google Talk, ...).

⁵³ También se denomina vblog, para referirse a galerías de vídeos publicadas por uno o más autores.

4. **Redes Sociales** generalistas (Facebook, Tuenti, MySpace, Bebo), profesionales (Linkedin, Xing, ...), verticales (Moterus, sclipo, ...) o herramientas para crear redes sociales (Ning, ...).
5. **Herramientas de Micro publicación** de texto y enlaces (Twitter, Plurk, ...), música (blip.fm) o fotografías (Twitxr).
6. **Herramientas de agregación social** que permiten incorporar todo lo que se publica por parte de una persona en la red en un solo punto (FriendFedd, Sociallizr, ...).
7. **Plataformas de emisión en directo** vía web (Justin.tv, Yahoo! Live, ...) o vía móvil (Qik, Kyte, LiveCastr, ...).
8. **Mundos virtuales** (Second Life, ...) o chats en 3D (Habbo, IMVU, ...).
9. **Plataformas de juegos online**: (ImInLikeWithYou, Doof, ...), portales de juego (Pogo, Cafe, Kongregate, ...) y redes sociales para juegos (Three Rings, SGN).
10. **MMOG** (*Massively Multiplayer Online Game*): (Neopets, Gaia Online, Kart Rider, Drift City, Maple Story) y **MMORPG** (*Massive multiplayer online role-Playing Game*): (World of Warcraft, Age of Conan, ...).

Por su parte, Kaplan y Haenlein (2010) identifican seis grupos de Social Media:

1. **Proyectos colaborativos** (*collaborative projects*): incluyen wikis (como Wikipedia, PB wiki, wetpaint) y marcadores sociales (social bookmarking applications, como Delicious, Menéame, Google Reader, Diigo).
2. **Blogs**: plataformas en las que se pueden publicar contenidos en forma cronológica, están escritos con un estilo personal y, en general, buscan la participación de sus visitantes.
3. **Comunidades de contenido compartido**: existen para una amplia gama de tipos de medios, incluyendo el texto (BookCrossing), fotos (Flickr), videos (YouTube) y presentaciones en Power Point (Slideshare). Los usuarios de las comunidades de contenido compartido no están obligados a crear una página de perfil personal.

4. **Redes sociales:** las redes sociales son aplicaciones que permiten que los usuarios se conecten mediante la creación de perfiles con información personal, la invitación de amigos y el envío de mensajes instantáneos. Ejemplos: Facebook, LinkedIn, Pinterest, Tuenti, MySpace, Orkut, Skyrock, Netlog, HI5, Quepasa, Google+.
5. **Mundos de juegos virtuales** (*virtual game worlds*): son plataformas que replican un entorno tridimensional en el cual los usuarios pueden aparecer en forma de avatares personalizados e interactuar entre sí como lo harían en la vida real. Los mundos virtuales requieren que sus usuarios actúen de acuerdo con las estrictas normas del contexto (por ejemplo, War of Warcraft y EverQuest).
6. **Mundos virtuales sociales** (*virtual social worlds*): El segundo grupo de los mundos virtuales permite a los habitantes elegir su comportamiento con mayor libertad y, esencialmente, vivir una vida virtual similar a su vida real. Los usuarios aparecen en la forma de avatares e interactúan en un entorno virtual en tres dimensiones. Sin embargo, no hay normas que restrinjan la gama de posibles interacciones. El ejemplo más conocido de mundos virtuales sociales es la aplicación Second Life.

En definitiva, además de la variedad de herramientas existentes, es un sector muy ágil en el que surgen rápidamente nuevas herramientas y desaparecen otras porque se quedan obsoletas o porque aparece un competidor que atrae más usuarios. Por ejemplo, la masificación de las aplicaciones móviles ha puesto en cuestión algunas de las clasificaciones tradicionales de Social Media. Para arrojar luz en esta jungla de herramientas Social Media, y teniendo en cuenta que no es objeto de este trabajo conocer ni profundizar en cada una de las herramientas Social Media disponibles para los usuarios, pero sí reconocer algunas de las más utilizadas por las empresas españolas, se ha elaborado la Tabla 4 que recoge las definiciones de las principales herramientas Social Media.

Tabla 4.- Definición de las principales herramientas Social Media

Microblog:	
	Twitter es un servicio de microblogging que permite conectarse con todas las personas que se quiera y compartir de forma instantánea todo lo que interese. Permite ver los eventos que se están desarrollando, en tiempo real, desde distintos ángulos.
	Yammer ⁵⁴ basada en el formato microblogging, actúa como una red social privada que ayuda a los empleados a conectarse con las personas indicadas, compartir información y administrar proyectos para que puedas llegar más lejos (más rápido).
Redes sociales públicas generalistas:	
	Facebook es una herramienta social que pone en contacto a la gente con sus amigos y con otras personas que trabajan, estudian y viven en su entorno.
	Tuenti es una plataforma de comunicación social web y móvil.

⁵⁴ Autores como Sun y Shang (2014) consideran Yammer como una red social de empresa, en este trabajo se ha decidido incluir como herramienta microblogging por ser el formato en el que está basado, y porque los estudios empíricos analizados así la consideran y la comparan con Twitter, herramienta de microblogging utilizada a nivel general.

Redes sociales profesionales:	
	<p>LinkedIn es una red de profesionales a nivel mundial. Acceso a perfiles profesionales, oportunidades profesionales, noticias datos. Permite tener el curriculum “en línea”, estar visible y para mantener el contacto con colegas en cualquier parte del mundo.</p>
	<p>Red profesional con fuerte presencia de directores comerciales. Sencilla conectividad entre sus miembros, así como para gestionar eventos y crear grupos. Nación en Alemania, pero se ha hecho muy popular en España.</p>
	<p>Salesforce pone en contacto a cada empleado con los archivos, los datos y los expertos que necesite, dondequiera que esté y en cualquier momento.</p>
Aplicaciones para móvil:	
	<p>WhatsApp Messenger es una aplicación de mensajería multiplataforma que te permite crear grupos y enviar y recibir entre ellos mensajes, imágenes, videos y mensajes de audio.</p>
Marcadores sociales:	
	<p>Delicious es un servicio de gestión de marcadores en web. Además de agregar y categorizar los marcadores, permite compartirlos con otros usuarios.</p>
Audio online:	
	<p>Archivo de audio colgado en Internet para su posterior difusión. Puede escucharse desde la misma página, o descargarse a un ordenador o un MP3 para escucharlo en cualquier momento</p>

Vídeo online:	
	Sitio web en el que los usuarios pueden subir y compartir vídeos, programas de televisión, clips de películas, etc.
Fotografía:	
	Flickr es una comunidad que permite almacenar y compartir fotografías y videos.
	Instagram es una red social y aplicación para compartir de forma rápida, genial y divertida tu vida con amigos y familiares, a través de fotografías o videos. Incluso se pueden compartir en otros sitios como Facebook, Twitter, Tumblr.
Localización:	
	<i>Foursquare</i> es un servicio basado en localización web aplicada a las redes sociales. La geolocalización permite localizar un dispositivo fijo o móvil, así como descubrir recomendaciones basadas en tus gustos, tus calificaciones de lugares similares y las de amigos y expertos de tu mayor confianza.
Mash-ups⁵⁵:	
	Digg, aplicación web que trae los artículos más interesantes y comentados de todo Internet. Utiliza y combina contenidos de más de una fuente –artículos , blogs, revistas, actualizaciones de estado, fotos y vídeos–.

⁵⁵ Es “una aplicación web que toma los datos de una o más fuentes para presentarlas de una forma totalmente distinta a como aparecen en el lugar original” (<http://tendenciasweb.about.com>), por ejemplo, google maps, foursquare en Facebook, permite identificar el lugar en el que el usuario se encuentra.

Documentos y presentaciones compartidas:	
	<p>Slideshare permite a los usuarios publicar y compartir de forma pública y privada, presentaciones en Power Point, documentos de Word, y en Adobe PDF.</p>
	<p>Dropbox permite utilizar desde cualquier ordenador, teléfono o Tablet, los archivos colocados en Dropbox y permite compartir con otros usuarios.</p>
	<p>Aplicación de software libre que permite almacenar y modificar archivos en línea</p>

Fuente: elaboración propia.

4.4.2. Revisión empírica de los principales canales Social Media para la comunicación interna

Antes de abordar el análisis de las diferentes herramientas Social Media en comunicación interna, y con la intención de aclarar conceptos que pueden dar lugar a equívoco, conviene subrayar que en esta investigación consideramos la intranet como la infraestructura digital que alberga los canales Social Media para la comunicación interna en las organizaciones. En este sentido, Miller (2013, p. 4) afirma que las intranets son “espacios de trabajo digitales de alta complejidad, con constante acumulación de contenidos, gente, colaboración y servicios, en el que los sitios más notables se concentran en un pequeño número de tareas específicas realizadas en repetidas ocasiones”.

Por este motivo, aparte de subrayar su importancia como portal de acceso a los Social Media, no se analizarán en este trabajo sus funciones o características técnicas que, por otra parte, han sido estudiadas en profundidad por diferentes autores (Castillo, 2004; Edenius y Borgerson, 2003; Murgolo-Poore, Pitt, Berthon y Prendegast, 2003). Por el contrario, en este epígrafe se abordarán las

investigaciones fundamentales sobre los principales canales 2.0 y su uso en la comunicación interna de las organizaciones.

4.4.2.1. Herramientas colaborativas: wikis y marcadores sociales

En sentido general, cuando hablamos de proyectos colaborativos hacemos referencia a un tipo especial de herramientas Social Media que permiten la creación conjunta y simultánea de contenido o conocimiento por un grupo de usuarios.

Las herramientas colaborativas se basan en la filosofía de la sabiduría de las multitudes, un concepto popularizado por Surowiecki en 2004, cuando estudió de qué forma se puede lograr que los grupos tomen buenas decisiones y, al mismo tiempo, describió los factores que dificultaban este proceso. Este autor sostiene que la suma de las decisiones colectivas de muchas personas resulta más acertada que las decisiones individuales que pueda tomar un solo miembro del grupo. Esta premisa se cumple incluso cuando muchos integrantes del grupo disponen de información superficial sobre un problema. Para ello propone cuatro condiciones fundamentales para alcanzar la suma de inteligencias: 1) diversidad de opiniones entre los individuos que conforman el grupo; 2) independencia de criterio; 3) cierto grado de descentralización que permita la existencia de subgrupos dentro del colectivo y 4) la existencia de algún mecanismo de inclusión de los juicios individuales en una decisión colectiva.

Según Kaplan y Haenlein (2014), las herramientas colaborativas son una de las formas más democráticas de Social Media y se dividen en cuatro categorías: wikis, marcadores sociales, foros y plataformas de reseñas *online –online review sites-*, siendo las dos primeras las más utilizadas en la comunicación interna de las organizaciones y las más estudiadas hasta el momento.

Los wikis han sido analizados en la comunicación interna principalmente por sus características idóneas para las tareas colaborativas: actualización de calendarios de trabajo, ejecución de proyectos, edición de documentos y otros trabajos internos. Su especial naturaleza colaborativa permite a los usuarios añadir, borrar, editar o revisar contenido usando un simple navegador sin necesidad de

poseer conocimientos especializados. Esta herramienta también puede contribuir a mejorar la comunicación interna al facilitar el proceso de introducción de nuevos empleados, la organización de reuniones o la *tormenta de ideas* previa a cualquier nuevo proyecto. Como señalan Lykourantzou, Dagka, Papadaki, Lepouras y Vassilakis (2012), los wikis se diferencian de otros canales Social Media en que ponen el foco en la colaboración y el consenso en lugar de en la publicación individual de contenidos, como los blogs o las redes sociales. Estos autores señalan, por su parte, otras utilidades de los wikis: 1) codificación y personalización del conocimiento que maneja la organización, 2) apoyo en la gestión corporativa a través del desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, o 3) la interacción con terceras partes, tarea clave en situaciones de crisis.

El riesgo derivado del protagonismo del usuario en la creación y modificación del contenido es compensado por su carácter dinámico y participativo. “En resumen, los wikis tienen el potencial de crear una comunidad de diálogo y la copropiedad” (Hickerson y Thompson, 2009, p. 4).

Kaplan y Haenlein (2014) destacan la facilidad de uso y gratuidad de los wikis como método para compartir conocimiento y generar ideas nuevas en el interior de las organizaciones. En su opinión, la posibilidad de hacer partícipe a todo el grupo de empleados, en vez de a un equipo concreto, suele ofrecer resultados muy positivos⁵⁶.

Pese a sus múltiples ventajas, Lykourantzou et al. (2012) advierten que todavía hay muchas cuestiones por investigar como, por ejemplo, la medición del retorno de la inversión (ROI), la identificación de los factores de éxito, la combinación de este canal con el resto de plataformas Social Media, su uso a través de dispositivos móviles, etc.

⁵⁶ Estos autores citan el caso de la multinacional Shell, que en 2006 lanzó Shell Wiki como herramienta para compartir material de formación, manuales técnicos e informaciones actualizadas sobre diferentes divisiones de la empresa. Nokia, en la misma línea, utiliza wikis para generar ideas e involucrar a sus más de 100.000 empleados en sus proyectos.

Los marcadores sociales –*bookmarking*– permiten a los usuarios localizar, almacenar, etiquetar y anotar recursos de Internet para reutilizarlos desde cualquier ordenador, y compartirlos. La herramienta más conocida que puede englobarse dentro de esta categoría es, probablemente Delicious⁵⁷. Respecto al uso de los marcadores sociales en la comunicación interna, las empresas Adobe y Dell han sido pioneras al saber aprovechar sus ventajas como generadores de ideas, ofreciendo a los empleados la posibilidad de colaborar en lugar de obligarles a hacerlo al estilo tradicional (Kaplan y Haenlein, 2014). Los marcadores sociales contribuyen a la innovación porque facilitan el acceso a la información relevante dentro de las organizaciones (Gray, Praise e Iyer, 2011).

4.4.2.2. Blogs

Fernández Dutto (2005) señala que los blogs internos permiten sacar a la superficie diálogos, ideas y aprendizajes que están en el orden abstracto individual y los trasladan a un ámbito concreto colectivo. Cuando encontramos reflexiones, ideas y aprendizajes compartidos, se generan acciones y se abren nuevas posibilidades. En este sentido, los blogs internos se convierten en una red de aprendizaje y colaboración espontánea.

A través de los beneficios derivados del uso de blogs internos, las empresas pueden ahorrarse mucho dinero y tiempo en la construcción de una nueva cultura corporativa más colaborativa. Los blogs de carácter interno hacen que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean más ágiles y transparentes. Además, estas herramientas son de fácil uso y tienen un bajo coste de implantación frente a otras alternativas de comunicación interna, como las intranets, que conllevan altos costes de puesta en marcha y mantenimiento (Celaya y Herrera, 2007).

Por otra parte, autores como Yardi, Golder y Brzozowski (2009) apuntan que las organizaciones están incorporando los blogs a la comunicación interna sin ser

⁵⁷ Fundada en 2003, cuenta con más de cinco millones de usuarios y un billón de marcadores enlazados.

conscientes de que los resultados obtenidos no tienen por qué coincidir con los que han sido documentados en el ámbito de la comunicación externa. De hecho, en un interesante estudio de caso estos autores comprueban que los empleados que dedican parte de su tiempo a dotar de contenido a este canal se sienten desmotivados por la falta de atención y de recompensa recibida por parte de compañeros y directivos. Consideran, además, que pese a las ventajas descritas en diferentes artículos profesionales y académicos, todavía no está claro si los beneficios son superiores a los costes y reclaman un estudio más profundo sobre el proceso y los riesgos asociados a estos canales. Al mismo tiempo, plantean dudas sobre qué herramientas son las más apropiadas para relacionarse internamente.

También Taylor y Kent (2010) se muestran en esta misma sintonía, encuentran muy limitados los estudios publicados y aseguran que no existe ninguna investigación cuantitativa que demuestre la influencia real de las redes sociales como herramienta de comunicación de la empresa. Recuerdan que el estudio de Wright y Hinson (2008) en el que se encuestó a más de 300 profesionales sobre el uso de los blogs por parte de los empleados demostró que la mayoría de las organizaciones (85%) no había encargado o realizado ninguna investigación sobre los efectos de esta herramienta.

Unos años más tarde Aggarwal, Gopal, Sankaranarayanan y Singh (2012) analizan la relación entre los posts o entradas negativas sobre una organización y el nivel de lectura de los blogs escritos por empleados. Sostienen que, dado que los trabajadores que utilizan esta herramienta publican un mayor número de comentarios positivos que negativos, las organizaciones deberían permitir la publicación de textos, ya que, aunque en principio alguno puede ser contraproducente para su imagen, en un balance general son beneficiosos.

Por su parte, Walden (2013) afirma que los blogs facilitan el funcionamiento y la comunicación de equipos y que son muy útiles para distribuir conocimiento. En su opinión, su eficacia está probada en el intercambio de información entre pares y en las tareas relacionadas con la resolución de problemas.

4.4.2.3. Microblogs

Twitter es el *microblog* más utilizado, se emplea a nivel externo e interno, puesto que todos los trabajadores y usuarios pueden participar y compartir la información. Algunas empresas han desarrollado herramientas específicas para cubrir las necesidades de comunicación interna de las empresas, y restringidas a sus empleados, Yammer y Communote son algunos ejemplos de este tipo de servicios. Así, Yammer y Communote basadas en el formato *microblogging*, actúan como una red social para la comunicación dentro de la empresa. Yammer⁵⁸ tiene las mismas funcionalidades que Twitter, pero incorpora algunos cambios y mejoras, como un sistema que permite la búsqueda posterior de los mensajes, la posibilidad de adjuntar archivos a los mensajes y la eliminación del límite de caracteres.

Es un error considerar que estas herramientas de microblogging sirven solo para entornos personales y que no tiene aplicación en el mundo empresarial. Las organizaciones están formadas por un conjunto de personas que necesitan relacionarse, en esta línea, las relaciones entre los empleados también puede definirse como una red social. En el ámbito de las empresas los posibles usos de estas nuevas vías de comunicación interna y externa depende del propio mundo empresarial. Algunas empresas utilizan estas herramientas para la convocatoria de reuniones internas, otras como sistema de alerta de posibles situaciones de crisis; otras como canal complementario de comunicación interna con sus empleados o comerciales; para comunicarse con periodistas especializados y líderes de opinión, o incluso en algunas empresas sirve para mantener conversaciones entre trabajadores que estando físicamente separados trabajan en equipo (Celaya, 2008). Sin olvidar que su capacidad para establecer conversaciones más humanas entre los trabajadores, como qué hacen el fin de semana, qué recomiendan a sus colegas, etc., ayuda a fomentar los lazos personales entre ellos.

⁵⁸ Un dato que refleja la importancia de Yammer en la comunicación interna de las empresas, es su compra por parte de Microsoft en 2012, en busca de sus más de cinco millones de usuarios de empresa.

Por tanto, los servicios de *microblogging* para empresas ayudan a los empleados a conectar y a aprender unos de otros desde un punto de vista tanto personal como profesional, pues este tipo de plataformas ofrecen una oportunidad única para identificar expertos y para apoyar la creación y distribución de conocimiento dentro de la organización (Wu, DiMicco y Millen, 2010). Guy, Ur, Ronen, Perer y Jacovi (2011) también encuentran ventajas para los empleados a la hora de buscar consejos o ayuda, encontrar oportunidades de carrera, aprender sobre nuevos proyectos, conectar con personas influyentes, cultivar el capital social y aumentar su influencia en la organización, entre otros.

Algunas de estas ventajas se confirman en una completa investigación de Seebach (2012), en la que tras analizar 15.505 mensajes de *microblog* publicados por 1.116 empleados de una firma financiera internacional, encontró evidencias empíricas de que este tipo de tecnología ayuda a difundir el conocimiento ya existente, sobre todo al conectar a empleados que antes estaban aislados. Este autor descubrió, además, que los empleados preguntan a personas concretas dentro de la organización cuando se trata de recabar hechos u opiniones, pero lanzan preguntas a la globalidad de los usuarios cuando buscan recomendaciones. El patrón resultante es que las preguntas indirectas propician la participación en términos de distribución del conocimiento, mostrando la capacidad de los Social Media para favorecer la colaboración.

En línea con lo anterior, y en relación a los contenidos difundidos a través de los servicios de *microblogging*, Chelmis y Prasanna (2013), afirman que la mayoría de los comentarios giran en torno a la cultura de la empresa, tareas y problemas diarios. Las discusiones suelen centrarse en la forma de solucionar problemas, nuevas técnicas, aplicaciones y tecnologías, tendencias, etc. La decisión sobre la adopción o no de herramientas de *microblogging* puede estar influenciada por cuatro factores clave (Günther, Krasnova, Riehle y Schoendienst, 2009): preocupaciones sobre la privacidad, beneficios relacionados con la comunicación, índice de ruido y esfuerzo de codificación.

Algunos estudios se han dedicado a comparar el uso de Twitter frente a *microblogs* específicos de empresa como Yammer y Communote. Uno de los primeros estudios sobre el papel que juegan los *microblogs* en la comunicación interna fue conducido en 2009 por Zhao y Rosson. Estos autores descubrieron que los empleados usaban Twitter sobre todo para mantenerse en contacto con compañeros con los que no coincidían diariamente en sus puestos de trabajo. Especialmente, los usuarios valoraban su capacidad para ofrecer información sobre objetivos personales y para conocer las opiniones de otros empleados en todo momento. Además, destacaban su capacidad de actualización en tiempo real y su facilidad para monitorizar grandes cantidades de información. Sin embargo, este estudio cualitativo demostró que Twitter ofrecía un mayor potencial para crear lazos personales que para lograr beneficios profesionales, aunque quedó patente su capacidad como canal de comunicación complementario para el intercambio de información e ideas.

En un estudio posterior, Zhang, Qu, Cody y Wu (2010) abordaron los beneficios del uso de esta herramienta en el entorno laboral, así como las barreras para su adopción. Estos autores descubrieron diferencias importantes entre el uso de Yammer, una herramienta de *microblogging* corporativo, y Twitter. Los trabajadores de la empresa analizada utilizaban Yammer principalmente para publicar noticias sobre sus equipos o unidades de negocio en lugar de sobre ellos mismos. Entre las principales ventajas destacan su capacidad para informar sobre las actividades laborales del resto de los compañeros y para establecer relaciones. Sin embargo, las preocupaciones sobre los riesgos de compartir información sensible y la falta de formación tecnológica de una parte de los empleados son dos importantes barreras para favorecer la implementación de esta herramienta en las organizaciones.

En un estudio similar, Borghagen (2010) analizó el uso de Communote, otra plataforma de *microblogging* creada en 2008 para el uso interno de las compañías. Según dicha autora, esta herramienta supera a Twitter en su capacidad para

coordinar y delegar tareas, compartir información y discutir opiniones en contextos corporativos.

En definitiva, sea cual sea la herramienta concreta de *microblogging* utilizada para la comunicación interna de la empresa, ayudará a mantener informados a los trabajadores y mantener relaciones laborales entre ellos.

4.4.2.4. Redes sociales públicas y privadas

Desde un punto de vista organizacional, las redes sociales facilitan el acceso a la información, permitiendo encontrar nuevas oportunidades de negocio o mejorando el proceso de búsqueda de recursos humanos (Wilson, 2009). Sin embargo, su introducción en las organizaciones se ha visto frenada por el estigma popularmente aceptado, y ratificado por algunas investigaciones, de que su enfoque eminentemente social disminuye la productividad (Cummings, 2013).

Investigaciones recientes se han centrado en la capacidad que tienen las redes sociales para crear lazos de cercanía entre trabajadores que, en organizaciones complejas, no pueden o no tienen tiempo para la comunicación cara a cara. En este sentido, estas herramientas permiten crear perfiles *online* de cada miembro con información relativa a la educación, experiencia laboral, aficiones o gustos y, por tanto, sirven para crear un vínculo inicial.

Las organizaciones pueden seguir dos estrategias a la hora de implementar las redes sociales. Por un lado, tienen la posibilidad de utilizar las redes sociales públicas disponibles –Facebook, LinkedIn, Instagram, etc.– para que los empleados interactúen o, por el contrario pueden emplear plataformas específicamente diseñadas para desarrollar la comunicación interna en el mundo empresarial, son redes sociales privadas como, por ejemplo, Salesforce Chatter, Microsoft Sharepoint o IBM Connections (Sun y Shang, 2014). La principal diferencia entre las redes sociales públicas y las privadas es que las primeras están abiertas a cualquier

usuario de internet, mientras que las segundas están restringidas a los trabajadores de la organización que decide implementarlas.

Los estudios relacionados con el uso de **redes sociales públicas** en la comunicación interna ofrecen resultados diversos. DiMicco et al. (2008) explican que los usos y motivaciones en el caso de las redes sociales internas empresariales difieren de los que se han descrito en las redes sociales públicas. Mientras que Skeel y Grudin (2009) creen que las redes sociales no son útiles para la comunicación interna. En el interior de las organizaciones, los empleados recurren principalmente a estos canales para conocer a nuevos compañeros, en lugar de conectar con los que ya conocen, avanzar en sus carreras profesionales y compartir contenidos.

Ellison, Steinfield y Lampe (2007), por su parte, relacionan la formación y el mantenimiento del capital social con el uso de Facebook entre estudiantes universitarios. También señalan que esta red ayuda a las personas con baja autoestima y baja satisfacción vital. Gómez y Soto (2011) observan que siendo Facebook la herramienta Social Media más utilizada entre las empresas de Puerto Rico, se emplea con fines de marketing y no para promocionar la comunicación corporativa.

Debido a estas debilidades, recientemente Facebook y LinkedIn han lanzado sendas aplicaciones destinadas específicamente a la comunicación interna. Facebook At Work ofrece a los empleados de una empresa la posibilidad de conectarse y colaborar de manera eficiente utilizando las herramientas de Facebook, muchas de las cuales es probable que ya estén utilizando en su perfil personal, como *últimas noticias, grupos, mensajes y eventos*. Facebook At Work tiene el mismo aspecto que Facebook y usa las mismas herramientas, de forma que los trabajadores de una empresa pueden estar en contacto entre sí de la misma forma en que mantienen el contacto con sus amigos y familiares a través de Facebook (PR Comunicación, 2015).

En el caso de LinkedIn⁵⁹, su aplicación estará específicamente disponible para el intercambio de información de contacto de los empleados, así como para ayudar a las empresas a compartir su contenido con determinados grupos de trabajadores.

En cuando a la utilización de las **redes sociales privadas**, los estudios realizados muestran un mayor uso para iniciar y mantener relaciones dentro de la organización (DiMicco et al., 2009). DiMicco et al. (2008) afirman que los empleados utilizan estos canales para promocionarse personalmente o compartir nuevas ideas y señalan que, en contra de lo que podría esperarse, los usuarios tienen menos reparos a compartir información personal que en las redes públicas debido a su mayor confianza en los niveles de seguridad. De hecho, Cummings (2013) sugiere que este tipo de canal tiene un efecto en la impresión o la imagen que se forman unos empleados de otros, aunque no profundiza en cómo estas impresiones pueden influir en las posteriores interacciones. Sin embargo, sí parece evidente que estas redes sociales pueden servir como puente para fomentar y construir relaciones entre empleados que estén físicamente dispersos.

4.4.2.5. Aplicaciones móviles

Las aplicaciones móviles permiten a los empleados estar conectados desde cualquier lugar y en cualquier momento, sin las limitaciones impuestas por los ordenadores convencionales (PC). Hasta hace unos años, lo habitual es que las empresas estuviesen tecnológicamente mejor equipadas que los usuarios, pero los avances en la tecnología de consumo han modificado esta tendencia, hoy es más habitual que los usuarios dispongan de tecnología más avanzada que la que pone la empresa a su disposición (Lavin, 2013). Esta situación está provocando que las empresas de manera cada vez más generalizada, permitan a sus empleados llevar y utilizar sus propios dispositivos portátiles (ordenadores portátiles, smartphones y tabletas) para conectarse a la red o recursos de su organización. Esta tendencia se denomina *Bring Your Own Device* (BYOD) también conocido como *Bring*

⁵⁹ Noticia publicada el 15 de enero de 2015 en www.marketing actual.es

Your Own Technology (BYOT) o *Bring Your Own Phone* (BYOP). Este escenario ha permitido implementar la comunicación móvil en entornos laborales y parece una tendencia imparable, el uso de aplicaciones móviles para el trabajo se ha incrementado un 120% desde 2013 (Risk, 2014) y en países como España el 89% de los empleados ya llevan sus dispositivos personales al trabajo (Intel Security, 2015). Sin embargo, al utilizar dispositivos personales para acceder a aplicaciones e información privilegiada de la compañía, surgen problemas legales asociados a la seguridad o la privacidad.

Entre las aplicaciones móviles, el sistema de mensajería instantánea WhatsApp es uno de los más populares, especialmente en España, donde el 98% de los usuarios de smartphone disponen de este servicio (El País, 2015). Actualmente, según datos de la compañía, ya han alcanzado los 700 millones de usuarios en todo el mundo (USA Today, 2015). Además de utilizar la mensajería en modo texto, los usuarios de WhatsApp pueden crear grupos y enviarse mutuamente, imágenes, videos y grabaciones de audio.

A pesar de que algunas empresas utilizan este servicio como canal de comunicación interna para permanecer conectado con la oficina, varios expertos (Aced, 2014e; Dans, 2014) alertan sobre los problemas de privacidad. En concreto, en España WhatsApp, al identificar al usuario por su número de teléfono, puede estar vulnerando la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). Por ello, Dans (2014) propone otras alternativas similares pero que, a su juicio, son más apropiadas para entornos corporativos: UPCnet u Talk, Enjostr, Imbox.me, Cotap, Slack o Zula.

Sin embargo, el uso de la tecnología móvil es muy amplio y variado, y apenas ha sido estudiado desde el punto de vista de la comunicación interna. Uno de los pocos artículos académicos ha sido publicado recientemente por Gu, Churchill y Lu (2014), quienes han probado la efectividad de las aplicaciones móviles para fomentar el aprendizaje informal dentro de las organizaciones.

4.4.2.6. Podcast

Es una herramienta de comunicación que permite, a través de un archivo digital en formato podcast, la retransmisión bajo demanda del trabajador, quien puede descargarse en cualquier momento y lugar un archivo sonoro con información de la empresa (Celaya, 2008).

Gracias al podcasting, el audio se ha desarrollado en las organizaciones con una mayor riqueza de estilos y tonos, con las ventajas que ofrece su movilidad, libertad de horario e independencia (Fernández Beltrán, 2007). Sus posibilidades van ligadas a la creatividad del responsable de comunicación interna y puede emplearse para crear cursos de formación, difundir conferencias o mesas redondas organizadas por la entidad o como alternativa a algunos medios tradicionales. En este sentido, los podcast pueden ser extremadamente útiles para transmitir vídeos institucionales, mensajes de la alta dirección, compartir información y tutoriales (Pintado y Sánchez, 2014). Además de ofrecer un factor personal y emocional del que carecen los textos escritos, resultando, al mismo tiempo, más económico que la mayoría de los canales tradicionales. Los podcast también son muy eficaces para ofrecer contenidos de audio a nichos de audiencia (Celaya, 2008). En el caso concreto de la comunicación interna en las universidades españolas, Busto (2013) desvela que los postcast son utilizados en el 12,5% de las universidades con los alumnos y en el 9,3% con los empleados.

En definitiva es una herramienta que está siendo cada vez más utilizada por las empresas (Aced, 2014a), entre otros motivos porque resulta más barato que la producción de un video y permite humanizar la empresa a través del audio. Es una herramienta no invasiva, puesto que el trabajador acude a ella cuando la necesita, la puede escuchar o descargar en cualquier lugar y momento, y con la facilidad añadida de que se puede reproducir desde teléfonos móviles, tabletas, reproductores de mp3, etc.

4.4.3. Adopción de la tecnología *Web 2.0* por parte de los Dircom

La introducción de la tecnología de la *Web 2.0* y los Social Media ha impactado drásticamente y transformado las actividades del día a día de los profesionales de la comunicación, quienes se han visto obligados a dominar las herramientas digitales para poder comunicar de forma precisa y efectiva (Taylor y Perry, 2005).

Varias perspectivas teóricas han tratado de explicar la aceptación individual de las nuevas tecnologías, la mayor parte desde la *Perspectiva de los Usos y Gratificaciones* (Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003). Los objetivos de esta perspectiva se cumplen, tanto en lo que se refiere a cubrir necesidades de interacción, necesidad real, hasta la capacidad de superar las expectativas creadas (Martínez, 2010). Las expectativas del usuario en una red social se superan por la capacidad de *multidirigir* sus mensajes a diferentes personas y de recibir asimismo una respuesta rápida, superando además con creces las barreras espacio-tiempo, potencia la comunicación hasta un nivel que hasta ahora no se había conseguido. Las redes sociales optimizan la comunicación entre las personas, vinculan todo tipo de información, desde juegos virtuales, eventos a los que acudir, hasta hacerse fan de una entidad determinada.

Desde el punto de vista de la *Teoría de la Difusión de la Innovación* se considera que el proceso de adopción de cualquier cambio sigue una curva en forma de S (Roger, 1995), comenzando lentamente y, en el caso de que la innovación sea considerada útil por los miembros de un sistema social, la incorporación se acelera. La adopción de las tecnologías digitales por parte de los profesionales de las relaciones públicas siguen un patrón similar condicionado por la importancia de los atributos de las innovaciones, los canales de comunicación que participan en la difusión, los procesos de decisión de los participantes en el tiempo, y los sistemas sociales en los que viven y trabajan los adoptantes (Kelleher y Sweetser, 2012; Savery, 2005)

No obstante, a pesar de la masiva adopción de las nuevas tecnologías por parte de las organizaciones, todavía se ha investigado poco en las competencias y habilidades que deben tener los profesionales para un uso eficaz de los Social Media.

Por una parte, y a pesar de que las cifras sobre el uso de los Social Media entre los profesionales de las relaciones públicas varían en función de los estudios que se tomen como referencia (Avery et al., 2010; Barnes, Lescault y Andonian, 2012; Porter et al., 2001; Robson y James, 2011; Taylor y Perry, 2005; Wright y Hinson, 2013), no existe ninguna duda sobre su mayoritaria adopción. En este sentido, Wright y Hinson (2013) afirman que su utilización ha crecido de forma continuada año tras año y que actualmente el 99% dedica parte de su jornada laboral a asuntos relacionados con la gestión de los Social Media. Pero por otra parte, algunas investigaciones anteriores demuestran que los profesionales de comunicación en las organizaciones suelen ser lentos a la hora de adoptar los nuevos medios (Eyrich et al., 2008; Porter et al., 2001; Sallot et al., 2004). Esto se debe a la complicación que el uso de las redes sociales y mundos virtuales tienen para estos trabajadores, acostumbrados a utilizar el correo electrónico, los blogs, los podcasts y la Intranet (Eyrich et al., 2008), con los que los trabajadores se sienten cómodos. Surge aquí la duda sobre si los responsables de utilizar estas nuevas tecnologías en las empresas están realmente capacitados para utilizarlas o necesitarían poseer conocimientos específicos en esta materia.

Un estudio reciente de Macnamara y Zerfass (2012) mostró que tres cuartas partes de los profesionales de relaciones públicas y corporativas en Australia y casi el 70% de los profesionales europeos dicen tener un conocimiento avanzado o intermedio de los Social Media. Sin embargo, esos datos tienen que ser tratados con cautela a la luz del uso ineficiente e ineficaz de las posibilidades dialógicas, de la falta de políticas y directrices sobre el uso de los medios sociales, de la falta de estrategias enfocadas a lograr la bidireccionalidad y del elevado número de prácticas no éticas adoptadas en los medios sociales (Kent, 2013; Kent y Saffer,

2014; Macnamara, 2010; Macnamara y Zerfass, 2012; Robson y Sutherland, 2012; Taylor y Kent, 2010; Wright y Hinson, 2009b).

La brecha entre lo que los practicantes opinan de su propio conocimiento de los Social Media y los resultados de su trabajo puede tener tres explicaciones: a) los profesionales tienden a decir lo que los demás quieren oír (Macnamara, 2010), b) las organizaciones impiden una implementación real y efectiva de los Social Media (Robson y James, 2013) y c) como lo que sucede con el resto de los ciudadanos, la mayoría cree saber más acerca de la tecnología de lo que realmente saben (Kent y Saffer, 2014).

De hecho, aunque el trabajo de los profesionales ha cambiado drásticamente en la era digital, la mayoría no se sienten muy seguros acerca de cómo manejar la velocidad y el volumen del flujo de información (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno y Tench, 2014). Kent y Saffer (2014) llegaron a una conclusión similar al encontrar evidencias de que los profesionales de las relaciones públicas desconocen el poder de las herramientas digitales.

En esta línea de investigación, un reciente estudio de Moreno, Navarro, Tench y Zerfass (2015) demuestra que los comunicadores que usan con mayor frecuencia los canales digitales muestran una mayor confianza en su efectividad y que el uso privado y profesional está relacionado. Aunque parece que el uso de los Social Media por los profesionales de la comunicación en las empresas está condicionado por la edad y su experiencia en este campo (Kitchen y Panapoulos, 2010), el estudio de Moreno et al. (2015) constata que la barrera de la edad ha sido superada y que no existen diferencias de uso profesional entre jóvenes y veteranos profesionales.

En definitiva, mientras los nuevos medios siguen evolucionando y su uso se extiende por toda la sociedad, los profesionales que no estén preparados para afrontar el desafío de los Social Media se enfrentarán con mayores barreras en su desempeño laboral (Lariscy, Avery, Sweetser y Howes, 2009; Macnamara, 2010; Zerfass, Sandhu y Young, 2007). De hecho, Moody (2010) cree que los estudiantes

que saben usar blogs y cómo comunicarse de manera efectiva en Facebook tendrán mejores oportunidades de carrera. Tendencia que corrobora el informe de ADECCO sobre Redes sociales y mercado de trabajo (2014), en el que el 79% de las empresas encuestadas consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales que el inactivo. Se adelantaba a esta tendencia el Informe de la Comisión de Educación de Relaciones Públicas (2006) en el que se insta a los educadores a enseñar competencias en el uso de la tecnología de comunicación. Lo cierto es que, la falta de competencias relevantes ha favorecido en el pasado reciente la contratación de empleados sin conocimientos de relaciones públicas para llevar a cabo funciones de esta disciplina. Por ejemplo, ninguno de los especialistas en Social Media que participaron en un estudio conducido por Fitch (2009a, 2009b) había trabajado en relaciones públicas previamente. De hecho, la mayoría habían sido contratados específicamente en 2006 y 2007 por sus habilidades con los Social Media y por su experiencia en periodismo tecnológico, marketing digital, publicidad y blogs.

Los resultados de esta encuesta y parte de la literatura científica han puesto de manifiesto la necesidad de incorporar el estudio de las tecnologías *online* en los currículos educativos de las relaciones públicas (Curtin y Witherspoon, 1999; Gustafson y Thomsen, 1996; Todd y Hudson, 2009) y ampliar el uso profesional de Internet (Curtin y Witherspoon, 1999; Gower y Cho, 2001; Sriramesh y Hornaman, 2006). Sin embargo, Chung y Choi (2012) descubrieron diferencias significativas entre países con respecto a la formación del plan de estudios: solo el 21% de las instituciones de nivel universitario en Estados Unidos incluyen las nuevas tecnologías de las comunicación en sus programas de estudios, en comparación con el 54% del Reino Unido y el 78% de Corea.

En general y hasta ahora, las investigaciones sobre las habilidades y conocimientos de los jóvenes que se incorporan a la disciplina ofrecen resultados contradictorios. Mientras Gower y Reber (2006) indican que el 35,3% de los recién graduados no se sienten preparados para el uso de los canales *online*. En un reciente estudio empírico Todd (2014) concluyó que los nativos digitales

(Millennials)⁶⁰ son conocedores de la tecnología. De hecho, los resultados de este estudio confirman que son competentes en habilidades Social Media. Los resultados de una encuesta realizada a 113 profesionales de las relaciones públicas en los Estados Unidos (Paskin, 2013) mostraron que aunque los conocimientos tecnológicos se ven cada vez como más importantes, los profesionales siguen valorando más las habilidades tradicionales, como la capacidad de escritura y comunicación. Sin embargo, el 92,7% de los encuestados consideran importante que los estudiantes universitarios de relaciones públicas aprendan esas nuevas habilidades. Como conclusión de esta investigación, Paskin (2013) propone que los programas de relaciones públicas consideren el concepto de ‘convergencia’, es decir, ofrezcan clases centradas en los aspectos básicos de la disciplina al tiempo que introducen a los estudiantes en las nuevas tecnologías. Dado que el nivel de competencias tecnológicas afecta directamente a la capacidad de utilizar los canales digitales para interactuar con grupos de interés internos y externos, los profesionales de relaciones públicas deben continuar adoptando y adaptándose a las nuevas tendencias en este campo (Cabezuelo y Sierra, 2012).

4.4.4. Adopción y uso de los Social Media internos por parte de los empleados

Dos corrientes han dominado el estudio de la adopción tecnológica en los entornos de trabajo desde la década de los ochenta: la que aborda sus efectos en el comportamiento de los individuos, entendiendo la tecnología como una fuerza externa, y la que entiende la tecnología desde una doble vertiente, como objeto físico y como una construcción sociológica producto de la acción humana (Orlikowski y Scott, 2008). Este último enfoque resulta más complejo ya que

⁶⁰ La generación Y, también conocida como la generación ‘Millennial’ o simplemente millennials, es la generación subsiguiente a los Gen Xers o generación X, de 18 / 30 años, nacidos entre las décadas de los 80’s, 90’s, hasta principios de la primera década del 2000. Las características de los millennials varían según la región y sus condiciones socio-económicas, pero por lo general se caracterizan por su uso masivo de las redes sociales y su *familiarización* innata con la comunicación, los medios y la tecnología digital.

entiende que la tecnología puede ofrecer diferentes resultados en función del comportamiento y la actitud de sus usuarios, quienes en definitiva diseñarán y aplicarán la tecnología en sus actividades laborales.

Centrándonos en este último enfoque y desde el punto de vista de la Teoría de la Estructuración, ampliamente desarrollada en el trabajo de Correa (2014), existen tres niveles o etapas en la incorporación de la tecnología a las organizaciones: desarrollo inicial, institucionalización y uso continuado de la tecnología. El proceso varía en función de la influencia mutua ejercida por los miembros del grupo y los patrones de interacción se ven conformados por las estructuras definidas por los directivos. Uno de los aportes de este modelo es que mediante un cuidadoso análisis de los procesos de cambio y sus impactos, se puede revelar la complejidad de las relaciones entre la organización y la tecnología que ayudará a entender las implementaciones de la tecnología y las capacidades a desarrollar. Finalmente, las previsiones sobre el uso de la tecnología en una organización se basarán en los patrones desarrollados en función de las actitudes que sean sancionadas o premiadas.

En el caso concreto de la tecnología de los Social Media, se ha investigado poco hasta el momento sobre los factores que influyen en su adopción en los entornos laborales. Algunos autores consideran que existe relación entre el uso privado y el profesional de los Social Media (Moreno et al., 2015), en concreto Robson y James (2013, p.10) señalan que “los profesionales empiezan utilizando Social Media en su vida personal, extendiendo el uso de Social Media hacia su desarrollo profesional”. Aunque no existe una relación tan fuerte entre la satisfacción y el uso de los Social Media en el trabajo, como cuando se trata de su uso a nivel personal, Ravichandran (2013) sí tiene claro que para que se utilicen las herramientas Social Media de forma eficiente en el lugar de trabajo, es importante que los usuarios entiendan el valor que aportan estas herramientas y sean ellos los que elijan utilizarlas.

Por otra parte, mientras que los resultados de Walden (2013) muestran que, cuando se trata de formar a los empleados, la colaboración entre pares, o iguales, es tan o más importante que los programas de formación oficiales. Un estudio publicado recientemente por Chelmis, Srivastava y Prasanna (2014) señala que los mandos intermedios desempeñan un papel clave para motivar al resto de los empleados a utilizar herramientas Social Media. Resulta interesante comprobar cómo las conexiones o interacciones dentro del trabajo no tienen que ver con intereses o gustos comunes, sino con factores relacionados con las tareas desempeñadas o la jerarquía dentro de la organización. Así pues, la estructura de la organización puede limitar o facilitar en gran medida la adopción de los Social Media, aunque la comunicación informal más allá de los límites y restricciones es clave en el proceso de creación y crecimiento de las redes sociales internas.

Otro estudio reciente (Trimi y Galanxhi, 2014) señala que tanto empleados como directivos son conscientes de las ventajas de los Social Media para favorecer la comunicación, la colaboración, la construcción de comunidades y el *engagement*, aunque detecta una percepción algo menos favorable entre los directivos.

Respecto a los datos sobre la adopción real de los Social Media en las empresas en España, el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en colaboración con Dircom (2012)⁶¹, demostró que el 40% de las empresas todavía no se ha adaptado a la era digital en su organización ni cuenta con planes estratégicos en el área de comunicación interna. De hecho, tan solo el 25% lleva a cabo acciones concretas a través de los Social Media, un 22% cuenta con una red social interna y solo la mitad de los encuestados (51%) consideraban importante los Social Media para la comunicación interna. Sin embargo, Catenon Worldwide Executive Search, en su estudio de 2011, desveló que el 59% de los profesionales españoles se relaciona con sus compañeros de trabajo o jefes a través de redes sociales, ya sea habitualmente (30%), o de vez en cuando (29%). En

⁶¹ Realizó un análisis en el que participaron 156 empresas de todos los sectores, 60 de las cuales se encontraban entre las 500 mayores compañías de España.

relación a su función dentro del proceso comunicativo, Van Zoonen, Van der Meer y Verhoeven (2014) aseguran que los empleados los usan principalmente para consumir y producir información relacionada con el trabajo.

Resultados similares se obtienen a nivel internacional. En Estados Unidos el 61% de los empleados tienen acceso al menos a una herramienta Social Media en el trabajo (Ward, 2011). De hecho, un estudio publicado por Pew Research Center (2014) afirma que solo el 4% de los trabajadores norteamericanos consideran muy importantes los Social Media para realizar su trabajo. En Flandes (Bélgica), el 78,1% de los trabajadores usan Social Media y, en lo que respecta a la comunicación interna, las herramientas más utilizadas son las redes sociales internas (9,5%), gestión de proyectos (5,1%), colaboración (4,1%) y redes sociales públicas (3,8%) (Verheyden, Goeman, Pierson y Philips, 2010). En Grecia, en el sector de los seguros Leftheriotis y Giannakos (2014) constatan un uso mayoritario (67%) de los Social Media por parte de los empleados.

Los resultados de esta investigación realizada en Grecia en relación a la edad de los usuarios de los Social Media, muestra una tendencia que ha sido confirmada en investigaciones posteriores (Moreno et al., 2015): la desaparición de diferencias significativas en función de la edad en cuanto al uso de los Social Media en el ámbito profesional. De hecho, los trabajadores más veteranos perciben claramente la utilidad de estos canales *online*, adaptándose a los retos que conllevan los nuevos medios. En esta misma línea, Friedl y Verčič (2011) afirman que, sorprendentemente, los empleados menores de 30 años muestran una alta preferencia por los medios tradicionales en el ámbito de la comunicación interna y señalan una menor adopción de los Social Media en el ámbito laboral que en el personal.

Pese a sus beneficios, muchas son las empresas que aún no han incorporado los Social Media a sus estrategias de comunicación. El estudio de Robson y James (2013) señala que los directivos son los principales responsables de los límites a la adopción de las redes sociales en las organizaciones. Mientras que los resultados de

Zhang et al. (2010) revelan la preocupación sobre los riesgos de compartir información sensible y la falta de formación tecnológica por parte de los empleados como las principales barreras para la adopción de Social Media.

Discrepancias aparte, lo cierto es que las fronteras entre el uso privado y el profesional de las tecnologías de la comunicación se están desdibujando y los trabajadores encuentran cada vez mayores dificultades para separar trabajo y ocio. Este nuevo escenario, en el que los Social Media juegan un papel relevante, está generando problemas, motivando la publicación de nuevas investigaciones en los últimos años, tales como los problemas que pueden resultar de un uso inadecuado de los Social Media por parte de los empleados, el acoso *online* o cuestiones relativas al acceso a información confidencial (Kaupins y Park 2011; Gelms, 2012; Sánchez Abril, Levin y Del Riego, 2012).

En definitiva, el éxito de los Social Media en la comunicación interna requiere del compromiso de los empleados y las organizaciones, además de un previo desarrollo de la cultura y los procesos comunicativos. Las organizaciones que no crean y no hayan desarrollado una infraestructura de comunicación sofisticada no podrán beneficiarse de las ventajas de las herramientas 2.0.

4.4.5. Motivaciones para usar las herramientas Social Media en el entorno laboral

Entre los principales motivos para emplear herramientas Social Media en la comunicación interna destacan su capacidad de crear y fortalecer los lazos entre empleados, reunir e intercambiar información, favorecer el trabajo en equipo, apoyar una visión compartida, generar confianza, fidelizar, establecer relaciones duraderas e incluso para facilitar el papel de los trabajadores como «embajadores» de su propia organización (Cao, Vogel, Guo, Liu y Gu, 2012; Skeels y Grudin, 2009; Van Zoonen et al., 2014; Wattal, Racherla y Mandviwalla, 2010). Otros autores (Battilana y Casciaro, 2013) destacan el carácter transformador de las nuevas tecnologías en el interior de las organizaciones, al impulsar el paso de estructuras

jerárquicas a horizontales, y subrayan su utilidad para transmitir los valores, normas, estrategia y cultura corporativa. En este sentido, Stieglitz et al. (2014) afirman que las redes sociales facilitan la inclusión de nuevos miembros en las organizaciones y, al mismo tiempo, están impulsando una redistribución de la influencia más allá de las jerarquías formales:

En otras palabras, las personas que tienen algo que aportar serán reconocidas por la comunidad de la organización y podrán derivar la influencia de su posición, incluso si lo hacen no inhiben posiciones jerárquicas de alto nivel. Al mismo tiempo, nuestros resultados muestran que la jerarquía formal no pierde su influencia, ya que tanto la jerarquía formal como la informal aparecen en nuestros datos. (Stieglitz et al., 214, p. 10)

Las empresas ahora tienen más facilidad para conocer qué funciones realiza cada empleado, el valor que aporta y las peculiaridades de cada puesto de trabajo. Todo ello gracias a que la integración de las herramientas sociales en los sistemas tradicionales de gestión del conocimiento y en las plataformas de colaboración de las organizaciones, permite aprovechar los conocimientos de los empleados. Ruiz y Luna (2014, p. 69) además consideran que:

La incorporación de estas herramientas sociales en las intranet está permitiendo que éstas sean un canal muy valioso, no solo para la comunicación de arriba abajo sino también una vía muy rápida para mejorar la comunicación horizontal de los trabajadores, rompiendo la compartición de departamentos y buscando la cooperación de todos con todos, favoreciendo el trabajo grupal y los incrementos de productividad, de eficacia y de satisfacción de los empleados, consiguiendo que la empresa sepa actuar como un todo ante los retos y la incertidumbres que se presenten.

La capacidad de los Social Media para facilitar el aprendizaje también ha sido objeto de investigación de algunos autores. Zhao y Kemp (2013) consideran que el aprendizaje informal es una realidad, que está aumentando rápidamente, gracias a los Social Media. Estos autores sugieren que la integración del aprendizaje formal e informal a través de las plataformas 2.0 beneficiará en gran medida a las organizaciones. Por su parte, Van Puijenbroek, Poell, Kroon y Timmerman (2014), a través de una investigación realizada en Holanda relacionaron el mayor uso de los Social Media con un mayor aprendizaje por parte de los empleados. Los Social

Media se postulan como entornos efectivos en los que el aprendizaje puede florecer impulsado por la ausencia de las limitaciones de las relaciones cara a cara. Además, ofrecen igualdad de oportunidades para expresar opiniones y lograr reciprocidad durante el proceso conversacional (Hodgson, 2002).

No hay que menospreciar tampoco el papel decisivo de los Social Media como herramienta retórica en la persuasión de los empleados por parte de los directivos y la obtención de *feedback*:

El uso de los Social Media permite: (i) múltiples voces y la posibilidad de comunicación dirigida (por una o varias voces), así como (ii) un amplio y variado alcance simultáneo, y (iii) el consumo combinado y la producción de contenidos retóricos. Esto representa un importante cambio de los modelos existentes de las prácticas retóricas en las organizaciones. (Huang et al. 2013, p. 121)

Además de los beneficios mencionados, la llegada de los Social Media también ha proporcionado un impulso a los esfuerzos de las organizaciones para alentar la innovación abierta, permitiendo construir canales que antes eran difíciles de plantear. Este escenario, en el que las empresas están dejando de tener una voz oficial única, favorece la innovación al poner a disposición de los empleados nuevas vías a través de las que expresar sus ideas, puntos de vista y preocupaciones (Aced, 2014d).

Linke y Zerfass (2011) afirman que este aspecto crucial ha sido ignorado y subrayan la necesidad de ver a los empleados como una importante fuente de información, impulsando su capacidad para crear ideas. Los Social Media, de hecho, pueden entenderse como herramientas individuales o como un complejo entorno ideal para fomentar la innovación a través de la puesta en marcha de procesos de diálogo. En este sentido, las habilidades dialógicas de los participantes y las

estructuras utilizadas son vitales para poder obtener unos resultados satisfactorios⁶² (Webb, Jones, Barker y Van Schaik, 2004).

En el caso concreto de la productividad no existe una postura unánime entre los autores: mientras que algunos autores consideran los Social Media como una pérdida de tiempo y un riesgo para la seguridad de la organización (D'Abate y Eddy, 2007; Riemer, Richter y Seltsikas, 2010; Tsay, Dabbish y Herbsleb, 2012), otros señalan su influencia positiva en la productividad de los empleados⁶³ (Bennett, Owers, Pitt y Tucker, 2010; Leftheriotis y Giannakos, 2014), al reducirse el tiempo necesario en el trabajo de equipo, el cultivo de la especialización y la difusión del conocimiento (Chelmis, Sorathia y Prasanna, 2012). No obstante, los resultados de estos estudios han de ser analizados con reservas ya que algunos investigadores mezclan en sus análisis el uso profesional con el personal (Moqbel, Nevo y Nock, 2013), ofreciendo resultados que son difíciles de comparar y generalizar.

En todo caso, para evitar situaciones de abuso y pérdida de productividad, las empresas deben establecer políticas formales con el objetivo de canalizar su uso hacia una dirección positiva y creativa que pueda beneficiar tanto a las empresas como a sus empleados. Teniendo en cuenta que “no hay marcha atrás en lo que respecta a los Social Media. La clave es descubrir qué valor tienen para la organización y aceptar su utilización productiva” (Manpower Professional, 2010, p. 4). De hecho, en los últimos años ha crecido el número de investigaciones que analizan las políticas Social Media existentes en diferentes organizaciones o proponen ideas sobre cómo regular este ámbito de la comunicación interna (Jacobson y Tufts, 2013; Jennings, Blount y Weatherly, 2014; Mooney, 2013; Vaast y Kaganer, 2013; Younkins, 2013).

⁶² Un ejemplo de esta idea es la Innovation Jam creada por IBM en 2001 para que sus empleados aportaran ideas sobre los futuros programas de investigación y desarrollo, foro que decidió abrir a individuos no pertenecientes a su organización en el año 2006. Este nuevo foro implicó a 13.366 personas y generó 8.674 ideas. Finalmente 10 recibieron financiación y fueron incluidas en el portfolio de programas de I+D de IBM (Gryc, Helander, Lawrence, Liu, Perlich, Reddy y Rosset, 2009).

⁶³ La empresa AT&T, en un estudio realizado en 2008, encontró que el 65% de los empleados creían que su productividad había aumentado con el uso de los Social Media en el trabajo.

En cuanto a la capacidad para lograr el compromiso de los empleados, Manpower Professional (2010) cree que los Social Media son adecuados para mantener a los empleados en conexión con la misión y la visión de la organización. En este sentido, permiten establecer y mejorar el diálogo bidireccional con los empleados, reforzar así la percepción de equipo y ayudar a forjar conexiones vitales entre oficinas lejanas, consiguiendo garantizar que los empleados se sientan vinculados y centrados en la tarea que les ocupa.

Los Social Media también se han convertido en herramientas útiles para motivar y mejorar el compromiso o *engagement* de los empleados con la organización. *Engagement*, definido como “la conexión de los empleados con su trabajo, organización, líderes, directivos, clientes o consumidores, desempeño y resultados” (Pintado y Sánchez, 2014, p. 197). El *Engagement* no debe confundirse con satisfacción o fidelidad, puesto que tienen una connotación más amplia, al tratarse de una aproximación estratégica que pretende conducir a la empresa hacia la excelencia empleando argumentos o conexiones emocionales que faciliten el desarrollo y el cambio. Por este motivo, implicación es el término que habitualmente se utiliza en castellano.

Sin embargo, los Social Media solo pueden actuar como catalizadores si la organización ha sido capaz de poner en marcha un entorno flexible, ha logrado identificar temas clave y cuenta con un estilo de liderazgo que permita responder a estos nuevos retos. En definitiva, a pesar de las ventajas y potencialidades descritas, el éxito de estas plataformas digitales dependerá tanto de un uso adecuado como de la capacidad de sus gestores para traducir estas potencialidades en resultados concretos y beneficiosos para los objetivos globales de la organización. Además, conviene subrayar que sin una cultura conversacional previa que estimule y propicie el intercambio de ideas, los frutos serán escasos.

Este capítulo se ha elaborado con la intención de explicar en qué consisten las herramientas Social Media, destacando su carácter multidireccional, la rapidez de interacción y la variedad de formatos en los que se puede intercambiar

información entre los usuarios. Conocidas sus capacidades, se expone el análisis que la literatura ha realizado de la revolución que las nuevas herramientas de comunicación han supuesto en el mundo de los negocios. Finalmente el análisis se centra en el ámbito de la comunicación de las organizaciones, con el objetivo final de conocer su uso como canales de comunicación interna entre los trabajadores de las organizaciones.

En el capítulo siguiente realizaremos un detallado análisis de la situación del uso y utilización de los Social Media en las empresas españolas.

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA APLICADA

A lo largo de este capítulo se describe el proceso que se ha seguido en esta investigación en función de la metodología aplicada. Para ello se describirán los instrumentos y técnicas a los que se ha recurrido para llevar a cabo este estudio. Así mismo, es importante tener en cuenta que la investigación está basada en un marco teórico fruto del análisis de la revisión de las principales fuentes bibliográficas con la finalidad de profundizar en el conocimiento de la comunicación interna en las organizaciones, para posteriormente analizar la aplicación de las herramientas Social Media en el ámbito de la comunicación interna. Esta revisión teórica nos ha permitido confirmar la pertinencia de la investigación y enriquecer las conclusiones.

Este estudio se ha llevado a cabo siguiendo dos tipos de análisis: cuantitativo y cualitativo. La primera fase consistió en una encuesta *online* enviada a una amplia base de datos de elaboración propia integrada por 4.300 profesionales de la comunicación de diferentes organizaciones españolas. Este grupo representa a los principales responsables de los canales de comunicación de la empresa, y por tanto los que mejor conocen sus ventajas y sus inconvenientes. La segunda fase consistió en un análisis Delphi cuyo objetivo es enriquecer de forma cualitativa los resultados anteriores, así como aventurar futuras tendencias en este ámbito, con las opiniones y argumentos aportadas por un grupo de 8 expertos en la materia a nivel nacional, cuatro del mundo académico y cuatro del profesional. El Delphi se realizó a través del envío de dos rondas de preguntas separadas en el tiempo.

5.1. LA ENCUESTA

5.1.1. Justificación de la metodología

La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Muchas organizaciones las utilizan para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar las decisiones en base a esta información. Además, es una de las técnicas más comunes de recogida de información en distintas investigaciones en el marco de la comunicación (Villena,

2015), de Social Media (Illescas, 2014), y en general en todas aquellas investigaciones en las que sea relevante contrastar el campo teórico y el empírico. La encuesta permite recoger información de la realidad a través del cuestionario, realizado en un sector determinado de la sociedad, con el objeto de extraer información que permita la constatación empírica de la investigación que se está realizando (Grande y Abascal, 2011). Los datos que recoge la encuesta provienen por tanto de las manifestaciones realizadas por los interesados (Igartua y Humanes, 2004).

La metodología de la encuesta permite, por una parte, obtener la opinión de un grupo social representativo, la muestra, para determinar el sentido e intensidad de las corrientes de opinión mayoritarias. Por otra parte, la información de la muestra pretende describir a una población, dentro de unos márgenes de error controlados (Monzón, 1987). El error que se puede cometer al trabajar con muestras viene establecido por el método científico utilizado y por el diseño de la investigación.

Extrayendo la opinión de un grupo de individuos sobre una situación concreta, se pretende establecer una generalización. En el caso de esta investigación, el procedimiento estadístico permitirá conocer la opinión de un grupo de especialistas en comunicación de algunas organizaciones españolas sobre la aplicación de los canales Social Media en el ámbito de comunicación interna. Generalizar los resultados del análisis para todas las organizaciones españolas, implicaría aceptar los mismos patrones de comportamientos para todas las empresas, incluso en aquellas en las que no exista un responsable específico de comunicación.

Entre las principales ventajas aportadas por la encuesta como técnica metodológica en esta investigación, destacan:

- Permite investigar la situación de los Social Media en el ámbito de la comunicación interna desde la perspectiva de los profesionales.
- Admite la posibilidad de examinar gran variedad y cantidad de variables.

- Facilita la recogida de datos de forma homogénea y su disposición para el posterior análisis estadístico.

Además, en nuestro caso la encuesta se efectuó *online*, por lo que hay que añadir las siguientes ventajas aportadas por este tipo de muestreo:

- Tiene costes mínimos, tanto de recursos económicos, por motivos obvios; como del recurso tiempo, permitiendo responder al encuestado cuando encuentre un momento oportuno.
- Evita los problemas de la distancia geográfica, debido a que las empresas encuestadas se encuentran repartidas por todo el territorio nacional.
- La recogida de datos se realiza de forma automática, evitando de esa manera errores en la tabulación.

En cambio entre las desventajas de este tipo de estudio hemos encontrado que:

- El cuestionario puede no llegar a la persona indicada.
- Se han obtenido niveles significativos de abandono, sin finalizar el cuestionario.
- El encuestado puede no ser sincero en sus respuestas y contestar lo que se espera de él.

5.1.2. Fases de la encuesta

La elaboración de la encuesta empezó a fraguarse a mediados del mes de noviembre de 2014. Como paso previo se realizó una labor de recopilación de trabajos sobre el estado de la cuestión para analizar, por una lado, los principales objetivos, actividades y contenidos que fluyen a través de los diversos canales que las empresas utilizan para su comunicación interna; y por otro, las diferentes herramientas Social Media utilizadas en el ámbito de la comunicación interna, así como sus principales usos y aplicaciones en la estrategia de comunicación con los empleados de las organizaciones.

El primer pre-test se envió de forma *online* a un grupo piloto de 10 personas, expertos y no expertos en la materia. A través del pre-test se pretendía realizar una simulación para comprobar la validez tanto de las cuestiones técnicas, propias de cualquier herramienta *online*, como el contenido de la encuesta. Para esta última, había que tener especial cuidado en dos cuestiones: 1) conseguir la información necesaria para los objetivos de la investigación y 2) evitar el mayor número posible de abandonos. La experiencia de otras investigaciones en esta línea señalan elevados niveles de abandono, para ello se cuidó el formato, cantidad y redacción de las preguntas, conscientes que las denominaciones excesivamente técnicas de algunos de los canales Social Media pudiera desanimar a los no expertos a continuar respondiendo el cuestionario. Tras valorar las propuestas y observaciones del grupo piloto, se procedió a realizar las modificaciones pertinentes y se volvió a lanzar el segundo pre-test de forma experimental al grupo piloto. De este segundo pre-test surgieron algunas modificaciones más. Una vez realizadas se volvió a enviar un tercer pre-test, en el que apenas se realizaron modificaciones, y de ahí se elaboró el cuestionario final.

Finalmente el 14 de enero de 2015, y una vez diseñado el cuestionario definitivo, se consideró adecuado su lanzamiento para comenzar la recogida de datos de la investigación a través de la encuesta *online* utilizando el programa Qualtrics, que se mantuvo abierto hasta el 18 de marzo de 2015. Los encuestados debían estar en activo y trabajando en organizaciones de diferente naturaleza – empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, entidades públicas, etc.–, tamaños, sectores, con distintos puestos de responsabilidad y años de experiencia. El cuestionario estaba destinado a los profesionales de comunicación de las organizaciones españolas, independientemente del puesto o cargo que ocuparan. Además, la asociación Dircom Castilla y León colaboró enviando la encuesta a los socios de su propia base de datos. El número de total de personas que ingresaron en la aplicación fue de 456, pero solo 380 comenzaron el cuestionario. Finalmente la muestra de esta investigación se basa en las respuestas de los 164 profesionales que completaron la encuesta en su totalidad.

5.1.3. Formato de la encuesta

El cuestionario constituye la principal fuente de información de la investigación, por lo que es importante cuidar el diseño y la redacción de las preguntas, utilizando un lenguaje claro, exacto y evitando respuestas ambiguas. El cuestionario debe cumplir dos propósitos fundamentales: primero traducir los objetivos de la investigación en preguntas específicas, de manera que las respuestas proporcionen los datos necesarios para realizar el análisis que nos lleve a la consecución de los objetivos; y segundo, “animar, motivar y alentar al encuestado para que participe activamente en la encuesta, colabore y concluya el proceso. La utilidad de las encuestas incompletas, es como mucho limitada” (Malhotra, 2008, p. 299).

A través de las preguntas de la presente investigación, se pretende describir el nivel de implantación de los Social Media como nuevos canales de comunicación interna, conocer cuáles son los más utilizados, sus características, principales funciones, dificultades encontradas para su implementación y utilización, y respecto a los profesionales de su gestión se desea conocer las habilidades necesarias, forma de adquirirlas, tiempo que dedican a gestionar las herramientas Social Media, el nivel jerárquico del Dircom y su participación en las decisiones estratégicas.

En nuestro caso, un aspecto importante en la elaboración de la encuesta ha sido la elección de los canales Social Media, para lo que se han tenido en cuenta las clasificaciones de los trabajos de Cavazza (2008), Covo y Pardo (2007) y Kaplan y Haelein (2010). Se consideró pertinente incluir en dichos canales las aplicaciones móviles, dado el carácter interactivo de los mismos y la importancia para los profesionales de la comunicación, desvelada en el estudio del European Communication Monitor en su edición 2012 (Zefass, et al. 2012)⁶⁴. Por último, tras incluir las preguntas pertinentes para la investigación, se completó el diseño del

⁶⁴ El European Communication Monitor (2012) señala que los profesionales de la comunicación valoran las aplicaciones móviles como canal de comunicación en un 65%.

cuestionario añadiendo preguntas que permitieran catalogar a las empresas de la muestra, utilizando los principales criterios de clasificación de empresas (tamaño, titularidad, ámbito de actuación y sector) y preguntas que permitieran conocer el perfil demográfico de los profesionales de la comunicación, a través de sus habilidades Social Media, años de experiencia, edad, etc.

Finalmente, teniendo en cuenta que pese al gran número de preguntas que se pueden hacer en una encuesta, existe un cierto límite para que no decaiga el interés del entrevistado (Zikmun, 2003), se elaboró el cuestionario, que puede consultarse en el Anexo 1.

El cuestionario enviado, está dividido en tres bloques de preguntas: 1) valoración de los canales Social Media y su uso en las empresas, 2) descripción de las empresas, 3) sociodemográficos de los profesionales de la comunicación.

La encuesta comienza con un bloque de preguntas destinadas a conocer las características y uso de los canales Social Media en la comunicación interna, atendiendo a una doble finalidad: situar al encuestado para animarle a participar y recoger el mayor número de respuestas posibles en las preguntas objeto principal de la investigación, ante la posibilidad de abandono de los encuestados a medida que fueran avanzado en el cuestionario.

Con el objetivo de conocer la utilidad e implantación de los canales Social Media en relación a los canales tradicionales de comunicación interna, se comenzó preguntando de forma general por la totalidad de los canales de comunicación interna utilizados en la empresa. A medida que se avanzaba en el cuestionario las preguntas se centraban únicamente en los canales Social Media, con la intención de conocer:

- a) el nivel de implantación, y las ventajas que ofrece cada uno de los diferentes canales Social Media para comunicación interna,
- b) las actividades, objetivos y contenidos desarrollados a través de los canales Social Media en la empresa, las habilidades de los

Dircom en Social Media y forma de adquirirlas, las principales barreras para la implantación de estos canales, nivel jerárquico de los responsables de comunicación y tiempo destinado a gestionar Social Media.

El segundo bloque recoge información sobre las características de la empresa, número de empleados, sector, si tiene o no sede en otros países, para facilitarnos la realización de estudios comparados en función de estas características y la consideración de posibles variables explicativas en los análisis realizados posteriormente.

El tercer y último bloque del cuestionario estaba destinado a recoger datos sociodemográficos sobre los responsables de comunicación, como la edad, sexo, años de experiencia, nivel de formación y salario.

En los dos primeros bloques se ha utilizado doble metodología en el diseño de las preguntas. Las que requieren valoración (utilidad, actividades, éxito, contenidos, barreras a la implantación de los diferentes canales Social Media en la empresa) se han formulado explicando la pregunta y proponiendo las respuestas según una escala Likert de 1 a 5. Para las preguntas que requieren elección entre varias respuestas se proponen varias opciones de respuestas cerradas pudiendo elegir más de una. En la pregunta sobre la edad y años de experiencia en la profesión se decidió no segmentar por grupos de edad o años de experiencia a priori para evitar la posible pérdida de información, de manera que el encuestado tuvo que marcar su valor exacto.

El cuestionario podía ser respondido también por *freelances* o consultores independientes. Por este motivo, se diseñó el cuestionario *online* de manera que no se le permitiera responder a las cuestiones que afectan directamente a la empresa para la que trabaja: plan específico, manual o políticas, programa de formación para empleados en Social Media para comunicación interna, la comunicación interna es exitosa, tamaño de la empresa, sector, ámbito de actuación, cargo en la empresa, pues es probable que no las conozca. En cambio, sí podrá opinar sobre aquellas

cuestiones relacionadas con las características y uso de las diferentes herramientas Social Media.

5.1.4. Análisis estadístico

El análisis estadístico de los datos se ha realizado empleando los programas informáticos Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (estadísticos descriptivos, correlaciones, comparación de medias, ANOVA y relaciones de independencia) y STATGRAPHICS (análisis de correspondencias). Los resultados se han analizado utilizando diferentes recursos estadísticos en función de los diversos tipos de variables y del estudio a realizar.

Se comenzó el análisis calculando las tablas de frecuencias y los estadísticos descriptivos de las variables representativas para conseguir los objetivos de la investigación. El Anexo 2 recoge las tablas de frecuencias y estadísticos de las variables.

En el caso de las variables numéricas: edad de los profesionales, porcentaje de tiempo dedicado a gestionar los Social Media y años de experiencia en la profesión se realizó, en primer lugar, un análisis de correlación con el Coeficiente de Correlación de Pearson (Tabla A3. 1 del Anexo 3). Nos sirvió para conocer que los años de experiencia y la edad tienen una correlación positiva con nivel de significación al 1%, de esto se deduce que ambas variables tendrán un comportamiento estadístico muy similar, de manera que analizando los resultados para la variable edad, se podrán extraer las mismas relaciones para la variable años de experiencia en la profesión.

Posteriormente, para el análisis de estas variables cuantitativas, se han utilizado dos métodos estadísticos diferentes, teniendo en cuenta si las variables empleadas como factores toman dos valores o más. El análisis de las variables que

toman dos valores⁶⁵, se ha realizado a través de la comparación de medias y la prueba de la T para muestras independientes, efectuada en dos pasos sucesivos, con dos contrastes de hipótesis diferentes. Con el primer contraste de hipótesis, analizaremos si las varianzas son iguales (H_0) o si son distintas⁶⁶ (H_1). En función del resultado de este primer contraste, elegimos el estadístico correspondiente para el segundo contraste, en el que la H_0 es que las medias son iguales, frente a la H_1 de que las medias son distintas. Tendremos que elegir cuál de los dos estadísticos que nos da el programa es el adecuado y analizar su valor y el p-valor que nos aporta para poder sacar las conclusiones oportunas. Los datos estadísticos de este segundo contraste se recogen en las Tablas del Anexo 3 (Tablas de diferencias de medias: Tabla A3. 2 y Tabla A3. 3)

La relación entre las variables numéricas con variables cualitativas con más de dos valores, en concreto en nuestro caso con 5 valores⁶⁷, se ha realizado a través de comparación de medias de variables independientes con un Análisis de la Varianza (ANOVA). Este análisis se ha realizado siguiendo el procedimiento habitual, un primer contraste en el que se ha comprobado si existe igualdad o no entre sus varianzas. En el caso de obtener p-valores mayores a 0,05, se asume la hipótesis nula, es decir, se suponen varianzas iguales por lo que se aplica el ANOVA; en el caso de obtener p-valores menores a 0,05 se rechaza la hipótesis nula, es decir, no existe igualdad entre las varianzas de las variables, por lo que se realiza un segundo contraste de hipótesis a través de un análisis no paramétrico empleando el

⁶⁵ Las variables cualitativas de 2 valores son: existencia de plan específico Social Media, las actividades implementadas realizadas a través de Social Media, forma de adquirir sus conocimientos y habilidades Social Media, contenidos que esperan los empleados a través de los Social Media y sexo.

⁶⁶ Para efectuar este contraste hemos usado un nivel de significación $\alpha = 0,05$, por tanto, si el p-valor $\leq 0,05$ rechazamos H_0 con lo que nos quedamos con la hipótesis alternativa, es decir, se asume que las varianzas no son iguales, por el contrario, si el p-valor $> 0,05$ no podemos rechazar H_0 , con lo que podemos suponer que las varianzas son iguales y se procede a realizar el segundo contraste.

⁶⁷ Las variables con cinco factores, dadas las opciones de respuesta siguiendo la escala Likert de 1 a 5, son: importancia en el 2018 de los canales de CI, éxito de las actividades de CI implementadas, evaluación de los Social Media para cumplir los objetivos de CI, barreras a la implantación de los canales Social Media, cómo evalúan sus propias capacidades y éxito de la comunicación interna en la empresa.

estadístico de Kruskal-Wallis para comprobar si hay igualdad entre las medianas de las variables. Las variables seleccionadas para el análisis y los resultados estadísticos se recogen en las Tablas del Anexo 3 (Tablas ANOVA: Tabla A3.4 y Tabla A3.5).

Las variables con 5 factores que forman parte de este ANOVA, se han seleccionado teniendo en cuenta su aportación a los objetivos de la investigación, evitando un exceso de información con datos poco relevantes. Así, dado el bajo nivel de respuesta obtenido en determinados valores, se ha considerado que su eliminación de esta parte del análisis, restaría poca información pertinente a la investigación, estableciendo los criterios de selección que se detallan a continuación. Entre las Actividades realizadas a través de Social Media con mayor éxito en la empresa se han elegido las dos actividades de mayor éxito, que coinciden con las más esperadas por los empleados. De la variable cómo evalúan los Dircom sus propias habilidades se han elegido aquellas opciones cuyas medias son iguales o superiores a 3. Entre los distintos objetivos que se consiguen a través de los Social Media, hemos seleccionado los cuatro con mayor media. Entre las posibles Barreras a la implantación de los Social Media en la comunicación interna, y debido a que todas las opciones plantean medias muy similares y por encima de 3, se han elegido tres teniendo en cuenta las aportaciones del análisis Delphi. Por último, sobre la Importancia actual y la prevista para el 2018 que adquirirán diferentes canales para la comunicación interna se han elegido los dos canales tradicionales y los dos canales digitales más valorados por los encuestados.

Para analizar la independencia de las variables cualitativas se han utilizado tablas de contingencia, el estadístico de la χ^2 y el análisis de correspondencias. El resumen con el valor del estadístico y el p-valor para cada contraste efectuado se encuentra en las tablas de Anexo 4 (Tablas de contingencia y mapas de correspondencias).

En todas las tablas de este estudio donde se ha efectuado un contraste de hipótesis se ha empleado la siguiente notación para diferenciar los niveles de significación: *** nivel de significación del 1% ($p\text{-valor} \leq 0,01$), ** nivel de

significación del 5% ($p\text{-valor} \leq 0,05$) y * nivel de significación del 10% ($p\text{-valor} \leq 0,10$). Este estudio se centrará en aquellas variables en las que se haya encontrado significación estadística.

5.1.5. Análisis descriptivo de la muestra

La muestra de esta investigación está compuesta por un total de 164 responsables de comunicación que han respondido de forma completa al cuestionario enviado vía *online*.

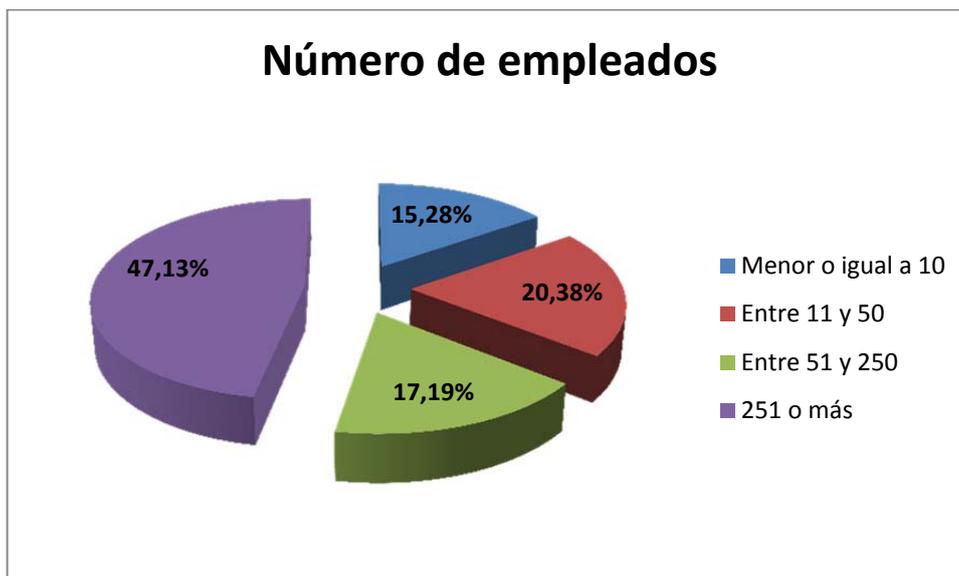
El análisis descriptivo comienza estudiando las características de las empresas de la muestra, utilizando los criterios de titularidad, tamaño y ámbito de actuación.

Los datos desvelan que el 30,32% de los encuestados trabaja en empresas privadas que no cotizan en bolsa, el 21,29% en empresas que cotizan en bolsa, el 18,06% en empresas del sector público u organización política, el 15,48% en agencias, asesorías o consultoras en comunicación o relaciones públicas, mientras que el 10,34% trabaja para organizaciones sin ánimo de lucro y el 4,51% son *freelances* o independientes.

Para clasificar a las empresas por tamaño se ha utilizado el criterio del número de empleados propuesto por la Comisión Europea⁶⁸. El 47,15% son grandes empresas con más de 250 trabajadores, el 20,38% pequeñas empresas entre 11 y 50 trabajadores, el 17,19% medianas empresas entre 51 y 250 trabajadores y el 15,28% microempresas con 10 ó menos trabajadores (Gráfico 4).

⁶⁸ La Comisión Europea desde el 1 de enero de 2005, establece el número de trabajadores como uno de los tres criterios para clasificar a las empresas en función de su tamaño. En base a este criterio, se consideran microempresas aquellas empresas con hasta 10 trabajadores, pequeñas empresas las que tienen más de 10 y hasta 50 trabajadores, medianas empresas entre 51 y 250 trabajadores y grandes empresas las que tienen más de 250 trabajadores. Esta información se puede consultar en <http://www.ipyme.org>.

Gráfico 4.- Tamaño de las empresas de la muestra



P20. Señale el número de empleados que tiene su organización.
Fuente: elaboración propia.

Casi el 50% de las empresas de la muestra son grandes empresas, mientras que en España representan tan solo el 0,12%⁶⁹ (IPYME, 2014) de la totalidad del tejido empresarial. Dado que el cuestionario se ha enviado a profesionales de la comunicación, este dato deja entrever que son las grandes empresas las que habitualmente tienen un departamento o profesional responsable de este área en el organigrama de sus empresas.

Para clasificar en función del ámbito de actuación de la empresa, se ha seguido el criterio de Iborra (2014), diferenciando entre empresas nacionales y multinacionales⁷⁰, entendiendo por estas últimas aquéllas que disponen de oficinas, trabajadores o, en definitiva, alguno de sus recursos fuera del ámbito nacional.

⁶⁹ Dato publicado en la p. 10 de Estadísticas Pyme. Evolución e indicadores. Nº 12. Marzo 2014. Se puede consultar en <http://goo.gl/K4xOCT>.

⁷⁰ Iborra (2014) establece el criterio de ámbito de actuación, en función del mercado en el que opera la empresa, diferenciando entre ámbito nacional e internacional. En el caso de operar a nivel internacional diferencia entre empresas exportadoras y multinacionales, la diferencia entre ellas radica en que estas últimas tienen alguno de sus recursos, sedes, plantas, oficinas, etc. ubicados fuera del ámbito nacional.

La mitad de la muestra (50,96%) son multinacionales, y casi la otra mitad, el 49,04%, son empresas de ámbito nacional. La mayoría de los profesionales que han respondido al cuestionario tiene su sede principal de operaciones en Madrid (60,36%). Desde Valladolid han respondido el 9,14% y el 7,31% lo ha hecho desde Barcelona. El resto se reparte entre distintas ciudades españolas con porcentajes muy bajos.

Por último, se observa que el 26,25% de las empresas de la muestra pertenecen al sector⁷¹ producción e industria, el 16,25% a actividades financieras, el 13,75% a actividades de información y comunicación, el 7,5% a comercio y distribución, el 2,5% a educación, el 2,5% al sector de la salud y un 31,25% ha señalado otros servicios.

A modo de resumen, el perfil de las empresas que forman parte de la muestra está caracterizado por ser empresas privadas que no cotizan en bolsa, con más de 250 empleados, multinacionales que cuentan con algún tipo de oficina, planta o trabajadores en otros países, con sede en Madrid y encuadrados en el sector de producción e industria (Tabla 5).

Tabla 5.- Cuadro resumen de las características de las empresas de la muestra

Variable	Característica de la muestra de empresas	%
Propiedad del capital	Empresa privada que cotiza en bolsa	28,65%
Tamaño	251 empleados o más	47,13%
Ámbito de actuación	Plantas, sedes o trabajadores en otros países	50,96%
Sede Dircom empresa	Madrid	60,36%
Sector	Producción e industria	26,25%

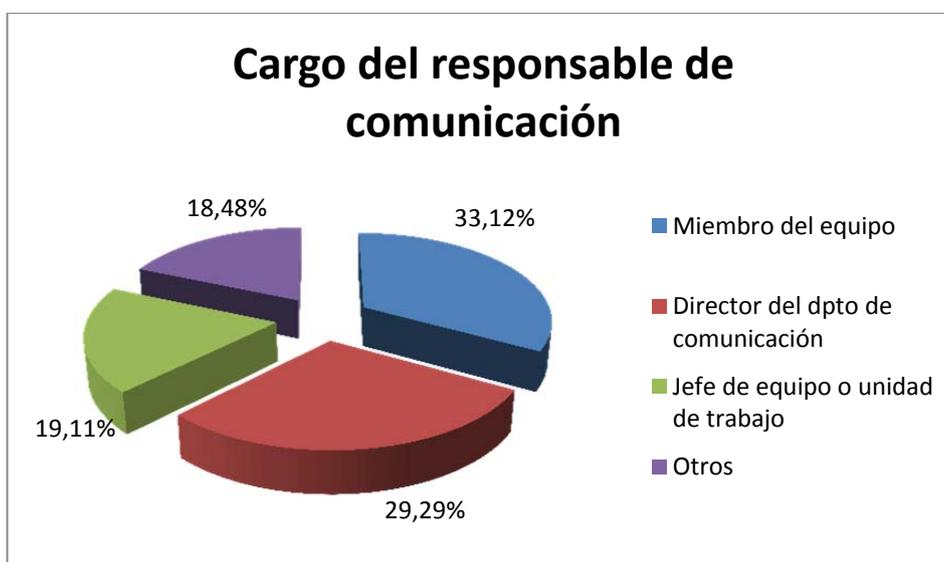
Fuente: elaboración propia.

⁷¹ La clasificación por sectores se ha elaborado tomando como referencia la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), puede consultarse en <http://www.cnae.com.es/index.php> (última visita el 19 de abril de 2015), y el trabajo de Bussy et al, (2003).

Continuando con la descripción de los datos de la encuesta, en el siguiente estudio se determinará el perfil socio-demográfico de los profesionales⁷² de comunicación de las organizaciones de la muestra.

El perfil profesional de los encuestados, representado en el Gráfico 5, constata que no todos son directores de comunicación. Así pues, el 33,12% de los profesionales que han respondido al cuestionario es miembro del equipo o consultor; sólo el 29,29% afirma ser director del departamento de comunicación o Dircom; el 19,11% es jefe de equipo o de una unidad de trabajo; y el 18,48% no se ha identificado con ninguna de las categorías propuestas.

Gráfico 5.- Diagrama de sectores del cargo del profesional de comunicación



P23. ¿Cuál es su cargo?

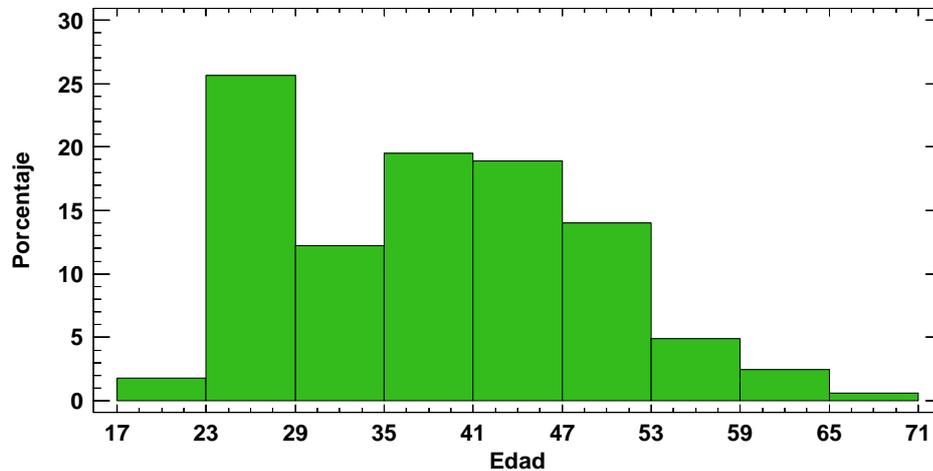
Fuente: elaboración propia.

El 18,9% de los encuestados tienen 25 ó 26 años. La edad media es de 38,62 años (Tabla A2. 1 del Anexo 2), siendo esta media representativa pues el coeficiente de variación de Pearson es cercano al 25%. El grupo de edad más numeroso es el comprendido entre 24 y 29 años, representando el 25,61% de la muestra, seguido

⁷² Téngase en cuenta que el cuestionario respondido por el profesional de la comunicación que gestione los Social Media en la empresa, puede ser el Dircom o no. Para evitar distorsiones, se hace referencia expresa a la figura del Dircom en las preguntas que buscan información específica sobre esta figura.

por el grupo de edades comprendido entre 36 y 41 años (19,51%) y el de 42 y 47 (18,90%) años con frecuencias muy similares (Gráfico 6).

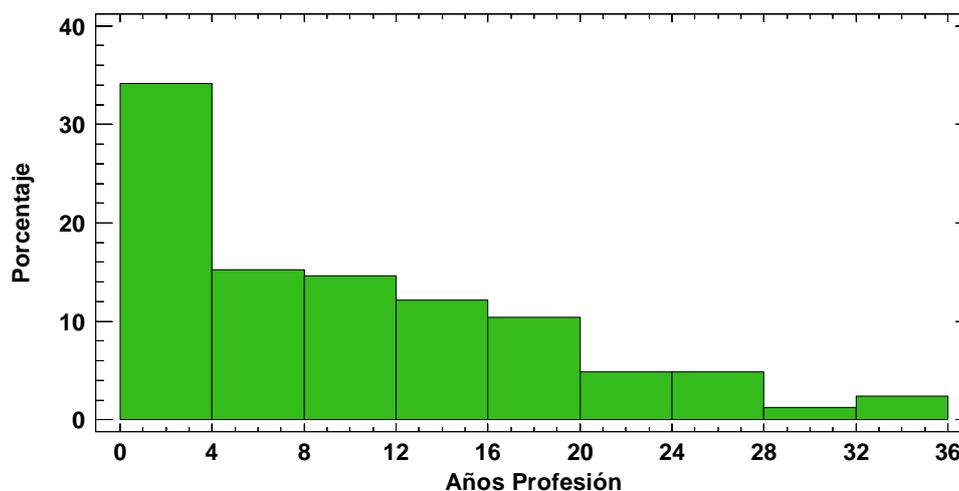
Gráfico 6.- Histograma de la distribución de la edad



Fuente: elaboración propia con datos de la Tabla A2. 2, del Anexo 2.

En cuanto al sexo, el 60,98% de los encuestados son mujeres frente al 39,02% que son hombres.

Los años de experiencia profesional oscilan entre 1 y 36 años, siendo 10,72 años la media, aunque en este caso, este valor medio es poco representativo pues el coeficiente de variación de Pearson es claramente superior al 50% (Tabla A2. 3 del Anexo 2). El 34,15% de los encuestados tienen hasta 4 años de experiencia, constituyéndose como el grupo más numeroso. En el siguiente histograma, Gráfico 7, se observa que a medida que aumentan los años de experiencia disminuyen las frecuencias en los profesionales que han respondido la encuesta.

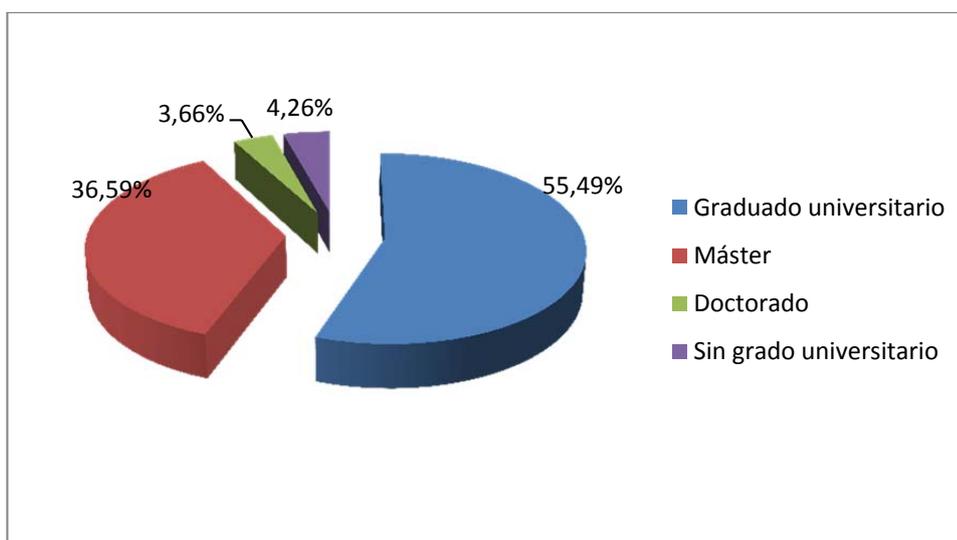
Gráfico 7.- Histograma de la distribución de la experiencia profesional

P24. ¿Cuál es su edad?

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A2. 4, del Anexo 2.

Una gran mayoría acredita formación universitaria. De hecho, como refleja el Gráfico 8, tan solo el 4,26% no tiene formación universitaria. El grupo más numeroso es el de graduado universitario (55,49%), seguido por los que tienen formación de máster (36,59%). Aunque la gran mayoría de los encuestados tienen formación universitaria, el porcentaje de profesionales con preparación superior, ya sea máster o doctorado representa el 40,25%, cifra sensiblemente inferior a la obtenida en el reciente estudio del Dircom (2015), donde el 75% de los profesionales disponen de formación de máster, doctorado o postgrado.

Gráfico 8.- Diagrama de sectores del nivel de formación académica de los profesionales de comunicación



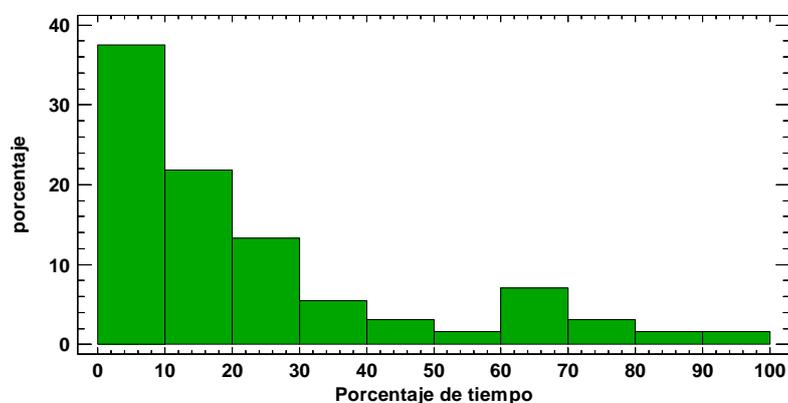
P27. Especifique cuál es su nivel académico/educativo más elevado.

Fuente: elaboración propia.

En relación al nivel de ingresos, el 36,16% de los encuestados dice tener un salario bruto inferior a 20.000 € al año, el 35,38% se sitúa entre 20 y 50.000€ anuales, el 23,84% entre 50 y 80.000 € anuales, mientras que el 4,61% afirma ganar 80.000 € al año o más.

La utilización de herramientas Social Media en comunicación interna obliga al responsable de comunicación a dedicarle tiempo a su gestión. Los profesionales de la muestra dedican de media el 23,17% de su tiempo a gestionar los Social Media de su organización, aunque es poco representativa porque el coeficiente de variación de Pearson es claramente superior al 50% (Tabla A2. 5, del Anexo 2). El grupo más numeroso, el 33,54%, dedican hasta un 10% de su tiempo a gestionar los Social Media en su organización, seguido por el 24,39% de los profesionales que le dedica entre el 11 y el 20% de su tiempo (Gráfico 9).

Gráfico 9.- Histograma de la distribución del porcentaje de tiempo dedicado a gestionar los Social Media



P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los Social Media destinados a la comunicación interna?

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A2. 6, del Anexo 2.

Como se recoge en la Tabla 6, el perfil que resume las principales características de los profesionales de comunicación encuestados es el de un integrante del equipo de comunicación de la empresa, mujer joven con una edad comprendida entre 24 y 29 años, su experiencia profesional no sobrepasa los 4 años, con graduación universitaria y un nivel de ingresos menor de 20.000 euros al año.

Tabla 6.- Cuadro resumen de las características del profesional de comunicación

Variable	Característica de la muestra de Dircoms	%
Cargo	Miembro del equipo	33,12%
Edad	Entre 24 y 29 años	25,61%
Experiencia profesional	Entre 1 y 4 años	34,15%
Porcentaje tiempo gestión Social Media	Entre 1 y el 10%	33,54%
Sexo	Mujer	60,98%
Nivel académico	Graduado universitario	55%
Nivel salarial	Menos de 20.000€ antes de impuestos	36,15%

Fuente: elaboración propia.

5.2. Método Delphi

Con el objetivo de ofrecer una aproximación cualitativa a los datos obtenidos a través de la encuesta se realizó un análisis Delphi. Este método es un instrumento habitual en las áreas de previsión tecnológica y social, para realizar interpretaciones y llegar a consensos en cuestiones relacionadas con la comunicación (Landeta, 2006). Además, ha sido ampliamente utilizado en el ámbito de la investigación de las relaciones públicas (Villena, 2013), en el de la comunicación interna (Tkalac Verčič et al., 2012) y en el uso de los Social Media (Girard, Fallery y Rodhain, 2013).

Es una técnica interesante por su capacidad para recoger e interpretar las opiniones y conocimientos de un grupo específico de personas, aquellas que por su experiencia se le otorga un reconocimiento generalizado de expertos (Ramírez y Ramírez, 2004). Otra característica de este tipo de metodología es el propio procedimiento de recogida de información, pues como señalan Luna et al. (2005, p.95) “la técnica Delphi pretende obtener una visión de expertos sobre un tema a partir de rondas repetidas de preguntas, siendo un método capaz de obtener y depurar los juicios de grupo. La operativa del método Delphi consiste en el envío de encuestas sucesivas a un grupo de expertos previamente elegidos”.

Para (Cabrero, 2014) esta técnica es recomendable cuando:

- La información disponible es insuficiente o inexistente, por lo que se utiliza para poder extraer información que posean diferentes participantes.
- El problema o la cuestión planteada puede beneficiarse de juicios subjetivos.
- Se requieren más participantes expertos que los que podrían interactuar cara a cara de forma eficiente.
- Por problemas de coste y de tiempo de los participantes, no es posible llevar a cabo encuentros presenciales periódicos del grupo.

- Se desea mantener la heterogeneidad de los participantes, por lo que se prefiere este método a los encuentros cara a cara, para evitar los efectos de dominación de grupos por personalidades.
- Los participantes están físicamente dispersos y requieren el anonimato.

Es por tanto una técnica que consiste en realizar entrevistas a un panel de expertos con el objeto de conocer las predicciones y las opiniones sobre un determinado fenómeno o evento. Las entrevistas se realizan por rondas a través de uno o varios cuestionarios de manera individual y manteniendo el anonimato de los participantes y la independencia de las respuestas. La información obtenida de la primera ronda le sirve al investigador para sacar sus primeras conclusiones y reformular las preguntas que enviará a los expertos en segunda ronda, quienes volverán a remitir las nuevas respuestas.

Dada la novedad del tema objeto de estudio de este trabajo, como es la incorporación de los Social Media en el ámbito de la comunicación interna, el Delphi aporta valor y originalidad a la investigación dado que se obtienen opiniones por parte de un grupo de expertos en el tema, sin que interactúen o puedan verse influenciados en las respuestas. Además, aunque el objetivo de un estudio Delphi es usualmente alcanzar el consenso a través de sucesivas interacciones, en algunos casos el consenso no es necesariamente el principal objetivo (Girard, Fallery, Rodhain, 2013; Kuusi, 1999). De hecho, el debate y la estructura de esta investigación aportan argumentos a la discusión más relevantes que el propio consenso.

Una de las decisiones más importantes del Delphi es la elección de los integrantes del panel de expertos, pues la valoración de las cuestiones dependerá de su nivel de experiencia y conocimiento.

El panel de expertos para este trabajo se elaboró teniendo en cuenta el grado de conocimiento de la materia objeto de estudio y su adhesión a uno de los dos grupos previamente establecidos: 1) expertos del ámbito profesional y 2) expertos del ámbito académico de la comunicación Social Media aplicada a la

comunicación interna. El objetivo de incluir estos dos grupos es enriquecer y comparar las percepciones desde ambos puntos de vista, a veces dispares, pero que deberían ir de la mano y complementarse entre ellos.

Desde el ámbito empresarial, se escogió a cuatro profesionales por ser los responsables de comunicación de empresas pertenecientes a diferentes sectores representativos de la economía española:

- Ana del Fraile López: Responsable de Comunicación y RSE de Bodega Cuatro Rayas. Sector: vinícola
- Julio García Gómez: Director de Comunicación de Barlovento Comunicación. Sector: consultoría audiovisual
- Mercedes García García: Responsable de Comunicación Interna del Grupo Renault en España. Sector: automoción.
- José Manuel Gutiérrez Ledo. Director de Comunicación de Biotran Gestión de Residuos S.L. Sector: gestión de residuos y servicios medioambientales.

Como expertos en el uso de Social Media para la comunicación interna se ha contado también con la participación de cuatro personas del ámbito académico:

- Cristina Aced: Consultora de comunicación independiente y profesora colaboradora habitual en la Universitat Oberta de Catalunya y en la Universitat Pompeu Fabra.
- Francisco Fernández Beltrán: Profesor asociado laboral y coordinador de master y postgrado. Universitat Jaume I de Castellón.
- David Caldevilla Domínguez. Profesor contratado doctor. Universidad Complutense.
- Gorka Zumeta Landaribar. Profesor de Comunicación. ESIC Business & Marketing School.

A continuación se expone brevemente el perfil de cada uno de ellos.

⇒ Ámbito empresa:

- **Ana del Fraile López** es Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, especializada en gestión de la comunicación y máster en Gestión y Dirección de Empresas Vitivinícolas. Actualmente es responsable de comunicación y RSE bodega Cuatro Rayas, bajo su gestión esta empresa ha recibido, entre otros, los siguientes reconocimientos: Premio a la mejor Comunicación *Online* (2014, El Norte de Castilla), Premio a la Mejor Estrategia de comunicación (2011, Castilla y León Económica).
- **Julio García Gómez** es experto en Comunicación Interna y Externa y Recursos Humanos. Licenciado en Ciencias de la Información, Postgrado Community Manager & Social Media. Ha sido Director de Producción y Programas en Onda Cero y Gerente de Comunicación Interna de Antena 3 Televisión, actualmente es Director de comunicación de Barlovento Comunicación, Consultoría Audiovisual, especializada en desarrollo de estrategia y consultoría de Comunicación Interna y Externa para empresas.
- **Mercedes García García** es Licenciada en Ciencias de la Información y máster en Comunicación Corporativa en la Universidad Pontificia de Salamanca. Periodista en medios de comunicación de 1995-2004, año en el que entró en la Dirección de Comunicación de Renault. Tras ocuparse de la Comunicación Interna Factorías, pasó a ponerse al frente de la Comunicación Interna del Grupo Renault en España con más de 10.000 empleados de perfiles muy diversos –Fábricas, Comercio, Financiera, Corporate–.
- **José Manuel Gutiérrez Ledo** es delineante industrial, Técnico especialista en prevención de riesgos laborales, Experto universitario en planificación y gestión empresarial, Experto en Redes Sociales y *Community Manager* y Experto en Comunicación Empresarial y Gabinetes de Prensa. Ha realizado un Máster en Innovación Empresarial. Ha sido responsable de Audiovisuales del gabinete de Prensa del Ayuntamiento de Puertollano, responsable de los departamentos de Prevención, Calidad y Medio

Ambiente en varias constructoras. Ocupa el cargo de Director de Comunicación en Biotran, empresa en la que ha trabajado como Director Técnico de la planta de tratamiento de residuos de Medicamentos durante el período 2009- 2013.

⇒ Ámbito académico:

- **Cristina Aced** es licenciada en Periodismo por la Universitat Pompeu Fabra, Máster en Dirección de Comunicación Corporativa y Máster en Sociedad de la Información y el Conocimiento. Trabaja como consultora en comunicación independiente e imparte cursos de forma habitual. Ha publicado diversos libros sobre comunicación digital, el último es “Relaciones públicas 2.1” (autoeditado en Amazon). Es blogger especializada en comunicación 2.0 en www.cristinaaced.com.
- **David Caldevilla Domínguez** es Licenciado y Doctor en Ciencias de la Información, Diplomado en Magisterio y profesor en la Universidad Complutense, Universidad Europea de Madrid entre otras. Ponente y conferenciante en diversos cursos y profesor en varios títulos propios. Secretario General de la Sociedad Española de Estudios de Comunicación Iberoamericana (SEECI) y del “Fórum Internacional de la Comunicación y Relaciones Públicas” (Fórum XXI). Investigador Principal (IP) del Grupo Complutense de Investigación ‘Concilium’. Autor de más de 50 artículos científicos y de 6 libros sobre relaciones públicas y comunicación interna.
- **Francisco Fernández Beltrán** es doctor en Comunicación Empresarial e Institucional y licenciado en Ciencias de la Información (especialidad Periodismo). Es jefe del Servicio de Comunicación y Publicaciones de la Universitat Jaume I de Castellón y Codirector del Máster Oficial en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación, y participa como docente en diferentes cursos de postgrado. Tiene diversas publicaciones en el ámbito de la comunicación.
- **Gorka Zumeta Landaribar** es periodista, licenciado en Ciencias de la Información, Programa de Desarrollo de Directivos (PDD) por el IESE

Business School. Durante más de veinticinco años desarrolló su labor profesional en la Cadena SER, desarrollando diferentes funciones tanto en el área de programas como en la de gestión. En su última etapa en la SER ejerció como Coordinador de Operaciones y Editor Jefe de la web corporativa de Prisa Radio. Ha publicado varios libros, entre los que destacamos “Comunica bien, jef@!”. En la actualidad es profesor de postgrado de Comunicación de ESIC, profesor de radio, formador de comunicación y *blogger* en <http://gorkazumeta.blogspot.com.es> una bitácora dedicada a la comunicación y a la radio.

La selección y búsqueda de los profesionales e investigadores integrantes del panel de expertos se inició a mediados del mes de enero de 2015. Los contactos se iniciaron en ocasiones vía telefónica y en ocasiones vía correo electrónico. A través de este intercambio de información se deducen las siguientes observaciones:

- Ausencia de departamento o responsable de comunicación en muchas empresas. En ocasiones los empleados no conocen quién es el responsable de la cuestión planteada.
- Empresas que tienen un departamento de comunicación, pero no tienen área específica de comunicación interna.
- Las empresas más grandes tienen más controles, siendo necesario pedir permiso y confirmación de los superiores para participar en la investigación. De hecho, alguna gran empresa no ha participado por política de empresa, mientras que en otras se ha perdido el contacto, por el retraso en la respuesta de los superiores.

El grupo de 8 expertos se cerró a finales de marzo y a principios de abril de 2015 comenzó la primera ronda del análisis Delphi con el envío del primer cuestionario. El cuestionario se realizó una vez obtenidos los primeros resultados de la encuesta *online*, con el objetivo de enriquecer la información. Además, teniendo en cuenta que es un sector emergente con amplio potencial de desarrollo, es interesante conocer cuáles son las principales tendencias en cuanto a usos y

ventajas, según los expertos. La segunda ronda del Delphi se terminó a finales de junio.

Ambos cuestionarios pueden consultarse en el Anexo 5. El cuestionario incluye un total de 5 preguntas abiertas para la primera ronda y 3 para la segunda. Comienza con una introducción en la que se expone la situación actual recogida de la literatura revisada y de los resultados de la primera fase de esta investigación y a continuación se realiza una pregunta abierta, en la que se pide la opinión del experto sobre dicha situación actual o sobre la tendencia en el futuro.

A lo largo de este capítulo se ha expuesto la doble metodología empleada. Se ha explicado en detalle las técnicas estadísticas utilizadas para relacionar las variables y la metodología seguida, conscientes de la relevancia de su correcta aplicación para alcanzar el objetivo central de esta investigación, así como para ayudar el seguimiento de dicho estudio. Se concluye con la presentación de las características de la muestra de empresas seleccionada y la presentación del grupo de expertos del análisis Delphi.

CAPÍTULO 6.

RESULTADOS ENCUESTA Y DELPHI

6.1. Resultados encuesta. Transición de los medios tradicionales hacia el 2.0 en la comunicación interna de las organizaciones españolas

A continuación se presenta la perspectiva que define la incorporación de los Social Media en la comunicación interna de las empresas españolas analizadas en la presente investigación. Con base en la revisión teórica desarrollada anteriormente, se profundiza en las diferentes herramientas digitales utilizadas en comunicación interna, los beneficios que aportan, las principales actividades y objetivos de comunicación interna que se cumplen a través de estas herramientas, las barreras más significativas que impiden la incorporación de estas herramientas en el ámbito de la comunicación interna, así como en el análisis de la figura particular del Dircom, como principal responsable de la puesta en marcha de la comunicación interna en las organizaciones.

6.1.1. Canales actuales y tendencias futuras en comunicación interna

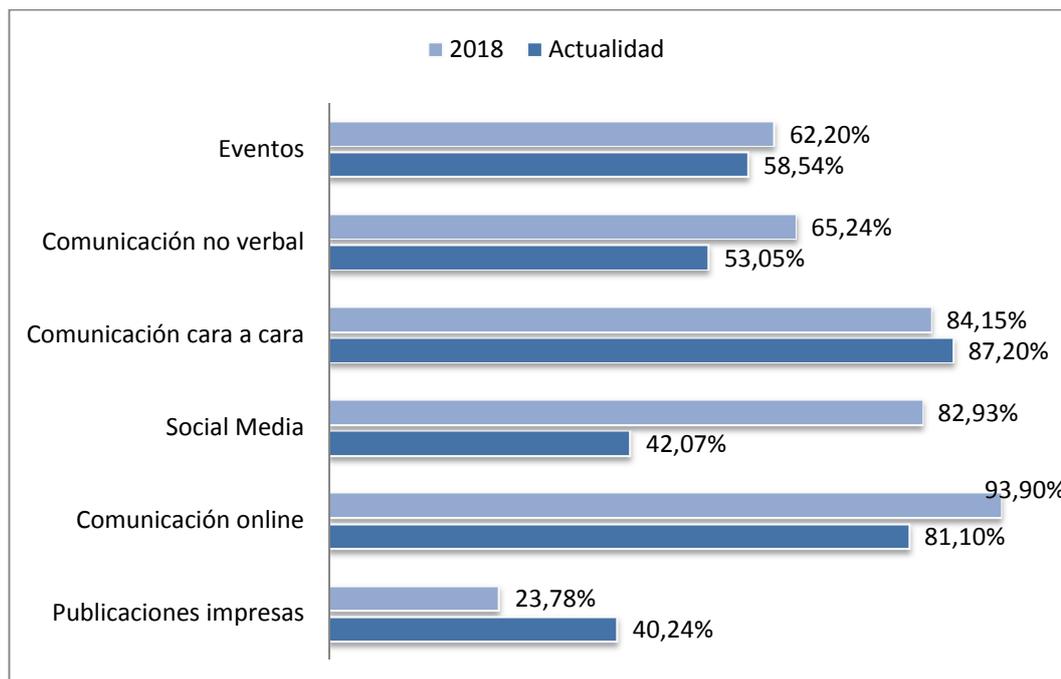
La comunicación interna es aquella que se produce entre los miembros o empleados de la empresa. La literatura señala que una de las decisiones relevantes que debe tomar el responsable de comunicación es la elección del canal o canales a través del cual hará llegar la información a sus empleados (Bell y Smith, 2005; Etayo y Preciado, 2008). En esta decisión influyen varias cuestiones como el contenido, la extensión, la finalidad de la comunicación y el destinatario de la misma. Autores como Jo y Shim (2005), Kim y Rhee (2011), Men y Stacks (2014), defienden que los canales más efectivos son aquellos que favorecen la interactividad y aumentan la confianza con los directivos, considerando el canal cara a cara como uno de ellos. Compartiendo el valor de la interactividad en la comunicación con los empleados Aced (2014) y Mishra et al. (2014) destacan la importancia que están adquiriendo los canales Social Media para cubrir esta necesidad.

En línea con estudios previos (CISCO, 2012), la mayoría de los profesionales encuestados consideran la comunicación cara a cara el canal más importante (87,20%), seguida por la comunicación *online* (81,10%) y a cierta distancia los eventos (58,54%) y la comunicación no verbal⁷³ (53,05%), como se observa en el Gráfico 10. Así mismo se aprecia que las publicaciones impresas son el canal considerado menos importante. El penúltimo lugar en importancia está ocupado por los canales Social Media, pero se prevé un aumento importante para los próximos años.

Las previsiones que vaticinan los profesionales de nuestra encuesta a nivel nacional, corroboran las de los profesionales de la comunicación a nivel internacional en el Latin American Communication Monitor (LCM) (2014-15), un estudio elaborado por EUPRERA. En ambos casos, se observa una tendencia creciente en el uso de los Social Media en la comunicación interna para los próximos años, y apuntan a la comunicación *online* como la herramienta más importante. En el caso particular de nuestra encuesta, le sigue la comunicación cara a cara, y destaca el incremento de la importancia que los Social Media adquirirán en el 2018, con un salto del 42,07% actual a casi el 83% de los profesionales encuestados que consideran que serán importantes en 2018. La encuesta también confirma la significativa pérdida de importancia de las publicaciones organizacionales impresas, como las revistas y boletines, en sintonía con las previsiones del informe de Towers Watson (2010). Este tipo de publicaciones, que tradicionalmente han tenido mucha importancia en las empresas para hacer llegar información a sus empleados están siendo sustituidas por los medios digitales. El Gráfico 10 muestra las diferencias entre el uso de los canales en la comunicación interna hoy, y las principales tendencias para un futuro próximo.

⁷³ En el cuestionario se especifica que la comunicación no verbal se refiere al diseño, arquitectura corporativa, ..., mientras que los Social Media se refieren a los blogs, postcast, redes sociales, apps, etc.

Gráfico 10.- Importancia canales comunicación interna: hoy y en 2018



P5.1. Señale la Importancia de los siguientes métodos de comunicación interna en la actualidad. P5.2. Y dentro de tres años. Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante). Porcentajes importancia basados en valores 4 y 5.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A2. 7 y Tabla A2. 8, del Anexo 2.

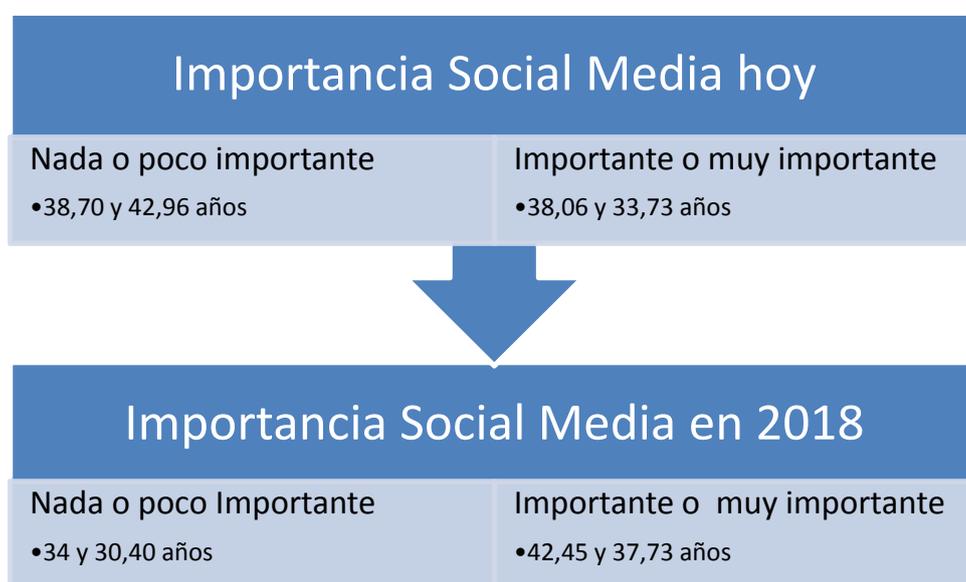
Entre los factores influyentes en el uso de los Social Media, la edad de los profesionales, el tiempo medio que dedican a gestionar estas herramientas y la posición del responsable de comunicación en el organigrama de la empresa (Costa, 2014; Gutierrez-García, 2010; Morales y Enrique, 2007; Moreno et al., 2010, 2011; Mut, 2011), han sido analizados de forma recurrente por diferentes estudios. Por otra parte, en el ámbito de la comunicación interna (Chen, 2008; Frandsen y Johansen, 2011; Kitchen, 1997, Mazzei et al., 2012; Yates, 2006) consideran que el tamaño y el tipo de empresa⁷⁴ son factores que determinan el modo en el que la comunicación interna debe ser estructurada y dirigida.

En nuestra muestra existe relación estadísticamente significativa en la valoración de los Social Media como canal actual y futuro en la comunicación interna por grupos de **edad**, usando un contraste ANOVA. En concreto, los

⁷⁴ En este estudio, se ha utilizado el ámbito de actuación (nacional o multinacional) como criterio de clasificación para el tipo de empresa.

profesionales que creen que los Social Media serán un canal importante o muy importante en la comunicación interna de las empresas en el 2018 tienen una medida de edad mayor (42,45 y 37,73 años, respectivamente) que los que consideran lo contrario poco o nada (34 y 30,40 años, respectivamente). En cambio, son los más jóvenes los que lo consideran un canal importante o muy importante en la actualidad (38,06 y 33,73 años respectivamente), frente a la media 38,70 y 42,96 años de edad, de quienes consideran que hoy por hoy son canales nada o poco importantes en comunicación interna. El Gráfico 11 recoge de manera resumida toda esta información.

Gráfico 11.- Importancia actual y futura de los Social Media por media de edad



P5.1. Señale la importancia de los siguientes métodos de comunicación interna en la actualidad. P5.2. Señale la importancia de los siguientes métodos de comunicación interna en 2018. P24. ¿Cuál es su edad? Escala 1 (Nada importante) – 5 (Muy importante).

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A3.4 del Anexo 3.

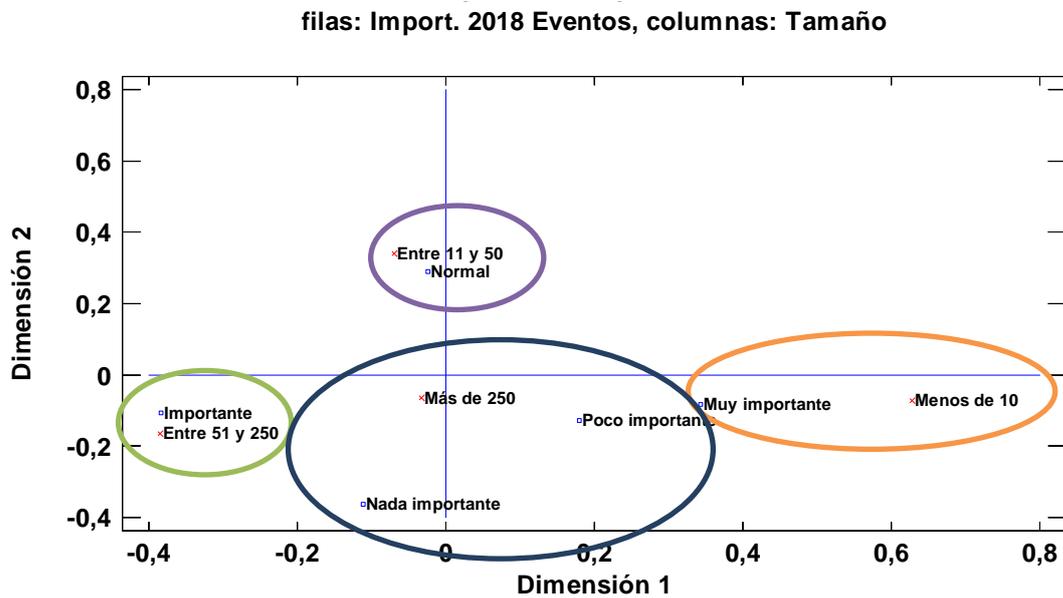
Estos datos probablemente se deben a que los jóvenes están más acostumbrados a utilizar los Social Media por lo que valoran sus ventajas, en cambio las personas de mayor edad que están descubriendo poco a poco esta herramienta, van quedando encantados con las ventajas que ofrecen y creen que tienen muchas posibilidades por desarrollar. Esta situación refleja cierta mitificación de las nuevas tecnologías en función de la edad a la que hace referencia Maffesoli (2010).

Por otra parte, el **tiempo** medio que dedican los Dircom a gestionar Social Media aumenta a medida que se incrementa la importancia que le dan a los Social Media en la actualidad (con el ANOVA se obtiene un p-valor = 0,034, ver Tabla A3. 5 del Anexo 3). De hecho, aquellos que los consideran muy importantes dedican un tercio de su tiempo a gestionarlos (30,53%), por tan solo algo más de la décima parte de su tiempo (12,11%) que le dedican los que lo consideran nada importante.

En cuanto a las tendencias sobre la importancia que adquirirán los diferentes canales para comunicarse con sus empleados en función del **tamaño y ámbito de actuación de empresa**, utilizando el estadístico χ^2 para contrastar la independencia o no entre variables, con el tamaño, solo se han observado relaciones estadísticamente significativas en el caso de los eventos (p-valor = 0,055) y la comunicación no verbal (p-valor = 0,088)⁷⁵. Las grandes empresas valoran poco o nada los eventos, las medianas empresas los consideran importantes, mientras que son las microempresas, con 10 o menos trabajadores las que los consideran muy importantes (Gráfico 12). Por su parte, la comunicación no verbal es considerada importante de forma general por todas las empresas, siendo las empresas de 10 o menos trabajadores y las grandes empresas de más de 250 trabajadores, las que prevén una mayor importancia de este canal en los próximos años (Gráfico 13).

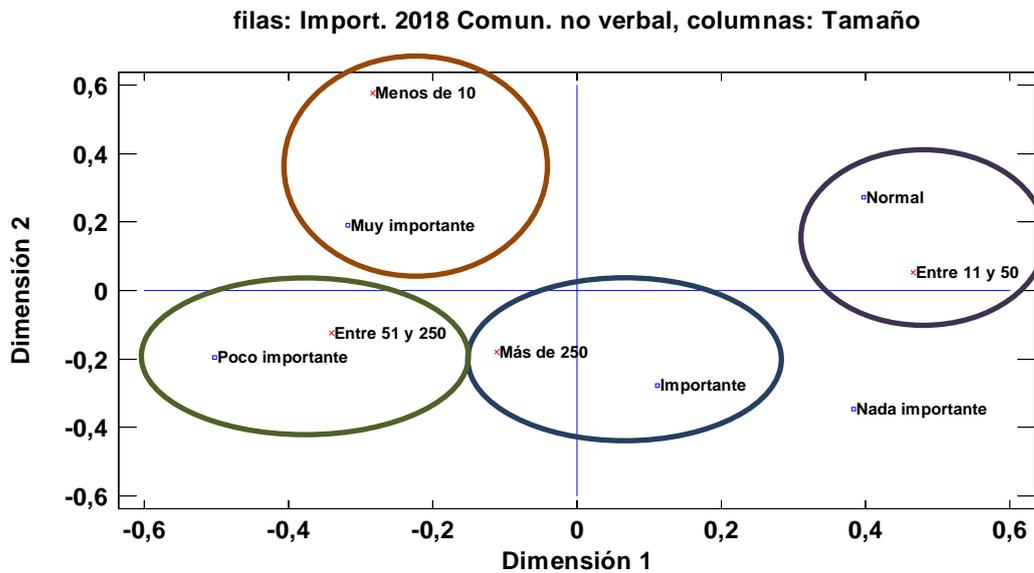
⁷⁵ Tabla A4. 1 a Tabla A4. 6, del Anexo 4.

Gráfico 12.- Mapa correspondencias: importancia 2018 eventos y tamaño empresa



P5.2. Señale la importancia de los siguientes métodos de comunicación interna en 2018. P20. Señale el número de empleados que tiene su organización. Fuente: elaboración propia.

Gráfico 13.- Mapa correspondencias: importancia 2018 comunicación no verbal y tamaño empresa



P5.2. Señale la importancia de los siguientes métodos de comunicación interna en 2018. P20. Señale el número de empleados que tiene su organización. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al **ámbito** de actuación, solo se han encontrado comportamientos significativos en el caso de la comunicación no verbal (p -valor = 0,078). No existe una clara interrelación entre estas variables, aunque sí destaca el hecho de que la mayoría de las empresas multinacionales prevén poca importancia para la comunicación no verbal en el año 2018 (Gráfico A4. 1, del Anexo 4).

Resumiendo, los canales internos que previsiblemente tendrán más importancia en los próximos tres años seguirán siendo la comunicación *online*, seguida muy de cerca por la comunicación cara a cara. Los canales Social Media duplicarán su importancia con respecto a la actualidad. Los Dircom con mayor media de edad son lo que más importancia prevén que tendrán los Social Media en el 2018. Las microempresas creen que los eventos serán muy importantes en el 2018, mientras que tanto las grandes como las microempresas creen que la comunicación no verbal será un canal de comunicación interna muy importante en los próximos tres años. En cambio no existe una interrelación clara sobre la importancia de la comunicación no verbal para el 2018 entre empresas nacionales y multinacionales.

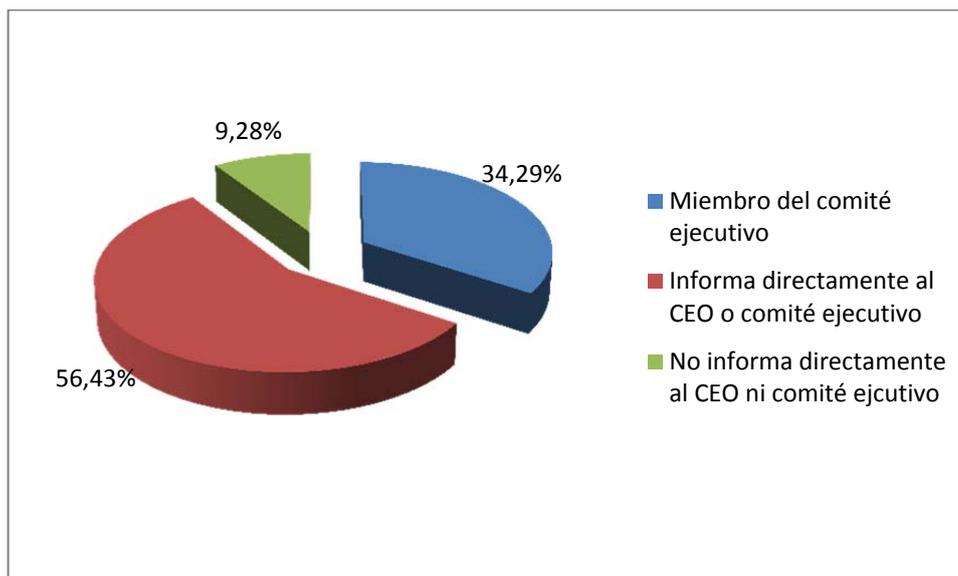
6.1.2. Profesionales de la comunicación ante la incorporación de las herramientas digitales en comunicación interna

6.1.2.1. Nivel jerárquico de los Dircom y participación en decisiones estratégicas

El estudio internacional LCM (2014-2015) muestra la tendencia de los últimos años en la que cada vez más los profesionales de comunicación acceden a la dirección de las organizaciones (27,9% de los Dircom forma parte del comité ejecutivo de su organización, el 56,9% informa directamente al CEO). Unos años antes, el trabajo de Moreno et al. (2011) desvela que el 22,5% de los Dircom españoles formaba parte del consejo de administración, frente al 17,8% de los europeos. Los datos de esta investigación confirman dicha tendencia con un comportamiento muy similar al del resto de Europa, llegando incluso a superarla,

puesto que más de la tercera parte de los directores de comunicación de las empresas encuestadas forma parte del comité ejecutivo de sus organizaciones (34,29%), el 56,43% informa directamente al CEO, mientras que solo el 9,28% no informa directamente al CEO ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo (Gráfico 14).

Gráfico 14.- Posicionamiento jerárquico de los Dircom



P16. Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación es.
Fuente: elaboración propia.

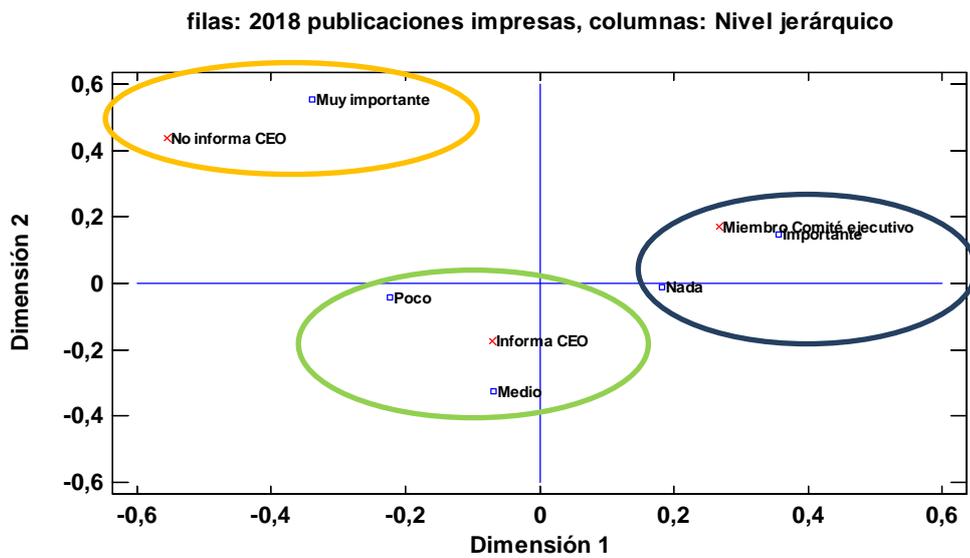
No se ha encontrado una relación entre la posición jerárquica del responsable de comunicación y el tipo de organización por **tamaño** o **ámbito** de actuación⁷⁶. En cambio sí existen diferencias estadísticamente significativas en función de la posición jerárquica de los profesionales en el caso de la **importancia que prevén para el 2018** de las publicaciones impresas (p-valor = 0,079) y de la comunicación Social Media (p-valor = 0,014) y para la **importancia actual** de la comunicación *online* (p-valor =0,063)⁷⁷. Entre el nivel jerárquico y la importancia para el 2018 de las publicaciones impresas no existe una clara interrelación de comportamiento. En el Gráfico 15, se observa que son los profesionales de menor

⁷⁶ Tabla A4. 42 y Tabla A4. 43, del Anexo 4.

⁷⁷ Tabla A4. 1 a Tabla A4. 12, del Anexo 4.

nivel jerárquico (no informan al CEO) los que más importancia le dan a las publicaciones impresas. En cambio entre aquellos de mayor nivel jerárquico existe división de opiniones entre importante y nada importante, siendo más numerosos los que creen que las publicaciones impresas serán un canal de comunicación importante en el 2018.

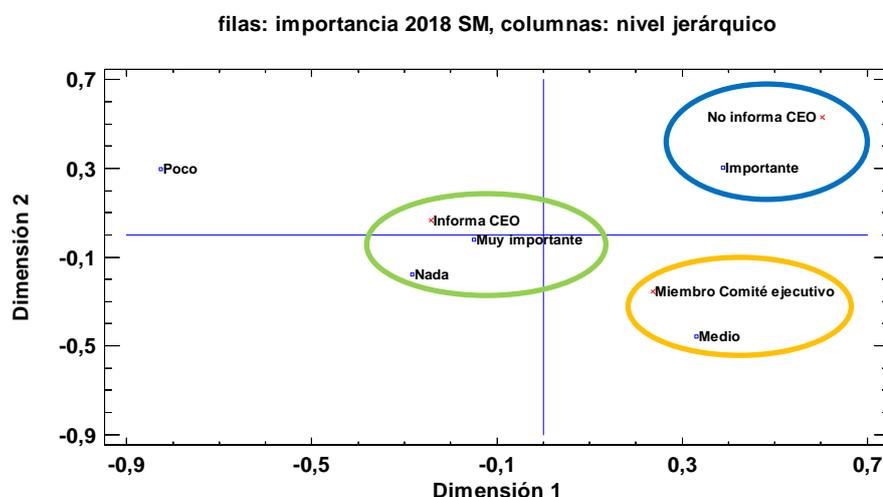
Gráfico 15.- Mapa correspondencias: nivel jerárquico del Dircom e importancia 2018 publicaciones impresas



P5.2. Señale la importancia de los siguientes métodos de comunicación interna en 2018. P16. Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación es. Fuente: elaboración propia.

Los Dircom de mayor nivel jerárquico, miembros del comité ejecutivo prevén una importancia media para la comunicación Social Media en el 2018, las previsiones de los que informan al CEO, se dividen entre muy importantes y nada importantes, mientras que los que no informan al CEO creen que serán importantes como se aprecia en el Gráfico 16.

**Gráfico 16.- Mapa correspondencias: nivel jerárquico del Dircom e importancia
2018 comunicación Social Media**

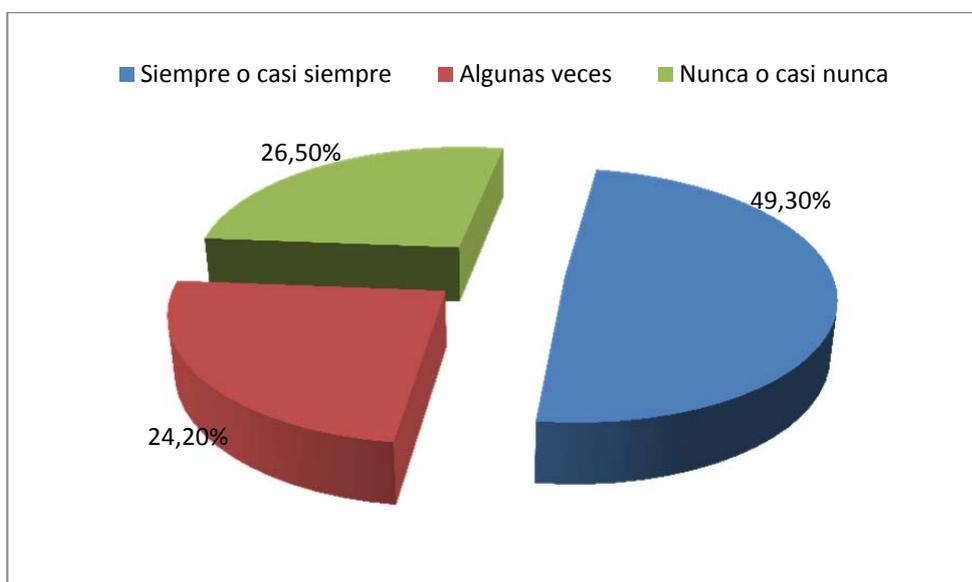


P5.2. Señale la importancia de los siguientes métodos de comunicación interna en 2018. P16. Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación es. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la comunicación *online* es considerada en la actualidad nada importante por los Dircom con menos nivel jerárquico, los miembros del comité ejecutivo la consideran con importancia media, mientras que entre los que informan al CEO (jerarquía intermedia), existe variedad pues hay quien la considera muy importante, importante o incluso poco importante (Gráfico A4. 2, del Anexo 4).

Por otra parte, el 49,30% de los profesionales que forman parte de esta investigación afirma participar siempre o casi siempre en la planificación estratégica de su organización, el 24,20% algunas veces, mientras que solo el 26,50% afirma participar muy pocas veces o nunca (Gráfico 17).

Gráfico 17.- Participación del Dircom en la planificación estratégica de su organización



P17. El director de comunicación suele participar en la planificación estratégica de su organización. Escala 1 (Nunca) – 5 (Siempre). Porcentajes participación siempre o casi siempre basados en valores 4 y 5, algunas veces en valores 3 y nunca o casi nunca en valores 1 y 2. Fuente: elaboración propia.

La participación del Dircom en la planificación estratégica de las empresas no tiene relación estadística significativa con el **tamaño**, ni con el **ámbito** de la empresa⁷⁸ en la que trabaja.

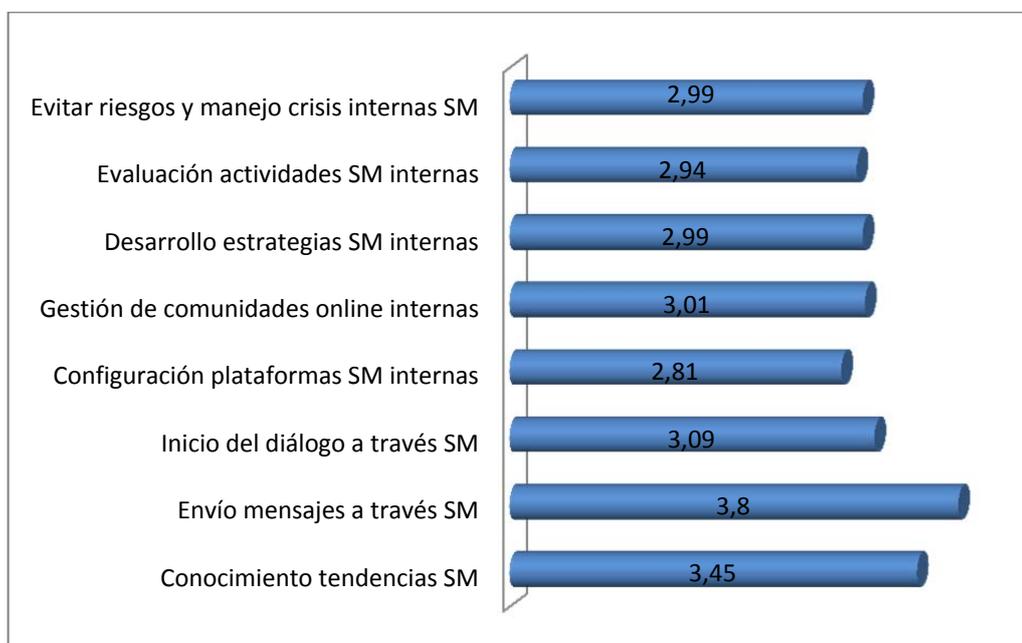
6.1.2.2. Habilidades en Social Media para comunicación interna y forma de adquirirlas

En general, los profesionales de comunicación no creen disponer de elevadas habilidades específicas para gestionar los Social Media con éxito. Centrándonos en cada una de ellas, el envío de mensajes a través de los Social Media es la habilidad más valorada, con una media de 3,8, seguida por el conocimiento sobre tendencias en los Social Media con una media de 3,45. También valoran con media por encima de 3 su capacidad para iniciar el diálogo con los empleados a través de los canales Social Media (3,09) y gestionar las comunidades *online* internas (3,01). En cambio, las dos áreas en las que los encuestados

⁷⁸ Tabla A4. 42 y Tabla A4. 43, del Anexo 4

consideran tener menos habilidades son la evaluación de las actividades Social Media internas (2,94) y la configuración de plataformas Social Media internas con 2,81. El Gráfico 18 muestra esta información.

Gráfico 18.- Habilidades en Social Media de los profesionales de comunicación



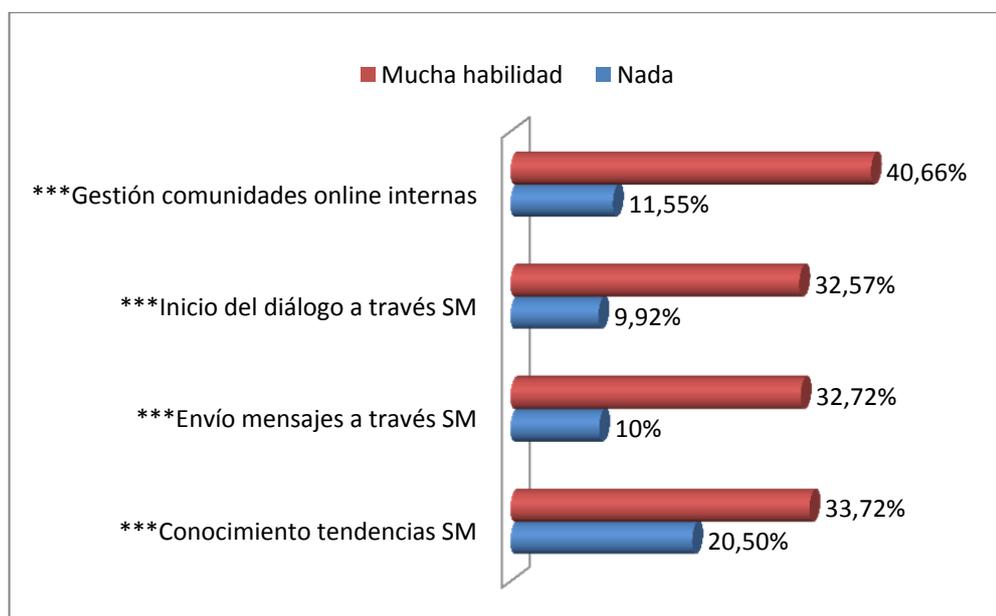
P9. ¿Cómo evaluaría sus propias capacidades en las siguientes tareas? Medias basadas en escala 1 (Muy bajas) – 5 (Muy altas).

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A2. 13, del Anexo 2.

La valoración que realizan los profesionales sobre las habilidades que poseen para utilizar Social Media tiene relación estadística con nivel de significación del 1% con el porcentaje de **tiempo** empleado por los Dircom para gestionar los Social Media. En la Tabla A3. 5 se puede observar que a medida que los profesionales le dedican mayor porcentaje de tiempo a gestionar los Social Media, también tienen mayor nivel de habilidad en estas herramientas, salvo en conocimiento sobre tendencias en Social Media.

Aunque en general los Dircom dedican más de un tercio de su tiempo a gestionar Social Media, aquellos que poseen mucha habilidad para gestionar las comunidades *online* internas (p -valor = 0,000) son los que más tiempo dedican a la gestión de los Social Media (40,66%), frente a los que dicen no tener esta habilidad que le dedican el 11,5% de su tiempo (Gráfico 19).

Gráfico 19.- Porcentaje de tiempo dedicado a gestionar Social Media por habilidades



P9. ¿Cómo evaluaría sus propias capacidades en las siguientes tareas? Escala 1 (Muy bajas) – 5 (Muy altas). P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los Social Media destinados a la comunicación interna? Porcentajes mucha habilidad basado en valor 5 y nada en valor 1.

*** nivel de significación al 1%.

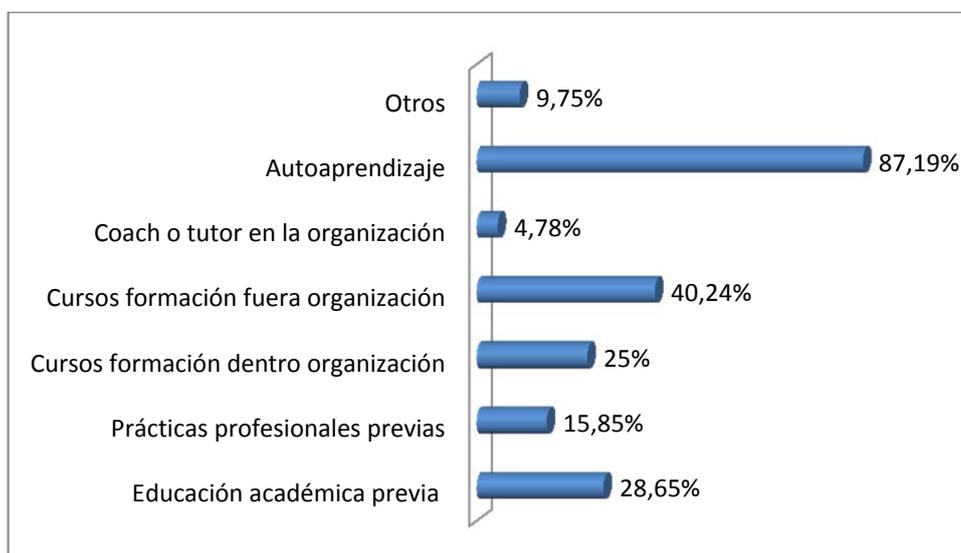
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A3. 5, del Anexo 3.

Por otra parte, en cuanto a cómo han adquirido las habilidades Social Media, la mayoría de los responsables de comunicación han aprendido por su cuenta a manejar las herramientas Social Media, como así se observa en el Gráfico 20. El 87,19% de los encuestados⁷⁹ ha señalado el autoaprendizaje como el principal medio en la adquisición de habilidades Social Media, seguido a gran distancia por los que las han adquirido asistiendo a cursos de formación fuera de la organización (40,24%). El 28,65% ha recibido educación académica previa a su incorporación al mercado laboral, el 25% ha recibido cursos de formación dentro de la organización, mientras que el 15,85% ha realizado prácticas profesionales previas a su

79 Los encuestados podían marcar más de una respuesta, puesto que las habilidades y conocimientos Social Media pueden haberlas adquirido por más de una vía, por lo que la suma de los porcentajes no es 100.

incorporación al mercado laboral y solo un 4,87% mediante un coach o tutor en la organización.

Gráfico 20.- Formas de adquirir habilidades en Social Media para comunicación interna

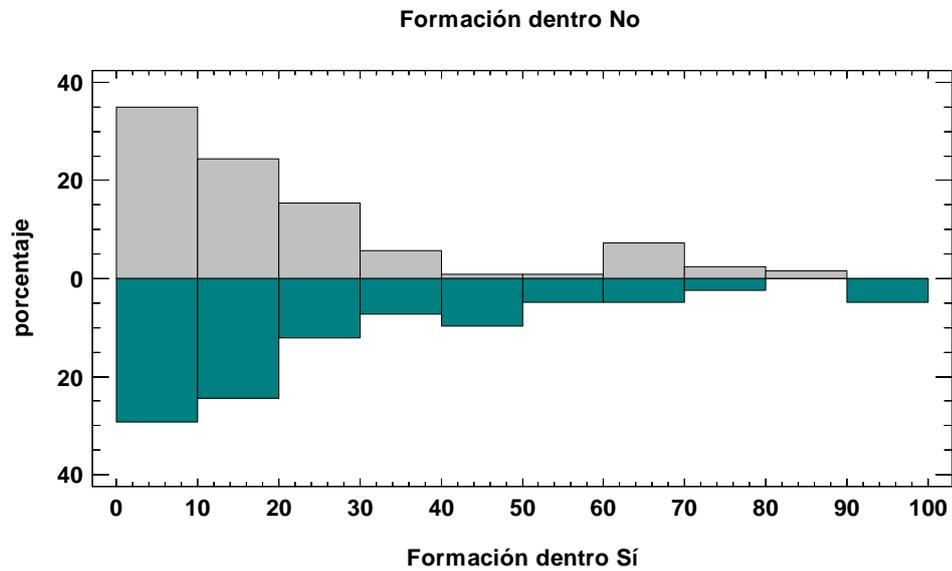


P10. ¿Cómo ha adquirido sus conocimientos y habilidades Social Media sobre comunicación interna?

Fuente: elaboración propia.

Los datos obtenidos a través de la comparación de medias desvelan que, con una significación del 10% (p -valor = 0,082), los profesionales que han realizado cursos de formación en su organización para adquirir los conocimientos dedican más porcentaje de su **tiempo** a gestionar los Social Media (27,95%), que los que no los han realizado (20,87%). En el Gráfico 21 se observa la diferencia a través de un histograma. En cambio, con p -valor = 0,028, el porcentaje de tiempo dedicado a gestionar Social Media es menor entre aquellos que han aprendido por su cuenta estas habilidades (21,10%), frente a los que no (32,76%). El histograma para esta variable se muestra en el Gráfico 22. En lógica con los planes de la empresa, parece razonable que los Dircom de las empresas más implicadas en Social Media, ya sea porque han proporcionado cursos de formación específicos en Social Media para formar a sus Dircom o porque tienen implantado un Plan específico Social Media, dediquen mayor porcentaje de su tiempo a gestionar Social Media, que aquellos cuyas empresas no han mostrado tanta preocupación en estos medios.

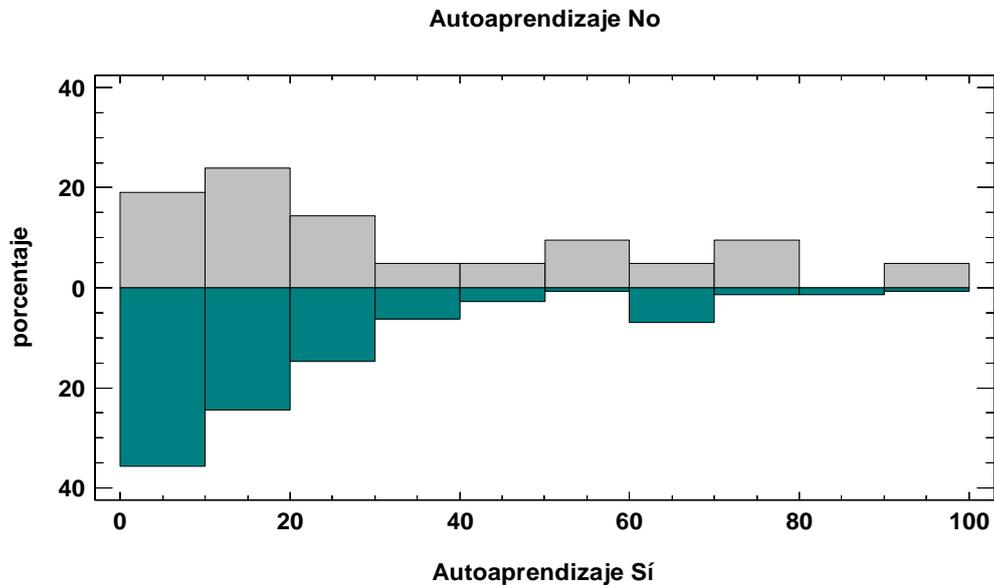
Gráfico 21.- Histograma del porcentaje de tiempo de gestión Social Media en función de la formación dentro de la organización



P9. ¿Cómo evaluaría sus propias capacidades en las siguientes áreas? P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los Social Media destinados a la comunicación interna?

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 22.- Histograma del porcentaje de tiempo de gestión Social Media en función del autoaprendizaje



P9. ¿Cómo evaluaría sus propias capacidades en las siguientes áreas? P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los Social Media destinados a la comunicación interna?

Fuente: elaboración propia.

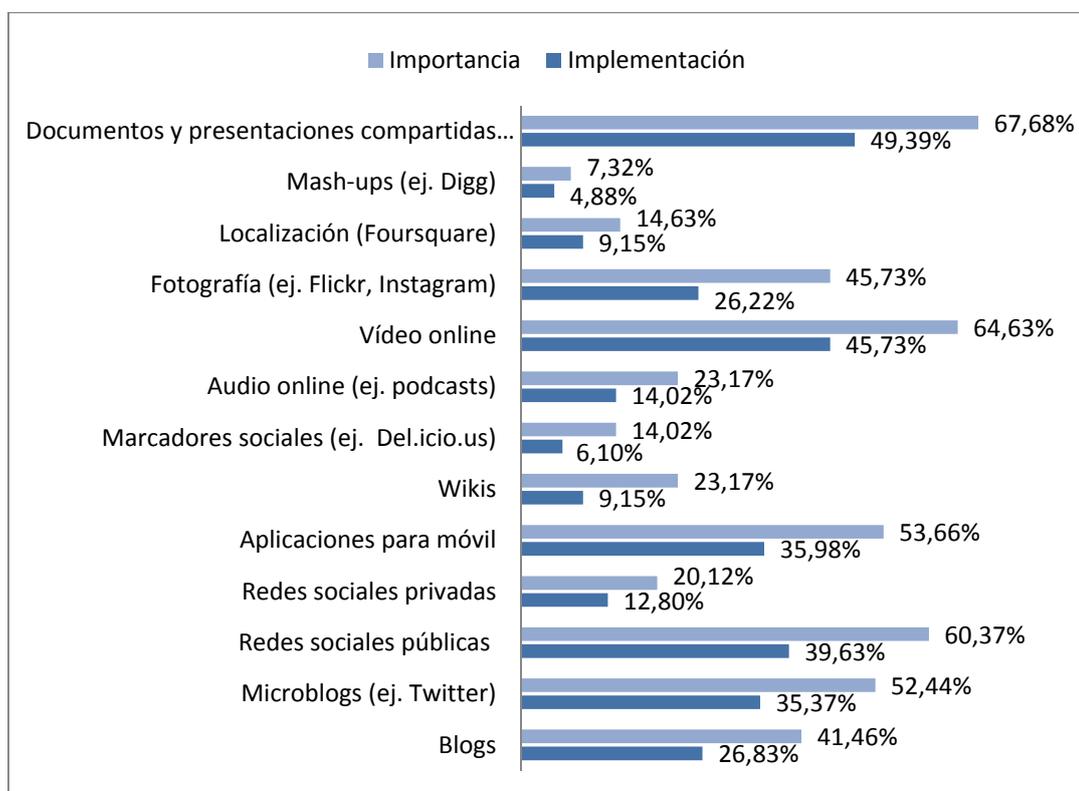
6.1.3. Comunicación interna en la era digital

6.1.3.1. Canales Social Media utilizados en comunicación interna

En sintonía con los datos ofrecidos en estudios previos (Zerfass et al., 2012), los documentos y presentaciones compartidas son las herramientas más utilizadas por las empresas españolas encuestadas (49,39%) para comunicarse con sus empleados. Les sigue el vídeo *online* (45,73%), las redes sociales públicas (39,63%), y aplicaciones para móviles (35,98%). Por detrás aparecen los microblogs, blogs, fotografía *online* y redes sociales privadas (Gráfico 23).

El análisis de la muestra también refleja que los profesionales de comunicación interna le dan más importancia a estas herramientas para la comunicación interna que lo que refleja el nivel de implementación real. En lo que sí coinciden es en el orden por importancia de la herramienta y orden por nivel de implementación real. Es decir, los documentos y presentaciones compartidas son las herramientas más valoradas por los profesionales y las más utilizadas entre las empresas de la muestra, seguidas por los vídeos *online*, las redes sociales públicas, y aplicaciones para móviles (Gráfico 23).

Gráfico 23.- Canales Social Media en comunicación interna: importancia / implementación



P6.1. Indique en qué medida son importantes para usted las siguientes herramientas de comunicación interna. P6.2. Indique en qué medida su organización las ha implementado en sus actividades diarias. Escala 1 (Nada importante/implementada) – 5 (Muy importante/implementada). Porcentajes importancia e implementación basados en valores 4 y 5.

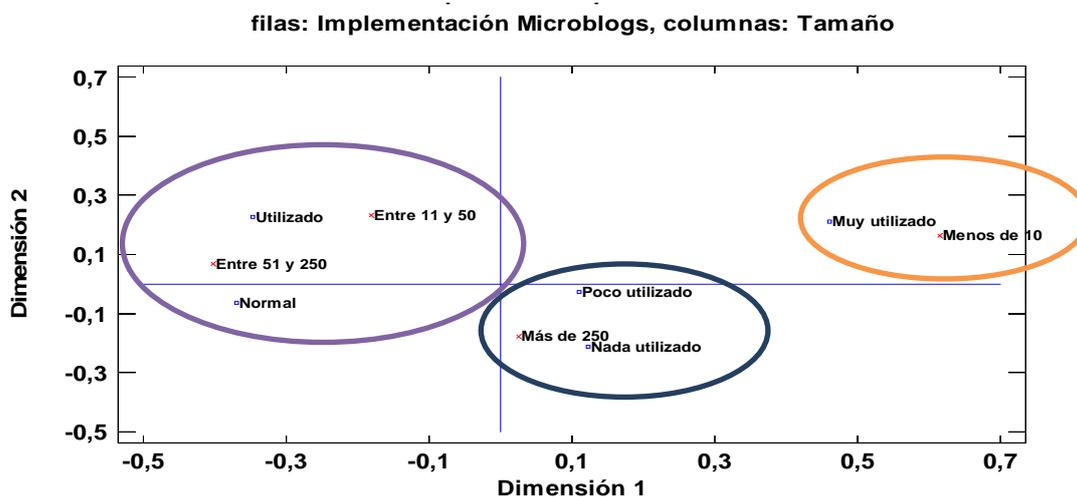
Fuente: elaboración propia con datos de la Tabla A2. 9 y Tabla A2.10, del Anexo 2.

La elección de las herramientas Social Media para la comunicación con los empleados en función del **tamaño** de la empresa, solo presenta diferencias estadísticamente significativas en el caso de los microblogs (p-valor = 0,052) y de las redes sociales públicas (p-valor = 0,066). (Tabla A4. 13 a la Tabla A4. 20 del Anexo 4).

Los microblogs son las herramientas Social Media preferidas por las microempresas para su comunicación interna, seguidas por las pequeñas y medianas empresas, mientras que entre las grandes está poco o nada extendido su uso (Gráfico 24). En cambio, el uso de las redes sociales públicas (Gráfico 25) está poco extendido entre las microempresas y las grandes empresas, siendo las

pequeñas empresas, entre 11 y 50 trabajadores, las que más implantadas lo tienen en sus sistemas de comunicación interna.

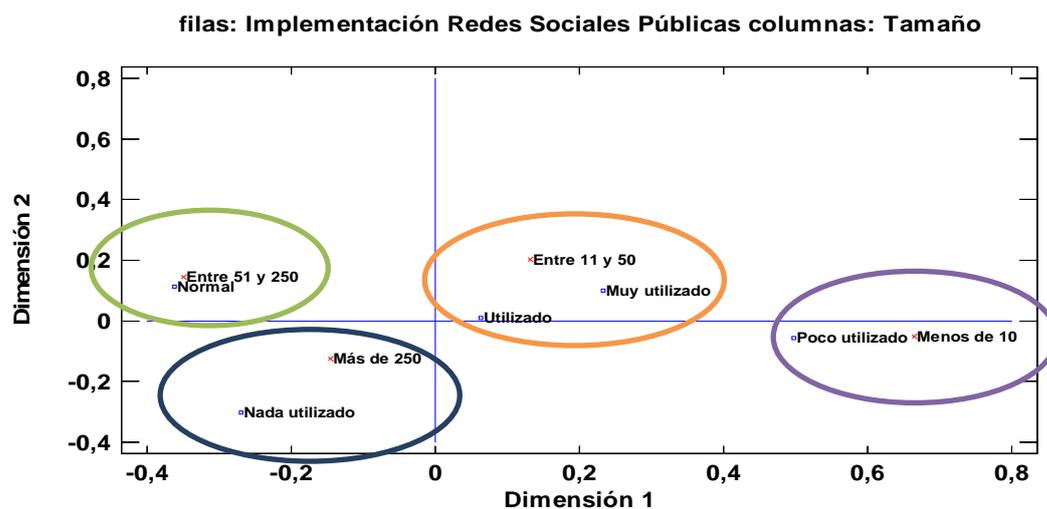
Gráfico 24.- Mapa de correspondencias: implementar microblog y tamaño empresa



P6.2. Indique en qué medida su organización ha implementado las siguientes herramientas de comunicación interna en sus actividades diarias. P20. Señale el número de empleados que tiene su organización.

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 25.- Mapa de correspondencias: implementar redes sociales públicas y tamaño empresa



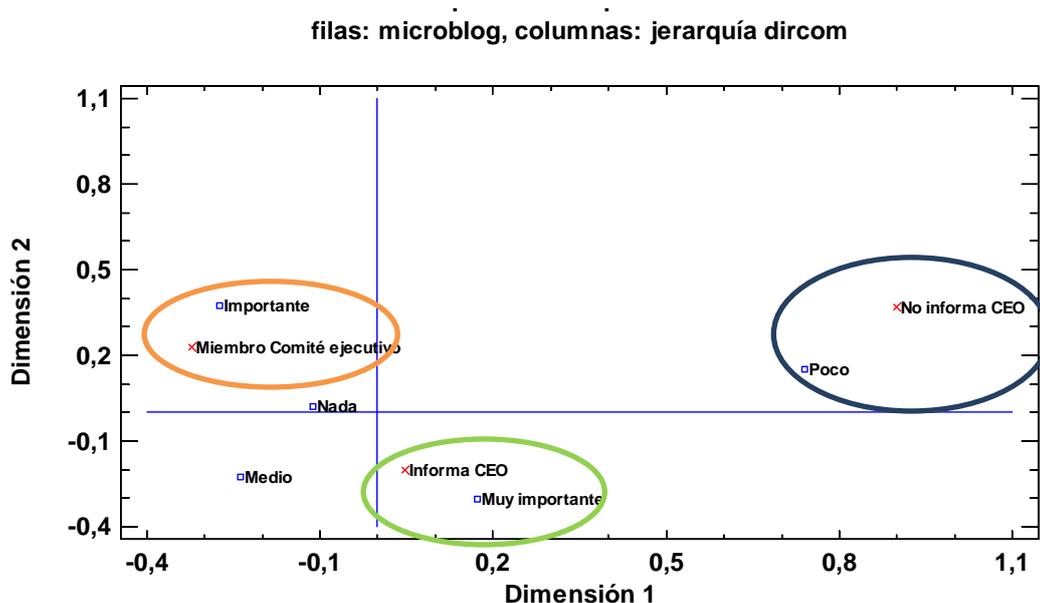
P6.2. Indique en qué medida su organización ha implementado las siguientes herramientas de comunicación interna en sus actividades diarias. P20. Señale el número de empleados que tiene su organización.

Fuente: elaboración propia.

El uso de las herramientas Social Media para comunicarse con sus empleados no mantiene comportamiento con significación estadística entre las empresas **nacionales y multinacionales**, puede comprobarse en las Tablas A4. 13 a Tabla A4. 20 del Anexo 4.

Sin embargo, en el uso de algunos canales Social Media para la comunicación interna con la **posición jerárquica del Dircom** sí se han encontrado relaciones con significación estadística. En concreto, los microblogs (p-valor = 0,003) están implantados o muy implantados en la comunicación interna de las organizaciones cuyos Dircom forman parte del comité ejecutivo o informan directamente al CEO, en cambio están poco implantados en aquellas organizaciones cuyos Dircom tienen menor posición jerárquica o no informa al CEO (Gráfico 26).

Gráfico 26.- Mapa correspondencias: implementar microblogs y nivel jerárquico del Dircom



P6.2. Indique en qué medida su organización ha implementado las siguientes herramientas de comunicación interna en sus actividades diarias. P16. Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación es.

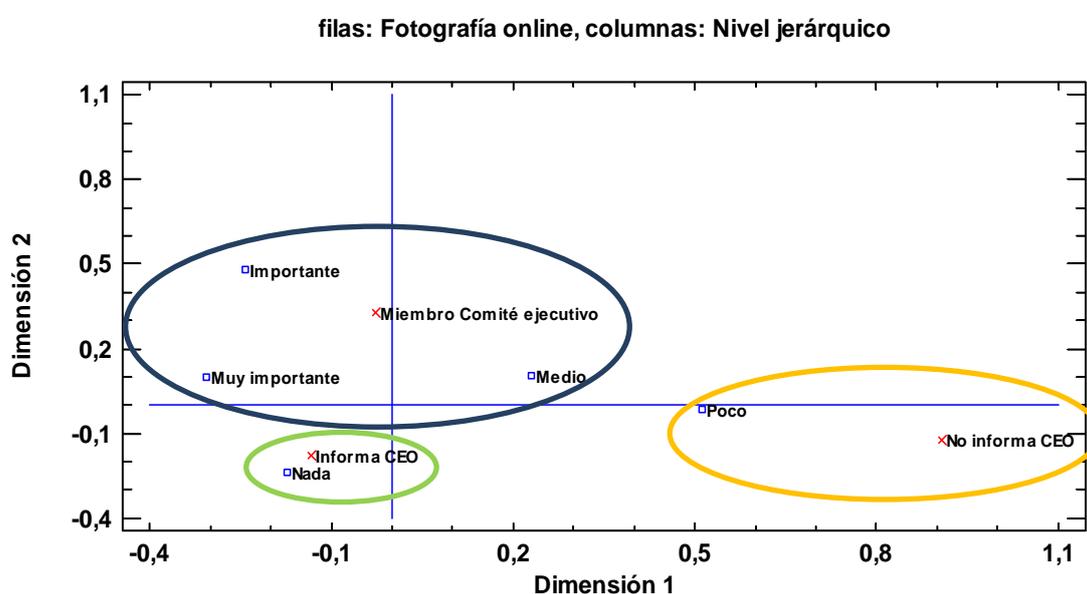
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las redes sociales públicas y el posicionamiento jerárquico del Dircom, a pesar de tener una relación con significación estadística (p-valor = 0,040) y que no existe una clara tendencia de comportamiento entre ellas, las

organizaciones cuyos Dircom que informan al CEO tienen estas herramientas Social Media muy implantadas (Gráfico A4. 3 del Anexo 4).

La fotografía *online* (p -valor = 0,010) también presenta comportamientos con diferencias significativas, estando implantada en organizaciones cuyos Dircom forman parte del comité ejecutivo, mientras que en las empresas cuyos Dircom no informan al comité o sí que lo hacen, están poco o nada implantadas respectivamente, como se observa en el Gráfico 27.

Gráfico 27.- Mapa correspondencias: implementar fotografía *online* y Nivel jerárquico del Dircom



P6.2. Indique en qué medida su organización ha implementado las siguientes herramientas de comunicación interna en sus actividades diarias. P16. Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación es.

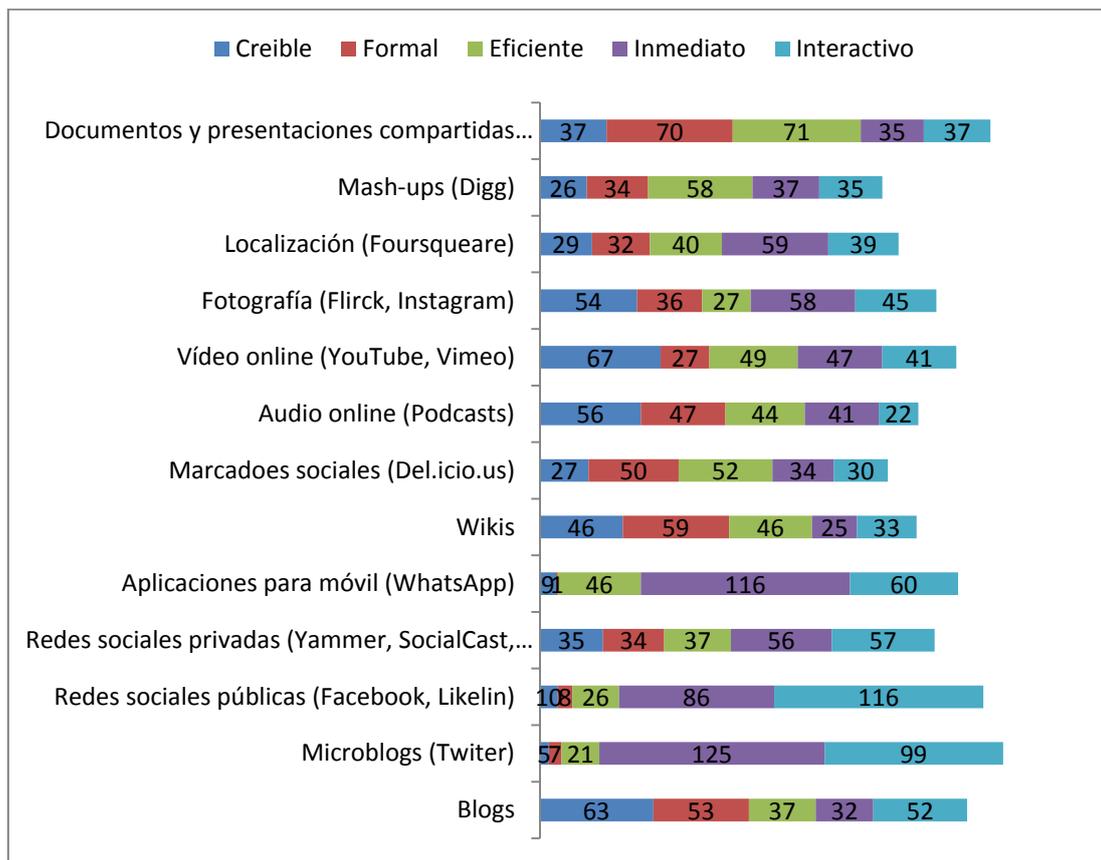
Fuente: elaboración propia.

6.1.3.2. Beneficios aportados por los canales Social Media

Cada uno de los canales o herramientas Social Media aporta diferentes beneficios y cubre distintas necesidades demandadas por los usuarios. Adaptando el modelo de Moreno et al. (2015) y el del estudio del LCM (2014-15), las ventajas que aportan estos canales en la comunicación interna se han resumido en 5: credibilidad, formalidad, eficiencia con el tiempo, inmediatez e interactividad.

El Gráfico 28 muestra las frecuencias con las que ha sido señalado cada uno de los canales Social Media en función del beneficio que aporta. Sumando las frecuencias de cada canal, se obtiene que los canales Social Media que más beneficios aportan a la comunicación interna de las empresas son los microblogs, elegidos en 257 ocasiones, seguidos por los documentos y presentaciones compartidas con 250 elecciones y las redes sociales públicas con 246. Mientras que inmediatez, interactividad y ser más eficiente con el tiempo son, por este orden, los principales beneficios que aportan las herramientas Social Media como canales de comunicación interna, con frecuencias 751, 666 y 554 respectivamente (Tabla A2. 11, del Anexo 2).

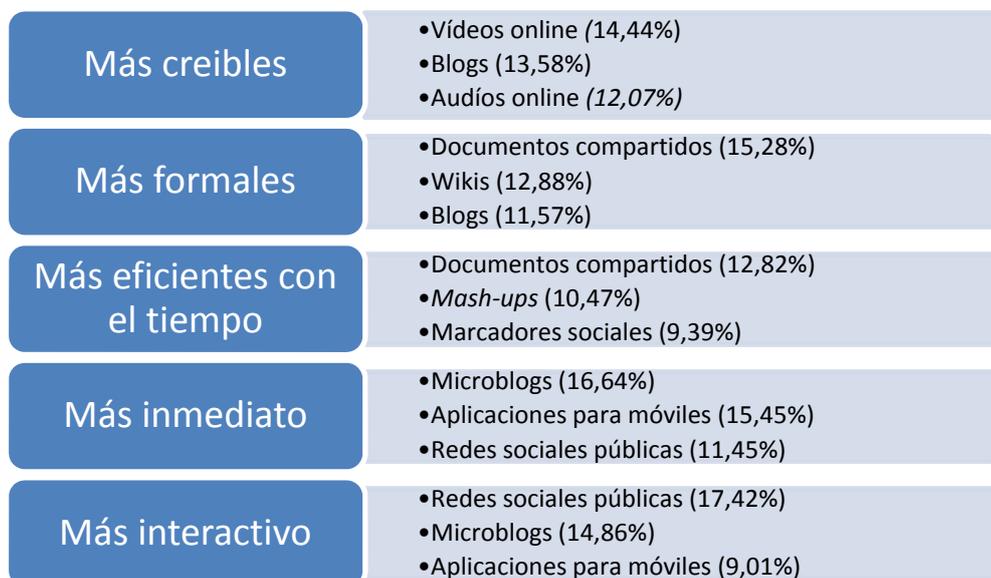
Gráfico 28.- Beneficios aportados por cada canal Social Media



P7. Señale qué beneficios ofrece cada uno de los canales Social Media en la comunicación con los empleados. Frecuencias basadas en los beneficios marcados para cada canal Social Media. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A2. 11, del Anexo 2.

Estudiando esta información desde otro punto de vista, podemos conocer las herramientas más utilizadas en función de la ventaja o beneficio que se necesite cubrir. De manera que, entre los medios más creíbles, destacan el video *online* (14,44%), los blogs (13,58%) y audio *online* (12,07%). Los métodos Social Media considerados más formales para la comunicación interna, son los documentos y presentaciones compartidas (15,28%), los wikis (12,88%) y los blogs (11,57%). Entre los canales más eficientes con el tiempo destacan los documentos y presentaciones compartidas (12,82%), los *mash-ups* (10,47%) y los marcadores sociales (9,39%). Cuando se busca inmediatez los canales preferidos son los microblogs (16,64%), aplicaciones para móviles (15,45%) y las redes sociales públicas (11,45%), mientras que los canales más interactivos son las redes sociales públicas (17,42%), los microblogs (14,86%) y las aplicaciones para móviles (9,01%). El Gráfico 29 resume toda esta información.

Gráfico 29.- Canales Social Media preferidos para cada beneficio



P7. Señale qué beneficios ofrece cada uno de los canales Social Media en la comunicación con los empleados. Porcentajes basados en la frecuencia de cada canal Social Media sobre la frecuencia total de cada beneficio.

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, en opinión de los responsables de comunicación interna de las empresas de este estudio, dos de los tres principales beneficios que aportan los

Social Media, inmediatez e interactividad se consiguen a través de los mismos canales Social Media: las redes sociales públicas, los microblogs y las aplicaciones para móviles. Mientras que para ser más eficiente con el tiempo se prefieren los documentos y presentaciones compartidos, los *mash up* y los marcadores sociales.

6.1.3.3. Actividades de comunicación interna realizadas a través de los canales Social Media

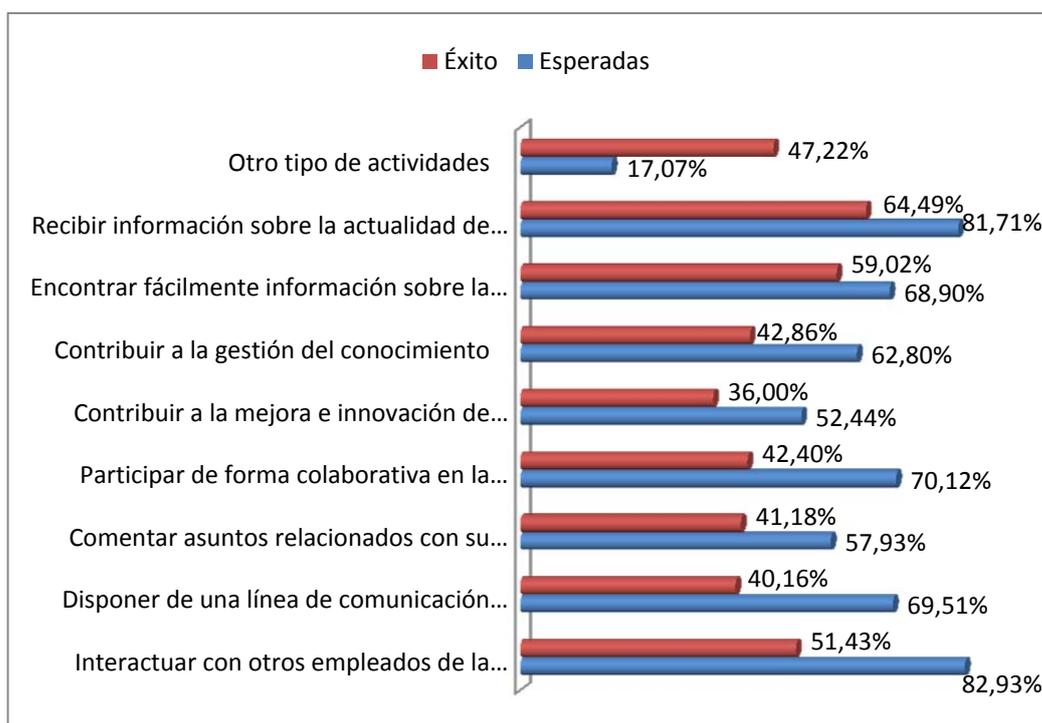
Respecto a qué actividades propias de la comunicación interna se están realizando a través de los canales Social Media en las organizaciones españolas, los profesionales consideran que recibir información sobre la actualidad de la organización (64,49%) y encontrar fácilmente información sobre la organización y el puesto de trabajo (59,02%) son las que presentan un mayor nivel de éxito. En tercer lugar, señalada por el 51,43% de los encuestados, se encuentra la capacidad para interactuar con otros empleados a través de los Social Media, como se aprecia en el Gráfico 30.

A pesar de que los empleados son los principales usuarios de las herramientas Social Media en la comunicación interna de una organización, todavía existe un gran desconocimiento sobre las actividades que los empleados esperan de sus organizaciones a través de los Social Media. El estudio Mind the Gap en Europa (Zerfass, Tench, Moreno, Verhoeven, Verčič y Klewes, 2014), muestra la diferencia existente entre lo que los profesionales creen y el comportamiento que esperan los *stakeholder* en los Social Media. En el ámbito de la comunicación interna, los datos de la muestra confirman esta tendencia, donde las expectativas que tienen puestas los empleados en el uso de los Social Media para llevar a cabo determinadas actividades de comunicación interna, son mayores que el uso real que se está haciendo de las mismas en sus organizaciones (Gráfico 30). Las mayores diferencias se observan en la posibilidad de utilizar los Social Media para participar de forma colaborativa en la generación de ideas y solucionar problemas, para interactuar con otros empleados y para disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización. En éste último caso se observa que mientras el 69,51% de los empleados espera poder utilizar los Social Media como canal de

comunicación directa con los gestores de su organización, solo funcionan con éxito en el 40,16% de las organizaciones. Incluso, la Tabla A2. 12 del Anexo 2, muestra que disponer de una línea de comunicación directa con los gestores es la marcada más veces como nada importante por los responsables de comunicación.

También existen algunas diferencias en el orden, puesto que los empleados esperan interactuar con otros empleados (82,93%) a través de los canales Social Media, muy seguida por recibir información sobre la actualidad de la organización (81,71%), y participar de forma colaborativa (70,11%), por este orden; los profesionales utilizan principalmente los Social Media con finalidad informativa, ya sea para tener informados a sus empleados sobre la actualidad de la organización o sobre su puesto de trabajo, y en tercer lugar para interactuar con sus empleados.

Gráfico 30.- Relación entre las actividades de comunicación interna esperadas por los empleados a través de Social Media y las realizadas con éxito



P8.1. Señale cuál de las siguientes actividades, según su experiencia, esperan los empleados llevar a cabo en los Social Media internos. P8.2. Evalúe el éxito de su organización en cada uno de estos comportamientos. Porcentajes éxito basados en valores 4 y 5.

Fuente: elaboración propia.

La relación estadísticamente significativa por medias de **edad** (Tabla A3. 4, del Anexo 3) desvela que la media de edad de los que afirman que realizan con éxito o mucho éxito la actividad recibir información actualizada a través de Social Media (p-valor = 0,027) es sensiblemente superior (37,57 y 38,19 años respetivamente) que los que consideran que se realizan con nada o poco éxito (26,25 y 34 años respectivamente), Gráfico 31.

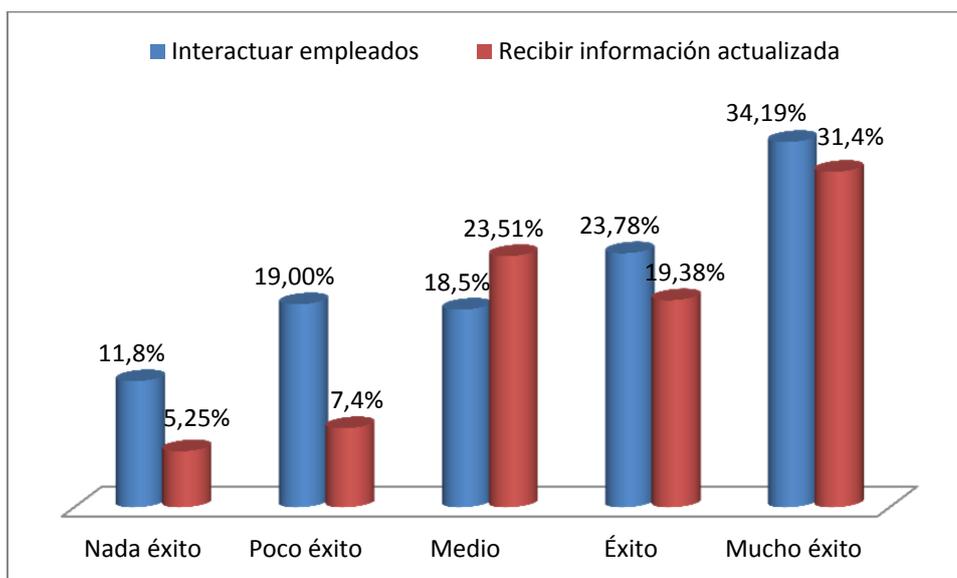
Gráfico 31.- Edad media profesionales y actividad

Recibir información actualizada a través de los Social Media	
Nada o poco éxito 26,25 y 34 años	Éxito o mucho éxito 37,57 y 38,19 años

P8.2. Evalúe el éxito de su organización en cada una de estas actividades a través de los Social Media internos. P24. ¿Cuál es su edad? Éxito o mucho éxito basados en valores 4 y 5, nada o poco éxito basado en valores 1 y 2.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A3. 4, del Anexo 3.

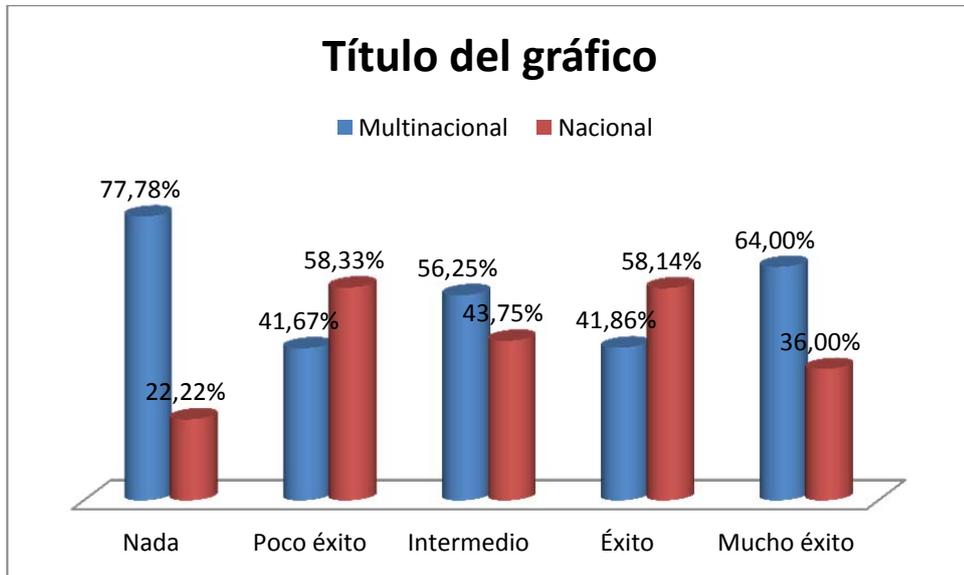
También se observa que los Dircom de aquellas empresas que interactúan con los empleados a través de Social Media (p-valor = 0,040), y las que los utilizan para recibir información actualizada (p-valor = 0,001) con éxito o mucho éxito, dedican más **tiempo** a gestionar Social Media (Gráfico 32).

Gráfico 32.- Porcentaje de tiempo dedicado a gestionar Social Media y actividades

P8.2. Evalúe el éxito de su organización en cada una de estas actividades a través de los Social Media internos. P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los Social Media destinados a la comunicación interna? Escala 1 (Nada éxito) – 5 (Mucho éxito). Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A3. 5 del Anexo 3.

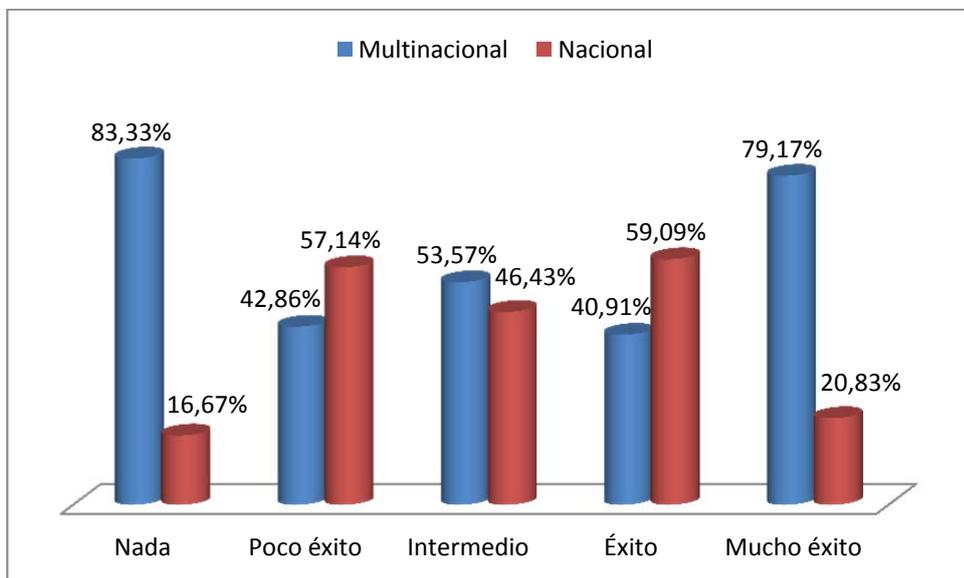
Por otra parte, las pruebas de χ^2 desvelan que, las actividades de comunicación interna realizadas a través de canales Social Media no muestran un comportamiento significativo por **tamaño** de empresa (Tabla A4. 29 a Tabla A4. 34, del Anexo 4), en cambio se ha encontrado comportamiento de dependencia significativo por **ámbito** de actuación de la empresa, para las actividades interactuar con otros empleados (p -valor = 0,076) y encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo (p -valor = 0,056). Aunque no existe una relación de comportamiento claro de estas actividades entre empresas nacionales y multinacionales, como se observa en el Gráfico 33 y el Gráfico 34 respectivamente. Así el porcentaje de empresas multinacionales (77,78% y 64%) es claramente superior al de las empresas nacionales (22,22% y 36%), pero tanto en el caso de tener mucho éxito como en el de nada de éxito en la actividad de interactuar con los empleados a través de Social Media. También es mayor el porcentaje de las empresas multinacionales frente a las nacionales tanto en el caso de tener mucho éxito o nada de éxito en encontrar fácilmente información sobre la organización y el puesto de trabajo a través de Social Media.

Gráfico 33.- Actividad: interactuar con otros empleados través Social Media por ámbito de la empresa



P8.2. Evalúe el éxito de su organización en cada una de estas actividades a través de los Social Media internos. P22. Su empresa cuenta con oficinas, sedes o trabajadores en otros países. Fuente: elaboración propia.

Gráfico 34.- Actividad: encontrar fácilmente información sobre la organización y puesto de trabajo a través Social Media por ámbito de la empresa



P8.2. Evalúe el éxito de su organización en cada una de estas actividades a través de los Social Media internos. P22. Su empresa cuenta con oficinas, sedes o trabajadores en otros países. Fuente: elaboración propia.

Para cada tipo de actividad, los profesionales de comunicación eligen una u otra **herramienta Social Media** para llevarla a cabo en función de sus necesidades⁸⁰. Esta afirmación se deduce de las pruebas χ^2 , donde se ha observado que las empresas que mantienen con éxito una línea de comunicación directa con los gestores de la organización, tienen implantado con éxito los blogs (p-valor = 0,096), microblogs (p-valor = 0,036), vídeos *online* (p-valor = 0,040) y fotografías *online* (p-valor = 0,007), las que gestionan con éxito el conocimiento a través las herramientas Social Media, utilizan principalmente blogs (p-valor = 0,004), vídeos *online* (p-valor = 0,024) y documentos y presentaciones compartidas (p-valor = 0,085), las que afirman que a través de sus canales Social Media se obtiene información actualizada emplean con éxito las redes sociales públicas (p-valor = 0,057), los vídeos *online* (p-valor = 0,049), las fotografías *online* (p-valor = 0,026) y los documentos y presentaciones compartidas (p-valor = 0,001), mientras que aquellas en las que se puede encontrar fácilmente información usan de manera exitosa el vídeo *online* (p-valor = 0,072), las fotografías *online* (p-valor = 0,060) y los documentos y presentaciones compartidas (p-valor = 0,000). Para finalizar, aquellas empresas que señalan que sus empleados interactúan con éxito a través de los canales Social Media, tiene implantadas con éxito las aplicaciones para móviles (p-valor = 0,007), los documentos y presentaciones compartidas (p-valor = 0,000) y con menor nivel de implantación y relación, las redes sociales privadas (p-valor = 0,034). Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas, es la única actividad que no mantienen ninguna relación significativa con alguno de los canales Social Media.

Las relaciones entre estas variables son en general positivas, como puede observarse desde el Gráfico A4. 4 a Gráfico A4. 20, del Anexo 4, es decir, las actividades de comunicación interna realizadas con más éxito a través de Social Media están muy próximas a las herramientas Social Media implantadas con más

⁸⁰ Los resultados estadísticos y las relaciones entre las variables actividades de comunicación interna realizadas en la empresa y las herramientas Social Media utilizadas se encuentran en la Tabla A4. 13 a Tabla A4. 20 del Anexo 4.

éxito. Aunque esta relación se muestra más evidente en uno casos que en otros. El Gráfico 35, resume los canales Social Media más utilizado para cada una de las actividades de comunicación interna. Esta información se deduce de las relaciones con significación estadística y positiva encontradas entre las actividades de comunicación interna llevadas a cabo a través de los canales Social Media y las herramientas Social Media implantadas.

Gráfico 35.- Actividades de comunicación interna y herramientas Social Media



P8.2. Evalúe el éxito de su organización en cada una de estas actividades a través de los Social Media internos. P6.2. Indique en qué medida su organización ha implementado las siguientes herramientas de comunicación interna en sus actividades diarias.

Fuente: elaboración propia.

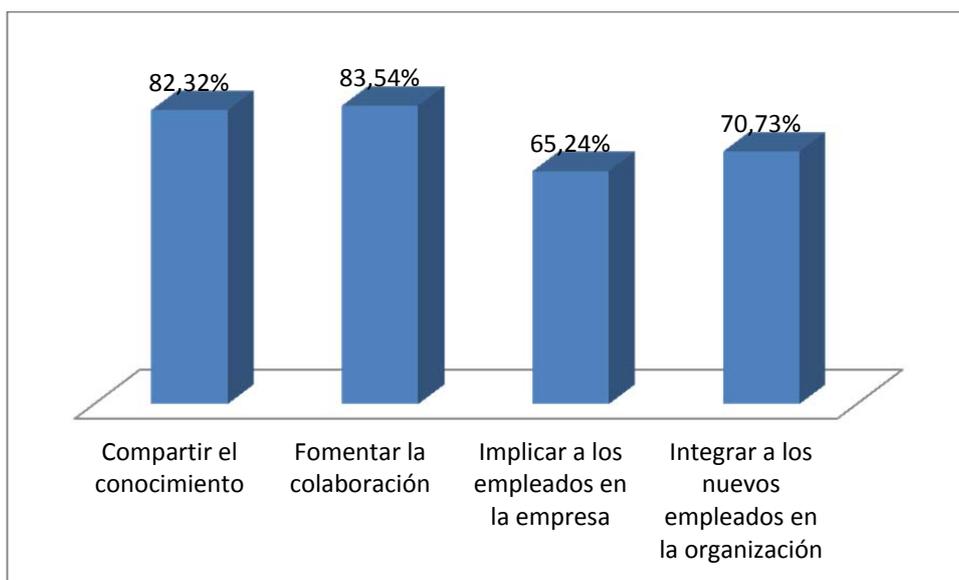
Se observa que los documentos y presentaciones compartidas y los vídeos *online* son la herramienta Social Media preferidas para las actividades de comunicación interna, pues son utilizadas con éxito en cuatro de las cinco actividades. Documentos y presentaciones compartidas se utiliza como canal para la gestión del conocimiento, para recibir información actualizada y encontrar fácilmente información de la organización y puesto de trabajo y por último, para interactuar con otros empleados, mientras que los vídeos *online* se emplea como

línea directa de comunicación con los gestores, para la gestión del conocimiento, para recibir información actualizada y para encontrar fácilmente información de la organización y puesto de trabajo.

6.1.3.4. Objetivos de comunicación interna a través de los Social Media

Los Social Media se muestran como un canal válido para cumplir los principales objetivos de la comunicación interna. Entre ellos destacan el éxito de estas herramientas para fomentar la colaboración y compartir el conocimiento, señalado por el 83,54% y 82,32% de los profesionales encuestados respectivamente, también destaca su capacidad para integrar a los nuevos empleados en la organización (70,73%) e implicar a los empleados (65,24%) (Gráfico 36).

Gráfico 36.- Principales objetivos de la comunicación interna realizados a través de los canales Social Media



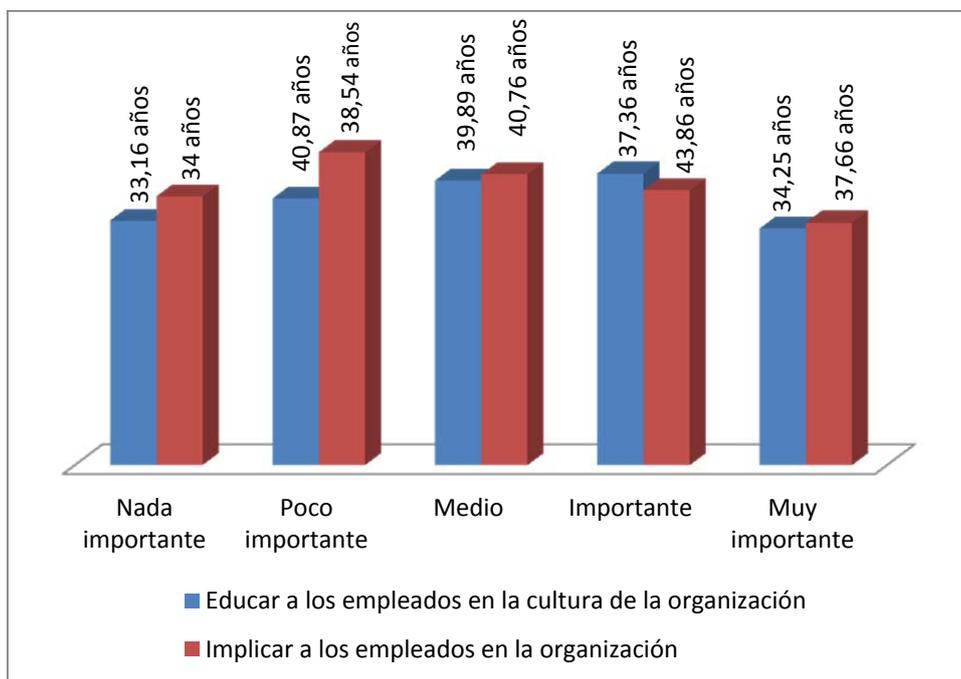
P12. Evalúe la capacidad de los Social Media para cumplir los siguientes objetivos de la comunicación interna. Porcentajes basados en valores 4 y 5.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A2. 13, del Anexo 2.

Entre los objetivos realizadas a través de estas herramientas y la **edad** de los profesionales de la comunicación responsables de ponerlos en práctica, los ANOVA efectuados muestran que son los profesionales más jóvenes, 34 años de media, los que consideran a los Social Media como una herramienta muy importante para

implicar a los empleados, frente a la media de 43,86 años entre aquellos que la consideran poco importante (p -valor = 0,024). El otro comportamiento significativo por edad (p -valor = 0,013) se ha encontrado en la valoración sobre la capacidad de los Social Media para educar a los empleados en la cultura y valores de la organización, de modo que los más jóvenes, con 33,16 años de media, la consideran muy importante frente a los que la consideran poco importante, con una media de edad superior, alcanzando los 37,36 años (Gráfico 37).

Gráfico 37.- Objetivos y edad media profesionales



P12. Evalúe la capacidad de los Social Media para cumplir los siguientes objetivos de la comunicación interna. P24. ¿Cuál es su edad?
 Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A3. 4, del Anexo 3.

En cambio no existe relación significativa entre los objetivos de la comunicación interna alcanzados a través de Social Media con el porcentaje de **tiempo** dedicado por los profesionales a la gestión de los Social Media (Tabla A3. 5, del Anexo 3).

Blogs y microblogs son las herramientas preferidas para conseguir el objetivo de implicar a los empleados. Esta conclusión se extrae por la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre el objetivo implicar a los empleados

en la empresa y el uso de blogs (p-valor = 0,045), microblogs (p-valor = 0,014) y fotografías *online* (p-valor = 0,20)⁸¹, siendo el único objetivo que mantiene relación con las herramientas Social Media. Además, esta relación es positiva, (como se puede observar en el Gráficos A4. 21 y Gráfico A4. 22, del Anexo 4) de manera que, las empresas que consiguen implicar a sus empleados con éxito o mucho éxito tienen implantados blogs, microblogs y fotografías *online* con mucho éxito en la comunicación interna de su empresa, frente al resto de herramientas (Gráfico 38).

Gráfico 38.- Objetivos de comunicación interna y herramientas Social Media empleadas



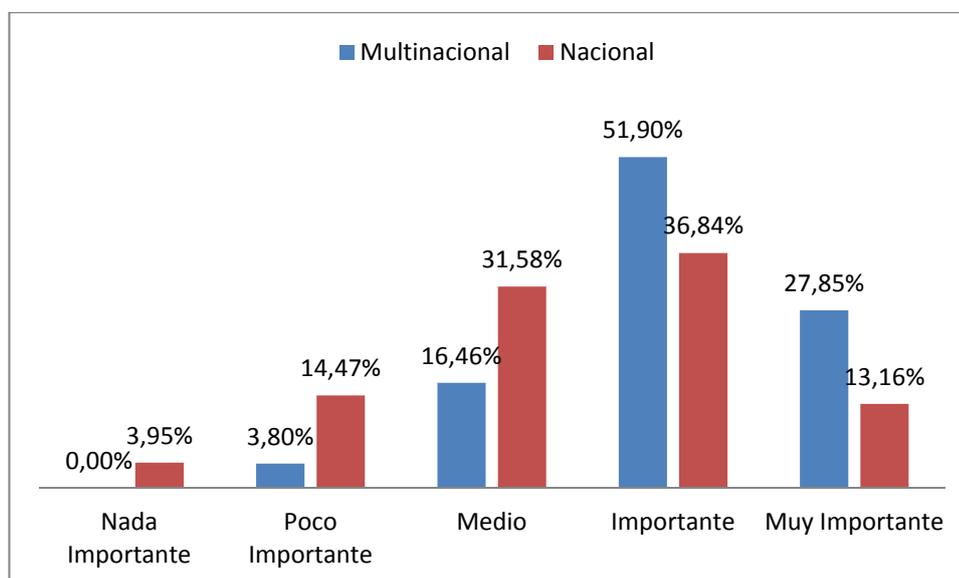
P12. Evalúe la capacidad de los Social Media para cumplir los siguientes objetivos de la comunicación interna.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A4. 13 a la Tabla A4. 20, del Anexo 4.

En cambio no existe relación significativa entre los objetivos de la comunicación interna alcanzados a través de Social Media con el **tamaño** de la empresa, pero sí se ha encontrado una relación de dependencia entre el objetivo de implicar a los empleados y el **ámbito** de actuación de la empresa con p-valor = 0,013 (Tabla A4. 35 a Tabla A4. 40, del Anexo 4). El objetivo de implicar a los empleados a través de las herramientas Social Media está más extendido entre las empresas multinacionales que entre las nacionales. El Gráfico 39, indica que el porcentaje de empresas que alcanzan con éxito el objetivo de implicar a los empleados a través de las herramientas Social Media es mayor entre las empresas multinacionales que entre las nacionales.

⁸¹ Los resultados estadísticos se recogen de la Tabla A4. 13 a la Tabla A4. 20, del Anexo 4.

Gráfico 39.- Objetivo: implicar a los empleados en la empresa a través de canales Social Media y ámbito de actuación de la empresa



P12. Evalúe la capacidad de los Social Media para cumplir los siguientes objetivos de la comunicación interna. P22. Su empresa cuenta con oficinas, sedes o trabajadores en otros países.

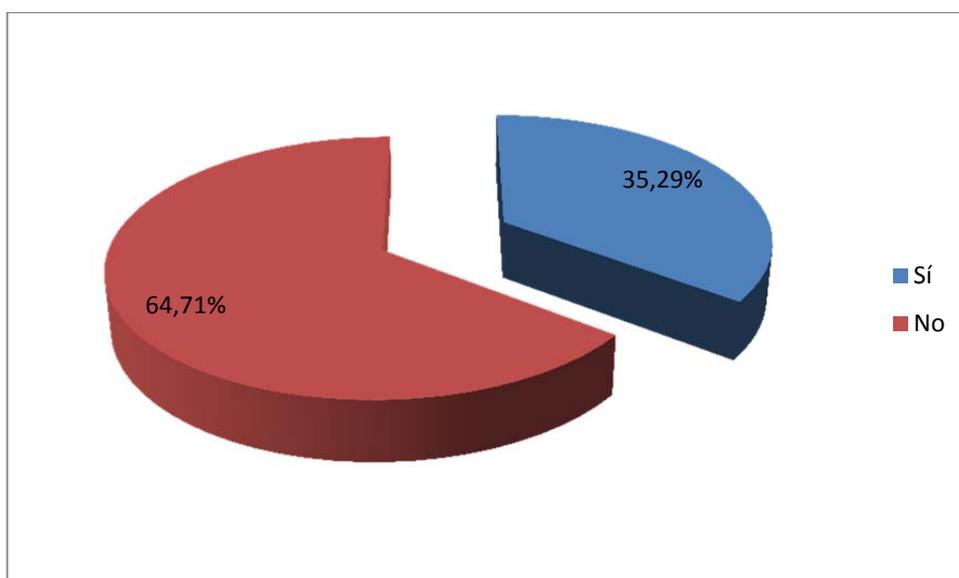
Fuente: elaboración propia.

6.1.4. Decisiones estratégicas de comunicación interna con herramientas Social Media

6.1.4.1. Integración de las herramientas Social Media en la estrategia de comunicación interna de la empresa. Existencia Plan Específico Social Media

En concordancia con estudios previos (Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2012; Llorente & Cuenca, 2015), esta investigación constata la escasa implementación de planes de comunicación interna enfocados a los medios digitales en las organizaciones españolas. De hecho, tan solo el 35,29% de las empresas dispone de un plan específico en Social Media que sustente la integración de las herramientas Social Media en sus estrategias de comunicación interna (Gráfico 40). La existencia o no de un plan específico en Social Media para la comunicación interna de la empresa implica una planificación previa y por tanto es una decisión estratégica.

Gráfico 40.- Diagrama de la existencia de Plan específico en Social Media para comunicación interna



P2. ¿Su organización cuenta con un plan específico Social Media destinado a la comunicación interna?

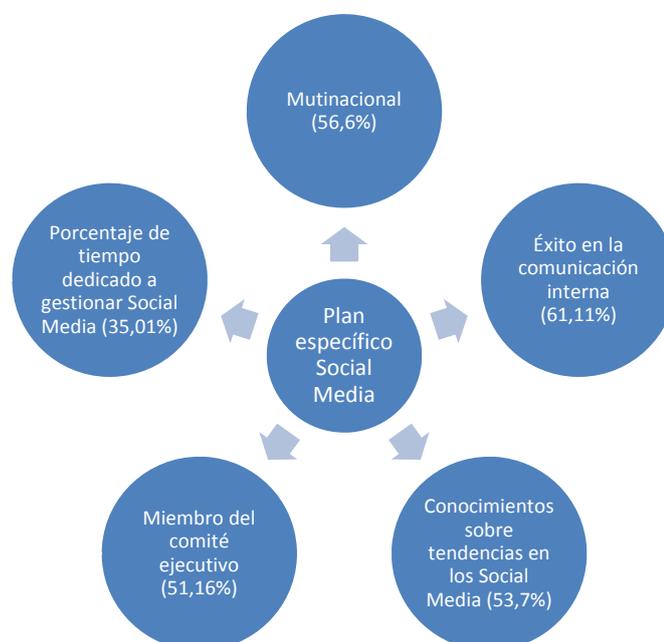
Fuente: elaboración propia.

El análisis de los datos desvela que la existencia o no de un plan específico Social Media para la comunicación interna, no está relacionado de forma significativa con la **edad** de los profesionales, pero sí con el porcentaje de **tiempo** que dedican a gestionar los Social Media (p-valor = 0,000) (Tabla A3. 2 y Tabla A3. 3, del Anexo 3), con el nivel de **éxito** de comunicación interna en la empresa (p-valor = 0,003), con el **ámbito** de actuación (p-valor = 0,000), con la **posición jerárquica** del Dircom (p-valor = 0,027), con el nivel de **habilidades** del profesional de comunicación en conocimiento sobre tendencias en los Social Media (p-valor = 0,072), y no tienen relación estadísticamente significativa con el **tamaño** de la empresa, ni con el nivel de participación del Dircom en las **decisiones estratégicas** (Tabla A4. 41 a Tabla A4. 44, del Anexo 4).

Tomando estas variables como referencia, en el Gráfico 41 se sintetizan las características, basadas en estas variables, de las empresas que tienen implantado un plan específico en Social Media para comunicación interna. El 56,60% de las empresas que tienen implantado un plan específico Social Media para comunicarse

con sus empleados son multinacionales y el 61,11% considera exitosa o muy exitosa su comunicación interna. Además, el 93,02% de los Dircom de las empresas que tienen un plan específico Social Media ocupan un elevado nivel jerárquico en su organización, puesto que son miembros del comité ejecutivo (51,16%) o informan directamente al CEO (41,86%). Por último, el 53,70% de los profesionales de comunicación de las organizaciones que tienen un Plan específico Social Media en sus empresas tiene conocimientos sobre tendencias en Social Media y dedican una media del 35,01%⁸² de su tiempo a gestionar Social Media.

Gráfico 41.- Empresas con Plan Específico Social Media para comunicación interna



P2. Su organización cuenta con un plan específico Social Media destinado a la comunicación interna? P22. Su empresa cuenta con oficinas, sedes o trabajadores en otros países. P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P9. ¿Cómo evaluaría sus propias capacidades en las siguientes áreas? P16. Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación... P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los Social Media destinados a la comunicación interna? Porcentajes de éxito y conocimiento basados en valores 4 y 5.
Fuente: elaboración propia.

⁸² Téngase en cuenta que este porcentaje es el valor de la variable, obtenido de la Tabla A3. 3 del Anexo 3. El resto de porcentajes de las variables del Gráfico 41 se han calculado partiendo de los valores de las tablas de contingencia y representan una frecuencia relativa. No se pretende comparar estos porcentajes entre las diferentes variables, sino mostrar las características de las empresas que tienen plan específico Social Media frente a las que no lo tienen.

6.1.4.2. Barreras para la implantación de Social Media en comunicación interna.

Las dificultades que encuentran los encuestados para implantar los canales Social Media en el ámbito de la comunicación interna están en sintonía con los estudios anteriores. Así, para el 68,29%, la falta de apoyo de la dirección constituye la principal barrera para la implantación de los canales Social Media en el ámbito de la comunicación interna, seguida por la rigidez en la jerarquía organizacional (67,07%), baja percepción de su utilidad por parte de los empleados y la falta de personal especializado que coinciden en el 56,10% de las respuestas, mientras que el 51,22% opina que un freno importante se debe al recelo por parte de los empleados al posible control y supervisión de los mensajes por parte de la dirección (Gráfico 42).

Gráfico 42.- Barreras para la implantación de canales Social Media

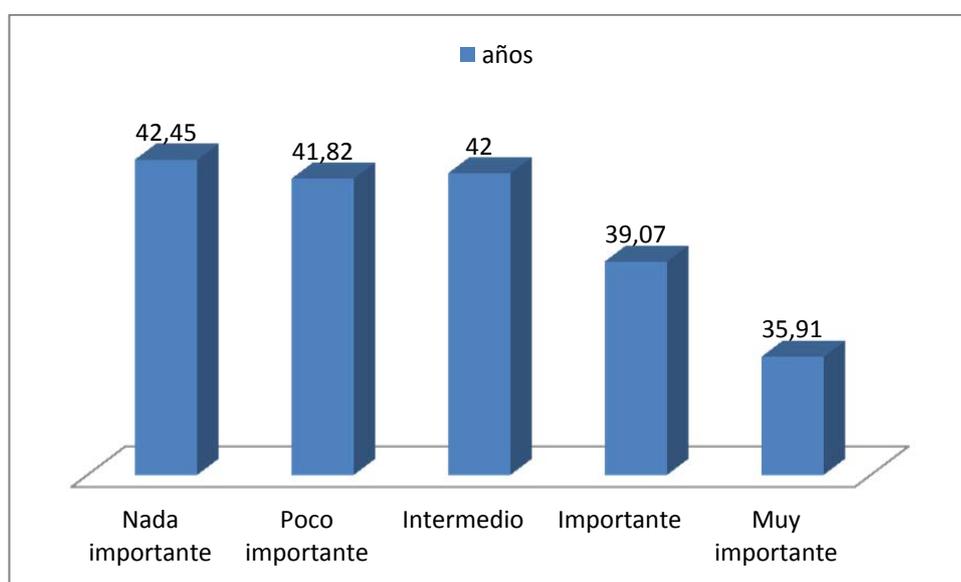


P13. Valore en qué medida las siguientes barreras dificultan la implantación y el uso de los Social Media en la comunicación interna. Porcentajes de dificultad basados en valores 4 y 5. Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la Tabla A2. 14, del Anexo 2.

Los más jóvenes, con una media de **edad** de 35,91 y 35,81 años respectivamente, son lo que más importancia dan a la falta de apoyo por parte de la dirección (p -valor = 0,042) y al recelo por parte de los empleados al posible control y supervisión de los mensajes (p -valor = 0,022), como principales barreras para la implantación de los Social Media en su organización (Tabla A3. 4, del Anexo 3).

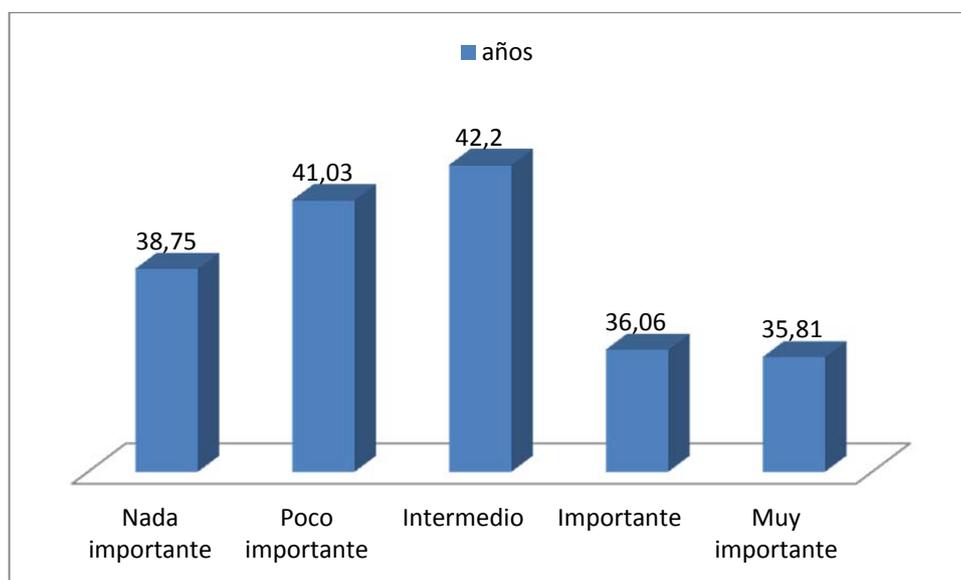
En el Gráfico 43 y Gráfico 44 se observa que, en general son los más jóvenes los que le dan más importancia a tanto a la falta de apoyo por parte de la dirección, como al posible recelo por parte de los empleados. En el caso de falta de apoyo por parte de la dirección, la tendencia de comportamiento por edad está más marcada, para los más mayores no es una barrera importante, en cambio los más jóvenes son los que la consideran más importante.

Gráfico 43.- Barrera implantación Social Media: falta de apoyo por parte de la dirección y edad media de los profesionales de la comunicación



P13. Valore en qué medida las siguientes barreras dificultan la implantación y el uso de los Social Media en la comunicación interna. P24. ¿Cuál es su edad?
 Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A3. 4.

Gráfico 44.- Barrera implantación Social Media: recelo empleados al posible control o supervisión



P13. Valore en qué medida las siguientes barreras dificultan la implantación y el uso de los Social Media en la comunicación interna. P24. ¿Cuál es su edad?

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A3. 4, del Anexo 3.

Curiosamente no existen percepciones significativas por grupos de edad ante la posible falta de habilidades técnicas por parte de los empleados, como un freno importante para la incorporación de Social Media. Tampoco existen relaciones estadísticamente significativas entre las barreras elegidas y el porcentaje de **tiempo** que los profesionales dedican a gestionar los Social Media (Tabla A3. 5, del Anexo 3).

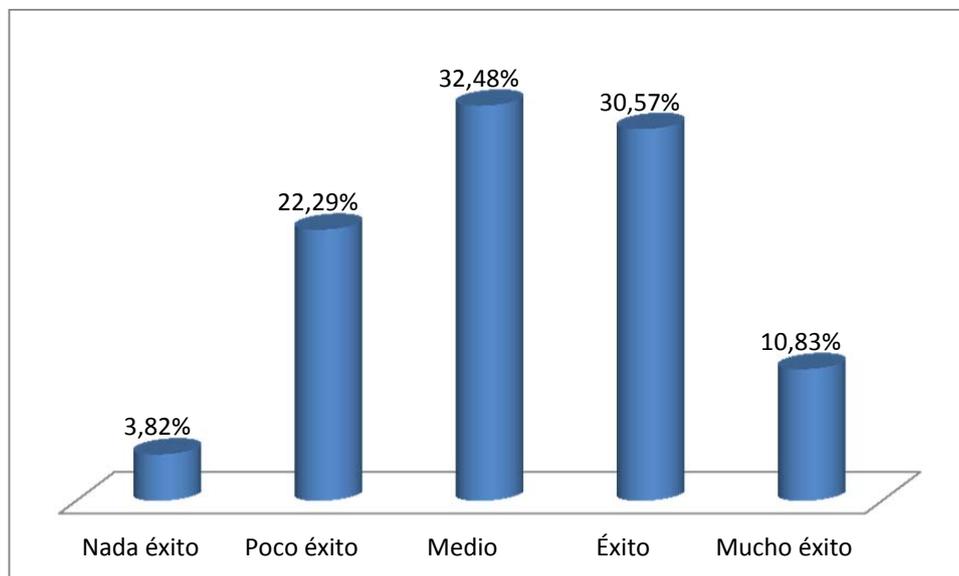
6.1.4.3. Éxito de la comunicación interna de las empresas

Tomando como premisa que las herramientas Social Media son instrumentos que ayudan a mejorar la eficacia y eficiencia en la comunicación interna, la existencia de comportamientos significativamente diferentes en las organizaciones que tienen éxito en la comunicación interna podría servir de modelo para mejorar la comunicación interna entre aquellas que no lo tienen.

Menos de la mitad de las empresas encuestadas considera que la comunicación interna de su organización es exitosa (30,57%) o muy exitosa

(10,83%), mientras que algo más de un cuarto cree que es poco (22,29%) o nada exitosa (3,82%) (Gráfico 45).

Gráfico 45.- Nivel de éxito en la comunicación interna de las organizaciones

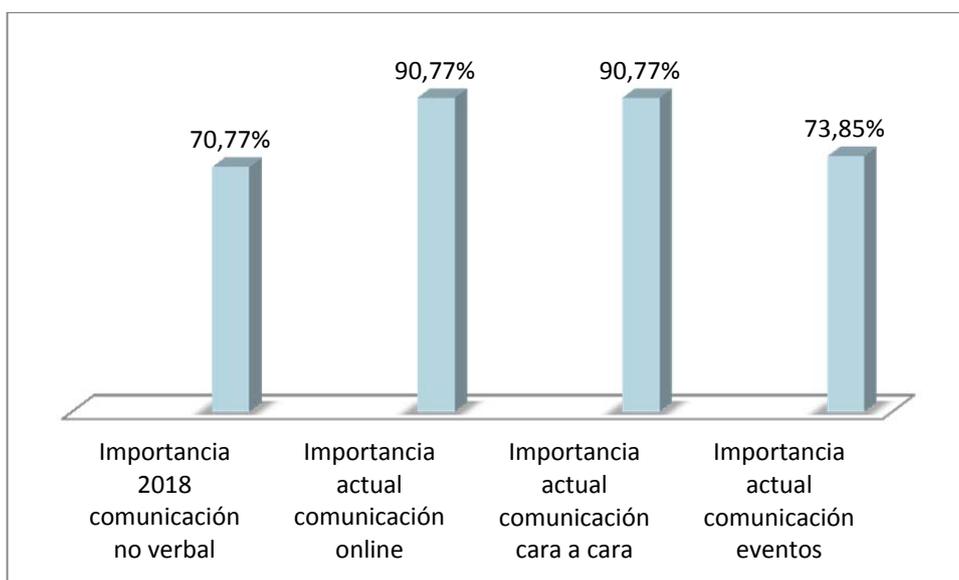


P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización?

Fuente: elaboración propia.

El 90,77% de las organizaciones que tienen éxito en su comunicación interna, consideran importante o muy importante la comunicación cara a cara (p-valor = 0,041) y la comunicación *online* (p-valor = 0,010) para su comunicación interna, seguido por los eventos (p-valor = 0,022) con el 73,85%, como puede observarse en el Gráfico 46. Esta información se deduce del análisis χ^2 entre las empresas que tienen éxito y la **importancia para el 2018 y en la actualidad de los canales de comunicación interna** para los profesionales de comunicación de estas empresas (Tabla A4. 1 a Tabla A4. 12, del Anexo 4).

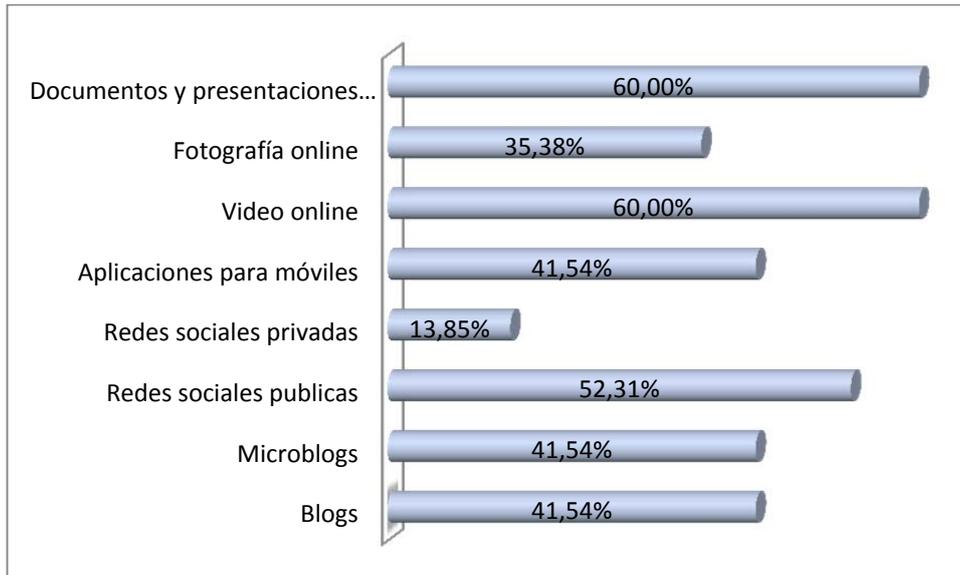
Gráfico 46.- Empresas con éxito en CI e importancia de los canales de comunicación interna en la actualidad y en el 2018



P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P5.1. Señale la importancia de los siguientes métodos de comunicación interna en la actualidad. P5.2. Y dentro de tres años. Escala 1 (Nada exitosa/Nada importante) – 5 (Muy exitosa/Muy importante). Porcentajes importancia y éxito basados en valores 4 y 5. Fuente: elaboración propia.

Buscando la relación entre el éxito en la comunicación interna y la **implementación de herramientas Social Media**, se obtiene que el 60% de las empresas que tienen éxito en su comunicación interna utilizan los documentos compartidos y los vídeos *online* para relacionarse con sus empleados, el 52,31% lo hacen a través de redes sociales públicas, mientras que tan solo un 13,85% de ellas utilizan redes sociales privadas y el 41,54% utilizan blogs y microblogs (Gráfico 47).

Gráfico 47.- Éxito en CI y herramientas Social Media

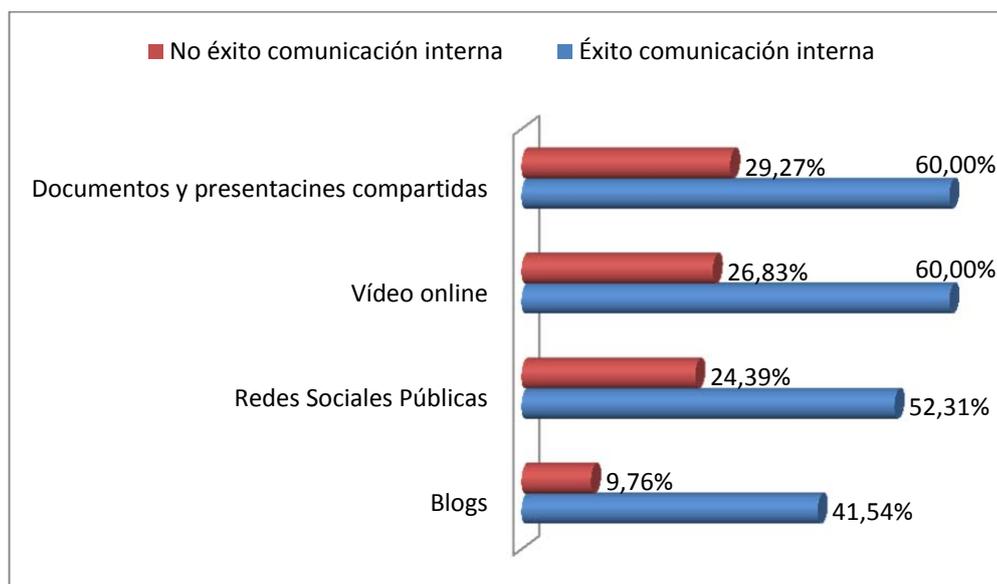


P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P6.2. Indique en qué medida su organización ha implementado las siguientes herramientas de comunicación interna en sus actividades diarias. Escala 1 (Nada exitosa/Nada implementadas) – 5 (Muy exitosa/Muy implementadas). Porcentajes de éxito e implementación basados en valores 4 y 5.

Fuente: elaboración propia.

Las empresas que comunican eficientemente están utilizando el doble de veces herramientas Social Media para llegar a los empleados que el grupo de empresas que tienen una comunicación interna menos eficiente. Estas diferencias se observan claramente en el Gráfico 48, con las cuatro herramientas Social Media entre las que existe significación estadística⁸³: documentos y presentaciones compartidas (p-valor = 0,008), vídeo *online* (p-valor = 0,007), redes sociales públicas (p-valor = 0,008) y blogs (p-valor = 0,008). Estas últimas protagonizan el caso más extremo, puesto que el 41,54% de las empresas que comunican con éxito con sus empleados utilizan los blogs, mientras que solo lo utilizan el 9,76% de las empresas que no tienen éxito en su comunicación interna.

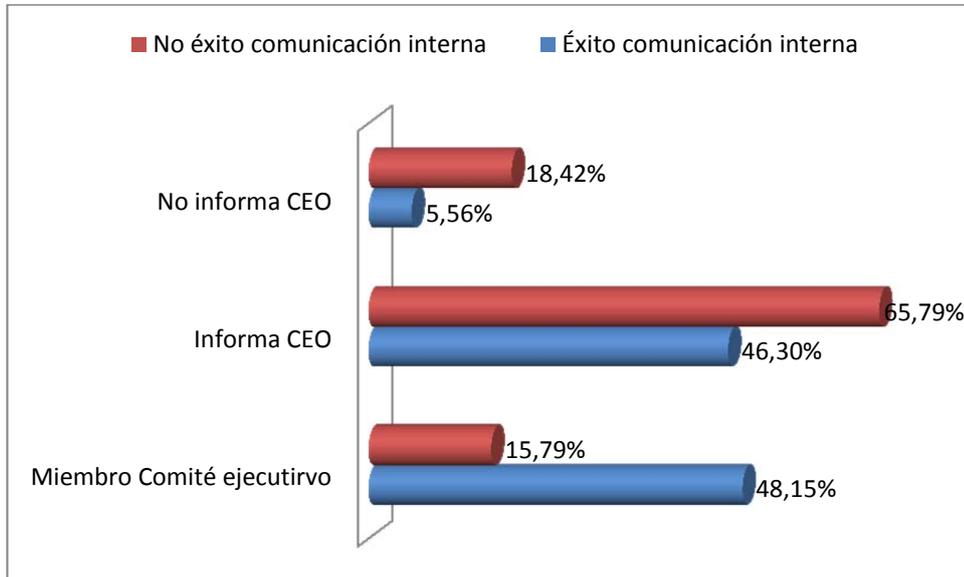
⁸³ Relaciones obtenidas con el análisis de χ^2 y cuyos resultados estadísticos se encuentran desde la Tabla A4. 13 a Tabla A4. 20, del Anexo 4.

Gráfico 48.- Nivel de éxito en CI e implementación herramientas Social Media

P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P6.2. Indique en qué medida su organización ha implementado las siguientes herramientas de comunicación interna en sus actividades diarias. Escala 1 (Nada exitoso/Nada implementadas) – 5 (Muy exitoso/Muy implementadas) Porcentajes no éxito y no implementación basados en valores 1 y 2 y éxito e implementación basados en valores 4 y 5. Fuente: elaboración propia.

El éxito o no éxito en la comunicación interna de las organizaciones está relacionado estadísticamente con la **jerarquía que ocupa el Dircom** en el organigrama de su organización (p -valor = 0,007). Se advierte que el 48,15% de las empresas que afirman tener éxito en su estrategia de comunicación interna, tienen un director de comunicación entre los miembros de su comité ejecutivo, mientras que esta circunstancia solo ocurre en el 15,79% de las empresas que no tienen éxito. Además en el 65,79% de las empresas que tienen éxito en su estrategia de comunicación interna, el Dircom informa directamente al CEO o a otro miembro del comité ejecutivo, mientras que solo lo hace en el 46,3% de las empresas que consideran que no tienen éxito en su comunicación interna. En el Gráfico 49 se aprecia que en las empresas que tienen éxito en su comunicación interna el Dircom ocupa niveles jerárquicos más altos que en las organizaciones que no tienen éxito en su comunicación interna.

Gráfico 49.- Nivel de éxito en CI y posicionamiento jerárquico Dircom

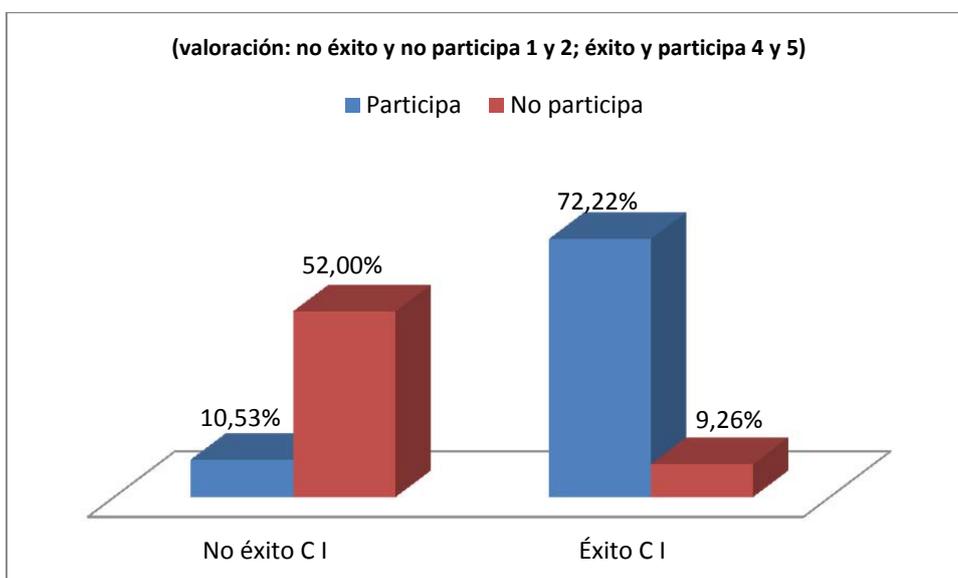


P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P16. Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación... Escala 1 (Nada exitoso) – 5 (Muy exitoso). Porcentajes no éxito basado en valores 1 y 2 y éxito basados en valores 4 y 5.

Fuente: elaboración propia.

Además, se observa que el 72,22% de las organizaciones que admiten tener éxito en su comunicación interna tiene en cuenta la opinión de los Dircom en las **decisiones estratégicas** de la empresa (p -valor = 0,000), mientras que solo en el 9,26% de éstas, no participa el Dircom en las decisiones estratégicas. En cambio, en más de la mitad de las empresas que no tienen éxito en comunicación interna, no se tienen en cuenta la opinión de los Dircom en las decisiones estratégicas, tan solo se les ha permitido participar en un 10,53% de los casos (Gráfico 50).

Gráfico 50.- Nivel de éxito en CI y participación Dircom en las decisiones estratégicas

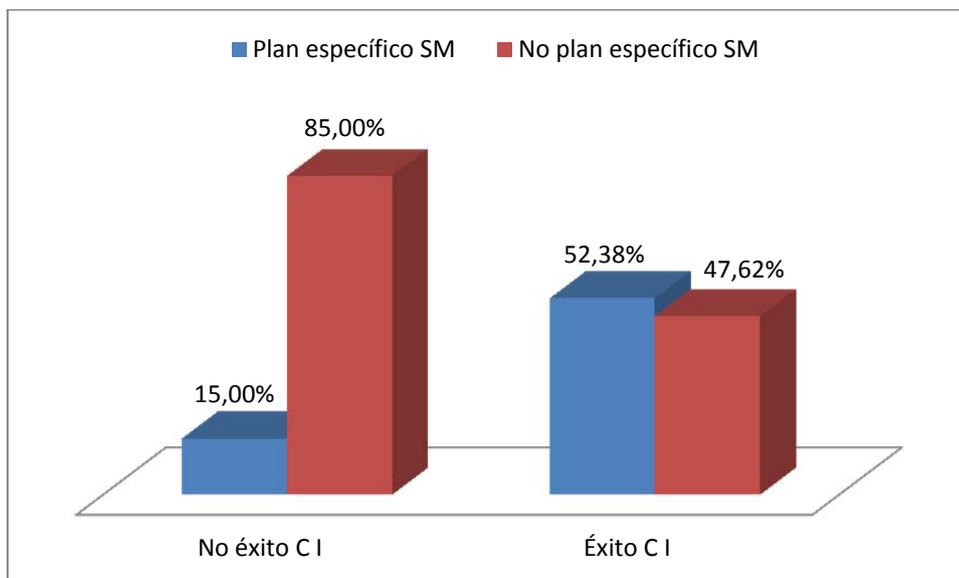


P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P17. El director de comunicación suele participar en la planificación estratégica de su organización? Escala 1 (Nada exitoso/Nunca participa) – 5 (Muy exitoso/Siempre participa). Porcentajes no éxito y no participación basado en valores 1 y 2 y éxito y participación basados en valores 4 y 5.

Fuente: elaboración propia.

Además, más de la mitad de las empresas que desarrollan exitosamente su comunicación interna han desarrollado un **Plan específico de Social Media** (p-valor = 0.003) para comunicación interna, mientras que solo está implantado en el 15% de las empresas que no tienen éxito en su comunicación interna (Gráfico 51).

Gráfico 51.- Nivel de éxito en CI y existencia de plan específico Social Media

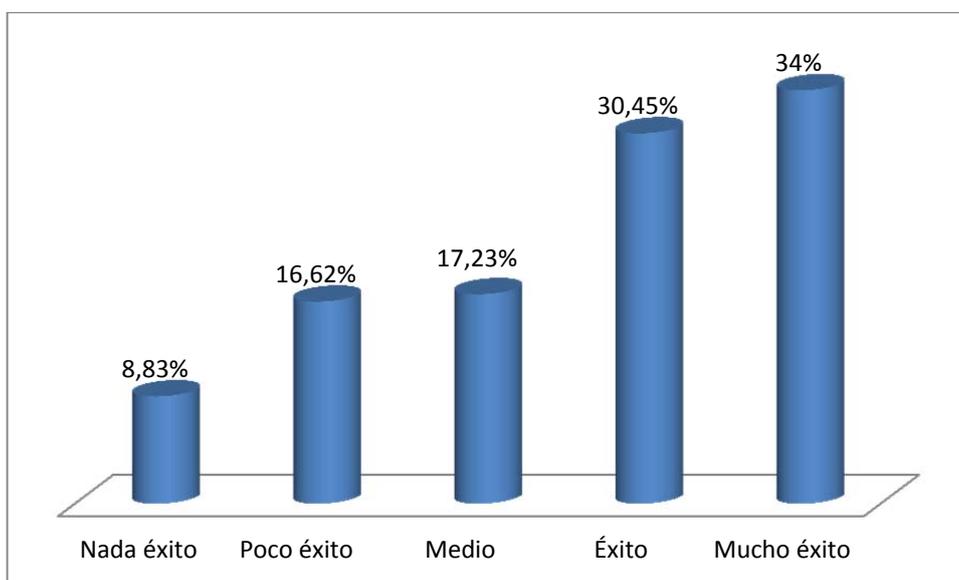


P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P2. ¿Su organización cuenta con un plan específico Social Media destinado a la comunicación interna? Escala 1 (Nada exitoso) – 5 (Muy exitoso). Porcentajes no éxito basados en valores 1 y 2 y éxito basados en valores 4 y 5.

Fuente: elaboración propia.

A través del ANOVA se observa que los Dircom de las empresas con más éxito en comunicación interna dedican por término medio mayor porcentaje de su **tiempo** a gestionar los Social Media que las empresas con menor nivel de éxito. En el Gráfico 52 se observa que cuanto mayor es el éxito de la comunicación interna en las empresas, también es mayor de porcentaje de tiempo que los profesionales de la comunicación dedican a gestionar los Social Media.

Gráfico 52.- Nivel de éxito en CI y porcentaje de tiempo dedicado a gestionar Social Media



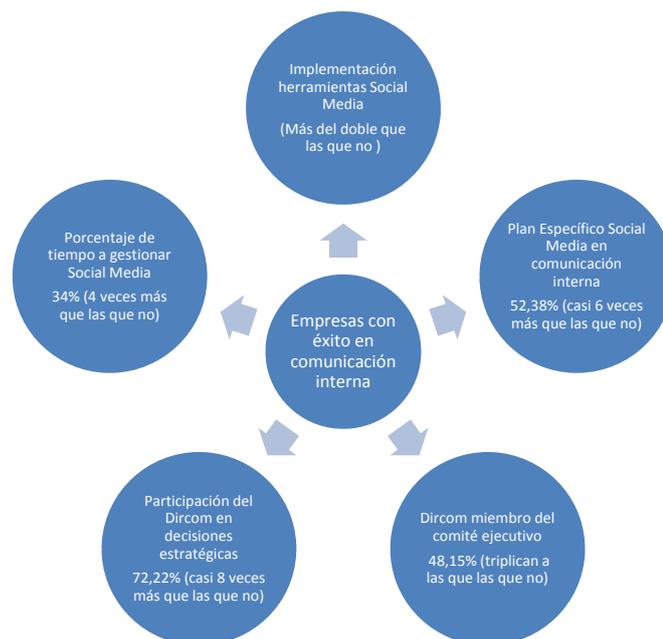
P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los Social Media destinados a la comunicación interna?

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Tabla A3. 5, del Anexo 3.

No se ha encontrado relación estadísticamente significativa con relación al **tamaño** de la empresa y al **ámbito** de actuación (Tabla A4. 41, del Anexo 4). Tampoco existen evidencias de que la edad media sea diferente para el nivel de éxito de la comunicación interna (Tabla A3. 4, del Anexo 3) ni hay dependencia entre el nivel de éxito y las habilidades en Social Media de los encuestados (Tabla A4. 41, del Anexo 4).

El Gráfico 53 resume las características más destacadas de aquellas organizaciones que afirman tener éxito o mucho éxito en su CI.

Gráfico 53.- Organizaciones con éxito en su CI



P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización? P2. ¿Su organización cuenta con un plan específico Social Media destinado a la comunicación interna? P16. Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación... P17. El director de comunicación suele participar en la planificación estratégica de su organización? P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los Social Media destinados a la comunicación interna? Escala 1 (Nada exitoso) – 5 (Muy exitoso). Porcentajes no éxito basado en valores 1 y 2 y éxito basados en valores 4 y 5.

Fuente: elaboración propia.

Se aprecia que las empresas con éxito en comunicación interna tienen mayor nivel de participación de la figura del Dircom en las decisiones estratégicas de la organización, ayudados por el establecimiento de un Plan específico para los Social Media en la comunicación interna y también en la mayoría de los casos el Dircom forma parte del comité ejecutivo. Además los Dircom de las empresas que tienen éxito en su comunicación interna, utilizan el doble las herramientas Social Media que las que no tienen éxito en comunicación interna, y dedican 4 veces más de su tiempo a gestionar Social Media.

6.2. Resultados DELPHI

6.2.1. Resultados primera ronda

A continuación se exponen los resultados obtenidos en la primera ronda del panel de expertos.

1.a. Sobre si cree que el aumento del uso de Social Media en comunicación interna puede llegar a sustituir y provocar la desaparición de alguno de los canales tradicionales.

Los sujetos número 1, 2, 3, 4 y 5 opinan que en la comunicación interna de las organizaciones convivirán y se complementarán los medios tradicionales con las nuevas tecnologías. El sujeto número 3, refuerza este argumento recordando que “la comunicación no verbal es más antigua que el lenguaje y se mantiene”. El sujeto número 2 afirma que “los canales tradicionales ofrecen posibilidades específicas no reemplazables”. En cualquier caso, la tendencia es a un mayor uso de la comunicación digital. En palabras del sujeto número 1 “sin duda, el desarrollo de las redes sociales en la comunicación interna provocará cambios en los canales clásicos, aunque aún es pronto para aventurar cuáles podrían desaparecer”. Los sujetos número 6 y 8, afirman rotundamente que alguno de los canales tradiciones en comunicación interna se verá sustituido por los Social Media.

El 37,5% de los encuestados, prevén la desaparición de las publicaciones internas corporativas impresas y consideran que irán desapareciendo y cambiando de soporte. El sujeto número 1 va un poco más allá y afirma que estas publicaciones “prácticamente han desaparecido y se han sustituido por la web o *newsletters* electrónicas”. Entre las principales razones que llevan a este cambio señalan el ahorro en costes, y las nuevas ventajas que ofrecen como una comunicación más directa, rápida y participativa a través de la comunicación 2.0.

1.b. Sobre las ventajas que aportan estos canales a la comunicación interna.

La mayoría de los expertos (75%) destacan la capacidad de los medios digitales para aportar inmediatez, rapidez o información en tiempo real. También el 75% de los encuestados destacan la capacidad para interactuar, mantener el diálogo o el *feedback*; mientras que el 25% destacan la economía o ahorro de costes. Además el sujeto número 1 señala que su principal virtud es “ser más incluso un canal de escucha que de información”.

2. Sobre cuál es la principal barrera a la implantación de los Social Media en la comunicación interna y por qué.

El grupo de expertos considera de forma unánime que la dirección de la empresa es el principal responsable de la implantación de los Social Media. Entre los motivos argumentados diferenciamos entre aquellos relacionados directamente con los propios directivos -desconocimiento (37,5%), por no ser nativos digitales o inmadurez tecnológica (37,5%), por miedo o resistencia al cambio (25%), miedo a perder el control de la comunicación (25%)- de aquellos achacados a los empleados -el propio perfil del empleado (25%), no estar dispuesto a usarlos en horario fuera de trabajo y mezclarlos con su privacidad (25%), dificultad de encontrar contenidos (12,5%)-. Los primeros han sido señalados en más ocasiones que los relativos a los empleados, reforzando el argumento generalizado que defiende que la principal barrera para la incorporación de los Social Media en las organizaciones se debe a la falta de apoyo por parte de la dirección. Todos los argumentos relacionados con los empleados han sido señalados por parte de los expertos que trabajan en departamentos de comunicación, reflejando alguna de las dificultades concretas con las que ellos se han encontrado en su día a día.

3. Sobre las actividades de comunicación interna más realizadas a través de canales Social Media: a) recibir información actual de la organización, b) encontrar información fácil sobre la organización y puesto de trabajo, c) interactuar con otros empleados.

El 100% del grupo de expertos considera que recibir información actualizada de la organización, encontrar información fácil sobre la organización e interactuar

con otros empleados, son las actividades más realizadas a través de los Social Media. Desde el ámbito académico se añade la funcionalidad interdepartamental y las posibilidades que ofrecen los Social Media para captar talento fuera de la empresa, mientras que desde los responsables de comunicación de las empresas se añade el enriquecimiento del intercambio de opiniones gracias a la interacción entre empleados y se señala la posibilidad de atención personalizada y la potenciación del trabajo en equipo. Además, como afirma el sujeto número 8, “la plantilla agradece recibir información puntual de las actividades y novedades que se producen alrededor de la empresa. ... se convierte en una demanda del trabajador y una obligación para la empresa”. En definitiva la actividad de interactuar entre ambas partes es la más valorada por todos los expertos.

4. Sobre si existe alguna diferencia entre empresas nacionales y multinacionales en la decisión de establecer o no un Plan específico Social Media.

La idea generalizada de los argumentos del grupo de expertos, sugiere que más que el hecho de tener trabajadores o no en el mismo país, la necesidad es el principal motivo que anima a unas u otras empresas a tomar la decisión de implantar un Plan específico de comunicación interna a través de los Social Media. El sujeto número 3 considera que la necesidad de implantarlos “puede ocurrir con empresas con sedes en otras ciudades de España”. La mayoría del grupo señala que el principal motivo se debe a la dispersión geográfica, y como señala el sujeto número 4, “las empresas con sedes a nivel internacional están más concienciadas con la importancia de la comunicación interna que aquellas que solo operan en un país”. El sujeto número 7 señala que “la distancia obliga muchas veces a buscar alternativas más inmediatas a la comunicación tradicional. La inmediatez de los Social Media es una de sus grandes ventajas”. En general, se puede señalar que los principales motivos para implementar un Plan específico de Social Media en comunicación interna derivan de las ventajas que aportan las TIC a través de los Social Media rompiendo “las barreras espacio-temporales”, citando palabras del sujeto número 1. Se podría decir que los expertos, destacan la inmediatez, y capacidad para favorecer la pertenencia al grupo entre las ventajas que aportan las

herramientas Social Media en la comunicación interna para favorecer la dispersión geográfica.

5. Sobre si existe relación entre el uso de Social Media y el tamaño de la empresa.

En sintonía con la respuesta anterior el 62,5% de los expertos, considera que no existe relación directa entre el tamaño de la empresa y la utilización de los Social Media en la comunicación, sino que depende más bien de la necesidad y madurez tecnológica de cada organización. El sujeto número 5 señala que “en una pyme con diez empleados, los Social Media no pueden tener el mismo protagonismo que en una compañía de 10.000 empleados”, aunque complementa su argumento afirmando que deberían preguntarse “en qué les beneficiaría la implementación de un Plan de Uso de los Social Media en su desarrollo productivo”.

El 37,5% de los expertos considera que sí existe relación, basando su respuesta en dos argumentos: 1) cuanto más grande es la empresa, mayor su complicación lo que hace necesario su uso, 2) cuanto más pequeña es la plantilla, la comunicación será más informal y espontánea haciendo menos necesario el uso de Social Media. El sujeto número 5 asegura que cuanto mayor sea la empresa más fácil será utilizar los Social Media, dado que “los Social Media permiten establecer una red *online* con los trabajadores, que de otra manera, por el sistema tradicional sería laborioso, de elevados costes y poco operativo”. En cambio al sujeto 7 la implantación de los Social Media le parece “más sencillo aplicar en empresas de menor tamaño por la ventaja que supone conocer personalmente a los compañeros”.

6.2.2. Resultados segunda ronda

Tras los datos obtenidos del análisis inicial y las aportaciones de la primera ronda, se envía un segundo cuestionario a los expertos. Se pregunta sobre aspectos

surgidos a raíz de la ronda anterior y del análisis de los resultados de la encuesta inicial. Los resultados son los siguientes:

1. Cuáles son las herramientas Social Media más efectivas para comunicarse con los empleados

Las herramientas Social Media más efectivas para comunicarse con los empleados, en opinión de los expertos, son: las redes sociales o Facebook, según el 75% de los participantes. La nube es mencionada por el 62,5% de los expertos, Twitter por el 37,5%, y WhatsApp y las plataformas microblogging por el 25%. En relación a las dos herramientas más destacadas por los expertos, el sujeto número 1 advierte que “los archivos en la nube pueden ser la mejor herramienta para compartir conocimiento y las redes sociales para crear sentimiento de comunidad o pertenencia”. Uno de los expertos, aunque menciona Facebook y Twitter, señala que su uso no está generalizado para el trabajo. En cambio otro experto señala que sirven para generar compañerismo.

Uno de los expertos no cree “que pueda establecerse una regla infalible en este aspecto. Ninguna empresa es igual a otra, ni ningún empleado es igual a otro”. Continúa argumentando que habría que elegir el canal más apropiado en función del empleado al que vaya destinado, pero que si se utilizaran redes sociales en el ámbito de la comunicación interna, el éxito dependería de los contenidos. Dos de los expertos considera que la elección está relacionada con la finalidad del mensaje y con la cantidad de información, mientras que un tercero añade que también dependerá del tipo de organización. Otro, en cambio, señala que debe ser un compendio de todas adaptadas a cada circunstancia.

2. Respecto a si ante los posibles riesgos en el uso de los Social Media en la comunicación con los empleados, debe restringirse la participación en la creación y distribución de contenidos a un grupo formado.

El grupo de expertos mantiene una línea de opinión muy similar, la de considerar que los empleados deben participar de forma voluntaria y democrática.

Para unos, se puede fomentar la participación de los empleados utilizando contenidos atractivos y facilitando el acceso a los canales, otros consideran que los empleados deben participar aportando ideas y colaborando, “aunque la decisión final de creación de contenidos recaiga siempre en un equipo profesional de comunicación”. Además, para evitar riesgos uno de los expertos considera que se debe elaborar un manual en el que se especifiquen qué prácticas son aceptables y cuáles no. Solo dos expertos del grupo afirman rotundamente que debe restringirse a un grupo de personas formadas. El sujeto número 5 se decanta por la participación de los empleados, pero de forma selectiva o por contenidos específicos, y explica que “se deberán crear llaves y permisos en función de las materias a comunicar, y no siempre serán los mismos los que accedan a todo. En cada caso, los trabajadores participarán en la creación y distribución de contenidos en función de los temas y tareas”.

3. Respecto a la influencia de la edad de los trabajadores y/o los directivos como barrera o en la utilización de los Social Media para comunicarse con los empleados.

Al contrario de lo que podría parecer en un principio, no existe consenso claro en esta cuestión, puesto que existiendo una opinión generalizada por parte del 75% de los expertos en considerar que la edad sí influye, pero que se puede salvar esa diferencia con formación en habilidades digitales, otros consideran que en el fondo la comunicación *online* está muy generalizada, pero la diferencia la marca la cultura digital. Solo dos de los expertos no han respondido en afirmativo a esta pregunta: uno ha respondido que la edad no debe afectar; y el otro cree que se trata más de una cuestión de actitud, en relación a la voluntad de adaptarse a las TIC, que de aptitud. Aunque considera probable que en el grupo de mayor edad, los directivos tendrán peor actitud que los empleados. La respuesta que puede parecer contradictoria en relación a la edad de los empleados, es la que aporta el sujeto número 8 fruto de la experiencia con los empleados de su empresa. En su opinión, el grupo de los más jóvenes, “trabajadores entre 20 y 30 años, que por lo general aunque usan mucho las redes sociales, no participan ni muestran interés en las

plataformas de la empresa; trabajadores entre 30 y 45 años, son el grupo más activo en todos los canales de comunicación de la empresa. Los trabajadores de más de 45 años, si bien han entrado en las plataformas, la usan poco y en intervalos largos en el tiempo”.

CONCLUSIONES

1.- La comunicación interna de las organizaciones es una disciplina transversal, analizada desde distintos enfoques, y aunque cada uno aporta su propio punto de vista, todos coinciden en reconocer que ha ido adquiriendo cada vez más importancia. Ha pasado de ser considerada como un elemento instrumental a formar parte de la estrategia de la empresa, convirtiéndose en un recurso intangible vital para generar ventaja competitiva a través del conocimiento y lealtad entre los miembros de una organización. Este reconocimiento se muestra tanto desde el ámbito profesional, como académico. Cada vez son más las organizaciones que, conscientes de la importancia de sus trabajadores para conseguir el éxito en su organización, destinan recursos para mejorar su comunicación interna, con el propósito de contribuir a que cada trabajador conozca qué se espera de él, disponga de la información pertinente para la toma de decisiones, se le permita participar y expresar sus opiniones, y sirva también para transmitir la cultura y valores de la organización entre todos sus miembros. La escasa literatura existente, poco a poco se va ampliando con nuevas investigaciones enfocadas en este ámbito, compartiendo protagonismo, aunque todavía distantes, con los trabajos destinados a la comunicación externa.

2.- Las nuevas tecnologías en comunicación han cambiado las formas de relacionarnos en nuestro día a día y la propia mentalidad de millones de personas, donde lo esencial no es acaparar ideas y conocimientos, sino compartirlos y poder ponerlos en marcha en común. De esta forma, casi tres de cada cuatro internautas utilizan alguna herramienta digital para mantenerse en contacto con otras personas. También están alterando la comunicación interna de las organizaciones, una de cada cuatro empresas españolas tienen implantado un plan específico en Social Media para comunicarse con sus empleados. En este sentido, la web 2.0, ha incorporado una mayor rapidez y fluidez en la comunicación interna, aumentando el sentimiento de implicación y pertenencia a la empresa y ha permitido a todos los trabajadores compartir conocimientos e ideas de forma multidireccional.

3.- La revisión de la literatura insiste en la importancia de la comunicación interna para conseguir los objetivos de la organización a través del intercambio de

contenidos entre todos los niveles de la organización. Los directivos son responsables de crear un clima de confianza entre los miembros de la organización, que impulse la participación, colaboración e interacción, sintiéndose parte de ella y sumando esfuerzos en la misma dirección. La elección de los canales para llevar a cabo la comunicación con los empleados es una decisión relevante, varios autores defienden que es importante utilizar canales que favorezcan la comunicación interactiva, con la intención de contribuir a la mejora de la motivación e integración de los empleados. La comunicación cara a cara es el canal preferido por la gran mayoría de los profesionales españoles para comunicarse con sus empleados, seguido por la comunicación *online*, donde directivos españoles y europeos muestran el mismo comportamiento.

4.- Traslado de las tendencias de comunicación cada vez más habituales entre particulares a las empresas, y aunque con retraso respecto a la comunicación externa, la comunicación interna continúa su evolución adaptándose a las nuevas necesidades que surgen en las empresas ante los cambios producidos en el entorno, a nivel cultural y tecnológico. Para los próximos 3 años y en sintonía con estudios muy actuales, como Mazzei (2014), LCM (2014-2015), DIRCOM (2015), en este trabajo se confirma que los canales Social Media duplicarán su importancia en la comunicación interna de las organizaciones. El canal más importante seguirá siendo la comunicación *online*, seguido por la comunicación cara a cara, y situándose muy de cerca los Social Media, pasando a ocupar el tercer puesto. En cambio, seguirá disminuyendo el uso de las publicaciones escritas. Estos resultados coinciden con las opiniones del panel de expertos del análisis Delphi, quienes prevén un aumento del uso de los canales Social Media, manteniéndose una convivencia entre los canales digitales y los medios tradicionales, complementándose entre ellos. Caso particular es el de las publicaciones impresas, pues creen firmemente que acabarán sustituyéndose por boletines digitales, entre otros motivos por el ahorro de costes, señalando incluso algún experto que muchos boletines internos ya han desaparecido en sus organizaciones.

5.- Ante la variedad de herramientas Social Media existentes, casi la mitad de las empresas españolas utiliza documentos y presentaciones compartidos a través de la nube (Dropbox, SkyDrive), convirtiéndose en la herramienta Social Media más utilizada en comunicación interna, seguida por los vídeos *online*, redes sociales y aplicaciones para móviles. El grupo de expertos afirma que se utilizará una u otra herramienta dependiendo de las necesidades que se pretendan cubrir: la nube es la herramienta preferida cuando se busca formalidad a la hora de compartir información; las redes sociales (como el caso de Facebook) destacan por su capacidad para generar compañerismo o sentimiento de pertenencia, e interactividad, aunque también se señala que su uso no está tan generalizado en el trabajo; por contra las aplicaciones para móviles, cada vez más extendidas en el ámbito laboral, se emplea principalmente cuando se requiere inmediatez.

6.- El tipo de empresa es, en el área de organización de empresas, una importante variable de contingencia, es decir un factor que influirá en numerosas decisiones empresariales. El tamaño, el sector y el ámbito de actuación de la empresa, son algunos de los criterios más utilizados para clasificarlas. En el caso particular del uso de herramientas Social Media en la comunicación interna, no existe una relación entre la existencia de plan específico Social Media por sector, ni por tamaño de empresa aunque sí por ámbito de actuación. En este sentido, la existencia de planes específicos en Social Media es más habitual entre las organizaciones multinacionales que en las nacionales. La opinión mayoritaria del grupo de expertos coincide en señalar que las empresas multinacionales se ven obligadas a emplear herramientas que salten las barreras espacio-tiempo ocasionadas por la dispersión geográfica entre sus empleados. Reforzando este argumento, las empresas multinacionales interactúan con sus empleados y encuentran información fácilmente sobre la organización de sus puestos de trabajo a través de canales Social Media con más éxito que las empresas nacionales.

7.- Respecto a la influencia del tamaño de la empresa en las decisiones relacionadas con herramientas Social Media, la opinión del grupo de expertos no muestra unanimidad. Mientras que para unos es una cuestión de necesidad

independientemente del tamaño, para otros, en las empresas pequeñas es más fácil que exista comunicación espontánea e informal, aunque consideran que la comunicación entre sus miembros se va complicando a medida que la empresa aumenta en tamaño, lo que hace necesario planificarla. Incluso reconocen que los Social Media ayudarían a la participación, interactividad y difusión de información entre todos sus miembros. Uniendo los diferentes resultados, desde nuestro punto de vista no podemos afirmar que haya una relación real entre la existencia de un plan específico en Social Media y el tamaño de las empresas, sino que efectivamente dependerá más de las necesidades de la empresa y de la madurez tecnológica de sus miembros y directivos.

8.- Continuando con el análisis por tamaño de las empresas, se observa que éste sí influye en las preferencias para utilizar dos herramientas concretas: microblogs y redes sociales públicas. Las empresas que tienen hasta 10 trabajadores son las que más utilizan microblogs, mientras que las más grandes, con más de 250 trabajadores los utilizan muy poco o nada. Y en el caso de las redes sociales públicas son las empresas pequeñas, entre 11 y 50 trabajadores, las que más las utilizan, mientras que las de más de 250 trabajadores y las de menos o hasta 10 trabajadores no las utilizan nada o las utilizan poco. Por tanto, y contrario a lo que en principio podría parecer, las empresas más grandes no utilizan ni microblogs, ni redes sociales públicas.

9.- Nuestro estudio señala que los beneficios más valorados en las herramientas Social Media son inmediatez e interactividad. El grupo de expertos destaca la rapidez que aportan estas herramientas ofreciendo la posibilidad de disponer de información en tiempo real. El contexto actual caracterizado por la globalización así como por la agilidad en los cambios y toma de decisiones, convierte a estas herramientas Social Media en firmes candidatas para cubrir estas necesidades. A esto se le une la capacidad para interactuar y mantener un diálogo entre sus usuarios, recordando que si un empleado siente que es escuchado y que sus opiniones se tienen en cuenta, aumenta su motivación y compromiso con su organización.

10.- Las actividades propias de comunicación interna más realizadas a través de los canales Social Media son interactuar con otros empleados de la empresa y recibir información. De esta forma, contribuyen a conseguir que todos sus empleados se sientan integrados y reciban la información necesaria para realizar sus actividades diarias y para la toma de decisiones que impliquen a otros empleados. La escasa literatura existente que analiza la incorporación de las nuevas tecnologías en la comunicación interna en las organizaciones, basan su principal influencia en la bidireccionalidad (Capriotti, 2009b; LCM, 2015; Mazzei, 2014; Moreno et al., 2015). Esta idea también se ve reforzada con las valoraciones del grupo de expertos, quienes insisten en la necesidad de la relación inversa, ya que estas herramientas funcionan si los empleados se sienten implicados y están dispuestos a participar a través de ellas.

11.- Otro resultado destacable del análisis llevado a cabo es que las expectativas que los empleados tienen puestas en las herramientas Social Media son mayores que el uso real que se está haciendo de ellas en su empresa. Llama la atención, la brecha existente entre la elevada capacidad que los empleados atribuyen a los Social Media para comunicarse con sus gestores y el bajo nivel de éxito que los profesionales de la comunicación consideran que tienen en la actualidad para tal fin. Esta diferencia, quizás pueda suponer un punto de referencia para avanzar en este campo y para ayudar a mejorar la comunicación empleado y directivo, así como para mejorar la participación y colaboración en la generación de ideas y soluciones a problemas, donde existe una diferencia similar.

12.- Las herramientas Social Media aportan nuevas posibilidades para la comunicación, permitiendo participar a varios individuos a la vez, compartir opiniones, ideas e información entre todos ellos. Esta nueva forma de comunicar que ha encajado en el día a día de muchas personas se está integrando en el ámbito de la comunicación interna de las organizaciones, donde se repiten estos patrones de comportamiento, puesto que se están utilizando para fomentar la colaboración, compartir el conocimiento e integrar a los nuevos empleados en la organización.

13.- La principal barrera que dificulta la utilización de los Social Media como canal de comunicación interna se debe más a los propios directivos que a las características técnicas de las herramientas Social Media. La falta de apoyo por parte de la dirección es el mayor freno a la implantación de estas herramientas, a tenor de los resultados de la encuesta y de la opinión de la totalidad del grupo de expertos. Estos últimos, atribuyen esta falta de apoyo, al desconocimiento de los directivos, a no ser nativos digitales, a la resistencia al cambio e incluso al miedo a perder el control en la comunicación. Para luchar contra el freno de los directivos, los expertos consultados apuestan por la formación, por hacerles conocer las excelencias de los resultados conseguidos a través de casos reales y de esta forma intentar cambiar su opinión convirtiéndose en fuertes defensores de los Social Media.

14.- Otros frenos al uso generalizado de las herramientas Social Media como canal oficial de comunicación entre los empleados son: la baja percepción de su utilidad por parte de los empleados, la falta de personal especializado y el temor por parte de los empleados a que sus mensajes sean controlados por parte de la dirección. En este sentido, el grupo de expertos también considera que hay que tener en cuenta el tipo de trabajo, puesto que no todos los empleados disponen de un ordenador o cualquier otro dispositivo para consultar en horario laboral. Además muchos de los trabajadores que utilizan habitualmente estas herramientas Social Media en sus relaciones personales, no quieren mezclarlo con su vida profesional, no están dispuestos a que sus mensajes sean controlados por sus jefes, y otros no quieren dedicarle tiempo fuera del horario laboral.

15.- A pesar de las dificultades, las empresas españolas están incorporando cada vez más las herramientas Social Media en sus estrategias de comunicación interna. Más de dos tercios de las empresas disponen ya de un plan específico Social Media en comunicación interna. Esta realidad pone de manifiesto que cada vez son más las empresas conscientes de las ventajas que puede aportar la incorporación de las herramientas Social Media y la necesidad de optimizar su empleo en distintos ámbitos de la comunicación interna y detectar las necesidades

y carencias a través de la elaboración de un plan o programa específico en ocasiones acompañado de políticas de formación concretas.

16.- La gran mayoría de los Dircom de las empresas analizadas es miembro del comité ejecutivo o informa directamente al CEO o al comité ejecutivo. Sigue la tendencia de los últimos años, en la que cada vez más los Dircom forman parte del nivel directivo y donde casi la mitad de los Dircom participan en la planificación estratégica de su organización, siendo mayoritaria en el caso de las empresas que cotizan en bolsa. Esto confirma el carácter transversal y el mayor peso que van adquiriendo las decisiones de comunicación en la empresa, de manera que se reconoce la necesidad de incluir las políticas de comunicación en las decisiones estratégicas de la empresa para que ayuden a la consecución de ventajas competitivas.

17.- Las habilidades en el manejo de herramientas Social Media son cada vez más demandadas en los nuevos responsables de comunicación que se incorporan a las organizaciones. Ante esta realidad algunos autores defienden que a pesar de que las nuevas generaciones de profesionales son conocedores de la tecnología, es necesario incorporar estas habilidades en las carreras universitarias junto al resto de las habilidades tradicionales, como la capacidad de comunicación oral y escrita, visión estratégica, y capacidad de gestión. Frente a la falta de incorporación de estas habilidades en las carreras universitarias, por el momento, el autoaprendizaje es la forma más habitual en la que los responsables de comunicación de las organizaciones españolas han adquirido sus habilidades en Social Media, seguido por cursos de formación fuera de la organización. A cierta distancia, pero empezando a ganar importancia, se encuentra la educación académica previa y los cursos de formación dentro de la organización.

18.- La edad es otra de las variables analizada ampliamente tanto por la literatura, como en este trabajo, por su posible influencia en las decisiones relacionadas con los Social Media. Realmente solo existen diferencias por edad en la valoración de las barreras y la importancia actual y previsible que los

profesionales de la comunicación consideran que tienen las herramientas Social Media en comunicación interna. Los profesionales de comunicación más jóvenes son los que más importancia le dan a los Social Media como canal de comunicación interna en la actualidad, mientras que son los de mayor edad media los que pronostican mayor importancia para el futuro. Probablemente y coincidiendo con las declaraciones de uno de los sujetos del panel de expertos, se deba al desconocimiento en general del uso de estas herramientas por parte del grupo de mayor media de edad, dado que los jóvenes ya utilizan habitualmente los Social Media en sus hábitos diarios. Por otra parte, y probablemente por este mismo motivo, lo más jóvenes son los que consideran el posible control o supervisión de los mensajes como una barrera muy importante.

19.- Por último, puesto que los canales Social Media son herramientas al servicio de la comunicación interna que buscan optimizar sus objetivos, esta investigación ha analizado las variables con las que existe una relación estadísticamente significativa entre las empresas que comunican con éxito con sus empleados y el uso de herramientas Social Media. La mayoría de las empresas encuestadas afirman tener éxito o mucho éxito en la comunicación interna de su organización. Además, las empresas que comunican de forma eficaz con sus empleados consideran importante la comunicación cara a cara y utilizan el doble de veces los canales Social Media para llegar a sus empleados que las empresas que no tienen éxito. En este sentido, documentos y presentaciones compartidas, videos *online*, redes sociales públicas y blogs, son las herramientas más utilizadas por las empresas que comunican de forma eficaz con sus empleados. Además cuentan con una elevada posición jerárquica del Dircom, como miembro del Comité ejecutivo o informando al CEO o a un miembro del comité ejecutivo. En el 90% de las empresas con éxito los Dircom participan en sus decisiones estratégicas. Las empresas con más éxito dedican más tiempo a gestionar los Social Media que las que tienen menos éxito en comunicación interna. Por tanto parece existir una relación positiva entre las empresas que más emplean los Social Media en su comunicación interna, y el éxito en la misma. A diferencia de las anteriores, las organizaciones que no tienen

éxito en su comunicación interna no tienen un plan específico en Social Media. En cambio no existe relación entre el éxito de la comunicación interna y variables de empresa como su tamaño, ámbito de actuación, sectores o características de los profesionales de la comunicación como su edad o habilidades en Social Media.

Como conclusión final, se puede afirmar que las herramientas Social Media se están incorporando en la comunicación interna de las empresas españolas, cubriendo las diferentes necesidades de información e implicación de los empleados. Los documentos compartidos a través de la nube, los videos *online*, los blogs y redes sociales públicas sirven para compartir y disponer de la información actualizada, e incluso se ha mejorado la interactividad e inmediatez con las aplicaciones para móviles. Sin embargo, las empresas tienen que estar preparadas y organizadas para adaptarse a estas nuevas formas de comunicación que ya se han implantado en los hábitos de comunicación de la sociedad, si no quieren quedarse desfasadas y perder fluidez en las relaciones con sus empleados, por lo que además, esa no actualización en este área de la COMUNICACIÓN INTERNA, no favorecerá a su mejora ni en España ni el mercado Global en el que se ha convertido el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aced, C. (2014a). *Beneficios del podcasting para las empresas*. Recuperado el 21 de mayo de 2015, de <http://goo.gl/bKAeOq>
- Aced, C. (2014b). *Cuando lo privado se hace público*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, de <http://goo.gl/V8dNCR>
- Aced, C. (2014c). *De la web corporativa al periodismo de marca: el caso de Coca-Cola*. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/A6qjnG>
- Aced, C. (2014d). *Relaciones públicas 2.1. Reflexiones sobre comunicación corporativa en internet* [Formato ebook Kindle]. Barcelona: Editorial UOC.
- Aced, C. (2014e). *WhatsApp en entornos corporativos: ¿una buena herramienta de comunicación interna?* Recuperado el 16 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/T4bCGO>
- Adif, S. y Sargeant, A. (2000). Modelling internal communication in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3 y 4), 299-317.
- Adler, R. B., Elmhorst, J. M., Sacristán, P. M. y Pérez, J. R. G. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw-Hill.
- Adler, R.B. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesionales* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Agerdal-Hjermand, A. (2014). Organizational blogging: A case study of a corporate weblog from an employee perspective. *Corporate Communications*, 19(1), 34-51. doi: 10.1108/CCIJ-09-2012-0066
- Aggarwal, R., Gopal, R., Sankaranarayanan, R. y Singh, P. V. (2012). Blog, blogger, and the firm: Can negative employee posts lead to positive outcomes? *Information Systems Research*, 23(2), 306-322.
- Aguirre, J. L. (2011). Introducción al análisis de redes sociales. *Documento de Trabajo del Centro Interdisciplinario para el estudio de Políticas Públicas*, 82, 1-59.

- Allen, D. S. (2008). The trouble with transparency: The challenges of doing journalism ethics in a surveillance society. *Journalism Studies*, 9, 323-340.
- Almansa, A. y Alonso, M. M. (2010). Innovación en las salas de prensa virtuales de las universidades andaluzas. En actas del V Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas (pp. 429-440). Barcelona. Edita: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). (pp. 429-440)
- Alonso García, S. y Alonso García, M. M. (2014). Las redes sociales en las universidades españolas. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 126, 54-62.
- Álvarez, J. (2002). El poder de la comunicación interna. *Sphera Pública: Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 2, 175-186.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 12(56), 1-7.
- Álvarez, M. L. y Martí, D. (2012). Las salas de prensa "online" en la web actual. En E. Ordeix y J. Rom (Eds.), *La innovació en relacions públiques*. En actas del V Congrès Internacional d'Investigació i Relacions Públiques (AIRP) (pp. 501-508). Barcelona: Universitat Ramon Llull editors.
- Angioletti, J. M. (2008). *El <<social media>> en el mundo de la empresa sí es posible*. [Artículo incluido en el boletín eKISS nº 108, publicación semanal interna de Telefónica]. Recuperado de <http://goo.gl/yR0ySB>
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73-97. doi: 10.1177/0893318996010001005
- Avery, E., Lariscy, R., Amador, E., Ickowitz, T., Primm, C. y Taylor, A. (2010). Diffusion of social media among public relations practitioners in health departments across various community population sizes. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 336-358.

- Azorín, D. (2012). *Análisis cibernético de los contenidos de Twitter en España* (TFG, Universidad Politécnica de Valencia, España). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/17326>
- Bagozzi, R. P. y Warshaw, P. R. (1990). Trying to consume. *Journal of Consumer Research*, 17, 127-140.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press (2ª ed.). Recuperado de <https://goo.gl/yvcyVq>
- Barnes, N. G., Lescault, A. M. y Andonian, J. (2012). *Social Media surge by the 2012 Fortune 500: Increase use of blogs, Facebook, Twitter and more*. Recuperado de <http://goo.gl/zAovLN>
- Barnes, N. G. y Lescault, A. M. (2013). *College Presidents Out-Blog and Out-Tweet Corporate CEO's as Higher Ed Delves Deeper into Social Media to Recruit Students*. Recuperado el 5 de septiembre de 2015, de <http://goo.gl/jpH8yF>
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, 9(II semestre), 135-162. doi: 10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013
- Battilana, J. y Casciaro, T. (2013). The network secrets of great change agents. *Harvard Business Review*, 91(7), 62-68.
- Bennett, J., Owers, M., Pitt, M. y Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking. *Property Management*, 28(3), 138-148. doi: 10.1108/02637471011051282
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: Claves y Desafíos*. Madrid: Wolters Kluwer España, S.A.
- Berger, B. K. (2011). *Employee/Organizational Communications*. [Institute for Public Relations (IPR) de la Universidad de Florida]. Recuperado el 3 de mayo de 2015, de <http://goo.gl/l5a9Ji>
- Bertalanffy von, L. (1968). *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.

- Bertalanffy von, L. (2006). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de <http://goo.gl/8oSYys>
- Blair, M. (1998). For whom should corporations be run?: An Economic Rationale for Stakeholder Management. *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, 31(2), 195-200.
- Blake, R., Mouton, J., Barnes, L. y Gareiner, L. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, 42(6), 133-155.
- Borca, C. y Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.512
- Borghagen, M. (2010). *Enterprise microblogging: productive use or productivity loss? How microblogging may serve as a useful tool to yield team communication*. Recuperado de <http://goo.gl/3DSOg5>
- Bortree, D. S. y Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' facebook profiles. *Public Relations Review*, 35(3), 317-319.
- Botan, C. H. y Hazleton, V. (2006). Public relations in a new age. En C.H. Botan y V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II* (pp. 1-18). Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Botan, C. H. y Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661.
- Boyd, D. M. y Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Braddy, P. W., Meade, A. W. y Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 525-543.
- Brooks, S. L. (2013). *Social Media Usage: Examination of Influencers and Effects* (Tesis doctoral, Washington State University, Pullman, Estados Unidos).

- Buckley, F., Monks, K. y Sinnott, A. (1998). Communication enhancement: a process dividen for the organistion and the HRM department? *Human Resource Mangement*, 37(3/4), 221-134.
- Bussy, N. M. y Ewing, M. T. (1997). The *stakeholder* concept and public relations: tracking the parallel evolution of two literatures. *Journal of Communication Management*, 2(3), 222-229.
- Bussy, N. M., Ewing, M. T. y Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147-161.
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Busto, L. (2013). Nuevas tecnologías en los gabinetes de comunicación de las universidades españolas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 137-154. doi: 10.5783/RIRP-6-2013-08-137-154
- Cabero, J. (2014). Formación del profesorado universitario en TIC, aplicación del método Delphi para la selección de los contenidos formativos. *Educación XXI*, 17(1), 111-132. doi: 10.5944/educxx1.17.1.10707
- Cabezuelo, F. y Sierra, J. (2012). La nueva formación de los futuros profesionales de la comunicación digital. *Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 9, 109–118. Edita Fundación Telefónica.
- Caldevilla, D. (2013). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Cantero, J. G. (2013). Nuevas estrategias de gestión de la información. *Big Data*, 95, 51-56.
- Cao, X., Vogel, D. R., Guo, X., Liu, H. y Gu, J. (2012). Understanding the influence of social media in the workplace: An integration of media synchronicity and social capital theories. En *45nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'12)* (pp. 3.938-3.947). Hawaii: IEEE.
- Capriotti, P (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Colección Comunicación. Barcelona: Editorial Ariel.

- Capriotti, P. (2007). Risk communication strategies in the chemical industry in Spain: An examination of the web content of companies on issues related to chemical risk. *Journal of Communication Management*, 11(2), 150-169.
- Capriotti, P. (2009a). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Edita el autor.
- Capriotti, P. (2009b). Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna. En M. C. Carretón, *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp. 54-55). Barcelona: Edita: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). [<http://airrpp.org>].
- Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1), 84-91.
- Carretón, M. C. (2007). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna de la banca española*. La Coruña: NETBIBLO, S.L.
- Carrillo, M., Castillo, A. y Gómez, L. (2006). Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación empresarial. Marco teórico y resultados de la investigación empírica. *Hologramática*, 3(4), 35-54. Recuperado de <http://goo.gl/2Ngq4y>
- Carroll, A. B. (2006). *Trust is the key when rating great workplaces*. Recuperado el 24 de mayo de 2015, de <http://goo.gl/eQmqx3>
- Carroll, C. E. (2013). *The handbook of communication and corporate reputation*. New York: John Wiley & Sons.
- Carroll, C. E. (2015). *The handbook of communication and corporate reputation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Castaño, C., Palacio, G., Maiz, I. y Villarroel, J. D. (2008). *Prácticas educativas en entornos web 2.0*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Castells, M. (2001). *Internet y la sociedad red*. [Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento de la UOC]. Recuperado de <http://goo.gl/cVWcLC>

- Castillo, A. C. (2004). Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de intranet como soporte de comunicación interna. En J. L. Losada (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing* (pp. 271-288). Barcelona: Editorial Ariel.
- Castillo, A. (2006a). Las relaciones publicas internas como factor de herramienta empresarial. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 34, 193-208.
- Castillo, A. (2006b). Public relations and press room. Análisis de las salas de prensa virtuales de las grandes empresas de España. *Razón y Palabra*, 49, 74.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Recuperado de <https://goo.gl/H6TqnI>
- Catenon Worldwide Executive Search. (2011). *Estudio Catenon 2011 de movilidad de talento internacional*, Catenon.
- Cavazza, F. (2008). *Social Media Landscape*. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/knsi8>
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Celaya, J. y Herrera, P. (2007a). *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Barcelona: Grupo BPMO Ediciones.
- Chaney, L. H. y Martín, J. S. (2013). *Intercultural business communication*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chelmis, C. y Prasanna, V. K. (2013). An empirical analysis of microblogging behavior in the enterprise. *Social Network Analysis and Mining*, 3(3), 611-633.
- Chelmis, C., Sorathia, V. y Prasanna, V. K. (2012). Enterprise wisdom captured socially. En actas del *International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM 2012)*, (pp. 1.228-1.235). Estambul: IEEE Computer Society.

- Chelmiss, C., Srivastava, A. y Prasanna, V. K. (2014). Computational models of technology adoption at the workplace. *Social Network Analysis and Mining*, 4(1), 1-18.
- Chen, N. (2008). Internal/employee communication and organizational effectiveness: A study of chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 17(54), 167-189. doi: 10.1080/10670560701693146
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158. Recuperado de <http://goo.gl/3gd3hw>
- Cheney, G. y Christensen, L. (2001). *Organizational identity linkages between internal and external communication*. En F. M. Jablin y L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 231-269). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Chivite, J., Ramos, I. y Antolín, P. (2010). Informe sobre el impacto y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los mejores restaurantes de la comunidad de Madrid. En J. M. de Pablos (Coord.), *actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Santa Cruz de Tenerife: Edita Sociedad Latina de Comunicación Social. Recuperado de <http://goo.gl/xWup0R>
- Choi, J. N. y Kim, M. U. (1999). The organizational application of groupthink and its limitations in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 297-306. doi: 10.1037/0021-9010.84.2.29
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10, 201-212. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550051
- Cisco (2012). Informe ejecutivo. *La importancia del cara a cara. El valor empresarial de la colaboración cara a cara*. Recuperado de <http://goo.gl/IKLmNz>

- CNAE (2009). *Código de actividades*. Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) Recuperado el 19 de abril de 2015, de <http://www.cnae.com.es/index.php>
- Cobo, C. y Pardo, H. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Recuperado de <http://goo.gl/fRKKTr>
- Coombs, W. T. (1998). The internet as potential equalizer: New leverage for confronting social irresponsibility. *Public Relations Review*, 24(3), 289-303.
- Coombs, W. T. y Holladay, S. J. (2014). Public relations' "Relationship identity" in research: Enlightenment or illusion. *Public Relations Review*, 1. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.12.008
- Córcoles, A. I. (2007). *Manual de acogida en la empresa. La tabla de salvación para jefes y empleados*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4ª ed.). Amsterdam: SAGE Publications Ltd.
- Correa, S. A. (2014). *La estructuración de la tecnología en las organizaciones: Un análisis de procesos de adopción de tecnología en una empresa manufacturera antioqueña* (Trabajo para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia). Recuperado de <https://goo.gl/aMhQX1>
- Cortés, M. (2009). *Nanoblogging: Los usos de las nuevas plataformas de comunicación en la red*. Barcelona: Editorial UOC.
- Costa, J. (2014). *El Dircom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía* [Formato ebook Kindle]. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cummings, J. (2013). The impact of intra-organizational social networking sites on impression formation. *Journal of Information Systems Applied Research*, 6(2), 40-50.
- Curtin, P. A. y Gaither, T. K. (2005). Privileging identity, difference, and power: The circuit of culture as a basis for public relations theory. *Journal of Public Relations Research*, 17(2), 91-115.

- Curtin, P. A. y Witherspoon, D. (1999). Computer skills integration in public relations curricula. *Journalism & Mass Communication Educator*, 54(1), 23-34.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2006). *Manual de Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Daake, D. y William, P. (2000). Understanding stakeholder power and influence gaps in a health care organization: an empirical study. *Health Care Manage Review*, 25(3), 94-107.
- D'Abate, C. P. y Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383. doi: 10.1002/hrdq.1209
- Daft, R. L. y Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571. Recuperado de <http://goo.gl/AW4NR>
- Dans, E. (11 Febrero 2014). *Hablando sobre WhatsApp en Educamérica*. Recuperado de <http://goo.gl/pACsEH>
- Davenport, T. (2007). *Why enterprise 2.0 won't transform organizations*. *Harvard Business Review*. Recuperado el 6 de julio de 2015, de <https://hbr.org>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. Recuperado de <https://goo.gl/VlnDno>
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119.
- Dearstyne, B. W. (2005). Blogs. The new information revolution? *Information Management Journal*, 39(5), 38-44.
- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. Chicago: Swallow Press Books.
- DiMicco, J. M., Geyer, W., Millen, D. R., Dugan, C. y Brownholtz, B. (2009). People sensemaking and relationship building on an enterprise social network site. En *42nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'09)* (pp. 1-10). Hawaii: IEEE.

- DiMicco, J., Millen, D. R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. y Muller, M. (2008). Motivations for social networking at work. En B. Begole y D. W. MacDonald (Coord.), *actas de Conference on Computer Supported Cooperative Work* (pp. 711-720). San Diego, California: ACM Digital Library.
- Dircom. (2010): *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). Recuperado el 21 de septiembre de 2015, de <http://goo.gl/4ww2qW>
- Dircom. (2012): *Anuario de la comunicación 2012*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).
- Dircom. (2015). *El estado de la comunicación en España 2015* [video online]. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de <https://goo.gl/0abUvV>
- Doblas, S. (2007). *Usabilidad de sitios web de hospitales universitarios españoles. evaluación heurística*. En *Memorias del VI Congreso Informática en Salud 2007*, (pp. 1-13). La Habana: Ministerio de Informática y Comunicaciones.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190. doi: 10.1080/1352726042000315414
- Drezner, D. W. y Farrell, H. (2004). Web of influence. *Foreign Policy*, 145, 32-40. Recuperado de <http://goo.gl/x7clde>
- DuBrin, A. J. (1999): *Human Relations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Duhé, S. C. (2007). *New Media and Public Relations*. New York: Peter Lang, International Academic Publishers.
- Duhé, S. C. (2012). A thematic analysis of 30 years of public relations literature addressing the potential and pitfalls of new media. En S. C. Duhé, *New Media and Public Relations* (2ª ed.) (pp. xii-xxvi). New York: Peter Lang, International Academic Publishers.
- Duhé, S. C. (2014). An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014. *Public Relations Review*, 41(2), 153-169. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.11.002

- Durán, A. (2005). *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa. Aplicación a un modelo de "corporate" universitario* (Tesis doctoral en línea, Universidad Jaume I, Castellón, España). Recuperado de <http://goo.gl/44GLfR>
- Edenius, M. y Borgerson, J. (2003). To manage knowledge by intranet. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 124-136.
- Edman, H. (2010). *Twittering to the Top: A Content Analysis of Corporate Tweets to Measure Organization-Public Relationships* (Tesis doctoral en línea, Louisiana State University, Estados Unidos). Recuperado de <http://goo.gl/MttmK>
- Efimova, L. y Grudin, J. (2007). Crossing boundaries: A case study of employee blogging. En *actas del 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. Hawaii: IEEE.
- El Ouiridi, A., El Ouiridi, M., Segers, J. y Henderickx, E. (2015). Employees' use of social media technologies: A methodological and thematic review. *Behaviour & Information Technology*, 34(5), 454-464. doi: 10.1080/0144929X.2015.1004647
- Gualtieri, T. (14 de febrero de 2015). Campeones en WhatsApp. *El País*. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/JyHNv3>
- Elliott, R. (1997). Existential consumption and irrational desire. *European Journal of Marketing*, 31(3/4), 285-296.
- Ellison, N. B., Steinfield, C. y Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook "Friends": Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168. doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x
- Enkel, E. Gassmann, O. y Chesbroug, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- Ennew, C., Lockett, A., Blackman, I. y Holland, C. P. (2005). Competition in Internet retail markets: The impact of links on web site traffic. *Long Range Planning*, 38(4), 359-372.
- Escuela de Organización Industrial (EOI). (2010): *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo*

- español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*. Madrid: Fundación EOI. Recuperado de <http://goo.gl/ChpIM>
- Esrock, S. L. y Leichty, G. B. (2000). Organization of corporate web pages: Publics and functions. *Public Relations Review*, 26(3), 327-344.
- Etayo, C. y Preciado, A. (2008). La comunicación directiva interna en las agencias de publicidad españolas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 37, 11-29.
- Eyrich, N., Padman, M. L. y Sweetser, K. D. (2008). PR practitioners' use of social media tools and communication technology. *Public Relations Review*, 34(4), 412-414.
- Ewing, M., Pitt, L. y De Bussy, N. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising* 21(1), 3-22.
- Fayol, H. (1949). *General principles of management*. En C. Storrs (Trad.). *General and Industrial Management* (pp. 19-42). Londres: Pitman Publishing Ltd.
- Fayol, H. (1987). *General Principles of Management* En J. M. Shafritz y J. S. Ott, *Classics of Organization Theory* (Cap. 5, pp. 51-66). Chicago: Dorsey Press.
- Feldman, M. P. (2002). La revolución de Internet y la geografía de la innovación. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171, 60-74.
- Fernández Dutto, C. (2005). Internal blogs: How to design powerful conversations that open possibilities for action and collaboration within blogs [Comunicación presentada online en la *Global PR Blog Week 2.0*].
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Ed. Paraninfo.
- Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana* (Tesis doctoral, Universidad Jaume I, Castellón, España).
- Fernández Beltrán, F. (2011). *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Fieseler, C., Fleck, M. y Meckel, M. (2010). Corporate social responsibility in the blogosphere. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 599-614.
- Fitch, K. (2009a). Making friends in the wild west: Singaporean public relations practitioners' perceptions of working in social media. *PRism*, 6(2). Recuperado de <http://goo.gl/QjHW0h>
- Fitch, K. (2009b). The new frontier: Singaporean and Malaysian public relations practitioners' perceptions of new media. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 10, 17-33.
- Frandsen, F. y Johansen, W. (2011). Rhetoric, climate change, and corporate identity management. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 511-530.
- Frank, A. y Brownell, J. (1989). *Organizational communication and behaviour: communicating to improve performance*. Florida: Holt, Rinchart and Winston.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Mangement: A Stakeholder Approach*. Boston: Printman Press.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 133-136.
- Friedl, J. y Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.12.004
- Fuetterer, S. y Best Relations S.A. (2011). *Mi comunidad. ¿Me quiere o no me quiere? Social Media y Web 2.0 para directivos, comunicadores y emprendedores*. Madrid: Best Relations. Recuperado de <http://goo.gl/6DFTX5>
- Fumero, A. (2011). IRC 2.0. medios para la información, la relación y la comunicación en la web 2.0. *El Profesional de la Información*, 20(6), 605-610.
- Fundación Telefónica. (2011). *La sociedad de la información en España 2010*. Colección Fundación Telefónica. Barcelona: Editorial Ariel y Fundación Telefónica.

- García Orosa, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Editorial Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- García Orta, J. G. (2012). *Comunicación interna y universidad: Una aproximación teórica* (Trabajo de Fin de Máster, Universidad de Sevilla, España).
- Gayeski, D. M. y Majka, J. (1996). Untangling communication chaos: A communicator's conundrum for coping with change in the coming century. *Communication World*, 13(7), 22-25.
- Geissler, G. L., Zinkhan, G. M. y Watson, R. T. (2006). The influence of home page complexity on consumer attention, attitudes, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 35(2), 69-80.
- Gelms, J. (2012). High-tech harassment: Employer liability under title VII for employee social media misconduct. *Washington Law Review*, 87(1), 249-279.
- Gibson, R. (2005). *Intercultural business communication*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilpin, D. (2010). Organizational image construction in a fragmented online media environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265-287.
- Girard, A., Fallery, B. y Rodhain, F. (2013). Integration of Social Media in Recruitment: A Delphi Study. *Social Media in Human Resources Management, Emerald*, 12, 97-120. Recuperado de <https://goo.gl/WoVWD0>
- Gómez, 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* (Tesis doctoral en línea, Universidad de Málaga, España). Recuperado de <http://goo.gl/wlm2ob>
- Gómez, L. M. y Soto, I. (2011). Social Media as a strategic tool for Corporate Communication. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), 157-174.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3ª ed.). Madrid. Pearson Educación.
- Goñi, J. J. (2008). *Talento, tecnología y tiempo: Los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Gower, K. K. y Reber, B. H. (2006). Prepared for practice? Student perceptions about requirements and preparation for public relations practice. *Public Relation Review*, 32, 188-190. Doi: 10.1016/j.pubrev.2006.02.017
- Gower, K. A. y Cho, J. Y. (2001). Use of the Internet in the public relations curriculum. *Journalism and Mass Communication Educator*, 56(2), 81-92.
- Granda, G. y Trujillo, F. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76.
- Grande, I y Abascal, E. (2011). Fundamentos y técnicas de investigación comercial (6ª ed.). Madrid: ESIC, Editorial.
- Gray, P. H., Parise, S. e Iyer, B. (2011). Innovation impacts of using social bookmarking systems. *MIS Quarterly*, 35(3), 629-643.
- Great Place To Work Institute (GPTWI). (s.f.). *How Do You Do It?* Recuperado el 24 de mayo de 2015, de <http://goo.gl/OyZWIO>
- Grudin, J. y Poole, E. S. (2010). Wikis at work: Success factors and challenges for sustainability of enterprise wikis. En P. Ayers y F. Ortega, actas del *6th International Symposium on Wikis and Open Collaboration (WikiSym'2010)* (artículo num.5). Gdansk, Polonia: ACM Digital Library.
- Grunig, J. E. (1976): Organization and Public Relations: Testing a Communication Theory. *Journalism Monographs*, 46, 252-263.
- Grunig, J. E. (1983): Washington reporter publics of corporate public affairs programs. *Journalism Quarterly*, 60, 603-615.
- Grunig, J. E. (1992): Publics, audiences and market segments: Segmentation principles for campaigns. En C. T. Salmon (Ed.), *Information Campaigns: Balancing values and social change* (pp. 199-228). Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Grunig, J. E. (2002). *Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics*. Gainesville, Florida: The Institute for Public Relations, Commission on Public Relations Measurement and Evaluation.

- Grunig, J. E. (2006a). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Grunig, J. E. (2006b). Research in public relations: Current status and new directions. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 34, 49-65. Recuperado de <http://goo.gl/KsLCNX>
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1-19.
- Grunig, J. E. y Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. y Grunig, L. A. (2011). Characteristics of excellent communication. En T. Gillis (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (2ª ed.) (parte 1). Ed. John Wiley & Sons.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Nueva York. Holt, Rinehart and Winston
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. E. y Repper, F. (1992). Strategic Management, Publics, and Issues. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 117-157). Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gryc, W., Helander, M., Lawrence, R., Liu, Y., Perlich, C., Reddy, C. y Rosset, S. (2009). Looking for great ideas: Analyzing the innovation jam. En *Advances in web mining and web usage analysis*, 5.439 de la serie Lecture Notes in Computer Science, 21-39. [Actas del 9th International Workshop on Knowledge Discovery on the Web, WebKDD 2007, and 1st International Workshop on Social Networks Analysis, SNA-KDD 2007, San José, California].

- Gu, J., Churchill, D. y Lu, J. (2014). Mobile web 2.0 in the workplace: A case study of employees' informal learning. *British Journal of Educational Technology*, 45(6), 1.049-1.059. doi: 10.1111/bjet.12179
- Gummesson, G. (2000). Internal marketing: Directions for management. En R. J. Varey y B. R. Lewis (Eds.), *Internal marketing: Directions for management* (pp. 27-42). London/New York: Psychology Press.
- Günther, O., Krasnova, H., Riehle, D. y Schöndienst, V. (2009). Modeling microblogging adoption in the enterprise. En actas de *Americas Conference on Information Systems (AMCIS2009)* (artículo 544). AIS Electronic Library. Recuperado de <http://goo.gl/EUVYnZ>
- Gustafson, R. y Thomsen, S. (1996). Merging the teaching of public relations and advertising onto the information superhighway. *Public Relations Quarterly*, 41(1), 38-43.
- Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13(1), 147-160. Recuperado de <http://goo.gl/6KXSQ8>
- Guy, I., Ur, S., Ronen, I., Perer, A. y Jacovi, M. (2011). Do you want to know?: Recommending strangers in the enterprise. En actas de *Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW'2011)* (pp. 285-294). Hangzhou, China: ACM Digital Library.
- Guynn, J. (6 de enero de 2015). WhatsApp hits 700 million active monthly users. *USA TODAY*. Recuperado de <http://goo.gl/y17FA4>
- Haas, M. R. y Hansen, M. T. (2007). Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1.133-1.153.
- Hansen, M. T. y Haas, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 1-28.

- Harkness, J. (2000). Measuring the effectiveness of change - The role of internal communication in change management. *Journal of Change Management*, 1(1), 66-73. doi: 10.1080/714042457
- Harp, D. y Tremayne, M. (2006). The gendered blogosphere: Examining inequality using network and feminist theory. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 83(2), 247-264.
- Hazleton, V. y Kennan, W. (2000). Social capital: Reconceptualizing the bottom line. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 81-87.
- Hazleton, V., Harrison-Rexrode, J. y Kennan, W. R. (2007). New technologies in the formation of personal and public relations. Social media and social capital. En S. C. Duhé (Ed.), *New media and public relations* (pp. 91-105): Nueva York: Peter Lang, International Academic Publishers.
- Heath, R. L. (1998). New communication technologies: An issues management point of view. *Public Relations Review*, 24(3), 273-288.
- Hernández, D. (2012). El clima de comunicación: La percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional. *Folios*, 24, 181-196.
- Herranz, J. M. y Cabezuelo, F. (2008). Los blogs como herramienta para la transparencia y resolución de conflictos en las organizaciones sociales. En M. Moragas, *I+C investigar la comunicación: actas y memoria final del Congreso Internacional Fundacional AE-IC, celebrado en Santiago de Compostela del 30 de enero al 1 de febrero de 2008*, (p. 203). [En formato CD ROM]. Santiago De Compostela: Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AEIC).
- Herranz, J. M., Tapia, A. y Vicente, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 262-274.
- Hickerson, C. A. y Thompson, S. R. (2009). Dialogue through wikis: a pilot exploration of dialogic public relations and wiki websites. *PRism*, 6(1), 1-11. Recuperado de <http://goo.gl/Kg1bDf>

- Hodgson, V. (2002). Issues for democracy and social identity in computer mediated communication and networked learning. En C. Steeples (Ed.), *Networked learning: Perspectives and Issues* (pp. 229-242). Londres: Springer-Verlag.
- Hooff, B. y De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130. doi: 10.1108/13673270410567675
- Hortas, P. (2014). La comunicación interna en la empresa. En M. Túniz y C. Costa-Sánchez (Eds.), *Comunicación Corporativa. Claves y escenarios* (pp. 17-30). Barcelona: Editorial UOC.
- Huang, J., Baptista, J. y Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50(2-3), 112-124. doi: 10.1016/j.im.2012.11.003
- Huertas, A. y Xifra, J. (2009). ¿Marcas o genéricos? la comunicación en línea de las marcas farmacéuticas. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, 14(27), 251-270.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (2ª ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Igartua, J. J. y Humanes, M. L. (2004). El método científico aplicado a la investigación en comunicación social. *Aula abierta. Lecciones básicas. Portal de la comunicación*. Recuperado de <http://goo.gl/fo9z01>
- Infoempleo - ADECCO. (2015). *Informe 2014 Infoempleo-Adecco. Redes sociales y mercado de trabajo*. Recuperado de <http://goo.gl/a3cz6M>
- Interactive Advertising Bureau (IAB Spain) y Eloia. (2015). *VI estudio anual de redes sociales en España*. Recuperado de <http://goo.gl/gh9oUi>
- Ipyme. (2014). *Estadísticas Pyme. Evolución e Indicadores* (Nº. 12, marzo 2014). Recuperado de <http://goo.gl/K4xOCT>

- Ipyme. (2015). *Definición de PYME en la UE*. Recuperado el 24 de abril de 2015, de <http://goo.gl/r3qeHt>
- Izzo, J. B. y Whilters, P. (2000). *Values shift: The new work ethic and what it means for business*. Toronto: Prentice Hall Canadá.
- Jacobson, W. S. y Tufts, S. H. (2013). To post or not to post employee rights and social media. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 84-107.
- Jarrahi, M. H. (2011). Social networking, social network technologies and the enterprise. En actas del 2011 *iConference* (pp. 688-690). Seattle, Washington: ACM Digital Library.
- Jennings, S. E., Blount, J. R. y Weatherly, M. G. (2014). Social Media-A virtual Pandora's box prevalence, possible legal liabilities, and policies. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(1), 96-113.
- Jo, S. y Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 277-280. doi: 10.1016/j.pubrev.2005.02.012
- Johansen, W., Aggerholm, H. K. y Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.11.008
- Johnson, G. y Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica* (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, M. A. (1997). Public relations and technology: Practitioner perspectives. *Journal of Public Relations Research*, 9(3), 213-236.
- Johnson, T. J. y Kaye, B. K. (2004). Wag the blog: How reliance on traditional media and the internet influence credibility perceptions of weblogs among blog users. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 81(3), 622-642.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. doi: 10.1108/13563280510630106

- Kanungo, R. N. y Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45(12), 1.311-1.332.
- Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2014). Collaborative projects (social media application): About Wikipedia, the free encyclopedia. *Business Horizons*, 57(5), 617-626.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. Recuperado de <http://goo.gl/MjLOGm>
- Kaupins, G. y Park, S. (2011). Legal and ethical implications of corporate social networks. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 83-99.
- Kelleher, T. (2007). *Public relations online: Lasting concepts for changing media*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kelleher, T. y Miller, B. M. (2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 395-414.
- Kelleher, T. y Sweetser, K. (2012). Social media adoption among university communicators. *Journal of Public Relations Research*, 24(2), 105-122.
- Kennedy, J. y Lawler, G. (Ed). (2009). *The Dynamics of business communication: how to communicate efficiently and effectively*. Abergele Denbighshire, Reino Unido: Studymates Publishing Limited
- Kent, M. L. (2008). Critical analysis of blogging in public relations. *Public Relations Review*, 34(1), 32-40.
- Kent, M. L. (2013). Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy. *Public Relations Review*, 39(4), 337-345.
- Kent, M. L. y Saffer, A. J. (2014). A Delphi study of the future of new technology research in public relations. *Public Relations Review*, 40(3), 568-576.

-
- Kent, M. L. y Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public relations review*, 24(3), 321-334.
- Kent, M. L. y Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Kent, M. L., Taylor, M. y White, W. J. (2003). The relationship between web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(1), 63-77.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J. y Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(1), 62-82.
- Kim, J. N. y Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Kitchen, P. J. y Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. doi: 10.1108/13563280210416035.
- Kitchen, P. J. y Panopoulos, A. (2010). Online public relations: The adoption process and innovation challenge, a greek example. *Public Relations Review*, 36(3), 222-229.
- Koontz, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). *Elementos de la administración*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. y Hansen, T. (2009). *Marketing Management* (13ª ed.). Lombarda: Pearson Education
- Kreps, G. L. (1995): *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

- Kuusi, O. (1999). *Expertise in the future use of generic technologies. Epistemic and methodological considerations concerning Delphi studies*. Helsinki: Government Institute for Economical Research.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias (EIUNSA)
- Lachotzki, F. y Noteboom, R. (2005). *Beyond control: Managing strategic alignment through corporate dialogue*. Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Lalueza, F. (2008). Investigar las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento: ¿tabla rasa o tabla de salvación? En M. Moragas, *I+C investigar la comunicación: actas y memoria final del Congreso Internacional Fundacional AE-IC, celebrado en Santiago de Compostela del 30 de enero al 1 de febrero de 2008*, (p. 183). [En formato CD ROM]. Santiago De Compostela: Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AEIC).
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 467-482.
- Lariscy, R. W., Avery, E. J., Sweetser, K. D. y Howes, P. (2009). Research in brief: An examination of the role of online social media in journalist' source mix! *Public Relations Review*, 35, 314-316.
- Lavin, M. (2013). *¿Qué es BYOD? Ventajas e inconvenientes*. [Computerhoy.com]. Recuperado el 21 de julio de 2015, de <http://goo.gl/CiF6W4>
- Ledingham, J. A. (2003): Explicating relationship management as a theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198. doi: 10.1207/S1532754XJPRR1502_4
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D., Ki, E-J. y Kim, J-N. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leftheriotis, I. y Giannakos, M. N. (2014). Using social media for work: Losing your time or improving your work? *Computers in Human Behavior*, 31(0), 134-142. doi: 10.1016/j.chb.2013.10.016

- Leonardi, P. M., Huysman, M. y Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19. doi: 10.1111/jcc4.12029
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (2000). The cluetrain manifesto: The end of business as usual. *New York Times Book Review*, 105(13), 17-18.
- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Li, C. y Bernoff, J. (2011). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Liao, Q., Pan, Y., Zhou, M. X. y Gan, T. (2012). Your space or mine?: Community management and user participation in a chinese corporate blogging community. En *actas de Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW'2012)* (pp. 315-324). Seattle, Washington: ACM Digital Library.
- Linke, A. y Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348.
- Linke, A. y Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348. doi: 10.1108/13632541111183361
- Litan, R. E. y Rivlin, A. M. (2001). Projecting the economic impact of the internet. *American Economic Review*, 91(2), 313-317.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*, 52(3), 1-12.
- Losada, J. C. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la universidad: Los públicos internos*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad Católica San Antonio.
- Losada, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Editorial Ariel.

- Louhiala-Salminen, L. (1996). The business communication classroom vs reality: What should we teach today? *English for Specific Purposes*, 15(1), 37-51.
- Lovejoy, K., Waters, R. D. y Saxton, G. D. (2012). Engaging stakeholders through twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review*, 38(2), 313-318.
- Luna, P., Infante, A. I. y Martínez, F. J. (2005). Los Delphi como fundamento metodológico predictivo para la investigación en sistemas de información y tecnologías de la información (IS/IT). *Pixel-Bit: Revista de Medios y Educación*, 26, 89-112.
- Lykourantzou, I., Dagka, F., Papadaki, K., Lepouras, G. y Vassilakis, C. (2012). Wikis in enterprise settings: A survey. *Enterprise Information Systems*, 6(1), 1-53.
- Llorente & Cuenca. (2015). Hacia la digitalización, inevitable, del mundo corporativo. d+i *Desarrollando Ideas*. Recuperado de <http://goo.gl/ZRQoPn>
- Macnamara, J. (2010). Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1), 21-39.
- Macnamara, J. y Zerfass, A. (2012). Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy, and management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308.
- Maes, J. D., Weldy, T. G. y Icenogle, M. L. (1997). A managerial perspective: Oral communication competency is most important for business students in the workplace. *Journal of Business Communication*, 34(1), 67-80.
- Maffesoli, M. (2010). El nomadismo tribal. En A. Fernández (Coord.), *Nomadismos Contemporáneos: Formas Tecnoculturales de la Globalización* (pp. 53-64). Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Malhotra, N.K. (2008): *Investigación de mercados* (5ª ed). Un enfoque práctico. México: Prentice Hall.
- Manpower Professional. (2010). *Redes sociales y empresa. Cómo aprovechar el poder de los social media*. Recuperado de <https://goo.gl/6FHmN>
- Marken, G. (1998). The Internet and the Web. *Public Relations Quarterly*, 43(1), 31-33.

- Marken, G. (2006). Blogosphere or blog with fear. *Public Relations Quarterly*, 51(4), 33-35.
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca
- Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas.
- Martín Barbero, J. (2005). Los oficios del comunicador. *Co-herencia*, 2, 115-143.
- Martin, J. S. y Chaney, L. H. (2012). *Global business etiquette. A guide to international communication and customs* (2ª ed.). Santa Bárbara, California: ABC-CLIO, LLC.
- Martínez, F. (2010). La teoría de los usos y gratificaciones aplicada a las redes sociales. En F. Ortega y L. Cardeñosa (Eds.), *actas del II Congreso Internacional Comunicación 3.0*. Salamanca: Editado por Félix Ortega Mohedano.
- Martínez, S., Sanjuán, A. y Videla, J. J. (2010). *Estrategias de posicionamiento digital de empresas locales. Análisis del caso de Estrella de Galicia*. Recuperado de <http://goo.gl/tNwHhZ>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Matilla, K. y Marca, G. (2012). La función estratégica del dircom en España en 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* 1(2), 11-23.
- Mattelart, A. (2007). *Historia de la sociedad de la información*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. Nueva York: Macmillan.
- Mayo, E. (1946). *The human problems of industrial civilization*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company*. Recuperado de <http://goo.gl/OmxJYZ>

- Mazo del Casillo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications*, 15(3), 221-234. doi: 10.1108/13563281011068096
- Mazzei, A. (2014a). A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications*, 19(2), 216-230. doi: 10.1108/CCIJ-12-2011-0073
- Mazzei, A. (2014b). Internal communication for employee enablement: Strategies in american and italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95. doi: 10.1108/CCIJ-08-2012-0060
- Mazzei, A., Kim, J. y Dell'Oro, C. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31-44. doi: 10.1080/1553118X.2011.634869
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 21-28.
- McAfee, A. P. (2009). *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Harvard Business Press.
- McAllister-Spooner, S. M. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320-322.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Nueva York: Cambridge University Press.
- McGregor, D. M. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 41-49. Recuperado de <http://goo.gl/iLg20V>
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- McGregor, D. M. (1966). The human side of enterprise. En W. G. Benis y E. H. Schein (Eds.), *Leadership and Motivation, Essays of McGregor* (pp. 3-20). Cambridge, Massachusetts, MIT Press. [Edición póstuma]. Recuperado de <http://goo.gl/9uJCel>
- mcPro. (2015). *Intel: España se sitúa a la cabeza mundial del BYOD*. Recuperado el 23 de abril de 2015, de <http://goo.gl/qpUm85>
- Men, L. R. y Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. doi: 10.1080/1062726X.2014.908720
- Meng, J. y Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354. doi: 10.1108/13632541211278987
- Messner, M. y DiStaso, M. W. (2008). The source cycle: How traditional media and weblogs use each other as sources. *Journalism Studies*, 9(3), 447-463.
- Meyer, J. P. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Míguez, M. I. (2006). Teoría situacional de los públicos: Las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. *Comunicación y Sociedad*, 19(2), 133-162.
- Míguez, M. I. (2007a). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, 12(23), 183-197.
- Míguez, M. I. (2007b). El concepto de "público" en las relaciones públicas: críticas a la visión tradicional de los públicos y tendencias actuales. En actas de // *Congreso de Tendencias Actuales en las Relaciones Públicas* (pp. 143-154). Edita: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). [<http://airrpp.org>].
- Míguez, M. I. (2010a): La consideración de los públicos en las webs corporativas de las universidades españolas. En M. C. Carretón (Coord.), *La gestión de las*

- relaciones con los públicos* (pp. 205-217). Alicante: Asociación de Investigaciones en Relaciones Públicas (AIRP).
- Míguez, M. I. (2010b): *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Millen, D. R., Feinberg, J. y Kerr, B. (2006). Dogear: Social bookmarking in the enterprise. En M. B. Rosson y D. Gilmore, actas de *SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 111-120). San José, California: ACM Digital Library.
- Miller, K. (1996). Who are we and what are we doing? an editor's note. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 3-4. doi: 10.1177/0893318996010001001
- Miller, P (2013). *Why intranets are now tougher to manage than websites*. Recuperado el 23 de septiembre de 2015, de <https://goo.gl/G5reL3>
- Minzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row
- Minzberg, H. (1994): Rethinking Strategic Planning. Part II. New roles for planners. *Long Range Planning*, 7(2), 22-30.
- Mishra, K., Boynton, L. y Mishra, A. (2014). Driving employee engagement the expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. doi: 10.1177/2329488414525399
- Modaff, D. P., DeWine, S. y Butler, J. A. (2012) *Organizational communication: Foundations, challenges and misunderstandings* (3ª ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Monzón, C. (1987). *La opinión pública. Teoría, concepto y métodos*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Mooney, J. A. (2013). Locked out on LinkedIn: LinkedIn account belongs to employee, not employer. *Intellectual Property y Technology Law Journal*, 25(6), 16-18.
- Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 26, pp.314-329.

- Moqbel, M. (2012). *The Effect of the use of Social Networking Sites in the Workplace on Job Performance*. Recuperado de <http://goo.gl/7loeJg>
- Moqbel, M., Nevo, S. y Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance: An exploratory study. *Information Technology y People*, 26(3), 240-264.
- Morales, F. y Enrique, A. (2007): La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi*, 35, pp. 83-93.
- Moreno, A., Navarro, C. y Humanes, M. L. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España. *Palabra Clave*, 17(3), 946-978. doi: 10.5294/pacla.2014.17.3.16
- Moreno, A., Navarro, C., Tench, R. y Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, 41(2), 242-253. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.12.006
- Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R. y Zerfass, A. (2010). European communication monitor 2009. An institutionalized view of how public relations and communication management professionals face the economic and media crises in europe. *Public Relations Review*, 36(2), 97-104.
- Moreno, A., Zerfass, A. y Navarro, C. (2012). La situación de los profesionales de las relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y en España. Análisis comparado del European Communication Monitor 2009. En actas del V Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas AIRP. Barcelona: Universitat Ramon Llull editors.
- Moreno, A., Zerfass, A. y Navarro, C. (2011): European Communication Monitor 2010: España en línea con los profesionales europeos. En *Anuario de la Comunicación 2011*. Madrid: Dircom.
- Morley, D. (2008). *Medios, modernidad y tecnología*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Morris, M. R., Teevan, J. y Panovich, K. (2010). What do people ask their social networks, and why?: A survey study of status message Q&A behavior. En M.

- B. Rosson y D. Gilmore, actas de *SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1.739-1.748). Atlanta, Georgia: ACM Digital Library.
- Mumby, D. K. y Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Murgolo-Poore, M. E., Pitt, L. F., Berthon, P. R. y Prendegast, G. (2003). Corporate intelligence dissemination as a consequence of intranet effectiveness: An empirical study. *Public Relations Review*, 29(2), 171-184.
- Mut, M. (2011). El director de comunicación del cambio. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 107-118.
- Narula, U. (2006). *Business communication. Practices*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Navarro, C. (2011). *Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos en las empresas españolas* (Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España).
- Navarro, C. y Humanes, M. L. (2014): Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales. *Revista internacional de relaciones públicas*, 4(8), 34-64.
- Navarro, C., Fernández, M. D. y Zeffass, A. (2012). Análisis longitudinal de la profesión de relaciones públicas en España en los últimos cinco años (2007-2011). *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 10(20), 53-66.
- O'Reilly, T. (2005). *Web 2.0: Compact definition?* Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de <http://goo.gl/qlrkf>
- Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. (2013). *Redes sociales, social media, entorno digital en comunicación interna*. Recuperado de <http://goo.gl/rE9zPN>
- Oliver, D. (2000). In search of the holy Grail—Internal communications and cultural change. *Journal of Change Management*, 1(2), 179-185. doi: 10.1080/714042462

- Observatorio nacional de tecnología (ONTSI). (2014). *Perfil sociodemográfico de los internautas*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://goo.gl/J7b6Eb>
- Ordeix, E. y Navío, A. (2007). La vertiente actitudinal de la gestión de las relaciones internas: El desarrollo de las competencias profesionales como base para la cohesión de la cultura organizativa. *Sphera Pública*, 7, 155-173.
- Orlikowski, W. J. y Scott, S. V. (2008). 10 sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474.
- Overbeeke, M. y Snizek, W. E. (2005). Web sites and corporate culture: A research note. *Business & Society*, 44(3), 346-356.
- Paine, K. D. (2011). *Measure What Matters: Online Tools for Understanding Customers, social Media, Engagement, and Key Relationships*. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Park, H. y Reber, B. H. (2008). Relationship building and the use of web sites: How Fortune 500 corporations use their web sites to build relationships. *Public Relations Review*, 34(4), 409-411.
- Paskin, D. (2013). Attitudes and perceptions of public relations professionals towards graduating students' skills. *Public Relations Review*, 39(3), 251-253. Recuperado de <http://goo.gl/xC3I3H>
- Pearson, R. (1989). Business ethics as communication ethics: Public relations practice and the idea of dialogue. En C. H. Botan y V. T. Hazelton, Jr. (Eds.), *Public Relations Theory* (pp. 111-131). Hillsdale, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Phillips, D. G. y Young, P. (2009). *Online public relations: A practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (2ª ed.). Londres: Kogan Page Ltd.
- Pintado, T. y Sánchez, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (3ª ed.). Madrid: ESIS Editorial.

- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Porter, L. V. y Sallot, L. M. (2005). Web power: A survey of practitioners' world wide web use and their perceptions of its effects on their decision-making power. *Public Relations Review*, 31(1), 111-119.
- Porter, L. V., Sallot, L. M., Cameron, G. T. y Shamp, S. (2001). New technologies and public relations: Exploring practitioners' use of online resources to earn a seat at the management table. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(1), 172-190.
- Porter, L. V., Sweetser, K. y Chung, D. (2009). The blogosphere and public relations: Investigating practitioners' roles and blog use. *Journal of Communication Management*, 13(3), 250-267.
- Porter, L. V., Sweetser, K. D., Chung, D. y Kim, E. (2007). Blog power: Examining the effects of practitioner blog use on power in public relations. *Public Relations Review*, 33(1), 92-95.
- Postman, N. (1994). *Tecnópolis: La rendición de la cultura a la tecnología*. Barcelona: Editorial Galaxia Gutenberg.
- Pozo del, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua Libros.
- Pozo del, M. (2000): *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- Pozo del, M. (2004). Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. En J. L. Losada (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing* (pp. 259-270). Barcelona: Editorial Ariel.
- PR Comunicación. (2015). *Facebook y linkedin se reinventan como herramienta de comunicación interna*. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de <http://goo.gl/JTGriO>

-
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Purcel, K. y Rainie, L. [Pew Research Center]. (2014). *Technology's impact on workers*. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de <http://ht.ly/HqLY5>
- Putnam, R. D. (2001). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 11-18.
- Quirke, B. (1996). Putting communication on management's agenda. *Journal of Communication Management*, 1(1), 67-79.
- Rai, S. (2012). Engaging young employees (gen Y) in a social media dominated world - review and retrospection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37(0), 257-266. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.292
- Ramírez, J. y Ramírez, G. (2004). *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*. México: Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad de Occidente.
- Ranganathan, C. y Ganapathy, S. (2002). Key dimensions of business-to-consumer web sites. *Information & Management*, 39(6), 457-465.
- Ravichandran, R. (2013). An evaluation of using social media at work. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 299-310. doi: 10.1016/j.intmar.2013.09.006.
- Rees, W. D., Porter, C. y López, Y. M. (2003). *Habilidades de dirección* (5ª ed.). Madrid: Ed. Thomson.
- Reina, J., Castillo, I. F. y Jiménez, A. N. (2012). El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: El caso de facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(4), 123-144. doi: 10.5783/RIRP-4-2012-06-123-144
- Reinsch, N. L. (1996). Business communication: Present, past, and future. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 27-49. doi: 10.1177/0893318996010001003
- Revilla, G. G. y Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76.

- Ribes, X. (2007). La web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva. *Telos*, 73, 36-43.
- Rico, M. y Lorente, A. M. (2004). La documentación en la comunicación interna. En J. C. Losada, (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 303-316). Barcelona: Editorial Ariel.
- Riemer, K. y Richter, A. (2010). Tweet inside: Microblogging in a corporate context. *En actas del 23rd Bled eConference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society* (pp. 1-17). Recuperado de <https://goo.gl/OiUqsU>
- Riemer, K., Richter, A. y Seltsikas, P. (2010). Enterprise microblogging: Procrastination or productive use? En actas del *16th Americas Conference on Informations Systems (AMCIS'2010). Sustainable IT Collaboration Around the Globe* (pp. 4.199-4.207). Lima, Perú: Association for Information Systems (AIS).
- Ríos, J. (1979): *Relaciones Públicas. Su administración en las Organizaciones*. México D. F.: Editorial Trillas.
- Risk, S. (2014). *5 easy ways to use mobile messaging in your internal communications strategy*. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de <https://goo.gl/Nx2vyb>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium/Ciencias Gerenciales*, 1(2), 32-48.
- Robbins, S. P. y Cenzo de, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (6ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración* (8ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. P. y Judge, (2004). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.

- Robson, P. y James, M. (2011). Trialling PR2. 0: An exploratory study of the non-capital city practitioner's social media use. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 12(2), 19-40.
- Robson, P. y James, M. (2013). Not everyone's aboard the online public relations train: The use (and non-use) of social media by public relations practitioners. *Prism*, 9(1). Recuperado de <http://goo.gl/8bOu9t>
- Robson, P. y Sutherland, K. (2012). Public relations practitioners and social media: Themes in a global context. En M. D. Sison y M. Sheehan (Eds.), actas del *World Public Relations Forum 2012* (pp. 103-107). Melbourne, Australia: World Public Relations Forum/Public Relations Institute of Australia. Recuperado de <http://goo.gl/nQfTyj>
- Rodríguez, J. L. (1999). *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Roger, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. (4ª ed.) Nueva York: Free Press.
- Rosenau, J. N. (1997). Many damn things simultaneously: Complexity theory and world affairs. En D. S. Alberts y T. J. Czerwinski. (Eds.), *Complexity, Global Politics, and National Security* (pp. 73-100). Washintong D. C.: National Defense University Press.
- Ruck, K. y Trainor, S. (2012). Developing internal communication practice that supports employee engagement. En D. Verčič, A. T. Verčič, K. Sriramesh y A. Zerfass (Eds.), actas del *19th International Public Relations Symposium BledCom. Public Relations and Communication Management: The State of the Profession* (pp. 138-148). Ljubljana, Eslovenia: Pristop d.o.o.
- Ruiz, J. y Luna, P. P. (2014). La web 2.0 en el entorno empresarial: Socializando a las pymes. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 45(julio), 65-77. doi: 10.12795/pixelbit
- Ruiz, I. M., Salar, S. y Álvarez, A. (2010). Salas de prensa virtual, redes sociales y blogs: Posibilidades de la comunicación 2.0. Estudio de las diez empresas españolas líderes en el Ibex35. En actas del *V Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona. Edita: Asociación de

- Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Recuperado de <http://goo.gl/qd2JdG>
- Rybalko, S. y Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336-341.
- Pita, F. y Rodríguez, C. (2010). Tendencias en la construcción de salas de prensa virtuales de las principales empresas del índice bursátil IBEX 35. En actas del *II Congreso Internacional de Comunicación* (Vol. 3, pp. 1-14). Salamanca. Recuperado de <http://goo.gl/xZtx7b>
- Sallot, L. M., Porter, L. V. y Acosta-Alzuru, C. (2004). Practitioners' web use and perceptions of their own roles and power: A qualitative study. *Public Relations Review*, 30(3), 269-278.
- Sánchez, P., Levin, A. y Riego del, A. (2012). Blurred boundaries: Social media privacy and the twenty-first-century employee. *American Business Law Journal*, 49(1), 63-124.
- Savery, C. A. (2005). *Innovator or Laggards Suveying diffusion of innovatios by public relations practitioners* (Tesis doctoral en línea, University of Akron, Ohio, Estados Unidos). Recuperado de <https://etd.ohiolink.edu>
- Saz, M. I. (2006). *El capital social en las Organizaciones No Lucrativas. Implicaciones en la gestión: una aproximación a través del estudio de casos* (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España).
- Schein, E. H. (1987). *The art of managing human resources*. Nueva York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed.). San Francisco, California: John Wiley & Sons.
- Schiffman, L. G. y Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Schultz, F., Utz, S. y Göriz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.

- Secko, D. (2005). The power of the blog. *Scientist*, 19(15), 37-39.
- Seebach, C. (2012). Searching for answers--knowledge exchange through social media in organizations. En actas del *45th Hawaii International Conference on System Science (HICSS)* (pp. 3.908-3.917). Hawaii: IEEE.
- Seltzer, T. y Mitrook, M. A. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review*, 33(2), 227-229.
- Serrano, J. L. (2012). *Indicadores de consumo: lo que no se puede medir no existe*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de <https://goo.gl/kij465>
- Seybold, P. B. (2006). *Outside innovation: how your customers will co-design your company's future*. New York: Harper Collins Publishers.
- Sha, B. (2007). Dimensions of public relations: Moving beyond traditional public relations models. En S. C. Duhe (Ed.), *New Media and Public Relations*, (pp. 3-26). New York: Peter Lang, International Academic Publishers.
- Shi, Z., Rui, H. y Whinston, A. B. (2014). Content sharing in a social broadcasting environment: Evidence from twitter. *MIS Quarterly*, 38(1), 123-142.
- Singh, V. y Point, S. (2004). Strategic responses by european companies to the diversity challenge: An online comparison. *Long Range Planning*, 37(4), 295-318.
- Sitel – Porter Novelli. (2014). *Estudio sobre la atención al cliente en redes sociales en las cadenas hoteleras españolas*. [Publicado originalmente por Sitel Corporation]. Recuperado de <http://goo.gl/LymZb3>
- Skeels, M. M. y Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries: A case study of workplace use of Facebook and LinkedIn. En S. Teasley y E. Havn, actas de *International Conference on Supporting Group Work* (pp. 95-104). Sanibel Island, Florida: ACM Digital Library. doi: 10.1145/1531674.1531689
- Slissarenko, I. (1999). Internal communication, human resources, and the impact of Public Relations. *Informatología* 1(2), 78-80.
- Smeltzer, L. R. (1996). Communication within the manager's context. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 5-26. doi: 10.1177/0893318996010001002

- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. y Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1.051-1.062. doi: 10.2307/3069448
- Smith, B. G. (2010). Socially distributing public relations: Twitter, Haiti, and interactivity in social media. *Public Relations Review*, 36(4), 329-335.
- Solano, L. (1999): *Tratado de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sommerfeldt, E. J., Kent, M. L. y Taylor, M. (2012). Activist practitioner perspectives of website public relations: Why aren't activist websites fulfilling the dialogic promise? *Public Relations Review*, 38(2), 303-312.
- Sriramesh, K. y Hornaman, L. B. (2006). Public relations as a profession an analysis of curricular content in the United States. *Journal of Creative Communications*, 1(2), 155-172.
- Stanton, N. (1993): *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Stieglitz, S., Riemer, K. y Meske, C. (2014). Hierarchy or activity? the role of formal and informal influence in eliciting responses from enterprise social networks. En actas de *22nd European Conferencie on Information System*. AIS Electronical Library (AISel). [<http://aisel.aisnet.org>]. Recuperado de <http://goo.gl/fBkDmJ>
- Suna, Y. y Shang, R-A. (2014). The interplay between users' intraorganizational social media use and social capital. *Computers in Human Behavior*, 37, 334-341. doi: 10.1016/j.chb.2014.03.048
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, Economies, Societies, and Nations*. Nueva York: Doubleday (Random House).
- Sweetser, K. D. y Metzgar, E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 33(3), 340-342.

- Sweetser, K. D., Porter, L. V., Chung, D. S. y Kim, E. (2008). Credibility and the use of blogs among professionals in the communication industry. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(1), 169-185.
- Tapscott, D., Lowy, A. y Ticoll, D. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tapscott, D. y Ticoll, D. (2003). *The naked corporation: How the age of transparency will revolutionize business*. Canadá: Free Press.
- Tapscott, D. y Williams, A. D. (2008). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. Nueva York: Penguin Group.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Nueva York: Harper. Recuperado de <http://goo.gl/zghZmz>
- Taylor, F. W. (1986). *Management científico*. Barcelona: Orbis.
- Taylor, F. W. (1987). The principles of Scientific Management. En J. M. Shafritz y J. S. Ott, *Classic of Organization Theory* (cap. 6, pp. 66-78). Chicago: Dorsey Press. <https://goo.gl/037m8K>
- Taylor, M. y Kent, M. L. (2010). Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's public relations Tactics. *Public Relations Review*, 36(3), 207-214.
- Taylor, M. y Perry, D. C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31(2), 209-217.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D. y Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Todd, V. (2014). Public relations supervisors and Millennial entry-level practitioners rate entry-level job skills and professional characteristics. *Public Relations Review*, 40(5), 789-797.
- Todd, V. y Hudson, J. C. (2009). A content analysis of Public relations Pedagogical research articles from 1998 to 2008: has PR research regarding Pedagogy become less sparse? *Southwestern Mass Communication Journal*, 25(1), 43-51.

- Tong, S. T., Van Der Heide, B., Langwell, L. y Walther, J. B. (2008). Too much of a good thing? the relationship between number of friends and interpersonal impressions on facebook. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(3), 531-549.
- Toth, E. L. (2000). From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management. En J. A. Ledingham y S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 205-219). Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Towers Watson. (2010). *Cómo aprovechar una Comunicación Eficaz. Informe de la encuesta sobre el Retorno de la Inversión en Comunicación*. [Publicado originalmente por Watson Wyatt Worldwide]. Recuperado de <https://goo.gl/Efc8AC>
- Treem, J. W. y Leonardi, P. M. (2012). 7 social media use in organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Communication Yearbook*, 36, 143-189.
- Trimi, S. y Galanxhi, H. (2014). The impact of enterprise 2.0 in organizations. *Service Business*, 8(3), 405-424.
- Tsay, J. T., Dabbish, L. y Herbsleb, J. (2012). Social media and success in open source projects. En *actas de Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW'2012)* (pp. 223-226). Seattle, Washington: ACM Digital Library.
- Uribe, A. F. (2014). *Uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing* (Tesis doctoral en línea, Universidad Autónoma de Barcelona, España). Recuperado de <http://goo.gl/iqZKZ1>
- Uribe-Salazar, C. E. y Pascual, J. (2012). Comunicación interna: Managment participativo. Caso práctico Tabasa-Túnel del Cadí. En *actas del V Congrés Internacional d'Investigació i Relacions Públiques (AIRP)* (pp. 73-80). Barcelona: Universitat Ramon Llull editors.

- Vaast, E. y Kaganer, E. (2013). Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 78-101.
- Valentini, C. (2015). Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41(2), 170-177. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.11.009
- Van Puijenbroek, T., Poell, R. F., Kroon, B. y Timmerman, V. (2014). The effect of social media use on work-related learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, 30(2), 159-172. doi: 10.1111/jcal.12037
- Van Riel, C. B. M. (1997a). Protecting the corporate brand by orchestrated communication. *Journal of Brand Management*, 4(6), pp. 409-418.
- Van Riel, C. B. M. (1997b). Research in corporate communication an overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 286-307. doi: 10.1177/0893318997112005
- Van Riel, C. B. M. y Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: its concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 342-355.
- Zikmund, W. G. (1997). Investigación de mercados (6ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Zoonen, W., Meer van der, G. L. A. y Verhoeven, J. W. M. (2014). Employees work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, 40(5), 850-852. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.07.001
- Varey, R. J. y White, J. (2000). The corporate communication system of managing. *Corporate Communications*, 5(1), 5-11.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. y Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Verheyden, M., Goeman, K., Pierson, J. y Philips, K. (2010). Adoption of social media in the workplace: An explorative study of use, perceptions and policies within flemish professional organizations. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 31-45.

- Vickery, G. y Wunsch-Vincent, S. (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0 wikis and social networking*. París: Edita Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2008). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas (2ª ed.)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villanueva, J., Aced, C. y Armelini, G. (2007). *Los blogs corporativos: Una opción, no una obligación*. Barcelona: e-Business Center, Price Waterhouse Coopers (PwC) e IESE. [Este cuaderno forma parte del Electronic Word of Mouth Project]. Recuperado de <http://goo.gl/UGITZV>
- Viñarás, M., Herranza, J. M. y Cabezuelo, F. (2010). La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: Cuatro años de evolución comunicativa en la red. En F. Ortega y L. Cardeñosa (Eds.), *actas del II Congreso Internacional Comunicación 3.0* (pp. 561-571).
- Walden, J. (2013). *A Networked Work-Life: A Study of Employee use of Intranet Media and Organizational Communication* (Tesis doctoral, Pennsylvania State University, Estados Unidos).
- Walther, J. B., Heide van der, B., Kim, S., Westerman, D. y Tong, S. T. (2008). The role of friends' appearance and behavior on evaluations of individuals on facebook: Are we known by the company we keep? *Human Communication Research*, 34(1), 28-49.
- Wang, D., Wen, Z., Tong, H., Lin, C., Song, C. y Barabási, A. (2011). Information spreading in context. En S. Sadagopan, K. Ramamritham, A. Kumar y M. P. Ravindra, *Proceedings of the 20th International Conference on World Wide Web* (pp. 735-744). Hyderabad, India: ACM Digital Library.
- Ward, T. (2011). Intranet 2.0: Social media adoption. Recuperado el 2 de agosto de 2015, de <http://goo.gl/ah4zcm>

- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A. y Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.
- Wattal, S., Racherla, P. y Mandviwalla, M. (2010). Network externalities and technology use: A quantitative analysis of intraorganizational blogs. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 145-174. doi: 10.2753/MIS0742-1222270107.
- Webb, E., Jones, A., Barker, P. y Van Schaik, P. (2004). Using e-learning dialogues in higher education. *Innovations in Education and Teaching International*, 41(1), 93-103.
- Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1969). *Economía y Sociedad* (2ª ed.). México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Weber Sandwick (2014). *Employee activism: The next frontier of employee engagement*. Recuperado el 4 de julio de 2015, de <http://goo.gl/X8tYFW>
- Webster, C. M. y Morrison, P. D. (2004). Network analysis in marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 12(2), 8-18.
- Weick, K. E. y Kiesler, C. A. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: Random House.
- Weiner, R. (1996). *Webster's New World Dictionary of Media and Communications*. New York: Macmillan Publishers.
- Welch, M. y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847
- White, C., Vanc, A. y Stafford, G. (2010): Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. doi: 10.1080/10627260903170985

- Willging, P. A. (2008). Técnicas para el análisis y visualización de interacciones en ambientes virtuales. *Redes: Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 14(6), 1-23. Recuperado de <http://goo.gl/fOV5nn>
- Wilson, J. (2009). Social networking: The business case. *Engineering & Technology*, 4(10), 54-56.
- Wolton, D. (2002). Internet: Entre instrumento económico y proyecto político. En J. V. Beneyto (Coord.). *La Ventana Global: Ciberespacio, Esfera Pública Mundial y Universo Mediático* (pp. 119-136). Madrid: Taurus Ediciones.
- Wright, D. K. (1998). *Corporate communications policy concerning the Internet: A survey of the nation's senior-level corporate public relations officers*. Gainesville, Florida: The Institute for Public Relations and MCI Communications Corporation.
- Wright, D. K. y Hinson, M. D. (2007). Assessing the impact blogs and social media are having on the communication process. En *Proceedings of the Educators academy, public relations society of America International Conference*. Philadelphia, Pennsylvania.
- Wright, D. K. y Hinson, M.D. (2008). How blogs and social media are changing public relations and the way it is practiced. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21.
- Wright, D. K. y Hinson, M. D. (2009a). An analysis of the increasing impact of social and other new media on public relations practice. En K. Yamamura (Ed.), *Proceedings of the 12th Annual International Public Relations Research Conference* (Vol. 7). Coral Gables Florida: Editado por Koichi Yamamura [Universidad de Miami].
- Wright, D. K. y Hinson, M. D. (2009b). An updated look at the impact of social media on public relations practice. *Public Relations Journal*, 3(2), 1-27.
- Wright, D. K. y Hinson, M. D. (2013). An updated examination of social and emerging media use in public relations practice: A longitudinal analysis between 2006 and 2013. *Public Relations Journal*, 7(3), 1-39.
- Wu, A., DiMicco, J. M. y Millen, D. R. (2010). Detecting professional versus personal closeness using an enterprise social network site. En E. Mynatt (Ed.),

- Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1.955-1.964). Atlanta, Georgia: ACM Digital Library. Recuperado de <http://goo.gl/eHTVrf>
- Wu, S., Hofman, J. M., Mason, W. A. y Watts, D. J. (2011). Who says what to whom on twitter. En *Proceedings of the 20th International Conference on World Wide Web (IW3C2)* (pp. 705-714). Hyderabad, India: ACM Digital Library. Recuperado de <http://goo.gl/4G4TwL>
- Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Xifra, J. (2011). Subsidios informativos y función documental de las salas de prensa online de los ministerios españoles. *El profesional de la información*, 20(3), 270-275.
- Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Xiongfei, C., Vogel, D. R., Xitong, G., Hefu, L. y Jibao, G. (2012). Understanding the influence of social media in the workplace: An integration of media synchronicity and social capital theories. En *Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 3.938-3.947). Wailea, Maui, Hawaii: IEEE. doi: 10.1109/HICSS.2012.618
- Yang, S. y Lim, J. S. (2009). The effects of blog-mediated public relations (BMPR) on relational trust. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 341-359.
- Yardi, S., Golder, S. A. y Brzozowski, M. J. (2009). Blogging at work and the corporate attention economy. En *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2.071-2.080). Boston, Massachusetts: ACM Digital Library. Recuperado de <http://goo.gl/aQYXxA>
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79. doi: 10.1002/joe.2010
- Younkins, L. R. (2013). #IHateMyBoss: Rethinking the NLRB's approach to social media policies. *The Brooklyn Journal of Corporate, Financial & Commercial Law*, 8, 222-252. Recuperado de <http://goo.gl/ulWQZk>

- Zerfass, A., Sandhu, S. y Young, P. (2007). *Euroblog 2007: Perspectives on social software in communication management - Results and implications*. Leipzig /Luzern/Sunderland: University of Leipzig, Lucerne and Sunderland.
- Zerfass, A., Tench, R., Moreno, A., Verhoeven, P., Verčič, D. y Klewes, J. (2014). *Mind the Gap: How the public and public relations professionals value leadership and social media. Results of the ComGap Study in 10 European countries*. Londres y Bruselas: Ketchum/EUPRERA.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. y Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Bruselas: EACD/EUPRERA.
- Zhang, J., Qu, Y., Cody, J. y Wu, Y. (2010). A case study of micro-blogging in the enterprise: use, value, and related issues. En *Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 123-132). Atlanta, Georgia: ACM Digital Library. Recuperado de <http://goo.gl/yQVECA>
- Zhao, D. y Rosson, M. B. (2009). How and why people Twitter: the role that micro-blogging plays in informal communication at work. En S. Teasley y E. Havn, *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work* (pp. 243-252). ACM Digital Library. Recuperado de <http://goo.gl/cyUqLS>
- Zhao, F. y Kemp, L. (2013). Exploring individual, social and organisational effects on web 2.0-based workplace learning: A research agenda for a systematic approach. *Research in Learning Technology*, 21. doi: 10.3402/rlt.v21i0.19089
- Zikmund, W. G. (1997): *Investigación de mercados*. Prentice-Hall, 6ª ed., México.

ANEXO 1. CUESTIONARIO



Estimado comunicador/a:

Le invitamos a participar en la investigación pionera: El uso de los Social Media en la comunicación interna de las organizaciones españolas.

Para que esta investigación sea coherente y científicamente válida, necesitamos 15 minutos de su tiempo y sinceridad en sus respuestas. Su información será confidencial y se utilizará con fines puramente científicos.

Una vez finalizada la investigación y como participante activo en ella, recibirá gratuitamente un informe completo de la misma, para su propia valoración, análisis y/o aplicación.

Atentamente, reciban un cordial saludo del equipo interdisciplinar.

Marta M^a Ingelmo Palomares
Universidad de Valladolid

José Ángel Sanz Lara
Universidad de Valladolid

Cristina Navarro Ruiz
Univ. Rey Juan Carlos

Comience la encuesta



P1. ¿Dónde trabaja?

- Empresa con cotización en bolsa (múltiples propietarios)
- Empresa privada (reducido número de propietarios, no cotizada en bolsa)
- Empresa estatal, sector público u organización política.
- Organización sin ánimo de lucro o asociación
- Agencia, asesoría o consultora de comunicación o relaciones públicas
- Consultor freelance o independiente
- Otro (especifique)

Atrás

Siguiente



P2. ¿Su organización cuenta con un plan específico social media destinado a la comunicación interna?

- Sí
- No
- No sé

P3. ¿Ha desarrollado su organización un manual o políticas específicas sobre el uso de los social media por parte de los empleados?

- Sí
- No
- No sé

P4. ¿Su organización dispone de algún programa específico para la formación de los empleados en el uso de los social media en la comunicación interna?

- Sí
- No
- No sé

Atrás

Siguiente



P5. Señale la importancia de los siguientes métodos de comunicación interna, en la actualidad y dentro de tres años.

	Importancia actual					Importancia en 2018				
	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5
Publicaciones organizacionales impresas (ej. revistas de clientes/empleados, boletines)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>								
Comunicación online (ej. websites, e-mail, intranet)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>								
Social media (ej. blogs, podcasts, redes sociales, apps)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>								
Comunicación cara a cara (ej. reuniones, eventos)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>								
Comunicación no verbal (ej. diseño, arquitectura corporativa)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>								
Eventos	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>								

Atrás

Siguiente



P6.

Indique en qué medida son importantes para usted las siguientes herramientas de comunicación interna y en qué medida su organización las ha implementado en sus actividades diarias.

Si usted trabaja como freelance, responda según su experiencia.

	Importancia					Implementación				
	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	No utilizado 1	2	3	4	Muy utilizado 5
Blogs	<input type="radio"/>									
Microblogs (ej. Twitter)	<input type="radio"/>									
Redes sociales públicas (ej. Facebook, LinkedIn, Tuenti...)	<input type="radio"/>									
Redes sociales privadas (ej. Ning, Yammer, SocialCast)	<input type="radio"/>									
Aplicaciones para móvil (ej. WhatsApp)	<input type="radio"/>									
Wikis	<input type="radio"/>									
Marcadores sociales (ej. Del.icio.us)	<input type="radio"/>									
Audio online (ej. podcasts)	<input type="radio"/>									
Vídeo online (ej. YouTube, Vimeo)	<input type="radio"/>									
Fotografía (ej. Flickr, Instagram)	<input type="radio"/>									
Localización (Foursquare)	<input type="radio"/>									
Mash-ups (ej. Digg)	<input type="radio"/>									
Documentos y presentaciones compartidas (ej. Scribd, Slideshare, Dropbox)	<input type="radio"/>									

Atrás

Siguiente



**P7. Señale qué beneficios ofrece cada uno de los canales social media en la comunicación con los empleados.
Elija un máximo de dos atributos por canal.**

	Más creíble	Más formal	Más eficiente con el tiempo	Más inmediato	Más interactivo
Blogs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Microblogs (ej. Twitter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociales públicas (ej. Facebook, LinkedIn, Tuenti...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociales privadas (ej. Ning, Yammer, SocialCast)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicaciones para móvil (ej. WhatsApp)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wikis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marcadores sociales (ej. Del.icio.us)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audio online (ej. podcasts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vídeo online (ej. YouTube, Vimeo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotografía (ej. Flickr, Instagram)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localización (Foursquare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mash-ups (ej. Digg)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentos y presentaciones compartidas (ej. Scribd, Slideshare, Dropbox)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atrás

Siguiente



P8.

Señale cuál de las siguientes actividades, según su experiencia, esperan los empleados llevar a cabo en los social media internos y evalúe el éxito de su organización en cada uno de estos comportamientos.

Si usted trabaja como freelance, responda según su experiencia.

Actividades	Seleccione	Éxito de la organización				
		Nada exitosa 1	2	3	4	Muy exitosa 5
Interactuar con otros empleados de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la empresa/organización (e.j. plantear / responder preguntas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comentar sobre asuntos relacionados con su puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y la búsqueda de soluciones a problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir en la mejora e innovación de productos y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir a la gestión del conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontrar fácilmente información que necesitan sobre la organización y su puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibir información sobre la actualidad de la organización (actividades, logros, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro tipo de actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente



P9.

¿Cómo evaluaría sus propias capacidades en las siguientes áreas?

	Muy bajas 1	2	3	4	Muy altas 5
Conocimiento sobre tendencias en los social media	<input type="radio"/>				
Envío de mensajes a través de los social media	<input type="radio"/>				
Inicio del diálogo con los empleados a través de los canales social media	<input type="radio"/>				
Configuración de plataformas social media internas	<input type="radio"/>				
Gestión de comunidades online internas	<input type="radio"/>				
Desarrollo de estrategias social media internas	<input type="radio"/>				
Evaluación de las actividades social media internas	<input type="radio"/>				
Conocimiento sobre cómo evitar riesgos y manejar las crisis internas en los social media	<input type="radio"/>				

P10. ¿Cómo ha adquirido sus conocimientos y habilidades social media sobre comunicación interna?

- Educación académica previa a su incorporación al mercado laboral
- Prácticas profesionales previas a su incorporación al mercado laboral
- Cursos de formación dentro de su organización
- Cursos de formación fuera de la organización
- Mediante un coach o tutor en la organización
- Autoaprendizaje
- Otros

Atrás

Siguiente



P11.

¿Qué contenidos cree que los empleados esperan recibir de las organizaciones en los social media?

Seleccione todos aquellos que considere basándose en sus propias experiencias y opiniones.

- Información sobre los objetivos de la organización
- Información sobre los valores y cultura de la organización
- Información y guías sobre su puesto de trabajo
- Información sobre actividades y logros de la organización
- Información financiera de la organización
- Información sobre el desarrollo de carrera profesional
- Información sobre el sector y la competencia
- Otro tipo de información

Atrás

Siguiente

**P12.**

Evalúe la capacidad de los social media para cumplir los siguientes objetivos de la comunicación interna.

	Muy baja					Muy alta
	1	2	3	4	5	
Ofrecer información sobre la organización y sus objetivos financieros	<input type="radio"/>					
Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	<input type="radio"/>					
Compartir el conocimiento	<input type="radio"/>					
Incrementar la innovación y la creatividad	<input type="radio"/>					
Fomentar la colaboración	<input type="radio"/>					
Cambiar el comportamiento de los empleados	<input type="radio"/>					
Implicar a los empleados en la empresa	<input type="radio"/>					
Mejorar el rendimiento en el trabajo	<input type="radio"/>					
Incrementar la lealtad de los empleados	<input type="radio"/>					
Gestionar el cambio	<input type="radio"/>					
Gestionar las crisis que afectan a los públicos internos	<input type="radio"/>					
Explicar y promover nuevos programas y políticas de la organización	<input type="radio"/>					
Ayudar a los empleados a entender el negocio	<input type="radio"/>					
Integrar a los nuevos empleados en la organización	<input type="radio"/>					

[Atrás](#)
[Siguiente](#)



P13. Valore en qué medida las siguientes barreras dificultan la implantación y el uso de los social media en la comunicación interna.

	En ninguna medida			En gran medida	
	1	2	3	4	5
Falta de apoyo de la dirección	<input type="checkbox"/>				
Rigidez en jerarquía organizacional	<input type="checkbox"/>				
Falta de recursos económicos	<input type="checkbox"/>				
Falta de personal especializado	<input type="checkbox"/>				
Falta de motivación de los empleados	<input type="checkbox"/>				
Baja percepción de su utilidad y beneficios por parte de los empleados	<input type="checkbox"/>				
Recelo de los empleados ante el posible control o supervisión de los mensajes	<input type="checkbox"/>				
Falta de habilidades técnicas de los empleados	<input type="checkbox"/>				

Atrás

Siguiente



P14.
¿Ha tenido que afrontar alguna situación de crisis (reestructuraciones, fusiones, conflictividad laboral, accidentes...) durante el último año?

- Sí, varias veces
- Sí, una vez
- No
- No sé

Atrás

Siguiente



P15.

¿Qué canales de comunicación social media destinados a los públicos internos usó su organización en la gestión de la crisis más importante experimentada el último año?

- Blogs
- Microblogs (ej. Twitter)
- Redes sociales públicas (ej. Facebook, LinkedIn, Tuenti...)
- Redes sociales privadas (ej. Yammer, Chatter)
- Aplicaciones para Móvil (ej. WhatsApp)
- Wikis
- Agregadores sociales (ej. Del.icio.us)
- Audio online (ej. podcasts)
- Video online (ej. YouTube, Vimeo)
- Fotografía (ej. Flickr, Instagram)
- Localización (Foursquare)
- Mash-ups (ej. Digg)
- Documentos y presentaciones compartidas (ej. Scribd, Slideshare, Dropbox)

Atrás

Siguiente



P16.

Dentro de su organización, el responsable de mayor nivel o director de comunicación...

- Es un miembro del comité ejecutivo
- Informa directamente al CEO o a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo
- No informa directamente al CEO ni a la persona con mayor poder de decisión en el comité ejecutivo

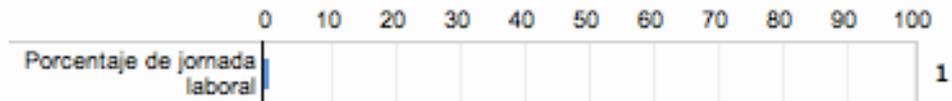
P17. El director de comunicación suele participar en la planificación estratégica de su organización.

Nunca 1 2 3 4 Siempre 5

P18. En su opinión, ¿en qué medida la comunicación interna es exitosa dentro de su organización?

Nunca 1 2 3 4 Muy exitosa 5

P19. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral destina usted a la gestión de los social media destinados a la comunicación interna? Haga click para posicionar la barra y elegir el porcentaje estimado.



Atrás

Siguiente



P20. Señale el número de empleados que tiene su organización.

- Menos de 10
- Entre 11 y 50
- Entre 51 y 250
- 251 o más

P21. Señale el sector en el que se incluye su empresa.

- Comercio y distribución
- Transporte
- Información y comunicación
- Actividades financieras
- Producción e industria
- Salud
- Educación
- Otros servicios

P22. Su empresa cuenta con oficinas, sedes o trabajadores en otros países.

- Sí
- No
- No lo sé

Atrás

Siguiente



. YA ESTÁ LLEGANDO AL FINAL DE LA ENCUESTA!

Conteste unas preguntas demográficas sobre usted y su trabajo y habrá terminado.

Muchas gracias por su colaboración.

Atrás

Siguiente



P23. ¿Cuál es su cargo?

- Director del departamento de comunicación corporativa u organizacional / CEO de agencia.
- Jefe de equipo / Jefe de unidad
- Miembro de equipo / Consultor
- Otro (especifique)

**P24.
¿Cuál es su edad?
Por favor despliegue el menú**

Atrás

Siguiente



P25. ¿Cuál es su sexo?

- Hombre
- Mujer

P26.
¿Cuántos años lleva desempeñando esta profesión?
Por favor despliegue el menú

P27.
Por favor, especifique cuál es su nivel académico/educativo más elevado:

- Sin grado académico universitario
- Graduado (Licenciado, Técnico Universitario, etc.)
- Máster
- Doctorado

P28.
¿En qué provincia trabaja usted principalmente?
Por favor despliegue el menú

P29.

¿En cuál de los siguientes tramos se sitúan su salario anual?
(Por favor, marque sus ingresos antes de impuestos, ajustados a un trabajo de jornada completa. Recuerde que la confidencialidad está garantizada, no podrá identificarse su respuesta individual. No obstante, puede saltar esta pregunta)
Por favor seleccione desplegando el menú.

menos de 20.000 euros ▾

Atrás

Siguiente



¡Muchas gracias por completar la encuesta!

Por favor, incluya su e-mail si quiere recibir una versión completa en PDF del informe con los resultados de esta investigación.

Esta información se excluirá de los datos de la encuesta y no se ofrecerá a ninguna persona ajena al equipo de investigación. La privacidad se respetará completamente.

Su e-mail:

ATRÁS

FINALIZAR LA ENCUESTA



Gracias por el tiempo dedicado a esta encuesta.
Su respuesta ha sido registrada.

ANEXO 2.
TABLAS DE FRECUENCIAS Y
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Tabla A2. 1.- Resumen estadístico de la edad⁸⁴

Recuento	164
Promedio	38,62
Desviación Estándar	10,82
Coficiente de Variación	28,02%
Mínimo	18,0
Máximo	71,0
Rango	53,0

Tabla A2. 2.- Distribución de frecuencias y valores límite de la edad

Clase	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia	Frecuencia Relativa
	menor o igual	17,0	0	0,0000
1	17,0	23,0	3	0,0183
2	24,0	29,0	42	0,2561
3	30,0	35,0	20	0,1220
4	36,0	41,0	32	0,1951
5	42,0	47,0	31	0,1890
6	48,0	53,0	23	0,1402
7	54,0	59,0	8	0,0488
8	60,0	65,0	4	0,0244
9	66,0	71,0	1	0,0061
	mayor de	71,0	0	0,0000

Tabla A2. 3.- Resumen estadístico de la experiencia profesional

Recuento	164
Promedio	10,72
Desviación Estándar	8,70
Coficiente de Variación	81,18%
Mínimo	1,0
Máximo	36,0
Rango	35,0

⁸⁴ Todas las tablas de este Anexo y los siguientes son de elaboración propia.

Tabla A2. 4.- Distribución de frecuencias y valores límite de los años de experiencia profesional

Clase	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia	Frecuencia Relativa
	menor o igual	0	0	0,0000
1	1	4,0	56	0,3415
2	5,0	8,0	25	0,1524
3	9,0	12,0	24	0,1463
4	13,0	16,0	20	0,1220
5	17,0	20,0	17	0,1037
6	21,0	24,0	8	0,0488
7	25,0	28,0	8	0,0488
8	29,0	32,0	2	0,0122
9	33,0	36,0	4	0,0244
	mayor de	36,0	0	0,0000

Tabla A2. 5.- Resumen estadístico del porcentaje de tiempo que los profesionales dedican a gestionar los Social Media

Recuento	128
Promedio	23,1719
Desviación Estándar	24,1941
Coefficiente de Variación	104,412%
Mínimo	0
Máximo	100,0
Rango	100,0

Tabla A2. 6.- Distribución de frecuencias y valores límite de porcentaje de tiempo que los profesionales dedican a gestionar los SM

Clase	Límite Inferior	Límite Superior	Frecuencia	Frecuencia Relativa
	menor o igual	0	0	0,0488
1	1	10,0	55	0,3354
2	11	20,0	40	0,2439
3	21	30,0	24	0,1463
4	31	40,0	10	0,0610
5	41	50,0	5	0,0305
6	51	60,0	3	0,0183
7	61	70,0	11	0,0671
8	71	80,0	4	0,0244
9	81	90,0	2	0,0122
10	91	100,0	2	0,0122
	mayor de	100	0	0,0000

Tabla A2. 7.- Frecuencias y datos estadísticos de la importancia actual de los canales de comunicación interna

Respuestas	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	N	Media	Varianza	Desviación estándar
Publicaciones organizacionales impresas	21	30	47	48	18	164	3,07	1,43	1,2
Comunicación <i>online</i>	1	12	18	54	79	164	4,21	0,9	0,95
Social Media	17	30	48	43	26	164	3,19	1,47	1,21
Comunicación cara a cara	0	4	17	66	77	164	4,32	0,57	0,76
Comunicación no verbal	6	30	41	54	33	164	3,48	1,24	1,12
Eventos	4	21	43	55	41	164	3,66	1,13	1,06

Tabla A2. 8.- Frecuencias y datos estadísticos de la importancia de los canales de comunicación interna en el 2018

Respuestas	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	N	Media	Varianza	Desviación estándar
Publicaciones organizacionales impresas	45	54	26	28	11	164	2,43	1,55	1,24
Comunicación <i>online</i>	2	1	7	36	118	164	4,63	0,5	0,71
Social Media	3	5	20	35	101	164	4,38	0,89	0,94
Comunicación cara a cara	0	9	17	59	79	164	4,27	0,74	0,86
Comunicación no verbal	5	17	35	52	55	164	3,82	1,21	1,1
Eventos	2	16	44	51	51	164	3,81	1,05	1,02

Tabla A2. 9.- Implementación herramientas Social Media

Respuestas	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	N	Media	Varianza	Desviación estándar
Blogs	70	22	28	20	24	164	2,43	2,23	1,49
Microblogs (ej. Twitter)	48	26	32	29	29	164	2,79	2,18	1,48
Redes sociales públicas	23	29	47	34	31	164	3,13	1,7	1,3
Redes sociales privadas	108	15	20	15	6	164	1,76	1,42	1,19
Aplicaciones para móvil	54	18	33	28	31	164	2,78	2,32	1,52
Wikis	103	28	18	10	5	164	1,7	1,17	1,08
Marcadores sociales (Del.icio.us)	118	14	22	9	1	164	1,54	0,92	0,96
Audio <i>online</i> (ej. podcasts)	80	36	25	20	3	164	1,96	1,3	1,14
Vídeo <i>online</i>	33	21	35	44	31	164	3,12	1,96	1,4
Fotografía (ej. Flickr, Instagram)	60	31	30	21	22	164	2,48	2,05	1,43
Localización (Foursquare)	110	28	11	9	6	164	1,62	1,15	1,07
Mash-ups (ej. Digg)	126	18	12	7	1	164	1,41	0,72	0,85
Documentos y presentaciones compartidas (ej. Slideshare, Dropbox)	30	23	30	39	42	164	3,24	2,09	1,44

Tabla A2. 10.- Importancia herramientas Social Media

Respuestas	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	N	Media	Varianza	Desviación estándar
Blogs	15	37	44	44	24	164	3.15	1,43	1,2
Microblogs (ej. Twitter)	12	25	41	52	34	164	3.43	1,41	1,19
Redes sociales públicas	5	17	43	61	38	164	3.67	1,08	1,04
Redes sociales privadas	50	38	43	19	14	164	2.45	1,61	1,27
Aplicaciones para móvil	21	21	34	44	44	164	3.42	1,82	1,35
Wikis	38	43	45	29	9	164	2.56	1,4	1,18
Marcadores sociales (ej. Del.icio.us)	67	34	40	18	5	164	2.15	1,35	1,16
Audio online (ej. podcasts)	34	43	49	30	8	164	2.60	1,32	1,15
Vídeo online	10	17	31	66	40	164	3.66	1,29	1,14
Fotografía (ej. Flickr, Instagram)	29	15	45	51	24	164	3.16	1,68	1,3
Localización (Foursquare)	63	47	30	17	7	164	2.13	1,36	1,16
Mash-ups (ej. Digg)	80	39	33	10	2	164	1.87	1,03	1,02
Documentos y presentaciones compartidas (ej. Slideshare, Dropbox)	11	12	30	64	47	164	3.76	1,31	1,15

Tabla A2. 11.- Frecuencias de los Beneficios más representativos de cada canal Social Media

Bº canales Social Media en comunicación interna con los empleados	Más creíble	Más formal	Más eficiente con el tiempo	Más inmediato	Más interactivo	Total repuestas
Blogs	63	53	37	32	52	237
Microblogs	5	7	21	125	99	257
Redes sociales públicas	10	8	26	86	116	246
Redes sociales privadas	35	34	37	56	57	219
Aplicaciones para móvil	9	1	46	116	60	232
Wikis	46	59	46	25	33	209
Marcadoes sociales	27	50	52	34	30	193
Audio <i>online</i>	56	47	44	41	22	210
Video <i>online</i>	67	27	49	47	41	231
Fotografía	54	36	27	58	45	221
Localización	29	32	40	59	39	199
Mash-ups	26	34	58	37	35	190
Documentos compartidos	37	70	71	35	37	250
Totales	464	458	554	751	666	2894

Tabla A2. 12.- Frecuencias del éxito de las actividades de comunicación interna realizadas a través de los Social Media

Respuestas	Nada importante 1	2	3	4	Muy import. 5	N	Media	Varianza	Desviación estándar
Interactuar con otros empleados de la organización	10	26	32	46	26	140	3.37	1,42	1,19
Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	20	17	36	30	19	122	3.09	1,67	1,29
Comentar asuntos relacionados con su puesto de trabajo	18	21	21	30	12	102	2.97	1,69	1,3
Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y soluciones a problemas	16	25	31	37	16	125	3.10	1,52	1,23
Contribuir a la mejora e innovación de productos y servicios	10	21	33	23	13	100	3.08	1,37	1,17
Contribuir a la gestión del conocimiento	12	19	33	36	12	112	3.15	1,34	1,16
Encontrar fácilmente información sobre la organización y puesto de trabajo	6	16	28	48	24	122	3.56	1,21	1,1
Recibir información sobre la actualidad de la organización	4	10	35	52	37	138	3.78	1,03	1,02
Otro tipo de actividades	6	2	11	8	9	36	3.33	1,89	1,87

Tabla A2. 13.- Frecuencias y datos estadísticos de los objetivos de comunicación interna alcanzados a través de los Social Media

Respuestas	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	N	Media	Varianza	Desviación estándar
Ofrecer información sobre la organización y sus objetivos financieros	17	37	45	44	21	164	3.09	1,42	1,19
Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	4	19	37	73	31	164	3.66	0,99	0,99
Compartir el conocimiento	1	7	21	74	61	164	4.14	0,71	0,84
Incrementar la innovación y la creatividad	1	10	40	56	57	164	3.96	0,89	0,95
Fomentar la colaboración	0	6	21	68	69	164	4.22	0,65	0,81
Resolver reclamos, quejas y sugerencias y detectar y frenar así posibles crisis	14	41	56	36	17	164	3.01	1,23	1,11
Implicar a los empleados en la empresa	3	15	39	74	33	164	3.73	0,9	0,95
Mejorar el rendimiento en el trabajo	9	35	54	54	12	164	3.15	1,04	1,02
Incrementar la lealtad de los empleados	11	37	49	46	21	164	3.18	1,26	1,12
Gestionar el cambio	3	19	55	70	17	164	3.48	0,8	0,9
Gestionar las crisis que afectan a los públicos internos	5	22	55	58	24	164	3.45	1	1
Explicar y promover nuevos programas y políticas de la organización	4	18	42	73	27	164	3.62	0,94	0,97
Ayudar a los empleados a entender el negocio	6	17	51	68	22	164	3.51	0,95	0,98
Integrar a los nuevos empleados en la organización	3	4	41	71	45	164	3.92	0,79	0,89

Tabla A2. 14.- frecuencias de las barreras a la implantación y uso de los Social
Media en comunicación interna

Respuestas	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	N	Media	Varianza	Desviación estándar
Falta de apoyo de la dirección	11	17	24	40	72	164	3.88	1,6	1,26
Rigidez en jerarquía organizacional	12	17	25	44	66	164	3.82	1,61	1,27
Falta de recursos económicos	21	29	38	43	33	164	3.23	1,71	1,31
Falta de personal especializado	12	26	34	55	37	164	3.48	1,47	1,21
Falta de motivación de los empleados	12	29	48	53	22	164	3.27	1,27	1,12
Baja percepción de su utilidad y beneficios por parte de los empleados	8	23	41	50	42	164	3.58	1,34	1,16
Recelo de los empleados ante el posible control o supervisión de los mensajes	8	29	43	47	37	164	3.46	1,35	1,28
Falta de habilidades técnicas de los empleados	11	36	55	38	24	164	3.17	1,28	1,13

Tabla A2. 15.- Frecuencias y valores estadísticos de las habilidades de los Dircom en el uso de los canales Social Media

Respuestas	Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	N	Media	Varianza	Desviación estándar
Conocimiento sobre tendencias en los SM	2	17	69	58	18	164	3.45	0,75	0,87
Envío de mensajes a través de los SM	2	15	38	68	41	164	3.80	0,92	0,96
Inicio del diálogo con los empleados a través de los canales SM	13	33	58	46	14	164	3.09	1,14	1,07
Configuración de plataformas SM internas	27	38	55	27	17	164	2.81	1,44	1,2
Gestión de comunidades <i>online</i> internas	18	34	58	36	18	164	3.01	1,31	1,15
Desarrollo de estrategias SM internas	18	40	49	39	18	164	2.99	1,37	1,17
Evaluación de las actividades SM	15	43	56	37	13	164	2.94	1,17	1,08
Conocimiento sobre cómo evitar riesgos y manejar las crisis internas en los SM	16	41	50	42	15	164	2.99	1,27	1.13

ANEXO 3.
TABLA CORRELACIÓN, TABLAS
DIFERENCIAS DE MEDIAS Y TABLAS
ANOVA

Tabla A3. 1.- Tabla de correlación de las variables numéricas: edad, años de profesión del Dircom y porcentaje de su jornada laboral dedicada a gestionar SM

Variable	Variable	Correlación de Pearson	P-valor
Edad	Años de profesión	,735**	,000***
Edad	Tiempo gestión SM	,097	,217
Años profesión	Tiempo gestión SM	,104	,184

*** Denota un nivel de significación del 1%

** Denota un nivel de significación del 5%

*Denota un nivel de significación del 10%

Tabla A3. 2.- Tabla de comparación de medias para la edad del Dircom (v cuantitativa) para variables con dos características

Variable	Categoría	Característica 1 (Media)	Característica 2 (Media)	Valor (t)	G.I	P-valor
Plan Específico Social Media		SÍ (39,03)	No (39,31)	-,152	151	,880
Forma de adquirir los conocimientos Social Media	Educación Académica previa a su incorporación al mercado laboral	SÍ (31,61)	No (41,44)	5,750	162	,000***
	Cursos de formación dentro de su organización	SÍ (39,48)	No (38,34)	-,586	162	,559
	Cursos de formación fuera de la organización	SÍ (39,30)	No (38,17)	-,654	162	,514
	Autoaprendizaje	SÍ (36,14)	No (38,99)	-1,127	162	,261
Contenidos que esperan empleados a través Social Media	Información sobre objetivos de la organización	SÍ (39,54)	No (36,94)	-1,475	162	,142
	Información sobre actividades y logros de la organización	SÍ (38,66)	No (38,51)	1,599	162	,112
Actividades con los empleados a través de los Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	SÍ (38,74)	No (38,07)	-,298	162	,766
	Recibir información sobre la actualidad de la organización	SÍ (38,47)	No (39,30)	,375	162	,708
Sexo		Mujer (41,37)	Hombre (36,87)	2,527	113,982	,013**

*** Denota un nivel de significación del 1%

** Denota un nivel de significación del 5%

*Denota un nivel de significación del 10%

Tabla A3. 3.- Tabla de comparación de medias para porcentaje de tiempo dedicado a la gestión de los Social Media para variables con dos características

Variable	Categoría	Característica 1 (Media)	Característica 2 (Media)	Valor (t)	G.I	P-valor
Plan Específico Social Media		Sí (35,01)	No (16,13)	4,631	78,99	,000***
Forma de adquirir los conocimientos Social Media	Educación Académica previa a su incorporación al mercado laboral	Sí (24,76)	No (21,72)	-,701	70,607	,486
	Cursos de formación dentro de su organización	Sí (27,95)	No (20,81)	-1,748	162	,082*
	Cursos de formación fuera de la organización	Sí (20,81)	No (23,79)	,820	162	,413
	Autoaprendizaje	Sí (21,10)	No (32,76)	2,215	23,40	,028**
Contenidos que esperan empleados a través Social Media	Información sobre objetivos de la organización	Sí (23,23)	No (21,43)	-,484	162	,629
	Información sobre actividades y logros de la organización	Sí (21,01)	No (27,66)	-,076	162	,940
Actividades que esperan los empleados a través de los Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	Sí (21,91)	No (25,92)	,849	162	,397
	Recibir información sobre la actualidad de la organización	Sí (21,83)	No (26,00)	,904	162	,367
Sexo		Mujer (22,50)	Hombre (22,70)	,047	162	,962

*** Denota un nivel de significación del 1%

** Denota un nivel de significación del 5%

*Denota un nivel de significación del 10%

Tabla A3. 4.- Análisis de varianza para variables con 5 características y edad Dircom. Tablas ANOVA edad Dircom

Variable	Categoría	Característica 1: Nada importante (Media)	Característica 2 (Media)	Característica 3 (Media)	Característica 4 (Media)	Característica 5: Muy importante (Media)	Valor	Gl n	Gl m	P-valor
Éxito de la C.I.		32,00	36,85	38,07	41,12	41,88	1,88	4	152	,115
Éxito actividades a través SM	Interactuar empleados	36,30	40,30	42,37	37,43	35,73	1,970	4	135	,103
	Recibir información actual	26,25	34,00	41,85	37,57	38,19	2,824	4	133	,027**
Capacidad SM /Objetivos	Educar empleados en Cultura y valores	34,25	37,36	39,89	40,87	33,16	3,293	4	159	,013**
	Fomentar colaboración	-	39,16	39,00	40,01	37,10	,840	3	160	,474
	Implicar empleados	37,66	43,86	40,76	38,54	34,00	2,904	4	159	,024**
	Integrar nuevos empleados	39,33	43,75	40,60	38,38	36,71	,931	4	159	,448
Barreras que dificultan implantación SM	Falta de apoyo de la dirección	42,45	41,82	42,00	39,07	35,91	2,534	4	159	,042**
	Recelo empleados a posible control de los mensajes	38,75	41,03	42,20	36,06	35,81	2,95	4	159	,022**
	Falta habilidades técnicas empleados	36,54	37,72	40,83	36,05	39,95	1,378	4	159	,244

ANEXO 3: Tabla de correlación, tablas de diferencias de medias y tablas ANOVA

Importancia actual canales C.I.	Publicaciones impresas	39,14	38,36	37,95	38,52	40,50	1,274 ⁺	4	159	,865
	Comunicación <i>online</i> (mail...)	26,00	37,166	37,22	38,12	39,67	,677	4	159	,609
	Social Media	38,70	42,96	39,04	38,06	33,73	2,68	4	159	,033**
	Cara a cara	-	39,50	40,00	36,90	39,75	,930	3	160	,428
Importancia 2018 canales C.I.	Publicac. impresas	38,06	39,38	37,61	37,21	43,18	,755	4	159	,556
	Comunicación <i>online</i> (mail...)	35,50	53,00	34,14	39,91	38,43	,918	4	159	,455
	Social Media	34,00	30,40	40,35	42,45	37,50	2,435	4	159	,050**
	Cara a cara	-	43,00	43,00	36,69	38,63	2,081	3	160	,105
Habilidades Dircom	Conocimiento s/ tendencias en SM	56,50	42,82	39,30	37,15	34,83	8,843 ⁺	4	159	,065*
	Envío mensajes	46,50	40,06	40,89	37,75	37,07	1,072	4	159	,372
	Inicio diálogo con empleados a través canales SM	43,00	40,09	38,08	37,50	37,07	,912	4	159	,458
	Gestión comunidad internas <i>online</i>	43,16	41,35	38,10	36,97	33,94	2,505	4	159	,044**

*** Denota un nivel de significación del 1%

** Denota un nivel de significación del 5%

*Denota un nivel de significación del 10%

⁺Se ha utilizado Kruskal-Wallis en sustitución de la ANOVA, porque los datos no cumplen los requisitos de homogeneidad de varianzas.

Tabla A3. 5.- Análisis de varianza para variables con 5 características y Porcentaje tiempo. Tablas ANOVA porcentaje tiempo jornada laboral dedicado a gestionar S.M. Dircom

Variable	Categoría	Característica 1: Nada importante (Media)	Característica 2 (Media)	Característica 3 (Media)	Característica 4 (Media)	Característica 5: Muy importante (Media)	Valor	Gl n	Gl m	P-valor
Éxito de la C.I.		8,83	16,62	17,23	30,45	34,00	16,048 ⁺	4	152	,002***
Éxito actividades a través SM	Interactuar empleados	11,80	19,0	18,50	23,78	34,19	10,025 ⁺	4	135	,040**
	Recibir información actualizada	5,25	7,40	23,51	19,38	31,40	18,350 ⁺	4	133	,001***
Capacidad SM /Objetivos	Educación empleados en Cultura y valores	19,00	20,68	24,91	21,78	23,38	,183	4	159	,947
	Fomentar colaboración	-	6,83	26,57	20,58	24,73	4,234 ⁺	4	159	,237
	Implicar empleados	35,66	15,53	23,92	23,12	21,87	,653	4	159	,626
	Integrar nuevos empleados	15,33	32,75	24,51	21,91	21,51	,383	4	159	,821

ANEXO 3: Tabla de correlación, tablas de diferencias de medias y tablas ANOVA

Barreras que dificultan implantación SM	Falta de apoyo de la dirección	28,63	15,76	28,16	23,07	21,166	1,01	4	159	,404
	Recelo empleados a posible control de los mensajes	20,00	28,20	20,67	24,48	18,56	,909	4	159	,460
	Falta habilidades técnicas de los empleados	20,36	17,77	27,43	25,02	15,91	1,702	4	159	,152
Importancia actual canales C.I.	Publicaciones impresas	20,38	21,96	25,17	19,79	27,00	,549	4	159	,700
	Comunicación <i>online</i> (mail...)	9,00	24,50	18,16	21,00	24,58	,490	4	159	,743
	Social Media	12,11	19,16	19,70	27,55	30,53	2,66	4	159	,034**
	Cara a cara	-	24,00	29,47	22,95	20,70	,700	3	160	,553
Importancia 2018 canales C.I.	Publicaciones impresas	26,22	20,68	20,88	19,32	29,54	2,795 ⁺	4	159	,592
	Comunicación <i>online</i> (mail...)	90,00	,000	14,85	18,66	23,30	5,713	4	159	,000***
	Social Media	12,00	17,40	15,20	21,54	25,00	1,055	4	159	,381
	Cara a cara	-	36,88	26,52	22,23	20,39	1,619	3	160	,187

Habilidades Dircom SM	Conocimiento s/ tendencias SM	20,50	10,94	18,20	27,86	33,72	18,019 ⁺	4	159	,001***
	Envío mensajes	10,00	13,40	17,00	22,17	32,46	13,948 ⁺	4	159	,007***
	Inicio del diálogo con los empleados a través de los SM	9,92	18,12	20,48	29,02	32,57	17,793 ⁺	4	159	,001***
	Gestión comunidades internas <i>online</i>	11,55	13,76	21,79	28,72	40,66	21,581 ⁺	4	159	,000***

*** Denota un nivel de significación del 1%

** Denota un nivel de significación del 5%

*Denota un nivel de significación del 10%

⁺Se ha utilizado Kruskal-Wallis en sustitución de la ANOVA, porque los datos no cumplen los requisitos de homogeneidad de varianzas.

ANEXO 4.
TABLAS DE CONTINGENCIA Y MAPAS DE
CORRESPONDENCIA

A4.1. Tablas contingencia importancia en 2018 de los canales de comunicación interna

Tabla A4. 1.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de las “publicaciones impresas” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		14,006	12	,300
Ámbito de la empresa		9,488	8	,303
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a CI		10,868	8	,209
Implementación	Blog	31,500	16	,012**
	Microblogs	22,791	16	,119
	Redes sociales públicas	21,664	16	,154
	Redes sociales privadas	18,337	16	,305
	Aplicaciones para móviles	10,761	16	,824
	Vídeo <i>online</i>	17,057	16	,382
	Fotografía <i>online</i>	26,041	16	,053*
	Documentos y presentaciones compartidas	9,316	16	,900
Importancia	Blog	31,069	16	,013**
	Microblogs	20,236	16	,210
	Redes sociales públicas	24,943	16	,071*
	Redes sociales privadas	17,220	16	,371
	Aplicaciones para móviles	18,243	16	,310
	Vídeo <i>online</i>	17,549	16	,351
	Fotografía <i>online</i>	23,580	16	,099*
	Doc y presentac compartidas	6,557	16	,981
Éxito comunicación interna		17,319	16	,365
Jerarquía Dircom		14,112	8	,079*

*** Denota un nivel de significación del 1%,

** Denota un nivel de significación del 5%

*Denota un nivel de significación del 10%

Tabla A4. 2.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de la “comunicación online” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l	P-valor
Tamaño de la empresa		5,496	12	,939
Ámbito de la empresa		8,316	8	,403
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		10,704	8	,219
Implementación	Blog	12,795	16	,688
	Microblogs	20,178	16	,212
	Redes sociales públicas	19,286	16	,254
	Redes sociales privadas	21,584	16	,157
	Aplicaciones para móviles	8,679	16	,926
	Vídeo <i>online</i>	19,899	16	,225
	Fotografía <i>online</i>	14,424	16	,567
	Documentos y presentaciones compartidas	21,900	16	,146
Importancia	Blog	23,122	16	,111
	Microblogs	21,466	16	,161
	Redes sociales públicas	19,250	16	,256
	Redes sociales privadas	24,247	16	,084*
	Aplicaciones para móviles	16,127	16	,444
	Vídeo <i>online</i>	7,117	16	,971
	Fotografía <i>online</i>	37,604	16	,002***
	Documentos y presentaciones compartidas	13,611	16	,628
Éxito comunicación interna		15,919	16	,459
Jerarquía Dircom		5,702	8	,681

Tabla A4. 3.- Tablas de contingencia para la Importancia 2018 de la “comunicación Social Media”

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		9,428	12	,666
Ámbito de la empresa		5,224	8	,733
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		10,772	8	,215
Implementación	Blog	17,015	16	,385
	Microblogs	23,821	16	,093*
	Redes sociales públicas	29,460	16	,021**
	Redes sociales privadas	17,476	16	,355
	Aplicaciones para móviles	14,444	16	,566
	Vídeo <i>online</i>	35,328	16	,004***
	Fotografía <i>online</i>	18,216	16	,311
	Documentos y presentaciones compartidas	13,633	16	,626
Importancia	Blog	32,335	16	,009***
	Microblogs	43,892	16	,000***
	Redes sociales públicas	43,757	16	,000***
	Redes sociales privadas	27,595	16	,035**
	Aplicaciones para móviles	29,062	16	,024**
	Vídeo <i>online</i>	47,034	16	,000***
	Fotografía <i>online</i>	24,411	16	,081*
	Documentos y presentaciones compartidas	15,318	16	,502
Éxito comunicación interna		17,980	16	,325
Jerarquía Dircom		19,179	8	,014**

Tabla A4. 4.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de la “comunicación cara a cara” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		7,724	9	,562
Ámbito de la empresa		2,011	6	,919
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		4,206	6	,649
Implementación	Blog	4,991	12	,958
	Microblogs	14,811	12	,252
	Redes sociales públicas	10,043	12	,612
	Redes sociales privadas	11,981	12	,447
	Aplicaciones para móviles	16,274	12	,179
	Vídeo <i>online</i>	19,220	12	,083*
	Fotografía <i>online</i>	13,811	12	,313
	Documentos y presentaciones compartidas	11,866	12	,456
Importancia	Blog	16,784	12	,158
	Microblogs	17,959	12	,117
	Redes sociales públicas	8,020	12	,784
	Redes sociales privadas	8,907	12	,711
	Aplicaciones para móviles	7,672	12	,810
	Vídeo <i>online</i>	8,574	12	,739
	Fotografía <i>online</i>	11,578	12	,480
	Documentos y presentaciones compartidas	9,066	12	,697
Éxito comunicación interna		16,584	12	,166
Jerarquía Dircom		6,592	6	,380

**Tabla A4. 5.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de la
“comunicación no verbal” en la comunicación interna**

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		19,032	12	,088*
Ámbito de la empresa		14,132	8	,078*
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		8,692	8	,369
Implementación	Blog	13,933	16	,604
	Microblogs	9,797	16	,877
	Redes sociales públicas	18,309	16	,306
	Redes sociales privadas	19,454	16	,246
	Aplicaciones para móviles	24,700	16	,075*
	Vídeo <i>online</i>	21,293	16	,168
	Fotografía <i>online</i>	17,201	16	,373
	Documentos y presentaciones compartidas	11,631	16	,769
Importancia	Blog	29,553	16	,020**
	Microblogs	24,849	16	,073*
	Redes sociales públicas	22,462	16	,129
	Redes sociales privadas	13,543	16	,633
	Aplicaciones para móviles	14,262	16	,579
	Vídeo <i>online</i>	19,588	16	,239
	Fotografía <i>online</i>	31,425	16	,012**
	Documentos y presentaciones compartidas	25,807	16	,057*
Éxito comunicación interna		25,030	16	,069*
Jerarquía Dircom		4,455	8	,814

Tabla A4. 6.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de los “eventos” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		20,713	12	,055*
Ámbito de la empresa		5,953	8	,653
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		7,200	8	,515
Implementación	Blog	20,402	16	,203
	Microblogs	17,317	16	385
	Redes sociales públicas	23,619	16	,098*
	Redes sociales privadas	30,040	16	,018**
	Aplicaciones para móviles	24,262	16	,084*
	Vídeo <i>online</i>	35,349	16	,004***
	Fotografía <i>online</i>	15,291	16	,503
	Documentos y presentaciones compartidas	31,885	16	,010***
Importancia	Blog	37,575	16	,002***
	Microblogs	25,359	16	,064*
	Redes sociales públicas	26,481	16	,048**
	Redes sociales privadas	6,871	16	,976
	Aplicaciones para móviles	14,202	16	,584
	Vídeo <i>online</i>	30,377	16	,016**
	Fotografía <i>online</i>	20,431	16	,201
	Documentos y presentaciones compartidas	42,306	16	,000***
Éxito comunicación interna		23,319	16	,133
Jerarquía Dircom		12,425	8	,133

A4.2. Tablas contingencia importancia actual de los canales de comunicación interna

Tabla A4. 7.- Tablas de contingencia para la Importancia actual de las “publicaciones impresas” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		22,912	12	,028**
Ámbito de la empresa		11,935	8	,154
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		3,061	8	,930
Implementación	Blog	18,857	16	,276
	Microblogs	11,876	16	,753
	Redes sociales públicas	16,874	16	,394
	Redes sociales privadas	14,22	16	,582
	Aplicaciones para móviles	10,130	16	,860
	Vídeo <i>online</i>	15,225	16	,508
	Fotografía <i>online</i>	16,539	16	,416
	Documentos y presentaciones compartidas	13,265	16	,653
Importancia	Blog	18,736	16	,283
	Microblogs	21,232	16	,170
	Redes sociales públicas	21,895	16	,147
	Redes sociales privadas	20,827	16	,185
	Aplicaciones para móviles	16,785	16	,400
	Vídeo <i>online</i>	24,264	16	,084*
	Fotografía <i>online</i>	24,244	16	,084*
	Documentos y presentaciones compartidas	8,111	16	,945
Éxito comunicación interna		18,980	16	,270
Jerarquía Dircom		11,027	8	,200

Tabla A4. 8- Tablas de contingencia para la Importancia actual de la “comunicación online” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l	P-valor
Tamaño de la empresa		13,091	12	,392
Ámbito de la empresa		5,208	8	,735
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		5,932	8	,655
Implementación	Blog	13,360	16	,646
	Microblogs	18,273	16	,308
	Redes sociales públicas	14,716	16	,546
	Redes sociales privadas	8,938	16	,916
	Aplicaciones para móviles	11,182	16	,798
	Vídeo <i>online</i>	14,770	16	,542
	Fotografía <i>online</i>	17,114	16	,378
	Documentos y presentaciones compartidas	18,515	16	,295
Importancia	Blog	22,055	16	,141
	Microblogs	25,154	16	,067*
	Redes sociales públicas	22,096	16	,140
	Redes sociales privadas	8,588	16	,929
	Aplicaciones para móviles	25,552	16	,061*
	Vídeo <i>online</i>	17,061	16	,382
	Fotografía <i>online</i>	17,320	16	,365
	Documentos y presentaciones compartidas	24,666	16	,076*
Éxito comunicación interna		31,856	16	,010***
Jerarquía Dircom		14,793	8	,063*

Tabla A4. 9.- Tablas de contingencia para la Importancia actual de la “comunicación Social Media” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		12,046	12	,442
Ámbito de la empresa		7,413	8	,493
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		42,072	8	,000***
Implementación	Blog	35,012	16	,004***
	Microblogs	39,031	16	,001***
	Redes sociales públicas	55,735	16	,000***
	Redes sociales privadas	13,047	16	,669
	Aplicaciones para móviles	15,819	16	,466
	Vídeo <i>online</i>	33,934	16	,006***
	Fotografía <i>online</i>	29,122	16	,023**
	Documentos y presentaciones compartidas	23,460	16	,102
Importancia	Blog	41,689	16	,000***
	Microblogs	40,439	16	,001***
	Redes sociales públicas	53,716	16	,000***
	Redes sociales privadas	7,845	16	,953
	Aplicaciones para móviles	23,902	16	,092*
	Vídeo <i>online</i>	38,675	16	,001***
	Fotografía <i>online</i>	39,096	16	,001***
	Documentos y presentaciones compartidas	20,415	16	,202
Éxito comunicación interna		15,957	16	,456
Jerarquía Dircom		2,500	8	,962

Tabla A4. 10.- Tablas de contingencia para la Importancia actual de la “comunicación cara a cara” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		9,478	9	,394
Ámbito de la empresa		5,412	6	,492
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		10,296	6	,113
Implementación	Blog	8,424	12	,751
	Microblogs	6,857	12	,867
	Redes sociales públicas	14,407	12	,275
	Redes sociales privadas	7,624	12	,814
	Aplicaciones para móviles	28,644	12	,004***
	Vídeo <i>online</i>	13,199	12	,355
	Fotografía <i>online</i>	9,882	12	,626
	Documentos y presentaciones compartidas	12,610	12	,398
Importancia	Blog	20,316	12	,061*
	Microblogs	8,552	12	,741
	Redes sociales públicas	8,004	12	,785
	Redes sociales privadas	7,554	12	,819
	Aplicaciones para móviles	10,916	12	,536
	Vídeo <i>online</i>	5,591	12	,935
	Fotografía <i>online</i>	6,571	12	,885
	Documentos y presentaciones compartidas	24,269	12	,019**
Éxito comunicación interna		21,705	12	,041**
Jerarquía Dircom		4,426	6	,619

Tabla A4. 11- Tablas de contingencia para la Importancia actual de la “comunicación no verbal” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		20,190	12	,064*
Ámbito de la empresa		9,718	8	,285
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		9,221	8	,324
Implementación	Blog	19,067	16	,265
	Microblogs	30,139	16	,017**
	Redes sociales públicas	21,058	16	,176
	Redes sociales privadas	16,942	16	,389
	Aplicaciones para móviles	26,725	16	,045**
	Vídeo <i>online</i>	31,338	16	,012**
	Fotografía <i>online</i>	22,036	16	,142
	Documentos y presentaciones compartidas	12,500	16	,709
Importancia	Blog	16,953	16	,389
	Microblogs	22,570	16	,126
	Redes sociales públicas	20,859	16	,184
	Redes sociales privadas	17,459	16	,357
	Aplicaciones para móviles	13,582	16	,630
	Vídeo <i>online</i>	16,499	16	,419
	Fotografía <i>online</i>	23,784	16	,094*
	Documentos y presentaciones compartidas	12,062	16	,740
Éxito comunicación interna		22,740	16	,121
Jerarquía Dircom		2,346	8	,969

Tabla A4. 12.- Tablas de contingencia para la Importancia actual de los “eventos” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		17,126	12	,145
Ámbito de la empresa		8,339	8	,401
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		9,742	8	,284
Implementación	Blog	15,934	16	,458
	Microblogs	12,589	16	,703
	Redes sociales públicas	19,321	16	,252
	Redes sociales privadas	23,711	16	,096*
	Aplicaciones para móviles	17,599	16	,348
	Vídeo <i>online</i>	19,569	16	,240
	Fotografía <i>online</i>	16,515	16	,418
	Documentos y presentaciones compartidas	21,519	16	,159
Importancia	Blog	25,888	16	,056*
	Microblogs	15,351	16	,499
	Redes sociales públicas	18,579	16	,291
	Redes sociales privadas	19,708	16	,234
	Aplicaciones para móviles	20,125	16	,215
	Vídeo <i>online</i>	23,090	16	,111
	Fotografía <i>online</i>	15,626	16	,479
	Documentos y presentaciones compartidas	40,402	16	,001***
Éxito comunicación interna		29,222	16	,022**
Jerarquía Dircom		8,260	8	,408

A4.3. Tablas contingencia implementación de las herramientas Social Media para la comunicación interna

Tabla A4. 13.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “blogs” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		9,576	12	,653
Ámbito de la empresa		4,898	8	,768
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		33,257	8	,000***
Importancia	Blog	75,8555	16	,000***
	Microblogs	41,055	16	,001***
	Redes sociales públicas	22,824	16	,119
	Redes sociales privadas	12,715	16	,693
	Aplicaciones para móviles	21,880	16	,148
	Vídeo <i>online</i>	18,413	16	,300
	Fotografía <i>online</i>	18,851	16	,276
	Documentos y presentaciones compartidas	16,565	16	,414
Éxito comunicación interna		27,464	16	,037**
Jerarquía Dircom		4,393	8	,820
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	21,174	16	,172
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	23,693	16	,096*
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	19,409	16	,248
	Contribuir a la gestión del conocimiento	34,871	16	,004***
	Encontrar fácilmente información sobre la organ. y su puesto de trabajo	15,574	16	,483
	Recibir información actual org	15,958	16	,456

Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	22,021	16	,143
	Compartir el conocimiento	14,888	16	,533
	Incrementar la innovación y la creatividad	11,066	16	,805
	Fomentar la colaboración	8,086	12	,778
	Implicar a los empleados en la empresa	26,693	16	,045**
	Integrar a los nuevos empleados	11,608	16	,771

Tabla A4. 14.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “microblogs” en la comunicación interna

Variable columna				
Tamaño de la empresa		20,867	12	,052*
Ámbito de la empresa		11,849	8	,158
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		26,220	8	,001***
Importancia	Blog	26,820	16	,002***
	Microblogs	73,566	16	,000***
	Redes sociales públicas	33,686	16	,006***
	Redes sociales privadas	12,145	16	,734
	Aplicaciones para móviles	20,909	16	,182
	Vídeo <i>online</i>	16,143	16	,443
	Fotografía <i>online</i>	35,297	16	,004***
	Documentos y presentaciones compartidas	15,020	16	,523
Éxito comunicación interna		13,903	16	,606
Jerarquía Dircom		23,128	8	,003***
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	17,008	16	,385
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	27,570	16	,036**
	Participación de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	13,590	16	,629
	Contribuir a la gestión del conocimiento	8,879	16	,918
	Encontrar fácilmente información sobre la organ. y puesto de trabajo	13,183	16	,659
	Recibir información actual organ.	15,506	16	,488

Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores organizac.	16,296	16	,432
	Compartir el conocimiento	11,106	16	,803
	Incrementar la innovación y la creatividad	9,857	16	,874
	Fomentar la colaboración	14,106	12	,294
	Implicar a los empleados en la emp	30,941	16	,014**
	Integrar a los nuevos empleados	22,214	16	,136

Tabla A4. 15.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “redes sociales públicas” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		20,066	12	,066*
Ámbito de la empresa		13,313	8	,102
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		23,458	8	,003***
Importancia	Blog	31,263	16	,012**
	Microblogs	36,690	16	,002***
	Redes sociales públicas	89,795	16	,000***
	Redes sociales privadas	12,407	16	,716
	Aplicaciones para móviles	32,060	16	,010***
	Vídeo <i>online</i>	22,763	16	,120
	Fotografía <i>online</i>	31,715	16	,011**
	Documentos y presentaciones compartidas	21,996	16	,143
Éxito comunicación interna		32,656	16	,008***
Jerarquía Dircom		16,174	8	,040**
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	16,564	16	,414
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	16,654	16	,408
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	15,255	16	,506
	Contribuir a la gestión del conocimiento	18,382	16	,302
	Encontrar fácilmente información sobre la organ y puesto de trabajo	21,11	16	,174
	Recibir información actual organ.	25,802	16	,057*

Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educación a los empleados en la cultura y los valores organizac.	16,944	16	,389
	Compartir el conocimiento	17,671	16	,344
	Incrementar la innovación y la creatividad	18,620	16	,289
	Fomentar la colaboración	12,102	12	,438
	Implicar a los empleados en la emp	14,945	16	,529
	Integrar a los nuevos empleados	17,841	16	,333

Tabla A4. 16.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “redes sociales privadas” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		7,287	12	,838
Ámbito de la empresa		6,656	8	,574
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		30,693	8	,000***
Importancia	Blog	16,084	16	,447
	Microblogs	7,410	16	,965
	Redes sociales públicas	17,051	16	,382
	Redes sociales privadas	59,634	16	,000***
	Aplicaciones para móviles	14,465	16	,564
	Vídeo <i>online</i>	19,883	16	,226
	Fotografía <i>online</i>	11,505	16	,777
	Documentos y presentaciones compartidas	14,018	16	,597
Éxito comunicación interna		12,959	16	,676
Jerarquía Dircom		3,163	8	,924
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	27,698	16	,034**
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	18,816	16	,278
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	19,849	16	,227
	Contribuir a la gestión del conocimiento	16,917	16	,391
	Encontrar fácilmente información sobre la organ. y puesto de trabajo	14,798	16	,539
	Recibir información actual organ.	18,326	16	,305

Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores organizac.	16,348	16	,429
	Compartir el conocimiento	19,979	16	,221
	Incrementar la innovación y la creatividad	12,494	16	,709
	Fomentar la colaboración	16,085	12	,187
	Implicar a los empleados en la emp	19,877	16	,226
	Integrar a los nuevos empleados	16,172	16	,441

Tabla A4. 17.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “aplicaciones para móviles” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		13,557	12	,330
Ámbito de la empresa		12,511	8	,130
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		15,107	8	,057**
Importancia	Blog	16,956	16	,388
	Microblogs	18,927	16	,272
	Redes sociales públicas	19,013	16	,268
	Redes sociales privadas	6,102	16	,987
	Aplicaciones para móviles	99,668	16	,000***
	Vídeo <i>online</i>	26,099	16	,053**
	Fotografía <i>online</i>	17,545	16	,351
	Documentos y presentaciones compartidas	25,751	16	,058**
Éxito comunicación interna		15,644	16	,478
Jerarquía Dircom		5,981	8	,649
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	33,286	16	,007
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	22,046	16	,142
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	22,307	16	,134
	Contribuir a la gestión del conocimiento	21,134	16	,173
	Encontrar fácilmente información sobre la organ y puesto de trabajo	16,900	16	,392
	Recibir información actual organ	19,747	16	,232

Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores organizac.	12,940	16	,677
	Compartir el conocimiento	11,920	16	,749
	Incrementar la innovación y la creatividad	12,021	16	,743
	Fomentar la colaboración	5,106	12	,954
	Implicar a los empleados en la emp	19,692	16	,234
	Integrar a los nuevos empleados	15,425	16	,456

Tabla A4. 18.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “vídeo online” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		15,617	12	,209
Ámbito de la empresa		7,189	8	,516
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		26,870	8	,001***
Importancia	Blog	24,274	16	,084*
	Microblogs	35,742	16	,003***
	Redes sociales públicas	23,858	16	,093*
	Redes sociales privadas	16,411	16	,425
	Aplicaciones para móviles	26,845	16	,043**
	Vídeo <i>online</i>	124,859	16	,000***
	Fotografía <i>online</i>	41,169	16	,001***
	Documentos y presentaciones compartidas	33,586	16	,006***
Éxito comunicación interna		33,056	16	,007***
Jerarquía Dircom		8,009	8	,433
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	19,010	16	,268
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	27,159	16	,040**
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	19,109	16	,263
	Contribuir a la gestión del conocimiento	29,012	16	,024**
	Encontrar fácilmente información sobre la organ y puesto de trabajo	24,898	16	,072*
	Recibir información actual organización	26,408	16	,049**

Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores organizac.	21,650	16	,155
	Compartir el conocimiento	11,103	16	,803
	Incrementar la innovación y la creatividad	21,294	16	,167
	Fomentar la colaboración	16,531	12	,168
	Implicar a empleados en la emp	13,672	16	,623
	Integrar a los nuevos empleados	12,777	16	,689

Tabla A4. 19.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “fotografía online” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		9,551	12	,655
Ámbito de la empresa		6,750	8	,564
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		20,229	8	,010***
Importancia	Blog	24,015	16	,089*
	Microblogs	29,714	16	,020**
	Redes sociales públicas	26,496	16	,047**
	Redes sociales privadas	16,807	16	,398
	Aplicaciones para móviles	21,514	16	,160
	Vídeo <i>online</i>	21,959	16	,145
	Fotografía <i>online</i>	114,226	16	,000***
	Documentos y presentaciones compartidas	17,147	16	,376
Éxito comunicación interna		16,694	16	,406
Jerarquía Dircom		20,058	8	,010***
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	23,168	16	,109
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	33,344	16	,007***
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	16,115	16	,445
	Contribuir a la gestión del conocimiento	19,991	16	,221
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	25,584	16	,060*
	Recibir información actual organización	28,682	16	,026**

Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores organizac.	14,191	16	,585
	Compartir el conocimiento	13,896	16	,606
	Incrementar la innovación y la creatividad	9,951	16	,869
	Fomentar la colaboración	17,111	12	,145
	Implicar a empleados en la emp	29,695	16	,020**
	Integrar a los nuevos empleados	19,056	16	,266

Tabla A4. 20.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “documentos y presentaciones compartidas” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		8,208	12	,769
Ámbito de la empresa		3,563	8	,894
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		11,484	8	,176
Importancia	Blog	23,426	16	,103
	Microblogs	16,392	16	,426
	Redes sociales públicas	18,718	16	,284
	Redes sociales privadas	17,073	16	,381
	Aplicaciones para móviles	22,335	16	,133
	Vídeo <i>online</i>	26,914	16	,042**
	Fotografía <i>online</i>	17,935	16	,328
	Documentos y presentaciones compartidas	118,846	16	,000***
Éxito comunicación interna		32,859	16	,008***
Jerarquía Dircom		4,799	8	,779
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	41,565	16	,000***
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	18,540	16	,293
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problem	17,656	16	,344
	Contribuir a la gestión del conocimiento	24,222	16	,085*
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y puesto de trabajo	43,880	16	,000***
	Recibir información actual organización	39,383	16	,001***
Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores organizac.	20,244	16	,209
	Compartir el conocimiento	16,586	16	,413
	Incrementar la innovación y la creatividad	20,146	16	,214
	Fomentar la colaboración	16,199	12	,182
	Implicar a empleados en la emp	20,821	16	,185
	Integrar a los nuevos empleados	17,603	16	,348

A4.4. Tablas contingencia importancia de las herramientas Social Media para la comunicación interna

Tabla A4. 21.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “blogs” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		11,068	12	,523
Ámbito de la empresa		6,248	8	,620
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		15,101	8	,057*
Éxito comunicación interna		14,036	16	,596
Jerarquía Dircom		10,372	8	,240
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	14,093	16	,592
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	20,168	16	,213
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	6,971	16	,974
	Contribuir a la gestión del conocimiento	10,624	16	,832
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	18,929	16	,272
	Recibir información actual organización	15,487	16	,489
Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	13,586	16	,630
	Compartir el conocimiento	21,125	16	,174
	Incrementar la innovación y la creatividad	25,027	16	,069*
	Fomentar la colaboración	25,546	12	,012**
	Implicar a los empleados en la empresa	15,828	16	,465
	Integrar a los nuevos empleados	18,781	16	,280

Tabla A4. 22.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “microblogs” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		21,155	12	,048**
Ámbito de la empresa		4,316	8	,827
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		9,212	8	,325
Éxito comunicación interna		14,917	16	,531
Jerarquía Dircom		2,383	8	,967
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	22,124	16	,139
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	18,065	16	,320
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	16,483	16	,420
	Contribuir a la gestión del conocimiento	9,731	16	,880
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	12,683	16	,696
	Recibir información actual organización	14,385	16	,570
	Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	29,913	16
Compartir el conocimiento		16,622	16	,410
Incrementar la innovación y la creatividad		23,281	16	,106
Fomentar la colaboración		14,527	12	,268
Implicar a los empleados en la empresa		11,764	16	,760
Integrar a los nuevos empleados		18,658	16	,287

Tabla A4. 23.- Tablas de contingencia para la Importancia de las “redes sociales públicas” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		10,901	12	,537
Ámbito de la empresa		6,703	8	,569
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		10,036	8	,262
Éxito comunicación interna		17,377	16	,362
Jerarquía Dircom		4,175	8	,841
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	12,381	16	,717
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	16,459	16	,421
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	9,776	16	,878
	Contribuir a la gestión del conocimiento	17,057	16	,382
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	21,285	16	,168
	Recibir información actual organización	16,000	16	,453
	Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	13,005	16
Compartir el conocimiento		22,455	16	,129
Incrementar la innovación y la creatividad		49,036	16	,000***
Fomentar la colaboración		19,426	12	,079*
Implicar a los empleados en la empresa		10,288	16	,851
Integrar a los nuevos empleados		25,924	16	,055*

Tabla A4. 24.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “redes sociales privadas” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		11,693	12	,471
Ámbito de la empresa		14,169	8	,077*
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		8,805	8	,359
Éxito comunicación interna		14,156	16	,587
Jerarquía Dircom		3,716	8	,882
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	30,852	16	,014**
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	8,502	16	,932
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	10,256	16	,853
	Contribuir a la gestión del conocimiento	5,721	16	,991
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	8,628	16	,928
	Recibir información actual organización	14,948	16	,528
	Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	13,014	16
Compartir el conocimiento		16,961	16	,388
Incrementar la innovación y la creatividad		18,540	16	,293
Fomentar la colaboración		38,391	12	,000***
Implicar a los empleados en la empresa		21,474	16	,161
Integrar a los nuevos empleados		15,985	16	,454

Tabla A4. 25.- Tablas de contingencia para la Importancia de “aplicaciones para móviles” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		11,057	12	,524
Ámbito de la empresa		8,418	8	,394
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		5,059	8	,751
Éxito comunicación interna		17,090	16	,380
Jerarquía Dircom		6,693	8	,570
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	18,153	16	,315
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	19,283	16	,254
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	6,086	16	,987
	Contribuir a la gestión del conocimiento	11,648	16	,768
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	13,189	16	,659
	Recibir información actual organización	18,252	16	,309
	Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	14,581	16
Compartir el conocimiento		22,156	16	,138
Incrementar la innovación y la creatividad		17,259	16	,369
Fomentar la colaboración		21,603	12	,042**
Implicar a los empleados en la empresa		16,067	16	,448
Integrar a los nuevos empleados		26,049	16	,053*

Tabla A4. 26.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “vídeo online” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		15,717	12	,205
Ámbito de la empresa		13,877	8	,085*
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		16,162	8	,040**
Éxito comunicación interna		26,421	16	,048**
Jerarquía Dircom		7,896	8	,444
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	17,692	16	,342
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	33,033	16	,007***
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	10,206	16	,856
	Contribuir a la gestión del conocimiento	23,351	16	,105
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	21,135	16	,173
	Recibir información actual organización	11,625	16	,769
	Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	21,367	16
Compartir el conocimiento		38,852	16	,001***
Incrementar la innovación y la creatividad		37,956	16	,002***
Fomentar la colaboración		29,806	12	,003***
Implicar a los empleados en la empresa		17,391	16	,361
Integrar a los nuevos empleados		30,797	16	,014**

Tabla A4. 27.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “fotografía online” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		7,775	12	,802
Ámbito de la empresa		9,144	8	,330
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		7,815	8	,452
Éxito comunicación interna		11,346	16	,788
Jerarquía Dircom		3,981	8	,859
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	17,843	16	,333
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	22,013	16	,143
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	18,100	16	,318
	Contribuir a la gestión del conocimiento	19,061	16	,266
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	27,653	16	,035**
	Recibir información actual organización	18,902	16	,274
	Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	6,625	16
Compartir el conocimiento		31,309	16	,012**
Incrementar la innovación y la creatividad		21,309	16	,167
Fomentar la colaboración		20,039	12	,066*
Implicar a los empleados en la empresa		29,630	26	,020**
Integrar a los nuevos empleados		20,095	16	,216

Tabla A4. 28.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “documentos y presentaciones compartidas” en la comunicación interna

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		7,132	12	,849
Ámbito de la empresa		4,731	8	,786
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		4,112	8	,847
Éxito comunicación interna		17,581	16	,349
Jerarquía Dircom		2,665	8	,954
Éxito de las actividades realizadas a través Social Media	Interactuar con otros empleados de la organización	31,062	16	,013**
	Disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización	24,977	16	,070*
	Participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas	23,730	16	,096*
	Contribuir a la gestión del conocimiento	26,659	16	,045**
	Encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo	22,953	16	,115
	Recibir información actual organización	20,013	16	,220
	Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	17,144	16
Compartir el conocimiento		20,706	16	,190
Incrementar la innovación y la creatividad		23,087	16	,111
Fomentar la colaboración		13,506	12	,333
Implicar a los empleados en la empresa		16,125	16	,444
Integrar a los nuevos empleados		22,829	16	,118

A4.5. Tablas contingencia éxito de las actividades de comunicación interna realizadas a través de canales Social Media

Tabla A4. 29.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “interactuar con otros empleados”

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		8,648	12	,733
Ámbito de la empresa		14,245	8	,076*
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		18,006	8	,021**
Éxito comunicación interna		48,655	16	,000***
Jerarquía Dircom		8,754	8	,363
Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educación a los empleados en la cultura y los valores de la organización	12,899	16	,680
	Compartir el conocimiento	34,660	16	,004***
	Incrementar la innovación y la creatividad	18,223	12	,109
	Fomentar la colaboración	20,880	12	,052*
	Implicar a los empleados en la empresa	24,926	16	,071*
	Integrar a los nuevos empleados	18,423	16	,300

Tabla A4. 30.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización”

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		9,437	12	,665
Ámbito de la empresa		4,297	8	,829
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		20,523	8	,009***
Éxito comunicación interna		44,676	16	,000***
Jerarquía Dircom		8,492	8	,387
Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	7,506	16	,962
	Compartir el conocimiento	20,084	16	,216
	Incrementar la innovación y la creatividad	12,098	16	,737
	Fomentar la colaboración	23,401	12	,025**
	Implicar a los empleados en la empresa	22,135	16	,139
	Integrar a los nuevos empleados	19,693	16	,234

Tabla A4. 31.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas”

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		8,771	12	,722
Ámbito de la empresa		5,907	8	,658
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		15,367	8	,052*
Éxito comunicación interna		57,417	16	,000***
Jerarquía Dircom		4,104	8	,848
Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	23,770	16	,095*
	Compartir el conocimiento	16,022	16	,451
	Incrementar la innovación y la creatividad	19,389	16	,249
	Fomentar la colaboración	24,525	12	,017**
	Implicar a los empleados en la empresa	17,723	16	,340
	Integrar a los nuevos empleados	18,034	16	,322

Tabla A4. 32.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “contribuir a la gestión del conocimiento”

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		17,911	12	,118
Ámbito de la empresa		11,579	8	,171
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		16,791	8	,032**
Éxito comunicación interna		47,938	16	,000***
Jerarquía Dircom		3,450	8	,903
Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	15,433	16	,493
	Compartir el conocimiento	34,887	16	,004***
	Incrementar la innovación y la creatividad	24,955	16	,071*
	Fomentar la colaboración	15,895	12	,196
	Implicar a los empleados en la empresa	16,839	16	,396
	Integrar a los nuevos empleados	23,150	16	,110

Tabla A4. 33.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo”

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		7,606	12	,815
Ámbito de la empresa		15,193	8	,056*
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		25,987	8	,001***
Éxito comunicación interna		34,961	16	,004***
Jerarquía Dircom		6,049	8	,642
Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	13,527	16	,634
	Compartir el conocimiento	22,063	16	,141
	Incrementar la innovación y la creatividad	20,812	16	,186
	Fomentar la colaboración	13,154	12	,358
	Implicar a los empleados en la empresa	15,550	16	,485
	Integrar a los nuevos empleados	17,728	16	,340

Tabla A4. 34.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “recibir información actual organización”

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		13,142	12	,359
Ámbito de la empresa		13,027	8	,111
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		20,304	8	,009***
Éxito comunicación interna		34,746	16	,004***
Jerarquía Dircom		9,090	8	,335
Objetivos comunicación interna a través de Social Media	Educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización	18,656	16	,287
	Compartir el conocimiento	20,892	16	,183
	Incrementar la innovación y la creatividad	8,654	16	,927
	Fomentar la colaboración	12,907	12	,376
	Implicar a los empleados en la empresa	17,065	16	,381
	Integrar a los nuevos empleados	7,822	16	,954

A4.6. Tablas contingencia objetivos de comunicación interna conseguidos a través de los canales Social Media

Tabla A4. 35.- Tablas de contingencia para el objetivo “educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización”

Variable columna	Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa	18,500	12	,101
Ámbito de la empresa	11,888	8	,156
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna	5,805	8	,669
Éxito comunicación interna	18,125	16	,317
Jerarquía Dircom	10,796	8	,214

Tabla A4. 36.- Tablas de contingencia para el objetivo “compartir el conocimiento”

Variable columna	Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa	10,519	12	,517
Ámbito de la empresa	12,490	8	,131
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna	2,570	8	,958
Éxito comunicación interna	22,227	16	,136
Jerarquía Dircom	10,554	8	,228

Tabla A4. 37.- Tablas de contingencia para el objetivo “incrementar la innovación y la creatividad”

Variable columna	Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa	12,981	12	,370
Ámbito de la empresa	11,878	8	,157
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a C.I.	6,556	8	,585
Éxito comunicación interna	19,937	16	,223
Jerarquía Dircom	5,438	8	,710

Tabla A4. 38.- Tablas de contingencia para el objetivo “fomentar la colaboración”

Variable columna	Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa	12,568	9	,183
Ámbito de la empresa	5,917	6	,433
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna	2,186	6	,902
Éxito comunicación interna	19,313	12	,081*
Jerarquía Dircom	7,098	6	,312

Tabla A4. 39.- Tablas de contingencia para el objetivo “Implicar a los empleados en la empresa”

Variable columna	Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa	13,560	12	,330
Ámbito de la empresa	19,335	8	,013**
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna	2,958	8	,937
Éxito comunicación interna	10,945	16	,813
Jerarquía Dircom	6,773	8	,561

Tabla A4. 40.- Tablas de contingencia para el objetivo “integrar a los nuevos empleados”

Variable columna	Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa	16,670	12	,162
Ámbito de la empresa	9,265	8	,320
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna	8,450	8	,391
Éxito comunicación interna	19,087	16	,264
Jerarquía Dircom	6,119	8	,634

A4.7. Tablas contingencia éxito de la comunicación interna de la empresa

Tabla A4. 41.- Tablas de contingencia para el “éxito de la comunicación interna” en la empresa

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Tamaño de la empresa		10,454	12	,576
Ámbito de la empresa		10,119	8	,257
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		23,263	8	,003***
Jerarquía Dircom		21,069	8	,007***
Participación del Dircom en la planificación estratégica		64,568	16	,000***
Sector		19,691	24	,714
Habilidades	Conocimiento sobre tendencias en los Social Media	16,450	16	,422
	Envío de mensajes a través de los Social Media	20,616	16	,194

A4.8. Tablas contingencia tamaño de la empresa

Tabla A4. 42.- Tablas de contingencia para el “tamaño” de la empresa

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Ámbito de la empresa		33,581	6	,000***
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		3,896	6	,691
Jerarquía Dircom		4,045	6	,671
Participación del Dircom en la planificación estratégica		11,691	12	,471
Sector		27,366	18	,072*
Habilidades	Conocimiento sobre tendencias en los Social Media	11,801	12	,462
	Envío de mensajes a través de los Social Media	21,996	12	,038**

A4.9. Tablas contingencia ámbito de la empresa

Tabla A4. 43.- Tablas de contingencia para el “ámbito” de la empresa

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Si tiene “plan específico Social Media” destinado a comunicación interna		20,709	4	,000***
Jerarquía Dircom		3,402	4	,493
Participación del Dircom en la planificación estratégica		6,215	8	,623
Sector		12,685	12	,392
Habilidades	Conocimiento sobre tendencias en los Social Media	7,558	8	,478
	Envío de mensajes a través de los Social Media	10,422	8	,237

A4.10. Tablas contingencia plan específico Social Media

Tabla A4. 44.- Tablas de contingencia para el “plan específico Social Media”

Variable columna		Valor	g.l.	P-valor
Jerarquía Dircom		11,006	4	,027**
Participación del Dircom en la planificación estratégica		12,882	8	,116
Sector		8,405	12	,753
Habilidades	Conocimiento sobre tendencias en los Social Media	,072	8	,072*
	Envío de mensajes a través de los Social Media	4,301	8	,829

A4.11. Mapas de correspondencias

Gráfico A4. 1.- Mapa correspondencias: importancia 2018 comunicación no verbal y ámbito

filas: Importancia 2018 comunicación no verbal, columnas: Ámbito empresa

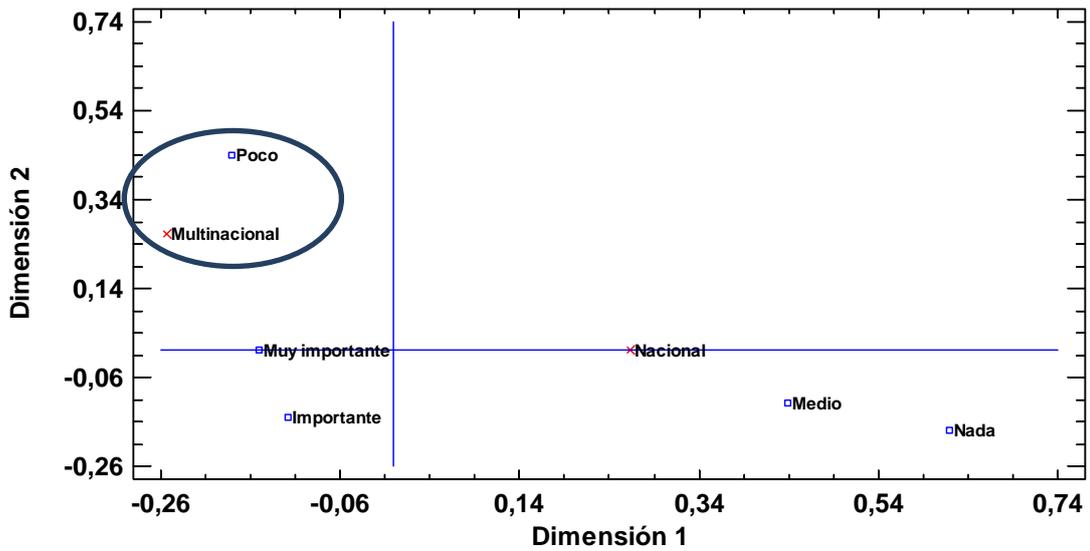


Gráfico A4. 2.- Mapa correspondencias: nivel jerárquico del Dircom e importancia actual comunicación online

filas: importancia comunicación online, columnas: nivel jerárquico

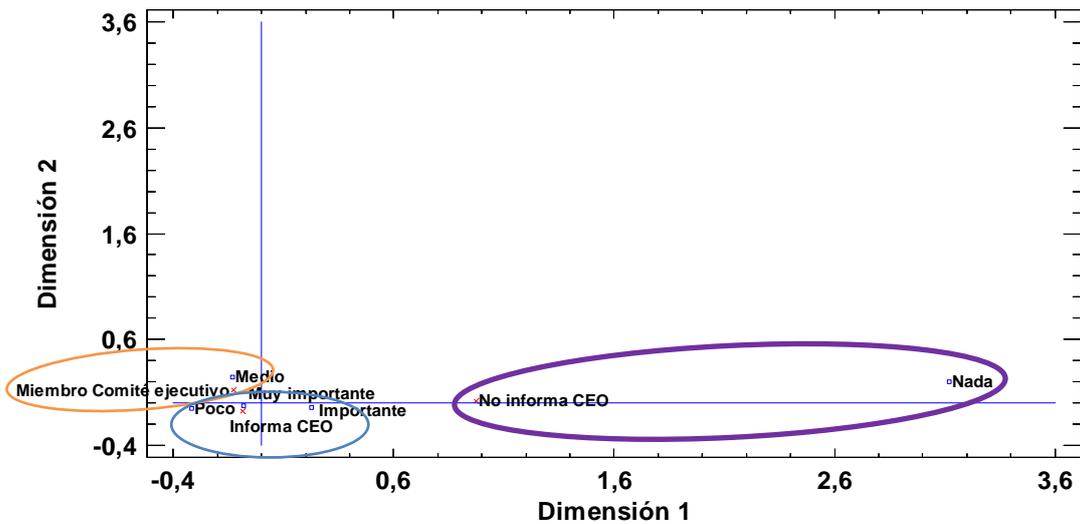


Gráfico A4. 3.- Mapa correspondencias: implementar redes sociales públicas y nivel jerárquico del dircom

filas: redes sociales públicas, columnas: jerarquía dircom

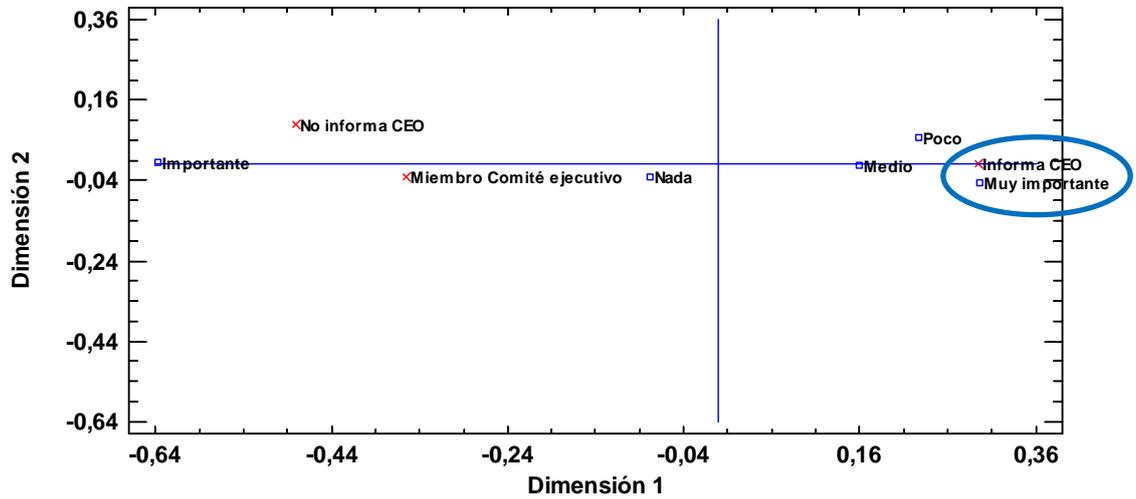


Gráfico A4. 4.- Mapa correspondencias: Implementar blogs y disponer línea comunicación directa actividad

filas: Blogs, columnas: Línea directa gestores (actividad)

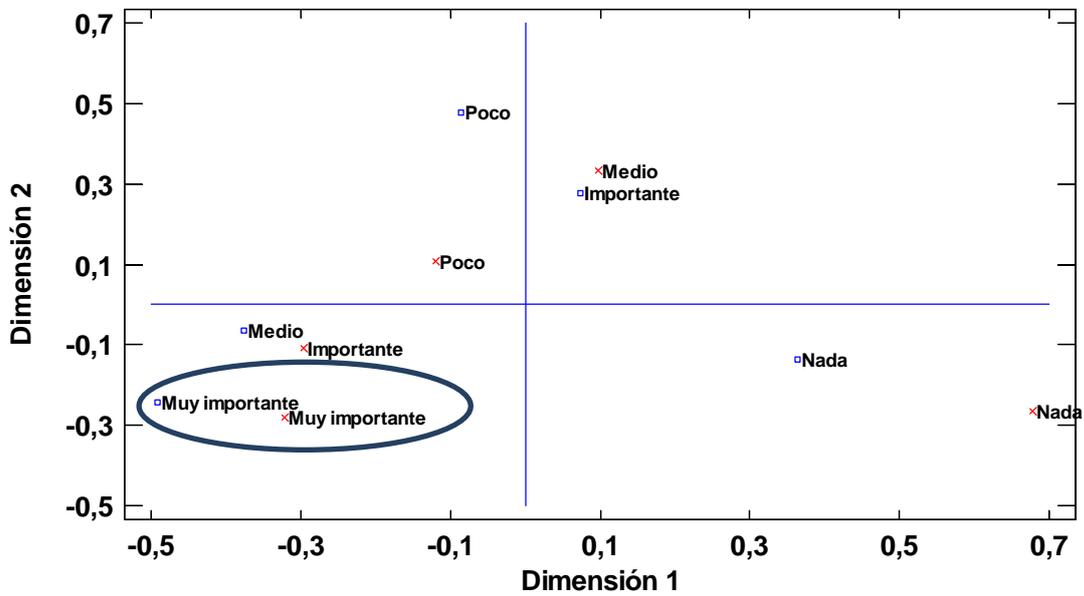


Gráfico A4. 5.- Mapa correspondencias: Implementar blogs y contribuir a la gestión del conocimiento actividad

filas: Blogs, columnas: Contribuir gestión conocimiento

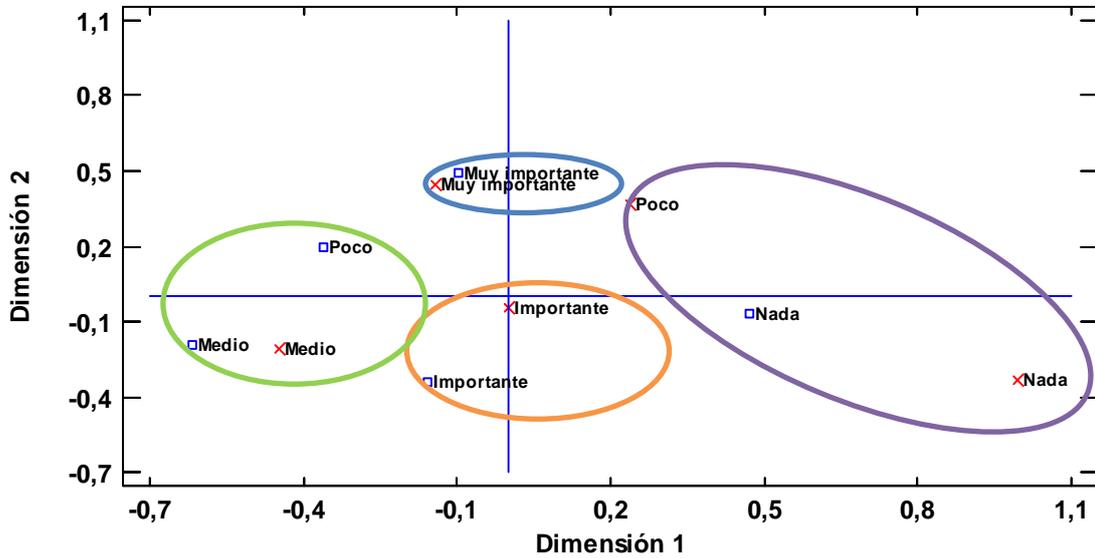


Gráfico A4. 6.- Mapa correspondencias: Implementar microblogs y línea comunicación directa actividad

filas: Microblogs, columnas: línea comunicación directa gestores

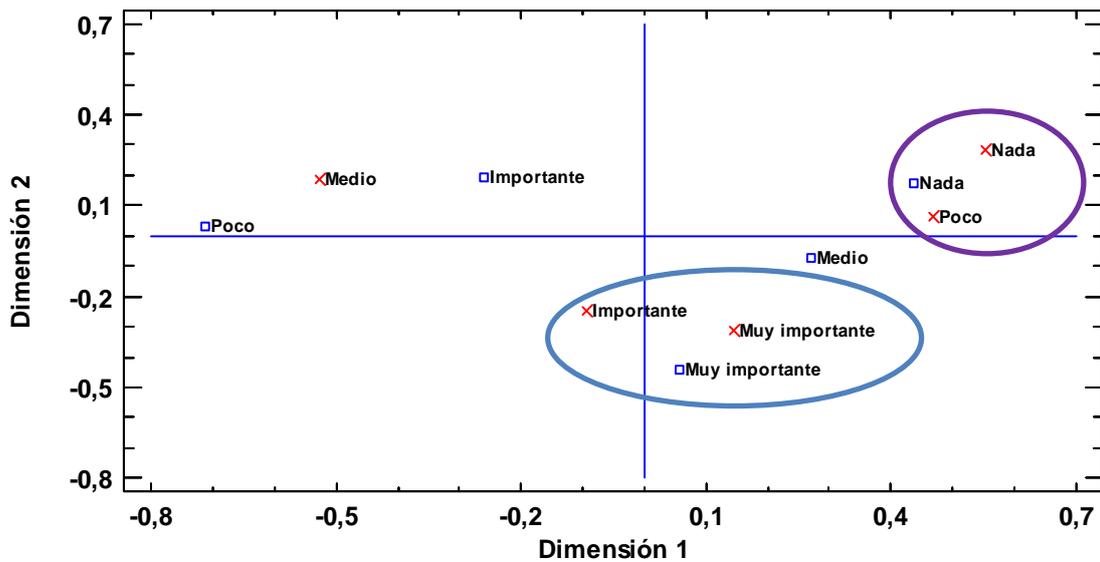


Gráfico A4. 7.- Mapa correspondencias: Implementar redes sociales públicas y recibir información actual

filas: Redes sociales públicas, columnas: Recibir información actual (actividad)

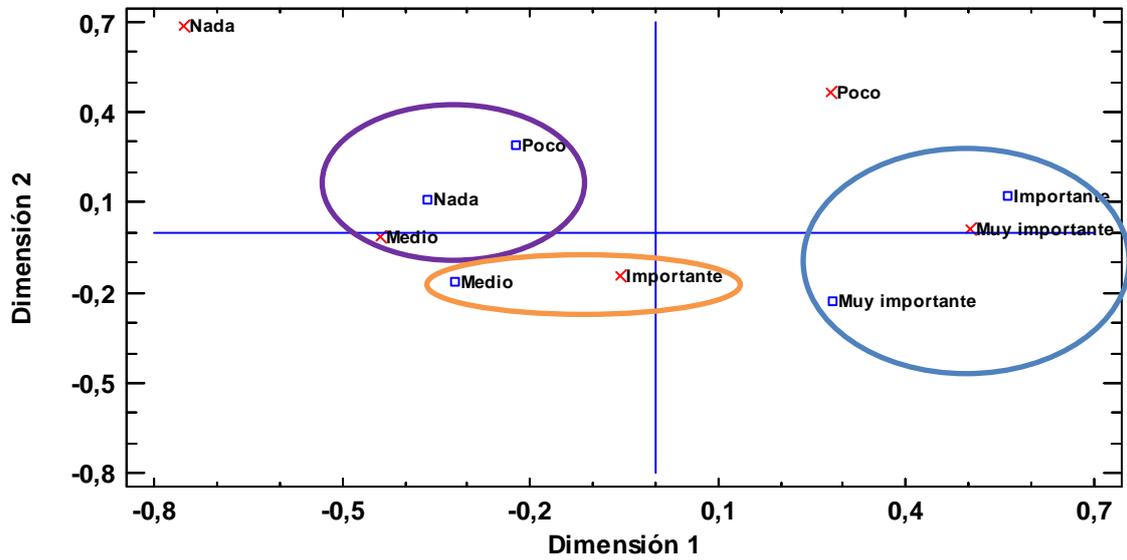


Gráfico A4. 8.- Mapa correspondencias: Implementar redes sociales privadas e interactuar con otros empleados

filas: Redes sociales privadas, columnas: Interactuar otros empleados (actividad)

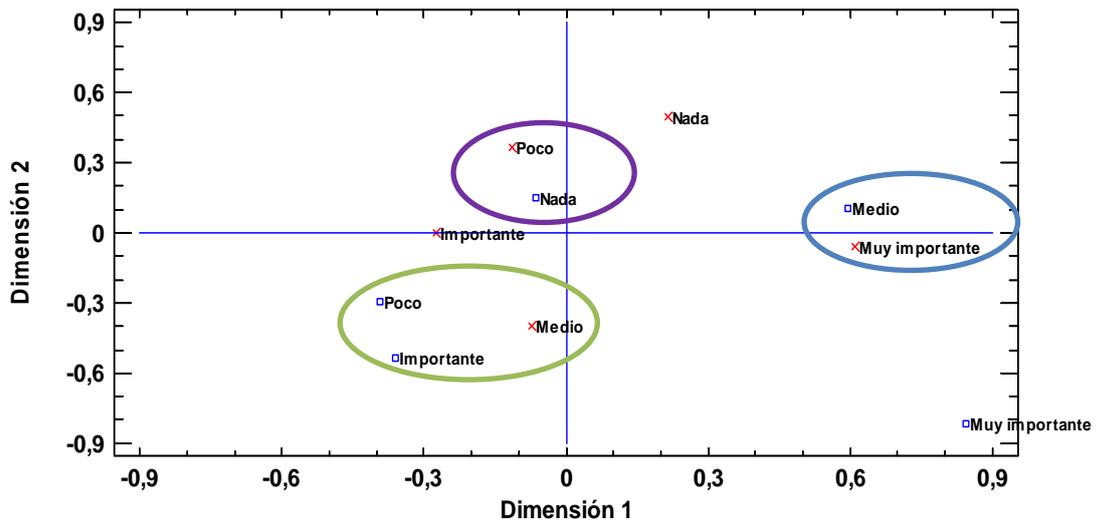


Gráfico A4. 9.- Mapa correspondencias: Implementar aplicaciones móviles e interactuar con otros empleados

filas: Aplicaciones móviles, columnas: Interactuar otros empleados (actividad)

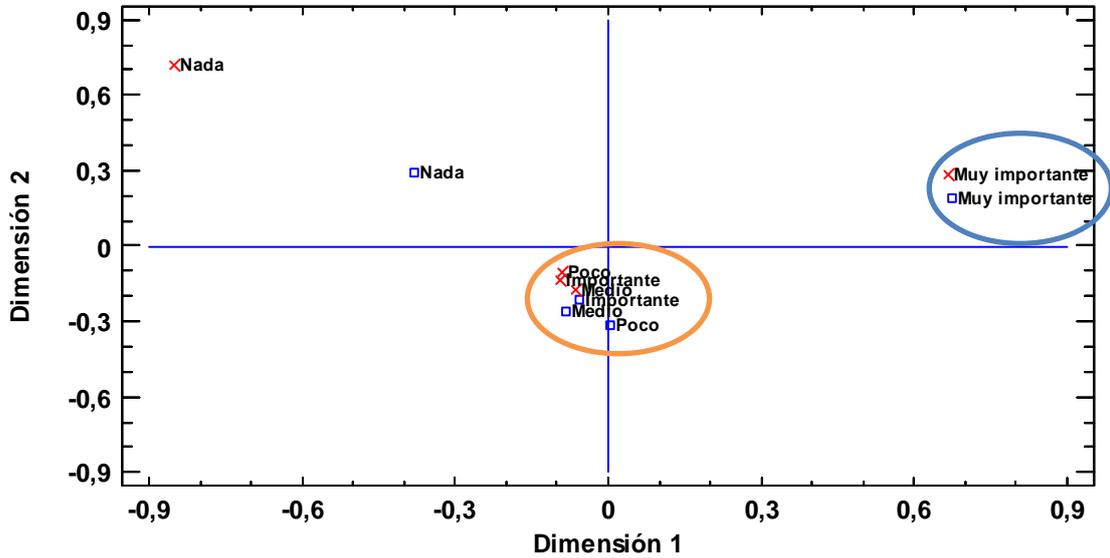


Gráfico A4. 10.- Mapa correspondencias: Implementar video *online* y disponer línea de comunicación directa con los gestores

filas: Vídeo online, columnas: Línea comunicación directa gestores (actividad)

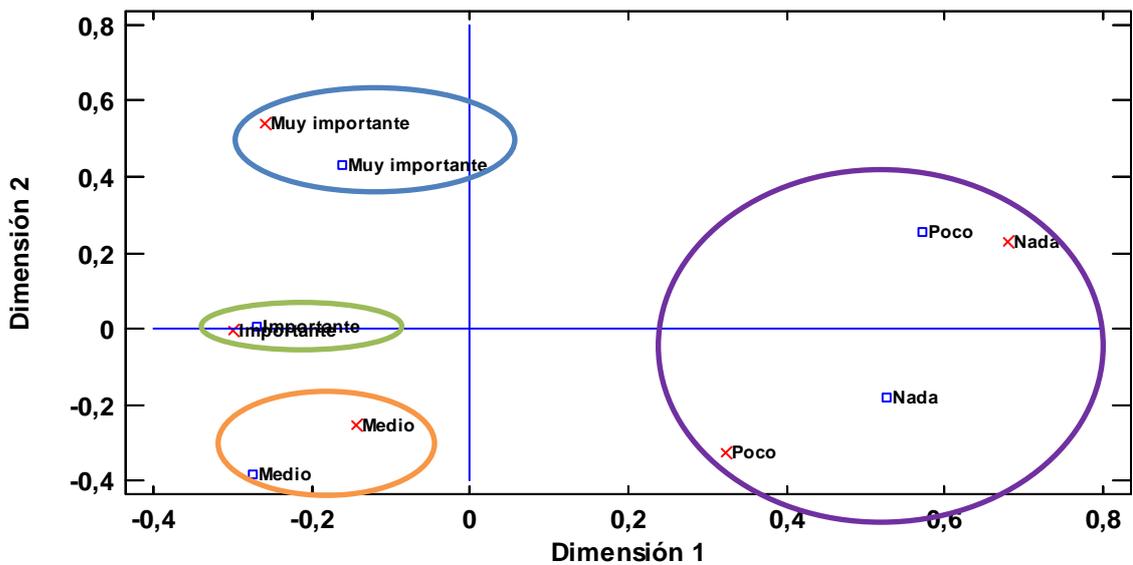


Gráfico A4. 11.- Mapa correspondencias: Implementar video *online* y contribuir gestión conocimiento

filas: Vídeos online, columnas: Contribuir gestión conocimiento

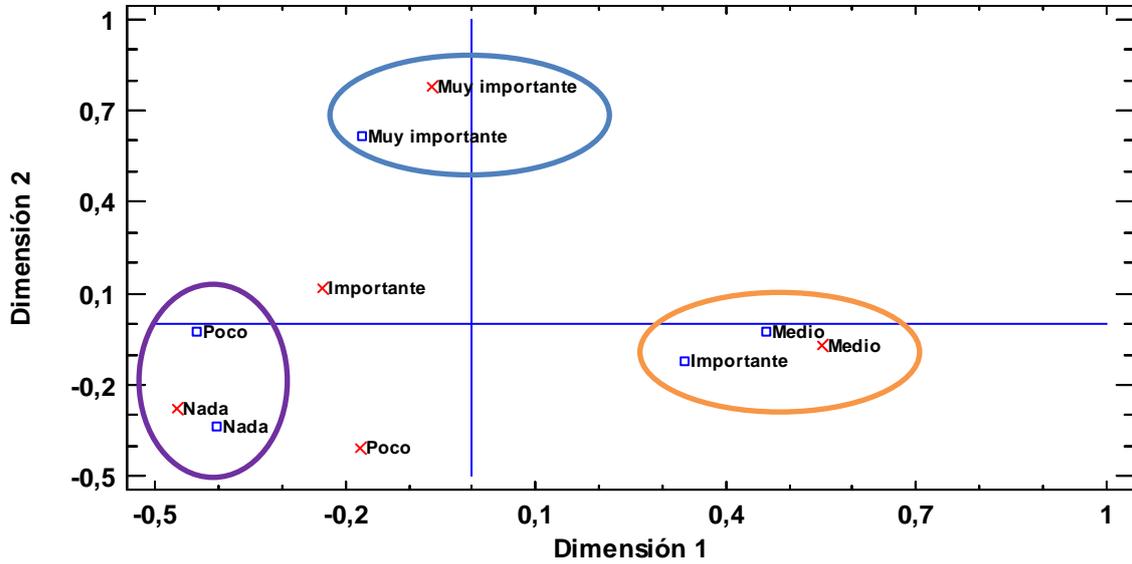


Gráfico A4. 12.- Mapa correspondencias: Implementar video *online* y encontrar fácilmente información

filas: Vídeo online, columnas: Encontrar información organización (actividad)

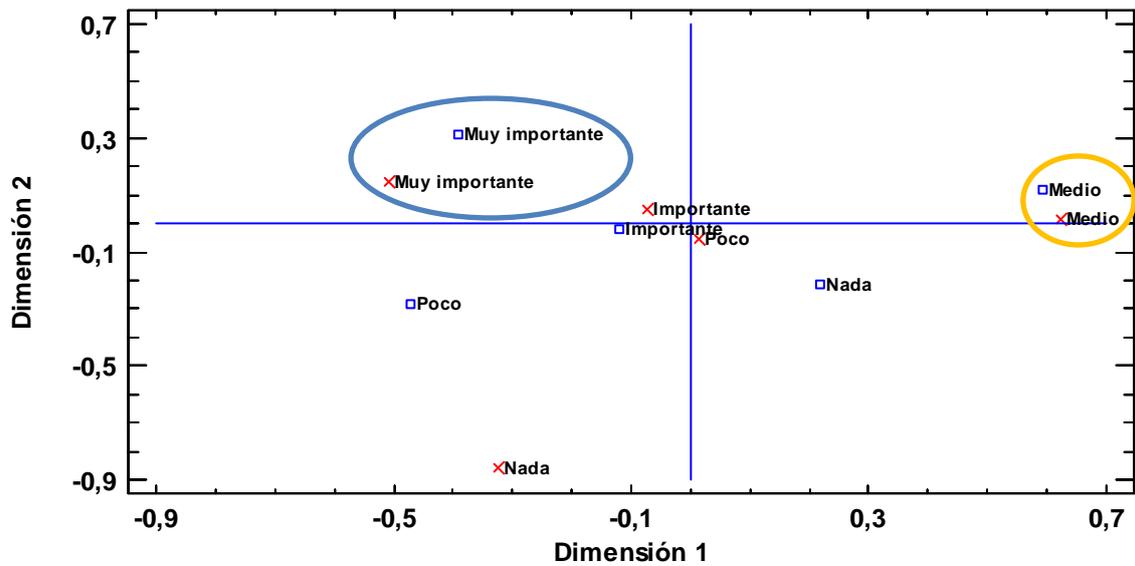


Gráfico A4. 13.- Mapa correspondencias: Implementar video *online* y recibir información actual de la organización

filas: Vídeo online, columnas: Recibir inormación actual (actividad)

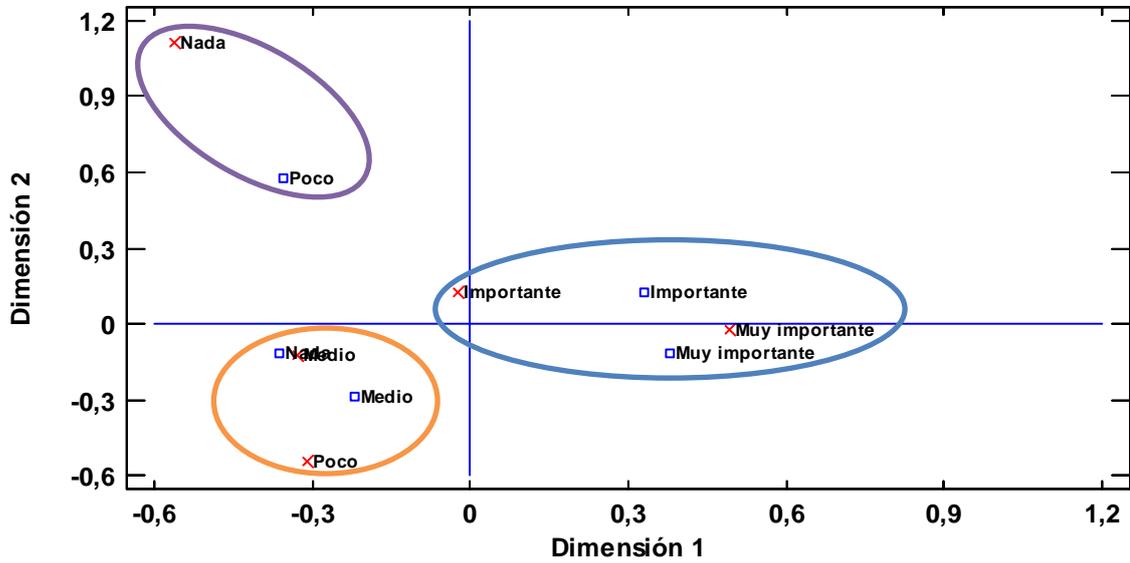


Gráfico A4. 14.- Mapa correspondencias: Implementar fotografía *online* y disponer línea de comunicación directa con los gestores

filas: implementacion fotografia online, columnas: disponer línea directa gestores

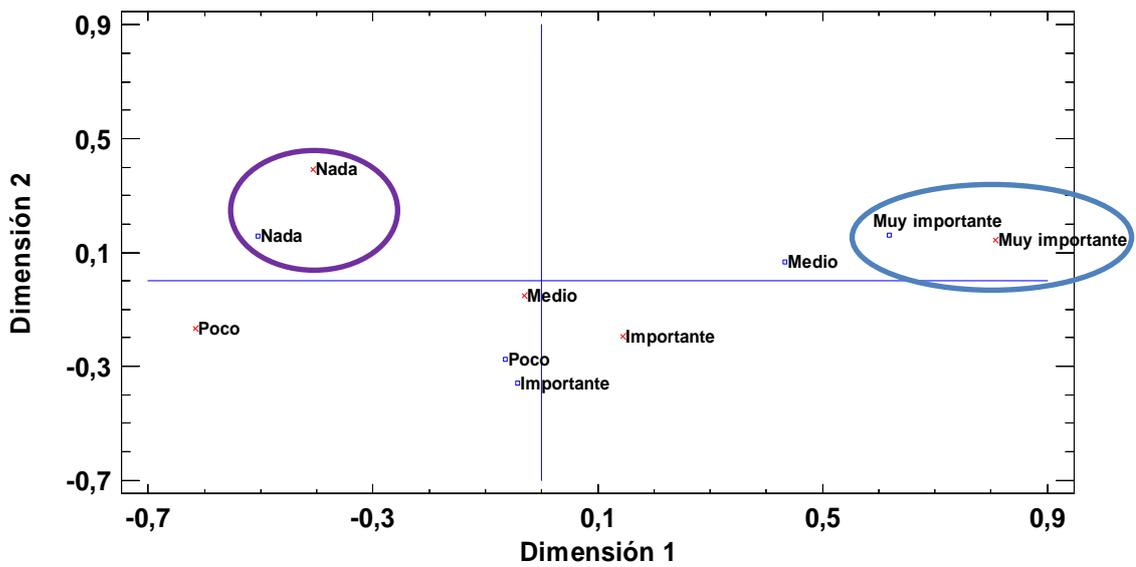


Gráfico A4. 15.- Mapa correspondencias: Implementar fotografía *online* y recibir información actual

filas: implementacion fotografia online, columnas: recibir informacion actual

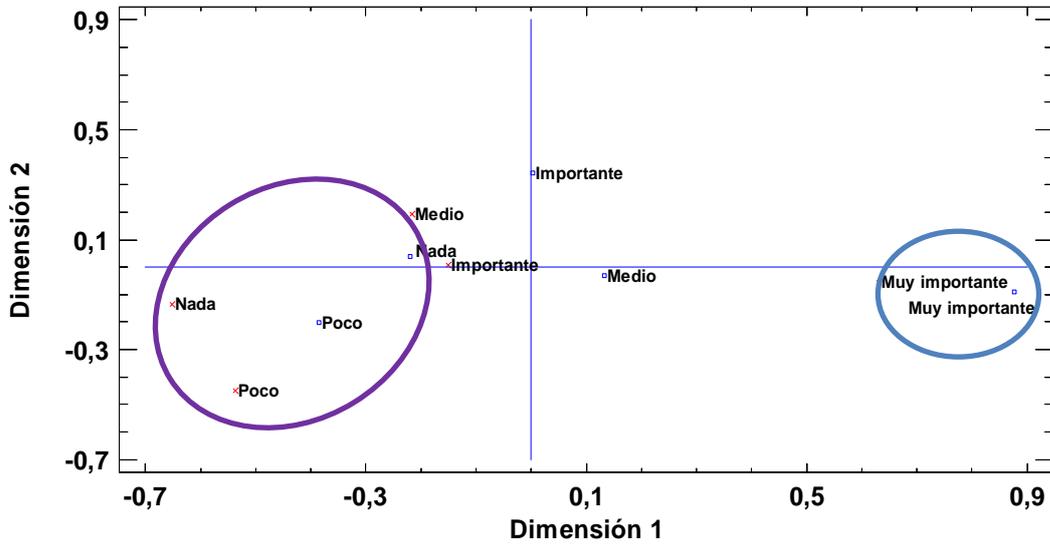


Gráfico A4. 16.- Mapa correspondencias: Implementar fotografía *online* y encontrar fácil información

filas: implementacion fotografia online, columnas: encontrar fácil informacion

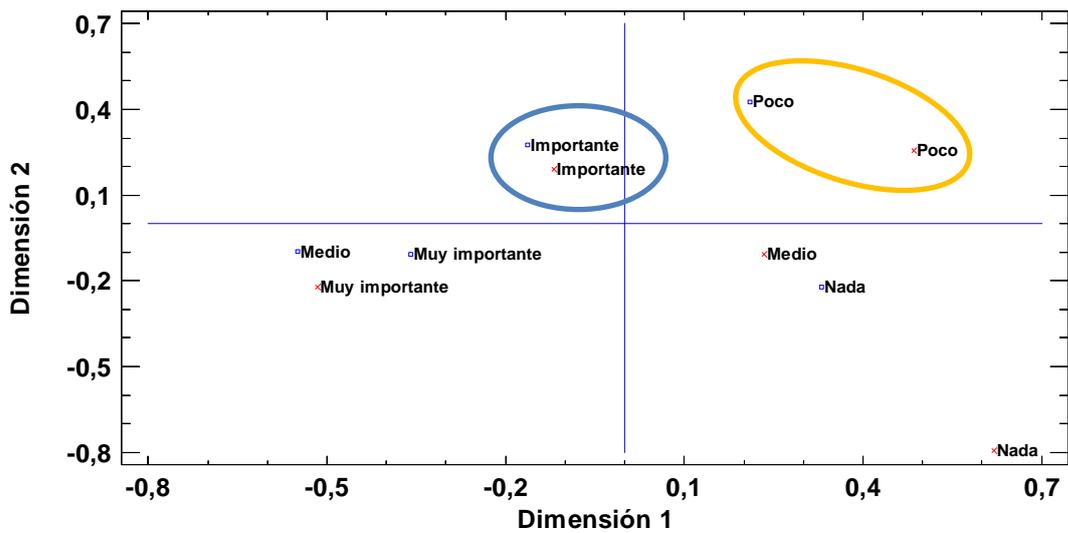


Gráfico A4. 17.- Mapa correspondencias: Implementar documentos y presentaciones compartidas e interactuar con otros empleados de la organización

filas: Documentos compartidos, columnas: Interactuar otros empleados (actividad)

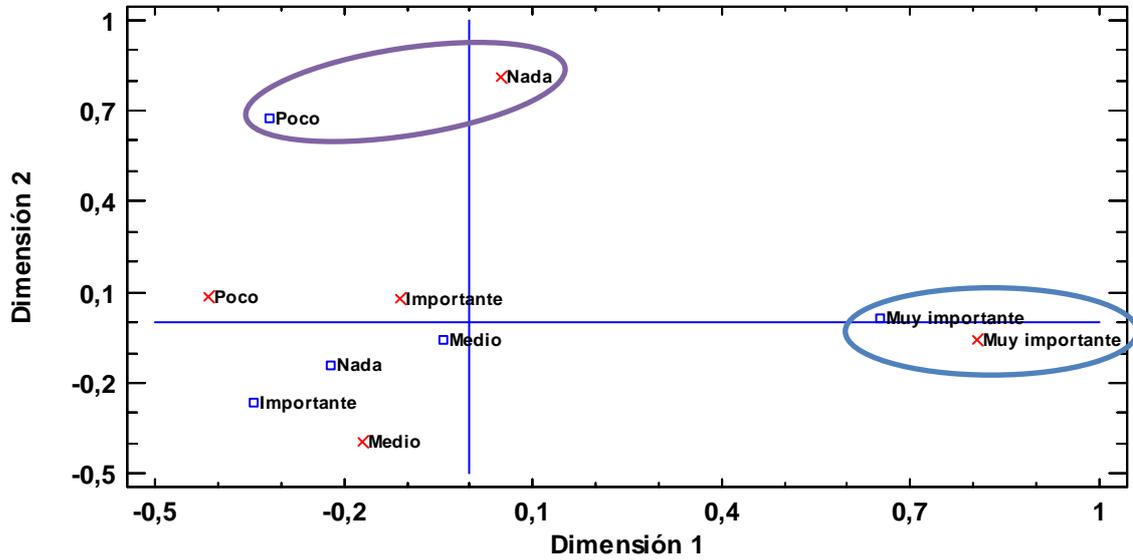


Gráfico A4. 18.- Mapa correspondencias: Implementar documentos y contribuir a la gestión del conocimiento

filas: Documentos compartidos, columnas: Contribuir gestión conocimiento principal (actividad)

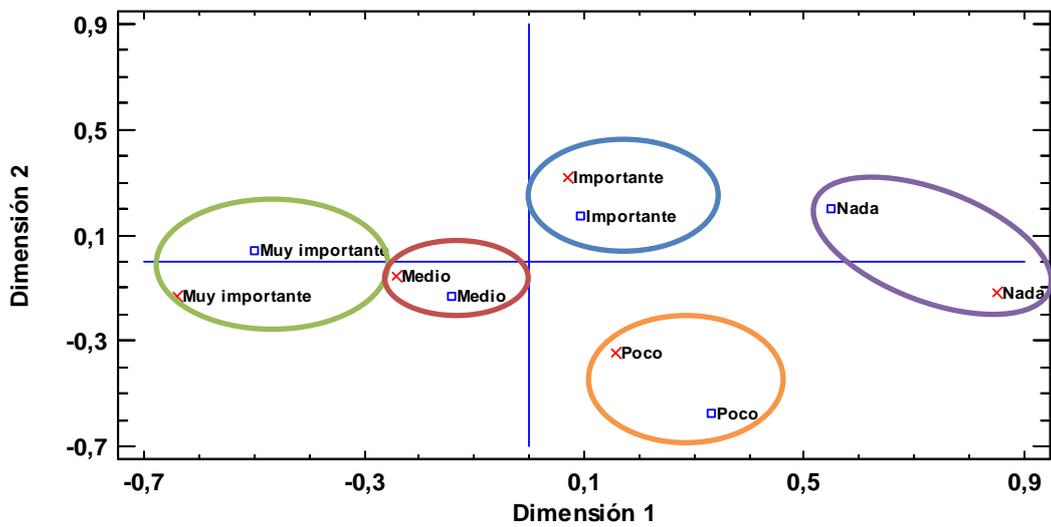


Gráfico A4. 21.- Mapa correspondencias: Implementar blogs y objetivo implicar a los empleados

filas: Blogs, columnas: Implicar empleados (objetivos)

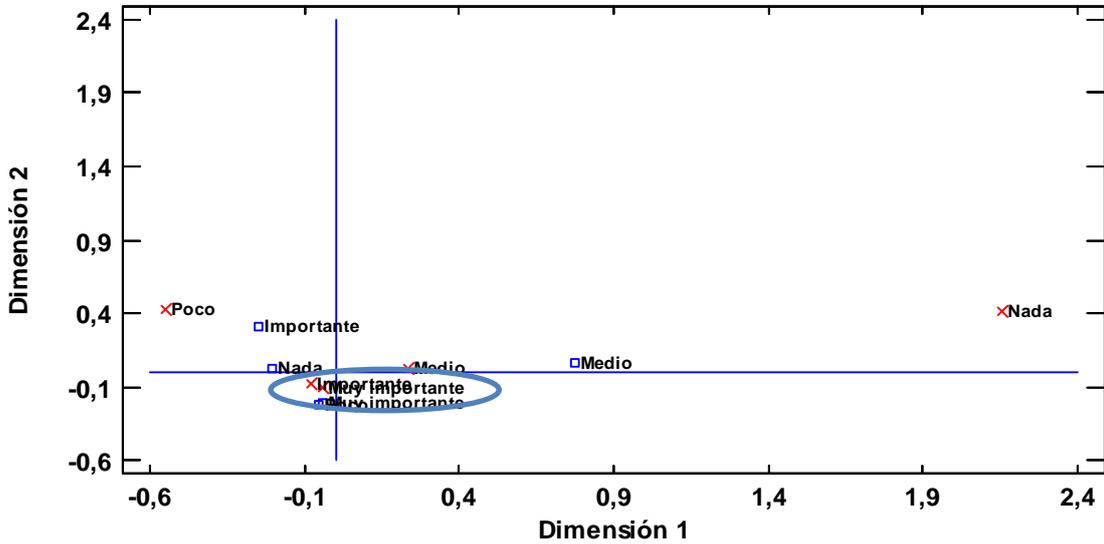
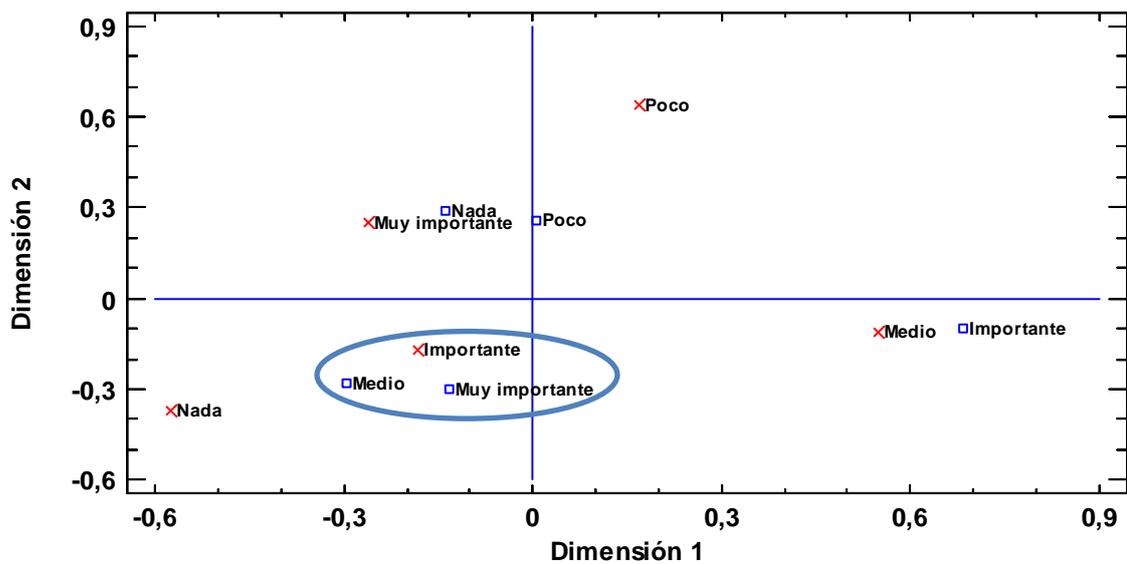


Gráfico A4. 22.- Mapa correspondencias: Implementar microblogs y objetivo implicar a los empleados

filas: Microblogs, columnas: Implicar empleados (objetivo)



ANEXO 5.
CUESTIONARIO Y RESPUESTAS DELPHI

A5.1. DELPHI: 1ª RONDA:

CUESTIONES

Cuestión 1:

1.- Los datos obtenidos durante la primera fase de esta investigación, consistente en una encuesta, muestran que la comunicación interna a través de los Social Media adquirirá mayor importancia en 2018 frente a otros canales de comunicación, como las publicaciones impresas o comunicación no verbal: a) ¿Cree que este aumento puede llegar a sustituir y provocar la desaparición de alguno de los canales tradicionales?, y b) ¿qué ventajas cree que aportan los Social Media frente a otros canales de comunicación?

Cuestión 2:

2.- Los resultados de la encuesta inicial señalan la falta de apoyo de la dirección como la principal barrera para la implantación y uso de los Social Media en la comunicación interna. Si está de acuerdo, ¿cuál es, en su opinión, el principal motivo de esta falta de apoyo por parte de los directivos? En caso de no estar de acuerdo, ¿cuál considera que es la principal dificultad?

Cuestión 3:

3.- Las actividades que las empresas encuestadas realizan de forma más exitosa a través de Social Media son a) recibir información sobre la actualidad de la organización, b) encontrar fácilmente información que necesite sobre la organización, y su puesto de trabajo, y c) interactuar con otros empleados de la organización. ¿Cree usted que estas actividades seguirán ganando importancia en los próximos años o serán remplazadas por otras?

Cuestión 4:

4.- Los resultados de la encuesta muestran una correlación muy alta entre las empresas con sedes o trabajadores en otros países y la existencia de un plan específico Social Media para comunicación interna, frente a las empresas que no tienen sedes en otros países ni plan específico. ¿Cómo puede explicarse esta relación?

Cuestión 5:

5.- La mayoría de los estudios reflejan relación entre el tamaño de la empresa y el uso de los Social Media, en cambio los resultados obtenidos de la encuesta no muestran correlación entre el tamaño de la empresa y la existencia de un plan específico Social Media de comunicación interna. En su opinión, qué relación existe entre el tamaño de las empresas y el uso de Social Media para la comunicación interna.

RESPUESTAS INDIVIDUALES

Sujeto 1

Cuestión 1

a) El desarrollo de determinados canales vinculados con las TIC indudablemente va a llevar aparejada la desaparición de medios clásicos. Ya está ocurriendo con las revistas internas en papel, conocidas como house organ, que prácticamente han desaparecido y se han sustituido por la web o newsletters electrónicas. Sin duda, el desarrollo de las redes sociales en la CI provocará cambios en los canales clásicos, aunque aún es pronto para aventurar cuáles podrían desaparecer.

b) Bien utilizados, es decir, con vocación realmente social, los nuevos medios permiten una interactividad real, una bidireccionalidad en las conversaciones y por tanto el diálogo. Esa es su principal virtud, ser más incluso un canal de escucha que de información.

Cuestión 2

Toda acción en CI debe tener el apoyo de la dirección para garantizar su éxito. En este caso, también, lógicamente. La falta de apoyo, en general, ya que dependerá de cada caso, se puede atribuir a un desconocimiento o falta de madurez tecnológica por parte de la dirección de determinadas compañías.

Cuestión 3

Sí y especialmente la tercera

Cuestión 4

Sin duda porque las TIC rompen las barreras espacio-temporales, que en el caso de empresas transnacionales son más claras.

Cuestión 5

El tamaño por sí no creo que sea un elemento determinante en el uso de medios sociales en la CI. Creo que depende más bien de la madurez tecnológica de cada organización, independientemente de su tamaño.

Sujeto 2

Cuestión 1

a) No. Los canales tradicionales ofrecen posibilidades específicas no reemplazables. De hecho, una vídeo-conferencia mejora a una llamada tradicional porque ves (comunicación no verbal) al interlocutor.

b) Es la moda actual de comunicación con sus ventajas derivadas de la multidireccionalidad de los mensajes y la retroalimentación en tiempo real

Cuestión 2

La dificultad radica en que siempre existe una resistencia al cambio, es algo psicológico que nos afecta en todos los sentidos. La gente con capacidad de

decisión y mayor nivel económico no somos nativos digitales. También el perfil del consumidor de algunas empresas es de personas no nativas digitales.

Cuestión 3

Sin duda mejorarán en fluidez.

Cuestión 4

Por la fluidez y agilidad. Incluso hay un concepto psicológico subyacente: el formar parte de un mismo equipo pese a la distancia. Se mejora el sentido de pertenencia al poseer canales de comunicación instantáneos.

Cuestión 5

Si una empresa precisa desarrollar la comunicación interna, no es pequeña, no hay duda. La comunicación es hija de la necesidad y ésta es independiente del tamaño de la empresa.

Sujeto 3

Cuestión 1

a) **No del todo.** Los canales surgidos de los Social Media llegan, en mi opinión, para enriquecer la comunicación en general y la comunicación corporativa interna en particular. La comunicación No Verbal es más antigua que la llegada del lenguaje y ha aguantado a lo largo de toda la historia de la humanidad, sin perder ni presencia ni importancia, ni trascendencia. Es más, a través de los grandes medios de comunicación (TV sobre todo), e incluso a través de los propios Social Media (que no dejan de ser un soporte más), la CNV sigue mostrando intacta su fuerza de comunicación, predominando, en muchos casos, sobre la CV (Comunicación Verbal) y la CPV (Comunicación Para Verbal).

Existe otro capítulo en el que sí van a incidir (de hecho ya está incidiendo, y mucho) y me refiero a las publicaciones corporativas tradicionales (en formato de

papel). En este caso, basta simplemente con aplicar una política de contención de costes en la Comunicación Interna. La racionalización de gastos nos llevará a prescindir de todo aquel soporte que implique desembolso económico.

b) **Fundamentalmente, comodidad e inmediatez.** Los Social Media son los grandes escaparates del siglo XXI. También en las empresas. También suponen cercanía generacional con aquellos colaboradores nativos digitales, que no entenderían esas comunicaciones fuera del soporte de los Social Media. Y, por el contrario, extienden la 'brecha digital' entre las generaciones más veteranas, que se muestran reacias a acogerlas como propias, entre ellas los jefes.

Cuestión 2

De nuevo vuelvo a recurrir al argumento generacional. Por lo general, los directivos no son nativos digitales y les cuesta aceptar que existen otros soportes para canalizar sus comunicaciones. El miedo a lo desconocido vuelve a resurgir, como a lo largo de la historia. El ser humano está lleno de temores. Y en las empresas no se arriesga. Solo lo justo. Es miedo al canal, en sí mismo y miedo a no saber dominarlo como herramienta de comunicación. Pero, por mi experiencia, una vez que estos directivos conocen, de primera mano, las excelencias y los resultados implementados con ellos y, muy importante, el ahorro de costes, cambian de opinión, y se convierten en fervientes defensores de los Social Media.

Cuestión 3

Hay que recordar que, a estas alturas, no todas las empresas facilitan una conexión a internet abierta a sus empleados. A menudo están capadas en su navegación para evitar la dispersión. Pero la tendencia es a liberarlas y a ejercer un control indirecto sobre su uso indebido o exagerado. Las funcionalidades citadas en la pregunta crecerán. Y a ellas se sumarán otras, interdepartamentales. Recursos Humanos tiene, por ejemplo, la oportunidad de *desburocratizarse* gracias a los Social Media. Y el Departamento de Comunicación, que coordina todo este proceso interno, tiene que buscar enriquecerse con las aportaciones de sus empleados. La

interactuación (y el anonimato) permiten más posibilidades de intercambio de opiniones.

Cuestión 4

La necesidad se impone. No es imprescindible disponer de sedes en otros países para implementar “*Planes de comunicación interna a través de los Social Media*”. Puede ocurrir con empresas con sedes en otras ciudades de España, por ejemplo. Al mismo tiempo, la operatividad y la optimización de recursos recomiendan establecer este tipo de planes para canalizar mejor la necesaria –e imprescindible– coordinación de todos los actores de un proceso productivo. Los Social Media son extraordinariamente eficaces en su tarea facilitadora de la comunicación. Y las empresas no pueden –ni deben– permanecer ajenas a esta realidad, tanto en su vertiente externa, como interna. ¿Alguien se imagina, a estas alturas, una compañía importante que carezca de ‘escaparate’ digital (web)? Sería impensable. Al igual que prescindir de la información que puede suministrarse a los clientes, y a los empleados, alojada en la *nube*. Los Social Media son canales que pertenecen al nuevo escenario y entorno digital/*online* que han llegado para quedarse, y crecer.

Cuestión 5.

Cuanto más grande es una empresa, más complejo es su proceso de comunicación interno. Los Social Media llegan para canalizar y facilitar más ese proceso, y por supuesto para hacerlo más eficaz. Cuanto más grande es una empresa también hay más gente en su *staff*, también en el departamento de comunicación, que es en definitiva el que debe vertebrar este Plan al que alude la pregunta. En una Pyme con diez empleados, los Social Media no pueden tener el mismo protagonismo que en una compañía de 10.000 empleados. Y no dispondrán de un departamento de comunicación, como tal. La proporcionalidad de tamaño compañía-uso Social Media es evidente. Otra cosa es que la Pyme también debe hacerse la pregunta de “*en qué les beneficiaría la implementación de un Plan de Uso de los Social Media en su desarrollo productivo*”. Según en qué casos, y en qué

sectores, deberían asesorarse mejor en este campo, que las Pymes tienen poco desarrollado.

Sujeto 4

Cuestión 1

a) Creo que la desaparición de los canales tradicionales, en caso de producirse, será más lenta. Así que en el 2018 apostaría más por la convivencia de canales tradicionales y digitales.

b) Conversación, inmediatez, comunicación directa.

Cuestión 2

Sí que estoy de acuerdo: la falta de apoyo de la dirección es esencial para poner en marcha iniciativas de comunicación interna 2.0 y actualmente es uno de los principales frenos dentro de las organizaciones. Creo que esta falta de apoyo se debe principalmente a dos razones: a) desconocimiento de las ventajas que el 2.0 puede aportar a la organización y b) cierto miedo a perder el supuesto "control" de la comunicación dentro de la empresa.

Cuestión 3

Sin duda, seguirán siendo tres acciones clave. Creo que los Social Media también servirán para captar nuevo talento fuera de la empresa.

Cuestión 4

Creo que las empresas descentralizadas y con sedes a nivel internacional están más concienciadas con la importancia de la comunicación interna que aquellas que solo operan en un país o en una zona geográfica. La dispersión de trabajadores hace que se a más evidente la necesidad de gestionar la comunicación entre ellos y de formalizar esta relación, mientras que si se comparten oficinas, por ejemplo, muchas veces esta comunicación es más informal y espontánea.

Cuestión 5

Creo que más que con el tamaño de la empresa, el contar con un plan de SM para comunicación interna está relacionado con la dispersión geográfica de la compañía, como se apuntaba en la pregunta anterior.

Sujeto 5

Cuestión 1

a) Convivirán ambos canales, los tradicionales y los on line y se irán complementando. La prioridad será para los on line, sin olvidar el resto de herramientas.

b) Rapidez en la emisión de mensajes y en la respuesta de clientes internos. Gran penetración. Facilidad de utilización.

Cuestión 2

Estoy de acuerdo. Es cuestión de mentalizar al staff directivo de las ventajas y demostrar la practicidad de los nuevos sistemas.

Cuestión 3

Se irán incrementando y surgirán otras como potenciación del trabajo en equipo y atención personalizada al empleado.

Cuestión 4

Es fácil comunicar *online* con las sedes fuera del país. La diseminación geográfica ya no es problema.

Cuestión 5

Cuanto mayor sea la empresa más fácil es implantar Social Media. Es muy importante establecer una red *online* con los trabajadores, que de otra manera, por el sistema tradicional sería laborioso, de elevados costes y poco operativo.

Sujeto 6

Cuestión 1

a) Sí

b) Inmediatez, economía, posibilidad de feed-back

Cuestión 2

Las Empresas suelen tener miedo a abrir una ventana tan incontrolable como es una red social.

El perfil de empleados también influye en la toma de decisiones. En nuestro caso, el grueso de los empleados está en puestos de cadena, por lo que todo contacto sería fuera del ámbito de trabajo y del horario laboral.

Cuestión 3.

Seguirán ganado fuerza, y se complementarán con otras muchas.

Cuestión 4

En las multinacionales, toda la estrategia digital se decide en la casa madre. En nuestro caso está más desarrollado a nivel externo que interno.

Cuestión 5

No veo correlación.

Sujeto 7

Cuestión 1

a) Me cuesta creer que los medios más tradicionales desaparezcan por completo. De lo que sí estoy convencida es de que la comunicación interna va a continuar evolucionando a medida que vayamos derribando barreras como la de la privacidad del uso de las redes sociales.

b) Interactuación e inmediatez

Cuestión 2

La principal dificultad para mí es que los Social Media, hasta ahora, son utilizados ante todo en el ámbito más personal y no tanto en el laboral. En ocasiones, utilizar las redes sociales para algo relacionado con la empresa donde se trabaja se puede llegar a considerar una invasión de la privacidad. Otro de los hándicap es el porcentaje de uso de las mismas. Los Social Media no pueden utilizarse como medio “oficial” de comunicación interna porque no siempre la totalidad de los empleados están registrados.

Cuestión 3

Creo firmemente en que estas actividades seguirán ganando importancia a medida que se vaya perdiendo esa barrera que supone la privacidad. Sobre todo la última, creo que lograremos interactuar mucho más con otros empleados de la organización a través del buen uso del Social Media.

Cuestión 4

Porque la distancia obliga muchas veces a buscar alternativas más inmediatas a la comunicación tradicional. La inmediatez de los Social Media es una de sus grandes ventajas y, por ello, una de las razones de peso para utilizarlas en casos como el que se presenta.

Cuestión 5

En mi opinión no existe ninguna relación. Y más aún, ¡no debería existir! Cualquier empresa, de cualquier tamaño puede hacer uso de los Social Media para comunicación interna. A pesar de que lo lógico parece que sean las grandes

empresas las que más lo promuevan, me parece incluso más sencillo de aplicar en empresas de menor tamaño por la ventaja que supone conocer personalmente a los compañeros.

Sujeto 8

Cuestión 1

Sin duda provocará la desaparición de determinadas publicaciones impresas. Por dos razones fundamentales, un ahorro en costes de impresión sustancial y una comunicación más directa, casi instantánea, que además permite controlar a la empresa la aceptación y participación de los usuarios.

Cuestión 2

El apoyo de la dirección es fundamental para la implantación y posterior mantenimiento de canales de información en las redes sociales. En mi caso este apoyo es notable, lo que nos permite una mayor capacidad de movimientos y de implicación de la empresa en Social Media.

Creo que ahora mismo las mayores dificultades son dos:

1.- Los compañeros. No todos están dispuestos a dedicar tiempo fuera del trabajo a participar en los canales de la empresa en la red.

2.- La capacidad de aportar contenidos a lo largo del tiempo. Una empresa no genera noticias con frecuencia, y llega un momento en que contar algo de interés se convierte en una tarea complicada.

Cuestión 3

Creo que seguirán ganando importancia. Desde mi experiencia, la plantilla agradece recibir información puntual de las actividades y novedades que se

producen alrededor de la empresa, Es más, una vez que las empiezan a recibir, se convierte en una demanda del trabajador y una obligación para la empresa. También creo las actividades se incrementaran. Se convertirán en una fuente de información mutua en ambos sentidos.

Cuestión 4

Por la conectividad que ofrecen los canales de Social Media. Son inmediatos. Una información publicada en cualquier red social, llega de forma instantánea a toda la Plantilla esté donde esté, en cualquier lugar del mundo. Eso nos permite, una capacidad de maniobra y una agilidad que los métodos tradicionales no ofrecen.

Cuestión 5

Creo que empresas pequeñas que tienen a toda su plantilla agrupada en un solo centro, no consideran importante la comunicación a través de Social Media. En mi caso, con centros y delegaciones en diversos lugares, la comunicación interna a través de los canales de Social Media, nos ha permitido interconectar a toda la plantilla estén donde estén que se conozcan todos, y que todos conozcan lo que hacen sus compañeros de otras delegaciones y la empresa. Todo son ventajas.

A5.2. DELPHI: 2ª RONDA:

CUESTIONES

Cuestión 1:

Qué herramientas Social Media considera que son las más efectivas para utilizar con los empleados? (blogs, redes sociales, archivos en nube,...).

Cuestión 2:

Ante los posibles riesgos en el uso de los Social Media en la comunicación con los empleados, en su opinión, todos los trabajadores deben participar en la creación y distribución de contenidos o debe estar restringido a un grupo formado.

Cuestión 3:

En los resultados de la primera ronda, surge la edad o la *brecha generacional*, como una posible dificultad para la implantación de las nuevas TIC en la comunicación interna de las empresas. Cómo cree que puede influir la edad de los trabajadores y/o los directivos en la utilización de los Social Media para comunicarse con los empleados.

RESPUESTAS INDIVIDUALES

Sujeto 1

Cuestión 1

La pregunta es un poco genérica, ya que dependerá del tipo de organización (tamaño, funciones...) y de la finalidad de la comunicación (compartir conocimiento, apoyo a la cultura...). En términos generales podemos decir que los archivos en la nube pueden ser la mejor herramienta para compartir conocimiento y las redes sociales para crear sentimiento de comunidad o pertenencia, mientras que el blog se podría ubicar entre unos y otros.

Cuestión 2

Creo que si queremos aprovechar un uso completo de los medios sociales estos deben estar abiertos a todos los empleados, independientemente de su función o categoría, con una perspectiva muy amplia y democrática. Otra cuestión es que deba haber un manual claro de uso de esos medios que determine qué prácticas son aceptables y cuáles no, para evitar esos riesgos a los que hace referencia.

Cuestión 3

El tema de la brecha generacional se supera con formación, como demuestran los niveles de uso de las tecnologías en los países escandinavos, donde se han llevado a cabo importantes trabajos de alfabetización digital entre personas mayores de 55 años, un colectivo que ahora presenta allí unos niveles de uso muy amplios. En este sentido, es cierto que existe una diferencia generacional pero también lo es que se puede salvar si la empresa desarrolla oportunos programas de formación y promoción de las TIC.

Sujeto 2

Cuestión 1

Depende de la finalidad del mensaje (informativo, fático, profesional...) y el volumen de la información (texto breve, memorandos, imágenes, vídeos...). Sin duda las más instantáneas son siempre las mejores (Whatsapp, Line...). Se leen casi inmediatamente porque se accede a ellas desde cualquier móvil. Si el mensaje es complejo o pesado, el correo electrónico. La gente no considera el Facebook como parte de su vida laboral. La bitácoras de empresa pueden ser vistas o no. Twitter no está generalizado. No existe necesidad ni rutina (a no ser que se pacte expresamente lo contrario en el puesto de trabajo) y la Nube es una forma de archivar, no supone un cambio, en sí, de nada importante.

Cuestión 2

Mejor controlarlos con expertos tanto en lo relativo al manejo (capacitación técnica) como de contenidos (errores en mensajes públicos).

Cuestión 3

Sin duda. Las Redes son un nuevo lenguaje y hay que conocerlo. Como cualquier idioma se aprende mejor cuanto más joven.

Sujeto 3

Cuestión 1

No creo que pueda establecerse una regla infalible en este aspecto. Ninguna empresa es igual a otra, ni ningún empleado es igual a otro. Habría que establecer un estudio del perfil del empleado, enmarcado en las características de la empresa en la que presta sus servicios. El análisis debería conducir a la elaboración de una tipología y, en consecuencia, a adaptar el canal preferente (o preferentes) al *target* de cada trabajador. Pero, al igual que en el periodismo, el éxito de una buena comunicación interna desarrollada en redes sociales corporativas, pienso, reside en la calidad y oportunidad de los contenidos. Si interesan, tendrán éxito y serán consumidos no importa por qué canales. Si no provocan interés, por mucho Twitter, WhatsApp, blogs o nubes que interpongamos, no lograremos más que absentismo *corporativo*.

Cuestión 2

Si se estableciera la obligatoriedad de que todos los empleados de una compañía participaran en la *“creación y distribución de contenidos”*, esta directriz, en sí misma, abocaría al fracaso más absoluto la iniciativa. La comunicación interna, esencial a mi modo de ver en la catalogación de una empresa como eficaz y competitiva, debe provocar el interés de los empleados, no obligarles a nada. Si no es capaz de hacerlo, será una mala comunicación interna. Tampoco definiendo, en

absoluto, que sea un grupo de expertos, y solo un grupo de expertos, el que se responsabilice de los contenidos. Debe existir accesibilidad, y cauces abiertos y publicitados para participar, pero nunca obligatoriedad, pernicioso en su origen (sobre todo entre trabajadores españoles, tan opuestos a las imposiciones...). Insisto: una buena orientación en los contenidos logrará provocar el interés y, en consecuencia, la participación en su elaboración, enriqueciéndolos, ¡qué duda cabe! La facilidad y versatilidad de los canales de participación facilitarán las cosas...

Cuestión 3

Desgraciadamente, cada vez hay menos problemas por cuestiones de edad de los empleados, por cuanto los ERE's y los despidos en general se dirigen con más intensidad a los grupos de edades más elevadas, desdeñando la experiencia como mayor patrimonio del talento de una compañía. Pero es cierto que en estos casos la actitud (que se tiene o no) debe ser más valorada que la aptitud (que puede adquirirse), en lo que se refiere a la voluntad de adaptarse a las TIC en la comunicación interna. No hace mucho tiempo algunos veteranos vivimos una situación bastante similar cuando en las redacciones de los medios informativos pasamos de la máquina de escribir a los ordenadores. Hablar por tanto de "brecha digital" no es nuevo, sólo que se ha complicado con el paso del tiempo y la evolución tecnológica.

Sin embargo, la situación, entre los directivos de una compañía, sí me merece más preocupación que entre los empleados de mayor edad, en clara –y brusca, en muchos casos- extinción. Los directivos pertenecientes a *targets* de edad avanzada son, en general (salvo honrosas excepciones) más reacios a adoptar las TIC como herramientas de su trabajo cotidiano, por desconocimiento y, llevados por éste, por miedo a sus efectos. En estos casos, el apostolado de quienes defienden las bondades de las TIC como instrumentos idóneos para optimizar la actividad de una empresa debe intensificarse, y no siempre logra convencerles, lo que sin duda perjudica la competitividad y, en el caso de la comunicación interna, la solidez de

una identificación corporativa de los empleados con su compañía, fundamental para resultar más eficaces.

Sujeto 4

Cuestión 1

Blogs y microblogging interno (ej. Yammer)

Cuestión 2

No tienen que participar todos los trabajadores: debe ser una elección libre. Pero sí que se ha de dar la oportunidad a todos los trabajadores de poder participar.

Cuestión 3

La brecha digital generacional puede dificultar el acceso a estas herramientas. Para evitar que suponga un freno, es esencial la formación interna en habilidades digitales.

Sujeto 5

Cuestión 1

Sería un compendio de todas ellas, donde convivieran herramientas *off line*, tradicionales, y *online*. En un manejo preciso de ellas y adaptándolas a cada caso determinado según las circunstancias, radicaría el éxito de determinadas acciones de comunicación. En el caso de grandes empresas, con centros de trabajo diseminados, las redes sociales cumplirán un papel primordial.

Cuestión 2

La Comunicación debe estar organizada y parametrizada en áreas para que los empleados puedan desarrollarla con efectividad. Se deberán crear llaves y permisos en función de las materias a comunicar, y no siempre serán los mismos los

que accedan a todo. En cada caso, los trabajadores participarán en la creación y distribución de contenidos en función de los temas y tareas.

Cuestión 3

Sin duda, la edad generacional marca determinadas pautas de comportamiento en el manejo de herramientas. No obstante, la sociedad actual está totalmente aferrada a los nuevos sistemas de comunicación *online* y ya prácticamente no hay diferencias en su manejo, salvo las que impone la propia cultura digital que se posea. Podemos hablar de trabajadores de nivel alto, que pueden tener una edad avanzada y sin embargo poseen conocimientos avanzados en Social Media, y otros de menor cualificación que apenas usan el ordenador. Todo ellos, casi con total seguridad, manejan un Smartphone, tienen una cuenta en red social o disponen de mensajería instantánea.

Sujeto 6

Cuestión 1

Redes sociales.

Cuestión 2

Grupos formados.

Cuestión 3

No debe afectar.

Sujeto 7

Cuestión 1

En mi opinión, lo más efectivo son los archivos en nube y, con el tiempo, lo serán las redes sociales. La comodidad de compartir información en una nube con

los compañeros es evidente, pero es un intercambio de información. Veo muy interesante el poder de las redes sociales para ir más allá y generar compañerismo, equipo y motivación.

Cuestión 2

Pienso que todos los empleados deberían participar a través de grupos de trabajo, aportando sugerencias, dando ideas. Aunque la decisión final de creación de contenidos recaiga siempre en un equipo profesional de comunicación.

Cuestión 3

Esa brecha es evidente y muy influyente a la hora de implantar un nuevo sistema de comunicación con los empleados basado en los Social Media. El hecho de no utilizar las redes sociales en el día a día de manera personal influye a la hora de tenerlas como recurso de comunicación interna. Creo que es una herramienta con futuro a corto plazo, pero inevitablemente será más utilizada en empresas con directivos jóvenes o, al menos, presentes en los Social Media.

Sujeto 8

Cuestión 1

Facebook, Twitter, y archivos en la nube como Slideshare o Instagram. Las dos primeras por la implantación que ya tienen, el 70% de nuestros empleados usan las dos o al menos una de ellas. Las dos plataformas en la nube son útiles porque tienen a su disposición gran cantidad de fotografías, vídeos y presentaciones de la empresa donde ellos participan.

Cuestión 2

Nosotros potenciamos que todos las usen, y les invitamos continuamente a que nos manden opiniones, artículos y colaboraciones. De hecho son también

muchos los que siguen continuamente los contenidos en redes sociales de nuestra empresa. Pero por lo general no participan; en todo caso comparten contenidos.

Cuestión 3

Sin duda, la edad es un factor importante a tener en cuenta en el uso de las TIC. En nuestro caso podemos diferenciar 3 rangos de edades.

- Trabajadores entre 20 y 30 años que por lo general aunque usan mucho las redes sociales, no participan ni muestran interés en las plataformas de la Empresa.
- Trabajadores entre 30 y 45 años, son el grupo más activo en todos los canales de comunicación de la empresa
- Por último los trabajadores de más de 45 años. Este grupo si bien han entrado en las plataformas, la usan poco y en intervalos largos en el tiempo.

Respecto a los directivos, en el caso de nuestra empresa todos utilizan los canales de Social Media sin dificultad, e incluso promueven su uso.

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Clasificación entre públicos internos y públicos externos	117
Tabla 2.- Medidas sobre la efectividad de la comunicación interna en los principales trabajos empíricos	141
Tabla 3.- Trabajos sobre aplicación de las nuevas tecnologías a la comunicación interna en España	179
Tabla 4.- Definición de las principales herramientas Social Media.....	185
Tabla 5.- Cuadro resumen de las características de las empresas de la muestra.....	229
Tabla 6.- Cuadro resumen de las características de las variables de la muestra de Dircom	234
Tabla A2. 1.- Resumen estadístico de la edad	383
Tabla A2. 2.- Distribución de frecuencias y valores límite de la edad	383
Tabla A2. 3.- Resumen estadístico de la experiencia profesional.....	383
Tabla A2. 4.- Distribución de frecuencias y valores límite de los años de experiencia profesional.....	384
Tabla A2. 5.- Resumen estadístico del porcentaje de tiempo que los profesionales dedican a gestionar los Social Media.....	384
Tabla A2. 6.- Distribución de frecuencias y valores límite de porcentaje de tiempo que los profesionales dedican a gestionar los SM.....	384
Tabla A2. 7.- Frecuencias y datos estadísticos de la importancia actual de los canales de comunicación interna	385
Tabla A2. 8.- Frecuencias y datos estadísticos de la importancia de los canales de comunicación interna en el 2018	386
Tabla A2. 9.- Implementación herramientas Social Media	387
Tabla A2. 10.- Importancia herramientas Social Media.....	388
Tabla A2. 11.- Frecuencias de los Beneficios más representativos de cada canal Social Media.....	389
Tabla A2. 12.- Frecuencias del éxito de las actividades de comunicación interna realizadas a través de los Social Media	390
Tabla A2. 13.- Frecuencias y datos estadísticos de los objetivos de comunicación interna alcanzados a través de los Social Media	391

Tabla A2. 14.- frecuencias de las barreras a la implantación y uso de los Social Media en comunicación interna	392
Tabla A2. 15.- Frecuencias y valores estadísticos de las habilidades de los Dircom en el uso de los canales Social Media	393
Tabla A3. 1.- Tabla de correlación de las variables numéricas: edad, años de profesión del Dircom y porcentaje de su jornada laboral dedicada a gestionar SM	397
Tabla A3. 2. - Tabla de comparación de medias para la edad del Dircom (v cuantitativa) para variables con dos características.....	398
Tabla A3. 3.- Tabla de comparación de medias para porcentaje de tiempo dedicado a la gestión de los SM para variables con dos características	399
Tabla A3. 4.- Análisis de varianza para variables con 5 características y edad Dircom. Tablas ANOVA edad Dircom	400
Tabla A3. 5.- Análisis de varianza para variables con 5 características y Porcentaje tiempo. Tablas ANOVA porcentaje tiempo jornada laboral dedicado a gestionar S.M. Dircom	402
Tabla A4. 1.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de las “publicaciones impresas” en la comunicación interna.....	407
Tabla A4. 2.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de la “comunicación <i>online</i> ” en la comunicación interna	408
Tabla A4. 3.- Tablas de contingencia para la Importancia 2018 de la “comunicación social media”	409
Tabla A4. 4.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de la “comunicación cara a cara” en la comunicación interna	410
Tabla A4. 5.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de la “comunicación no verbal” en la comunicación interna.....	411
Tabla A4. 6.- Tablas de contingencia para la Importancia en 2018 de los “eventos” en la comunicación interna	412
Tabla A4. 7.- Tablas de contingencia para la Importancia actual de las “publicaciones impresas” en la comunicación interna	413
Tabla A4. 8- Tablas de contingencia para la Importancia actual de la “comunicación <i>online</i> ” en la comunicación interna	414
Tabla A4. 9.- Tablas de contingencia para la Importancia actual de la “comunicación social media” en la comunicación interna.....	415

Tabla A4. 10.- Tablas de contingencia para la Importancia actual de la “comunicación cara a cara” en la comunicación interna	416
Tabla A4. 11- Tablas de contingencia para la Importancia actual de la “comunicación no verbal” en la comunicación interna.....	417
Tabla A4. 12.- Tablas de contingencia para la Importancia actual de los “eventos” en la comunicación interna	418
Tabla A4. 13. - Tablas de contingencia para la Implementación de los “blogs” en la comunicación interna	419
Tabla A4. 14.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “microblogs” en la comunicación interna	421
Tabla A4. 15.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “redes sociales públicas” en la comunicación interna.....	423
Tabla A4. 16.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “redes sociales privadas” en la comunicación interna	425
Tabla A4. 17.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “aplicaciones para móviles” en la comunicación interna	427
Tabla A4. 18.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “video <i>online</i> ” en la comunicación interna	429
Tabla A4. 19.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “fotografía online” en la comunicación interna.....	431
Tabla A4. 20.- Tablas de contingencia para la Implementación de los “documentos y presentaciones compartidas” en la comunicación interna	433
Tabla A4. 21.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “blogs” en la comunicación interna	434
Tabla A4. 22.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “microblogs” en la comunicación interna	435
Tabla A4. 23.- Tablas de contingencia para la Importancia de las “redes sociales públicas” en la comunicación interna.....	436
Tabla A4. 24.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “redes sociales privadas” en la comunicación interna	437
Tabla A4. 25.- Tablas de contingencia para la Importancia de “aplicaciones para móviles” en la comunicación interna	438

Tabla A4. 26.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “vídeo online” en la comunicación interna	439
Tabla A4. 27.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “fotografía online” en la comunicación interna	440
Tabla A4. 28.- Tablas de contingencia para la Importancia de los “documentos y presentaciones compartidas” en la comunicación interna	441
Tabla A4. 29.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “interactuar con otros empleados”	442
Tabla A4. 30.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “disponer de una línea de comunicación directa con los gestores de la organización”	443
Tabla A4. 31.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “participar de forma colaborativa en la generación de nuevas ideas y búsqueda de soluciones a problemas”	444
Tabla A4. 32.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “contribuir a la gestión del conocimiento”	445
Tabla A4. 33.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “encontrar fácilmente información sobre la organización y su puesto de trabajo”	446
Tabla A4. 34.- Tablas de contingencia para el éxito de la actividad “recibir información actual organización”	447
Tabla A4. 35.- Tablas de contingencia para el objetivo “educar a los empleados en la cultura y los valores de la organización”	448
Tabla A4. 36.- Tablas de contingencia para el objetivo “compartir el conocimiento”	448
Tabla A4. 37.- Tablas de contingencia para el objetivo “incrementar la innovación y la creatividad”	448
Tabla A4. 38.- Tablas de contingencia para el objetivo “fomentar la colaboración”	449
Tabla A4. 39.- Tablas de contingencia para el objetivo “Implicar a los empleados en la empresa”	449
Tabla A4. 40.- Tablas de contingencia para el objetivo “integrar a los nuevos empleados”	449
Tabla A4. 41.- Tablas de contingencia para el “éxito de la comunicación interna” en la empresa	450
Tabla A4. 42.- Tablas de contingencia para el “tamaño” de la empresa	451
Tabla A4. 43.- Tablas de contingencia para el “ámbito” de la empresa	451

Tabla A4. 44.- Tablas de contingencia para el “plan específico social media”	452
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Grid o Parilla Gerencial de Blake y Mouton	39
Gráfico 2.- La organización como un sistema abierto.....	46
Gráfico 3.- Dominios de la comunicación interna	65
Gráfico 4.- Tamaño de las empresas de la muestra.....	228
Gráfico 5.- Diagrama de sectores del cargo del profesional de comunicación.....	230
Gráfico 6.- Histograma de la distribución de la edad.....	231
Gráfico 7.- Histograma de la distribución de la experiencia profesional.....	232
Gráfico 8.- Diagrama de sectores del nivel de formación académica de los profesionales de comunicación	233
Gráfico 9.- Histograma de la distribución del porcentaje de tiempo dedicado a gestionar los Social Media	234
Gráfico 10.- Importancia canales comunicación interna: hoy y en 2018.....	247
Gráfico 11.- Importancia actual y futura de los Social Media por media de edad	248
Gráfico 12.- Mapa correspondencias: importancia 2018 eventos y tamaño empresa.....	250
Gráfico 13.- Mapa correspondencias: importancia 2018 comunicación no verbal y tamaño empresa.....	250
Gráfico 14.- Posicionamiento jerárquico de los Dircom	252
Gráfico 15.- Mapa correspondencias: nivel jerárquico del Dircom e importancia 2018 publicaciones impresas.....	253
Gráfico 16.- Mapa correspondencias: nivel jerárquico del Dircom e importancia 2018 comunicación Social Media	254
Gráfico 17.- Participación del Dircom en la planificación estratégica de su organización.....	255
Gráfico 18.- Habilidades en Social Media de los profesionales de comunicación	256
Gráfico 19.- Porcentaje de tiempo dedicado a gestionar Social Media por habilidades.....	257
Gráfico 20.- Formas de adquirir habilidades en Social Media para comunicación interna	258

Gráfico 21.- Histograma del porcentaje de tiempo de gestión Social Media en función de la formación dentro de la organización	259
Gráfico 22.- Histograma del porcentaje de tiempo de gestión Social Media en función del autoaprendizaje	259
Gráfico 23.- Canales Social Media en comunicación interna: importancia / implementación.....	261
Gráfico 24.- Mapa de correspondencias: implementar microblog y tamaño empresa.....	262
Gráfico 25.- Mapa de correspondencias: implementar redes sociales públicas y tamaño empresa.....	262
Gráfico 26.- Mapa correspondencias: implementar microblogs y nivel jerárquico del Dircom.....	263
Gráfico 27.- Mapa correspondencias: implementar fotografía <i>online</i> y Nivel jerárquico del Dircom.....	264
Gráfico 28.- Beneficios aportados por cada canal Social Media	265
Gráfico 29.- Canales Social Media preferidos para cada beneficio.....	266
Gráfico 30.- Relación entre las actividades de comunicación interna esperadas a través de Social Media y las realiza con éxito	268
Gráfico 31.- Edad media profesionales y actividad	269
Gráfico 32.- Porcentaje de tiempo dedicado a gestionar Social Media y actividades	270
Gráfico 33.- Actividad: interactuar con otros empleados través Social Media por ámbito de la empresa	271
Gráfico 34.- Actividad: encontrar fácilmente información sobre la organización y puesto de trabajo a través Social Media por ámbito de la empresa.....	271
Gráfico 35.- Actividades de comunicación interna y herramientas Social Media empleada	273
Gráfico 36.- Principales objetivos de la comunicación interna realizados a través de los canales Social Media	274
Gráfico 37.- Objetivos y edad media profesionales	275
Gráfico 38.- Objetivos de comunicación interna y herramientas Social Media empleadas.....	276
Gráfico 39.- Objetivo: implicar a los empleados en la empresa a través de canales Social Media y ámbito de actuación de la empresa	277

Gráfico 40.- Diagrama de la existencia de Plan específico en Social Media para comunicación interna	278
Gráfico 41.- Empresas con Plan Específico Social Media para comunicación interna	279
Gráfico 42.- Barreras a la implantación de canales Social Media	280
Gráfico 43.- Barrera implantación Social Media: falta de apoyo por parte de la dirección y edad media de los profesionales de la comunicación	281
Gráfico 44.- Barrera implantación Social Media: recelo empleados al posible control o supervisión.....	282
Gráfico 45.- Nivel de éxito en la comunicación interna de las organizaciones.....	283
Gráfico 46.- Empresas con éxito en CI e importancia de los canales de comunicación interna en la actualidad y en el 2018.....	284
Gráfico 47.- Éxito en CI y herramientas Social Media.....	285
Gráfico 48.- Nivel de éxito en CI e implementación herramientas Social Media	286
Gráfico 49.- Nivel de éxito en CI y posicionamiento jerárquico Dircom	287
Gráfico 50.- Nivel de éxito en CI y participación Dircom en las decisiones estratégicas.....	288
Gráfico 51.- Nivel de éxito en CI y existencia de plan específico Social Media.....	289
Gráfico 52.- Nivel de éxito en CI y porcentaje de tiempo dedicado a gestionar Social Media	290
Gráfico 53.- Organizaciones con éxito en su CI.....	291
Gráfico A4. 1.- Mapa correspondencias: importancia 2018 comunicación no verbal y ámbito	453
Gráfico A4. 2.- Mapa correspondencias: nivel jerárquico del Dircom e importancia actual comunicación <i>online</i>	453
Gráfico A4. 3.- Mapa correspondencias: implementar redes sociales públicas y nivel jerárquico del dircom	454
Gráfico A4. 4.- Mapa correspondencias: Implementar blogs y disponer línea comunicación directa actividad.....	454
Gráfico A4. 5.- Mapa correspondencias: Implementar blogs y contribuir a la gestión del conocimiento actividad	455
Gráfico A4. 6.- Mapa correspondencias: Implementar microblogs y línea comunicación directa actividad.....	455
Gráfico A4. 7.- Mapa correspondencias: Implementar redes sociales públicas y recibir información actual	456

Gráfico A4. 8.- Mapa correspondencias: Implementar redes sociales privadas e interactuar con otros empleados.....	456
Gráfico A4. 9.- Mapa correspondencias: Implementar aplicaciones móviles e interactuar con otros empleados.....	457
Gráfico A4. 10.- Mapa correspondencias: Implementar video <i>online</i> y disponer línea de comunicación directa con los gestores	457
Gráfico A4. 11.- Mapa correspondencias: Implementar video <i>online</i> y contribuir gestión conocimiento.....	458
Gráfico A4. 12.- Mapa correspondencias: Implementar video <i>online</i> y encontrar fácilmente información	458
Gráfico A4. 13.- Mapa correspondencias: Implementar video <i>online</i> y recibir información actual de la organización	459
Gráfico A4. 14.- Mapa correspondencias: Implementar fotografía <i>online</i> y disponer línea de comunicación directa con los gestores	459
Gráfico A4. 15.- Mapa correspondencias: Implementar fotografía <i>online</i> y recibir información actual	460
Gráfico A4. 16.- Mapa correspondencias: Implementar fotografía <i>online</i> y encontrar fácil información	460
Gráfico A4. 17.- Mapa correspondencias: Implementar documentos y presentaciones compartidas e interactuar con otros empleados de la organización.....	461
Gráfico A4. 18.- Mapa correspondencias: Implementar documentos y contribuir a la gestión del conocimiento.....	461
Gráfico A4. 19.- Mapa correspondencias: Implementar documentos y encontrar fácilmente información	462
Gráfico A4. 20.- Mapa correspondencias: Implementar documentos y recibir información actual.....	462
Gráfico A4. 21.- Mapa correspondencias: Implementar blogs y objetivo implicar a los empleados.....	463
Gráfico A4. 22.- Mapa correspondencias: Implementar microblogs y objetivo implicar a los empleados	463