

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA
EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**“ANÁLISIS DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DIGITAL INTERNA
DE LA EMPRESA KRUGER CORPORATION”**

FRANCESCA MARSETTI SANDOVAL

DIRECTOR: JORGE CRUZ SILVA, MSc.

QUITO – ECUADOR

DEDICATORIA

Llegar al final de esta etapa ha sido uno de los retos más difíciles y grandes de mi vida. Por esto, con infinita gratitud y profundo amor en mi corazón quiero dedicar todo este esfuerzo a las siguientes personas, quienes me han acompañado en este largo trayecto y de una u otra forma me han enseñado a buscar, siempre ser mejor.

A los tres hombres más importantes de mi familia; mi papá y mis abuelos, Héctor y Armando. Son mi mayor ejemplo de perseverancia, sabiduría y coraje. Gracias por su amor y apoyo incondicional. Papá, a ti, sobre todo, por nunca perder tu confianza en mí, por todo tu esfuerzo, dedicación, interés y motivación, por siempre compartir conmigo y por hacerme la persona que soy y aspiro ser. Espero llenarles de orgullo todos los días de mi vida.

A mi madre, mujer maravillosa, amorosa, fuerte y trabajadora; a pesar de los desacuerdos, siempre has estado junto a mí y me enseñás a no rendirme.

A mis hermanos, mi gran orgullo. Si bien somos muy diferentes, siempre hemos estado juntos y nunca dejo de aprender de los dos, gracias Sofía y Pietro por siempre estar y por todo su cariño y apoyo.

Finalmente, una de las personas más especiales que ha llegado a mi vida, Ricardo Daniel C.(Bonnie) sin ti esto no hubiera sido posible. Gracias por todo este tiempo, por tu perseverancia y confianza. Eres un ser maravilloso. Te llevo siempre en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a mi director de tesis y gran amigo Jorge Cruz Silva, por su tiempo y ayuda durante toda la carrera. A mis otros docentes y guías, María del Carmen Cevallos, Patricio Cevallos, Santiago Páez y a dos mujeres maravillosas que recuerdo siempre, Julia y Lourdes.

A Ernesto y Francisco por permitirme hacer esta investigación en Kruger Corporation.

A mi familia, por su amor, apoyo y respaldo incondicional.

A mis amigas y amigos (PB&TS) por las risas y lágrimas que hicieron de esta etapa de mi vida una de las mejores; son “Esa gran familia que se escoge con el corazón” que siempre es tan especial, incondicional y está en el día a día para llenarlo de color.

ÍNDICE GENERAL

I.	RESUMEN	i
II.	INTRODUCCIÓN	ii
1	CAPÍTULO I	3
	COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CULTURA	3
1.1	Introducción	3
1.1.1	Objetivos	3
1.1.2	Fuentes de Información.....	3
1.2	Comunicación	3
1.2.1	Procesos de comunicación.....	5
1.2.2	Tipos de comunicación	9
1.2.3	Canales de comunicación interna	14
1.3	Panorama actual de la comunicación digital en las organizaciones	18
1.3.1	Comunicación digital	21
1.4	Cultura	34
1.4.1	Gestión del Talento Humano dentro de la organización	36
1.4.2	La comunicación digital y la cultura, dos aliados dentro de la organización .	40
2	CAPÍTULO II	47
	CASO DE ANÁLISIS – KRUGER CORPORATION	47
2.1	Introducción	47
2.1.1	Objetivos	48
2.1.2	Fuentes de Información.....	48
2.2	Acerca de Kruger Corporation	48
2.2.1	Portafolio de servicios.....	50
2.3	Filosofía Corporativa	53
2.3.1	Misión.....	53
2.3.2	Visión	54
2.3.3	Valores	54
2.4	Estructura Organizacional	55
2.4.1	Organigrama Funcional.....	55
2.4.2	Cultura Corporativa	55
2.4.3	Clima	57
2.5	Canales de Comunicación Interna	62
	Es un subsistema que pertenece al departamento de Talento Humano y Cultura THC, el mismo tiene como principales objetivos:	62
2.5.1	Contenidos de comunicación:	63
2.5.2	Canales de comunicación Push.....	65

2.5.3	Canales de comunicación Comunicación Pull	68
2.5.4	Canales de comunicación Híbridos Push & Pull	69
2.6	Análisis de la encuesta.....	71
2.6.1	Método Cuantitativo.....	72
2.6.2	Método Cualitativo:.....	83
3	CAPÍTULO III	89
	PROPUESTA DE VALOR – KRUGER CORPORATION.....	89
3.1	Introducción.....	89
3.1.1	Objetivos	89
3.1.2	Fuentes de Información.....	89
3.2	Análisis colaborativo para la generación de la propuesta de valor.	89
3.2.1	Identificar parámetros de calificación para los canales de comunicación actuales.	90
3.3	Acercas de la percepción de los colaboradores.....	90
3.4	Acercas de la percepción del equipo.....	90
3.5	Evaluación de los canales de comunicación actuales.....	91
3.6	Propuesta de valor.....	92

III. CONCLUSIONES

IV. RECOMENDACIONES

LISTA DE BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Shannon y Weaver	7
Figura 2 Factores de comunicación	16
Figura 3 Tipos de Cultura Organizacional	19
Figura 4 Organigrama de la Corporación Kruger.....	55
Figura 5 Análisis de Satisfacción Global	59
Figura 6 Análisis de Satisfacción por Factores	59
Figura 7 Organigrama del Subsistema de comunicación	62
Figura 8 Logo KSPN	63
Figura 9 Logo K- entertainment	64
Figura 10 Logo K- Tv.....	64
Figura 11 K-maleónKruger	65
Figura 12 Edad (Generación)	73
Figura 13 Antigüedad	74
Figura 14 Departamento	74
Figura 15 Conocimiento de canales	76
Figura 16 Frecuencia de uso de los canales.....	76
Figura 17 Efectividad de los canales	78
Figura 18 Canales de interacción con jefes inmediatos.....	79
Figura 19 Canales de interacción con pares.	80
Figura 20 Posicionamiento de los mensajes.	81
Figura 21 Nivel de percepción de mensajes de comunicación.	82
Figura 22 Satisfacción general del subsistema.	83
Figura 23 Uso del internet.	93
Figura 24 El tráfico de la web.	93
Figura 25 Mockup de Kruger App	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Información de Kruger Corporation	49
Tabla 2 Factores Empresariales	58
Tabla 3 Canales de comunicación Kruger Corp./ Carteleras Digitales	66
Tabla 4 Canales de comunicación Kruger Corp./ Intranet	66
Tabla 5 Canales de comunicación Kruger Corp./Whatsapp.....	67
Tabla 6 Canales de comunicación Kruger Corp./ Redes Sociales.....	68
Tabla 7 Canales de comunicación Kruger Corp./Correo.....	69
Tabla 8 Canales de comunicación Kruger Corp./ Redes Sociales.....	70
Tabla 9 Canales de comunicación Kruger Corp./Kruger School	71
Tabla 10 Matriz de valoración.....	91
Tabla 11 Matriz de valoración.....	92

RESUMEN

El presente estudio surge del afán de demostrar por qué la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), son necesarias y beneficiosas dentro de una empresa. El análisis intenta justificar el uso de los medios digitales como herramienta para fortalecer la comunicación interna de una organización e impulsar sus objetivos, proyectos e iniciativas en general.

El análisis tomará como caso de éxito a Kruger Corporation, por ser una de las empresas ecuatorianas referentes en cultura corporativa e innovación. El objetivo principal es analizar cuáles son los canales digitales que se utilizan en Kruger, a fin de generar un proceso continuo de comunicación estratégica y planificada que mejore el clima laboral y la comunicación interna.

Las técnicas de investigación aplicadas en este análisis serán la cuantitativa y la cualitativa. Por un lado, la técnica cuantitativa, permitirá un análisis de métricas y datos estadísticos, del uso y la interactividad de cada canal de comunicación. La herramienta que se utilizará para este diagnóstico es, primero, una observación de los canales de comunicación y segundo, una encuesta a los colaboradores de la empresa; con la intención de evidenciarla opinión, el conocimiento, el funcionamiento, la efectividad y otros datos relevantes que contribuyan al análisis.

Por otro lado, la técnica cualitativa nos permitirá recolectar, seleccionar y analizar los datos arrojados del estudio anterior para contrastarlos con una investigación académica de comunicación y tendencias mundiales y con una entrevista, al Gerente de Talento Humano y Cultura. Finalmente, con el afán de generar una propuesta válida que fortalezca y esté alineada a la Corporación Kruger, se realizará un *Focus Group*. Los resultados de esta investigación, vista desde una organización exitosa por su cultura y comunicación interna permitirán visualizar lo productivo o negativo de implementar ciertos canales de comunicación digital dentro de una organización y tener un sustento apropiado en el análisis y propuesta.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es uno de los ejes centrales de todos los procesos laborales de cualquier organización. Las buenas prácticas de comunicación permiten que haya mayor efectividad y productividad tanto en el interior como en el exterior de una empresa; de esta forma se genera apropiación de políticas corporativas por parte de los colaboradores, lo que hace que todas sus actividades estén orientadas al cumplimiento de un objetivo claro y común, previamente establecido en el direccionamiento estratégico.

En la actualidad, la evolución tecnológica en las comunicaciones está marcada desde el apareamiento del Internet, el cual constituye la base tecnológica del sistema de información y comunicación: la red. Además, el internet se ha convertido en las últimas décadas en una fuente inagotable de información, así como una forma de comunicación entre las personas, de manera tal que ha ido reemplazando a las formas tradicionales de comunicarnos.

El Internet es una de las herramientas más importantes en la historia de la humanidad, puesto que ha revolucionado la información y comunicación. El paradigma tradicional de comunicación es obsoleto, la esfera digital se impone en todos los ámbitos de la sociedad y la impulsa a aprender de ella, a adaptarse a ella, a reconocer sus beneficios y a hacerla parte de la vida cotidiana.

La sociedad quiere estar informada y comunicada, si las empresas quieren sostener su imagen, ser parte de la conversación de millones de usuarios que se gesta en internet y llegar a ellos, deben hablar el mismo lenguaje y deben humanizarse.

De acuerdo con la revista Vistazo, en Ecuador uno de los casos de éxito y referencia sobre buenas prácticas de comunicación y cultura corporativa es Kruger Corporation (Vistazo, 2018). Esta empresa trabaja con un concepto de motivación y *Happiness* para sus colaboradores. Todas estas prácticas están reflejadas desde sus instalaciones de trabajo, hasta los múltiples beneficios de

desarrollo profesional y personal, siendo la comunicación un pilar muy importante para que todo esto suceda.

1 CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CULTURA

1.1 Introducción

Este capítulo tiene el afán de revisar la comunicación organizacional, exponer las características principales haciendo énfasis en los canales digitales y hacer un enfoque en los diferentes marcos teóricos de autores representativos e importantes, en el tema, a nivel mundial.

1.1.1 Objetivos

Definir que es la comunicación organizacional y su importancia.

Analizar la utilidad que tienen los canales de comunicación digital dentro de las organizaciones.

1.1.2 Fuentes de Información

La fuente de información principal, que se empleará para este capítulo es la investigación, sobre los principales marcos teóricos de autores representativos en el campo.

1.2 Comunicación

La comunicación atraviesa todos los ámbitos de la vida del ser humano, desde lo personal hasta lo profesional; esto la hace primordial cuando se quiere lograr una armonía con las personas o cosas que nos rodean.

Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE) la comunicación es la "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor" (RAE, 2018). A raíz de este concepto, se puede definir que, la comunicación es

el proceso de transmisión de ideas o símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más personas que interactúan entre sí. Establecer relaciones es clave para la coordinación interpersonal; después de todo, las relaciones son las que nutren la sociedad, así como la comunicación nutre a las empresas.

La comunicación se mantiene en un proceso de evolución a nivel mundial. Por un lado, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Por el otro, las buenas prácticas de comunicación, tanto a nivel interno como externo de la organización, generan un cambio en el comportamiento humano, que deja en evidencia actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones a problemas y trabajo colaborativo.

La comunicación organizacional es un eje fundamental para enfrentar los retos que presenta la expansión de mercados, globalización, calidad y competitividad empresarial. La visión de la compañía no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración, sino que también es necesario incluir la comunicación y cultura como nuevos ejes para la acción de la organización.

Gallardo (2010) comenta que la comunicación organizacional es “el proceso de crear y de intercambiar mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, para hacer frente a la incertidumbre ambiental y comprender el estudio del flujo de mensajes dentro de las organizaciones” (Gallardo, 2010: 70)

Esta definición destaca que el proceso de comunicación dentro de la empresa debe ser dinámico, ya que todos sus integrantes y actividades funcionan de manera interdependiente para conseguir objetivos específicos, mantener el equilibrio, responder adecuadamente y adaptarse al cambio. Es importante entender que el proceso que se implementa para una empresa no será el mismo para otra; es decir, la comunicación, como cada proceso, varía y se

debe actuar de acuerdo con el tipo de cultura que tiene cada organización; es decir de acuerdo con los objetivos, filosofía, valores, etc.

1.2.1 Procesos de comunicación

La comunicación no siempre es igual; en cada proceso, ciertas características pueden cambiar o ser diferentes. Cuando nos enfocamos en el proceso de comunicación, se pueden identificar algunos elementos con los que se construye un modelo de proceso de comunicación, puesto que siempre van a estar presentes.

Contreras (2012) explica que los principales encargados de la comunicación dentro de una organización deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, por ejemplo, que los mensajes emitidos influyan en la percepción, la personalidad y las emociones de cada individuo, al mismo tiempo que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc.

Los comunicadores deben saber que la información, como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, tiene que ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia entre los actores de los diferentes procesos organizacionales; de esta forma se puede dar a conocer las políticas y el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa permitiendo que la calidad del trabajo sea más alta.

La comunicación no solo se refiere a una transmisión de información, el objetivo de comunicarse es recibir una respuesta de la otra parte. El emisor premeditadamente envía el mensaje a la espera de una respuesta (cualquiera que esta fuese) y por consecuencia desea influir en el receptor, así también se expresan conocimientos e intereses comunes entre los sujetos, lo que va creando y cambiando las relaciones. Tanto el emisor como el receptor expresan pensamientos, formulan preguntas y respuestas, actúan y reaccionan en función

del contenido de ese mensaje según el contexto y el propósito implícito de los intereses compartidos en el entorno social. (Gallardo, 2010)

A propósito de este argumento, cabe mencionar que, a lo largo del tiempo, algunos autores han propuesto varios modelos de comunicación. A pesar de todas las derivaciones y cambios que han tenido dichos modelos, todos se apegan a una base; es decir todos establecen que para un proceso de comunicación debe existir un emisor encargado de generar un mensaje, que llega a un receptor.

Uno de los modelos de comunicación más estudiados fue desarrollado por Claude Elwood Shannon y Warren Weaver. Este modelo tiene el nombre de la "Teoría matemática de la comunicación" puesto que los creadores trataron de establecer una ecuación matemática que mida el valor informativo de los mensajes tomando en cuenta la "información" como un valor cuantificable en los procesos de comunicación.

Dicha teoría nos ayuda a entender la comunicación como un proceso de transferencia de información entre el emisor y receptor. Los objetivos de este modelo son, por un lado, mejorar la eficacia en la transmisión de información, a través de la velocidad en la creación y expedición de los mensajes. Por otro lado, intenta mejorar la eficacia en la codificación de los mensajes; es decir, que no exista ambigüedad o ruidos entre emisor y receptor.

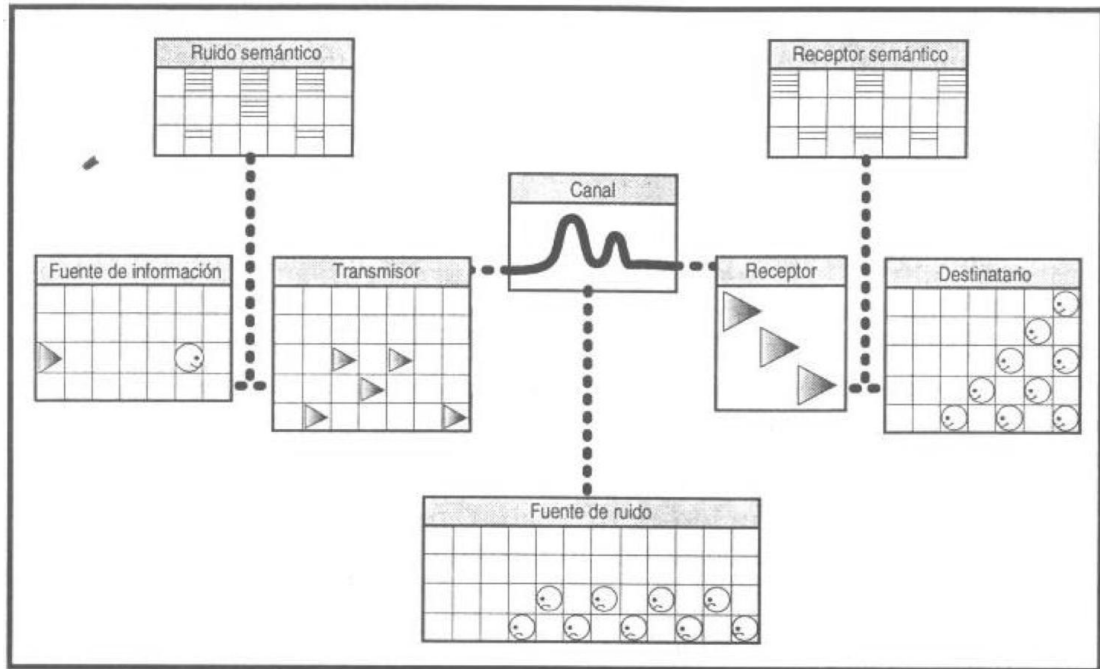
Es importante mencionar que este modelo introduce el *feed back* o en español, la retroalimentación, que permite que el mensaje sea entendido con mayor claridad.

Sobre el modelo comunicativo de Shannon y Weaver, Galeano (1997:26) sostiene que:

“El modelo de Shannon y Weaver es muy atractivo debido a su relativa sencillez y flexibilidad. No obstante, análisis más detenidos muestran que en

realidad no es mucho más que un modelo de E-R ampliado (...) sin embargo, el modelo de Shannon y Weaver ha demostrado ser muy útil”.

Figura 1 Modelo de Shannon y Weaver



Fuente: Islas, 2013.

Como se aprecia en la figura 1, el modelo de Shannon está representado por un esquema compuesto por los siguientes elementos:

Fuente: es el primer elemento emisor en el proceso de comunicación; produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje que se va a transmitir. Por ejemplo, puede ser una persona que habla a través de una radio o TV.

Transmisor: es el emisor técnico; es decir, el que está encargado de transformar el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal, por el cual será transmitido dicho mensaje. Así en el

ejemplo, el transmisor dará a su voz ciertos tonos o impulsos que podrán ser transmitidos por el canal.

Canal: (Señal en la figura 1): es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor. Este medio, será en el caso de la radio, la red o los cables de la emisora o canal televisivo.

Receptor: se trata del receptor técnico; sin embargo, la actividad es la inversa de la del transmisor. Su función consiste en decodificar el mensaje transmitido y conducido por el canal, para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el receptor / destinatario. En este caso, es entonces el aparato: la radio o el televisor.

Destinatario: es quien recibe el mensaje; constituye el verdadero receptor a quien está dirigido el mensaje. En nuestro ejemplo, será la persona – audiencia de radio o TV.

Ruido: es un sonido que interfiere en el proceso o que aporta una cierta perturbación en el proceso. En el ejemplo, en la radio puede ser una voz muy baja o una voz cubierta por la música.

Es así como, el modelo de Claude Shannon y Warren Weaver se aplica a cualquier mensaje, independiente de su significado. La teoría permite, sobre todo, estudiar la información de un mensaje en función de la capacidad del medio.

Gracias a la interacción entre emisor y receptor se logra estrechar vínculos, intensificar el contacto entre el personal de la compañía y estimular la participación en la creación de las oportunidades y soluciones a los problemas o debilidades. Esto, a su vez, ayuda a que los integrantes se sientan parte de la organización; por consiguiente, la motivación aumenta y el desempeño laboral es efectivo.

1.2.2 Tipos de comunicación

Investigadores de la comunicación en las organizaciones afirman que “la comunicación es la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan” (Marín, 1997)

Hay que considerar que el tipo de comunicación corporativa es distinta cualitativa y cuantitativamente a la comunicación que existe en otras esferas como la familiar, personal, sentimental, etc. Dentro de una organización existe una presión implícita, sea positiva o negativa, que hace que cada elemento actúe de manera integral.

La comunicación interna desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de información. Para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Respecto a la dirección y orientación comunicacional, Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, ascendentes, descendentes y horizontales que se dan dentro de una organización, con el interés de establecer relaciones entre los individuos que hacen parte de ella. La comunicación abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión para estrechar las relaciones.

Dentro de una empresa, los flujos de comunicación indican el proceso por el cual se transmiten los mensajes que componen la organización. Como bien dice Gerard Goldhaber, el flujo puede ir en distintas direcciones: ascendente, descendente u horizontal y cada una tiene un mensaje específico con el que la gente interactúa.

1.2.2.1 Comunicación Descendente

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones y demás. Este tipo de comunicación es muy común; sin embargo, presenta varios problemas porque muchas veces el mensaje no es bien recibido, se pueden pasar por alto los niveles jerárquicos y a su vez existe distorsión o filtración en el mensaje.

Los canales que se utilizan son, por ejemplo, manuales con información importante acerca de la organización, políticas de pago, beneficios y condiciones bajo las cuales va a funcionar el trabajador, entre otros que describo a continuación:

Los boletines usualmente se usan para anunciar vacantes de trabajo, cambios de políticas o procedimientos que se han adoptado, actividades o para informar sobre algún aspecto que la empresa deba conocer a nivel general.

Las cartas y memorandos son los canales más comunes de la comunicación descendente ya que la información va dirigida directamente al empleado o a grupos pequeños de trabajo. Estos canales son muy eficaces porque la información es recibida por la persona a la que va dirigida. (Fernández Collado, 2008)

Este tipo de documentos que describen el trabajo a realizar por parte del contratado son revisados por el gerente o supervisor junto con el colaborador cuando asumen una nueva posición. Además, estos documentos vinculan los objetivos de la empresa con el comportamiento que cada empleado debería tener para alcanzar con eficacia, uniformidad y seguridad el trabajo asignado.

Otros canales de comunicación comunes en las organizaciones son las reuniones y comités; estos encuentros entre los empleados y los supervisores

inmediatos o gerentes sirven para anunciar acontecimientos ocurridos en la compañía, nuevos planes para un área de trabajo específica, reportes de proyectos o a su vez para discutir problemas comunes acerca del trabajo, indicar los privilegios y obligaciones al ser parte del sistema y obtener una retroalimentación sobre cómo se efectúan las tareas.

1.2.2.2 Comunicación Ascendente

Este tipo de comunicación se refiere a los mensajes que se generan desde los cargos bajos, hacia los puestos más altos dentro de la organización; es decir, el flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de una organización y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

Gallardo, (2010) explica que en este tipo de comunicación los subordinados informan algunos elementos a sus superiores, como lo que la persona dice de sí misma, lo que dice acerca de otras personas, acerca de las prácticas y las políticas organizacionales. Además, se informa a los niveles superiores sobre las actividades que se han realizado y cómo se las ha realizado. Los medios usados en este tipo de comunicación son la cadena de mando, los sistemas de sugerencias, procedimientos de apelación y quejas, sistemas de denuncias, consultoría y política de puertas abiertas.

Los medios usados en este tipo de comunicación son la cadena de mando, los sistemas de sugerencias, procedimientos de apelación y quejas, sistemas de denuncias, consultoría y política de puertas abiertas.(Gallardo, 2010)

La comunicación ascendente se da desde cualquier sistema subordinado cuando se dirige a uno superior. Cuando la información es valorada por los integrantes del grupo jerárquico superior, los empleados o subordinados sienten

una motivación al ver sus ideas y sugerencias escuchadas; es por esto por lo que este tipo de comunicación resulta muchas veces en eficiencia de trabajo.

No obstante, existen otros problemas: la comunicación está sujeta a distorsión. Para algunos empleados les resulta difícil comunicarse con sus jefes, ya que muchas veces desean expresar ideas, pensamientos o intereses, pero a menudo creen que puede haber represalias en contra de ellos o simplemente que esas opiniones no les interesan a la gerencia.

Esta comunicación permite la crítica y la retroalimentación negativa de los empleados y, por último, algunos miembros desaniman la comunicación ascendente. (Gallardo, 2010)

Algunas formas comunes de canales ascendentes de comunicación son:

Encuestas de opinión a los integrantes, como cuestionarios que envía la empresa a sus trabajadores para que manifiesten sus actitudes acerca de todos los elementos de su vida laboral. Esta es una forma óptima para mejorar aspectos de una compañía ya que la información proporcionada por los empleados es anónima y sienten más libertad de expresarse.

Política de puertas abiertas las que permiten que los gerentes o supervisores se muestren accesibles y disponibles para atender las inquietudes y problemas de sus empleados en todo momento.

Presentaciones, los colaboradores hacen una presentación o exposición sobre algún proyecto, un informe o un resultado de alguna actividad con el fin de esperar una retroalimentación.

Cartas y memorandos escritos por el personal de niveles bajos jerárquicamente, para manifestar proposiciones o programas a los gerentes. El

mensaje será recibido y los empleados desarrollan credibilidad si sus mensajes son claros y persuasivos.

1.2.2.3 Comunicación Horizontal

Este flujo ocurre entre miembros de niveles organizacionales similares. Esta clase de información que intercambian los miembros ayuda al flujo de trabajo del departamento o sector, mejora la comprensión y se coordinan los esfuerzos para el logro de objetivos del grupo de trabajo (Gallardo, 2010).

Este tipo de comunicación no está destinada a dar órdenes o indicaciones sobre tareas, por lo contrario, sirve para resolver problemas y promover la cooperación, por lo tanto, brinda apoyo emotivo y social a los individuos de la organización. La comunicación, la mayoría de las veces, es informal por lo que fluye fácilmente. Cabe mencionar que este tipo de comunicación es necesaria para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.

Se debe comprender que las relaciones horizontales con otros miembros se fomentarán siempre que resulte necesario. Otro factor que hay que tener claro es que los empleados deben evitar la formalización de compromisos que estén más allá de su autoridad y deben informar constantemente a sus superiores sobre las actividades importantes que se hagan en cada departamento.

Los canales de este tipo de comunicación son:

Seminarios esta actividad casi siempre está dirigida por expertos facilitadores que saben manejar grupos con el fin de mejorar las relaciones entre los miembros de un grupo y se aplica para todas las jerarquías de un sistema organizacional.

Programas de servicio al cliente desde la perspectiva en la cual se intenta relacionarse bien con los clientes, y a la interna se crea una cultura corporativa para trabajar en equipo.

Reuniones entre departamentos las distintas áreas comparten información con otras para que todo el personal esté al tanto y esto sea efectivo al querer alcanzar una misma meta.

La comunicación horizontal se basa en el trabajo en equipo. Como lo pudimos evidenciar, todos los canales incluyen una comunicación grupal y tienen una comunicación formal con el objetivo de controlar la sobresaturación de información.

1.2.3 Canales de comunicación interna

Las empresas exitosas le dan una verdadera importancia a la comunicación y la información. Este tipo de empresas comprenden que estos dos elementos contribuyen para mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, es decir, funcionan como catalizadoras de la integración de esfuerzos y fortalecimiento de la institución mediante las acciones individuales y colectivas.

La comunicación interna puede ser una gran herramienta de implementación de mejora: por tal motivo, la evaluación de los canales o medios de comunicación interna que existen dentro de una empresa es un acto fundamental.

Existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean orales, tecnológicos o escritos. El canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje. Dentro de las organizaciones las personas utilizan distintos medios para establecer procesos de comunicación en las diferentes redes que se generan, estos canales se pueden agrupar de la siguiente manera:

1.2.3.1 Canales de comunicación escrita

Son los más tradicionales, pero no los menos efectivos. Entre estos canales está el buzón de sugerencias, los comunicados de normativas internas u

otros; estos vienen a ser soportes informativos escritos, que en forma de notas o informaciones se difunden departamentalmente. A los escritos se los utiliza para difundir informaciones concretas sobre temas relacionados con la organización, por ejemplo: los salarios, ventajas sociales, los medios de información, entre otros.

1.2.3.2 Canales de comunicación verbal

Como las reuniones, ya sean grupales o personales. En una empresa, estos son los instrumentos de comunicación más eficaces, de ser bien dirigidos resultan productivos y pueden llegar a tratar asuntos importantes de la empresa, con un alto grado de resolución. Otro detalle importante sobre estos canales es que detectan el nivel de trabajo en equipo, nivel moral, dedicación y pueden detectar la salud funcional, operativa, de gestión y coordinación de una empresa.

El ambiente en una reunión puede llegar a ser para el personal de la empresa un incentivo en sus labores y una oportunidad para su desarrollo, su nivel de integración y su promoción. Este canal afianza de cierta manera las relaciones humanas dentro de la organización, porque mantiene un contacto visual, físico y auditivo entre los interlocutores de la empresa.

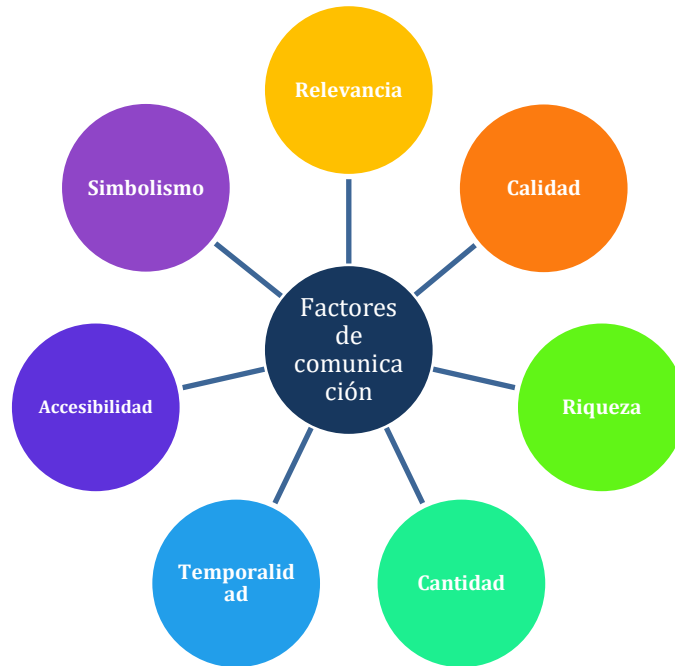
1.2.3.3 Canales tecnológicos o digitales

Son una herramienta cada vez más fuerte y más utilizada por todas las personas. Estos canales abren nuevas posibilidades al campo de la comunicación interna. Este, seguramente abarca el grupo más amplio incluyendo: el mail y chat internos, video llamadas, intranet, las redes sociales corporativas y demás. (Hussein, 2014).

El Internet, por ejemplo, es el conjunto de tecnologías, adaptadas para el uso interno de una compañía. Es un concepto derivado de las redes locales, en los que diferentes dispositivos de uso común están interconectados entre sí.

En dichos canales de comunicación se debe tomar en cuenta ciertas características acerca de la información empresarial. A continuación, los factores importantes:

Figura 2 Factores de comunicación



Relevancia: la organización tendrá que definir cuál es la información importante del entorno y para quién estará dirigida. Las decisiones estratégicas adoptadas por una empresa, sin la información adecuada, pueden ser negativas para su desarrollo.

Calidad: entre más precisa y bien direccionada sea la información, más valor tiene.

Riqueza: Esto se refiere a la capacidad de transporte que tiene el canal de comunicación que se está utilizando dentro de la empresa. Hay canales que transportan mucha más información con otros, la

comunicación oral emite un mensaje más claro y fluido mientras que la comunicación con medios escritos emiten menos significado.

Cantidad: Si bien tiene que ser la información concreta también tiene que haber suficiente información para desarrollar una función o tomar una decisión.

Temporalidad: La rapidez es un importante al momento de utilizar la información por lo que siempre debe actualizarse, una vez más los medio escritos no son muy efectivos por su tardanza en llegar o en que la otra persona los lea.

Accesibilidad: Es otro factor determinante, porque le facilita al usuario el acceso a la información, aunque esta sea de menos calidad, pero le permite tener a su disposición las fuentes que han sido usadas anteriormente.

Simbolismo: El poseer información siempre tiene un valor simbólico ya que le da a esa persona un prestigio que tiene que ver con el conocimiento. (Gallardo, 2010)

La comunicación empresarial da a conocer la situación actual de la empresa, por lo que es un trabajo en equipo liderado por el responsable del departamento. Así mismo, busca conocer las inquietudes, percepciones y pensamientos (positivos y negativos) de los integrantes de la organización con el fin de resolver las crisis, los conflictos y enfrentar serena e inteligentemente los problemas y los errores que se cometen a lo largo del día a día en las actividades empresariales, que puedan afectar su objetivo final.

Después de lo expuesto podemos decir que ninguna organización puede funcionar correctamente sin un sistema de comunicación. Como se mencionó anteriormente, la comunicación organizacional busca crear un clima de trabajo

adecuado e innovador; además, la comunicación unifica la actividad organizada y es el medio para: modificar la conducta, efectuar cambios, hacer productiva la información de acuerdo con los intereses de la empresa y para cumplir metas.

1.3 Panorama actual de la comunicación digital en las organizaciones

Es evidente que las empresas, hoy por hoy, funcionan y se relacionan con sus públicos virtualmente. Por este motivo, surgen nuevas necesidades que obligan a reconsiderar las prioridades y los esfuerzos dedicados al desarrollo productivo y a los trabajadores de cualquier organización, que son imprescindibles y, por tal motivo, se los debe recompensar con una comunicación interna eficaz.

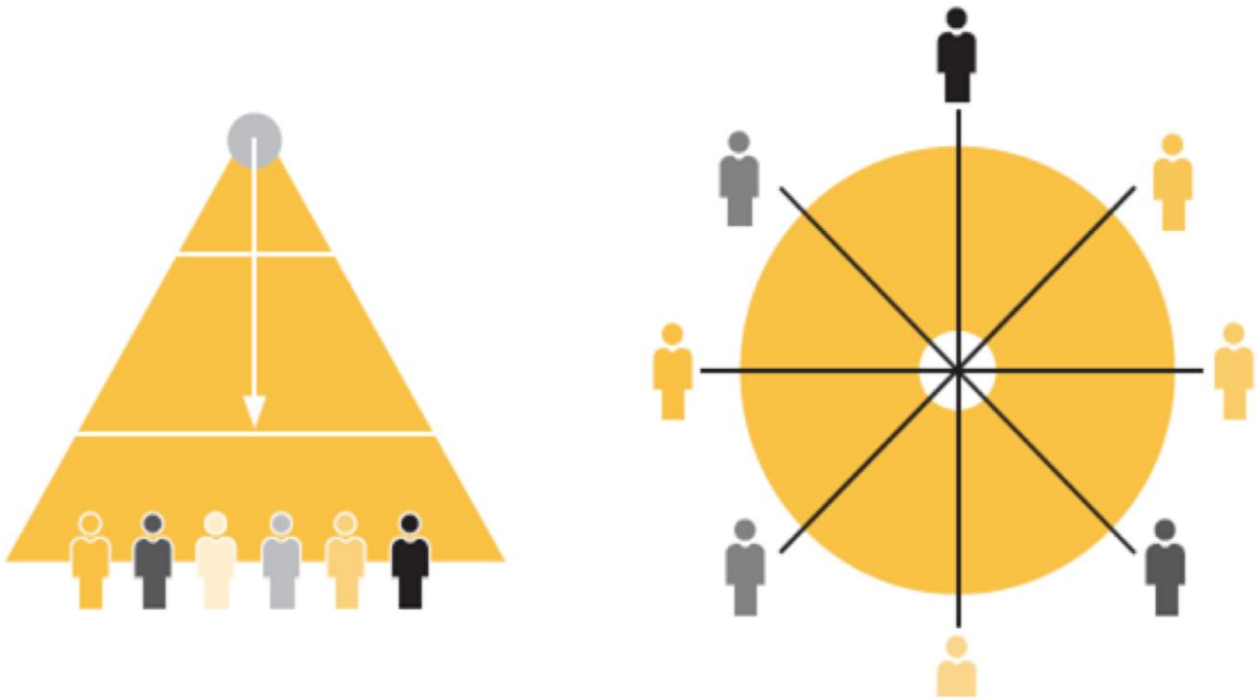
Las tendencias en el ciberespacio se crean continuamente y están marcadas por el uso que la sociedad le da a estas nuevas herramientas y tecnologías de acuerdo con sus necesidades culturales, profesionales, educativas y hasta emocionales.

Las TIC han creado nuevas necesidades y han generado un fuerte impacto en las organizaciones y su cultura interna. Los medios sociales, que eran inicialmente un espacio de interacción dentro de las relaciones personales son cada vez más poblados por las organizaciones; esto los convierte en un sitio para conectarse tanto en un ámbito profesional, como comercial y personal.

Varios autores dentro de la teoría de la organización argumentan que el creciente uso de los medios sociales como herramienta de comunicación de las organizaciones está asociado con un cambio de paradigma en la cultura organizacional, que va desde la comunicación asimétrica a la comunicación simétrica de las organizaciones.

La siguiente ilustración muestra los dos tipos de cultura organizacional y modelos de comunicación interna que siguen las empresas (Celaya y Herrera, 2007: 59)

Figura 3Tipos de Cultura Organizacional



Celaya J.; Herrera P. *Comunicación empresarial 2.0* (2007: 59).

Fuente: Rosales, <http://pere-rosales.neurona.com/>

Como lo podemos apreciar en la figura 2, al lado izquierdo tenemos una representación gráfica de lo que es la comunicación asimétrica; esta ocurre cuando dos o más emisores tienen un distinto nivel de habla o rol jerárquico y manejan distinta cantidad de información, respecto al receptor. En las organizaciones el ejemplo perfecto se da entre un gerente y un colaborador de menor rango.

En el lado derecho de la figura podemos ver el modelo de comunicación simétrica, que se produce cuando dos o más emisores cumplen el mismo rol y manejan la misma información; el ejemplo para este caso es que la simetría ocurre entre compañeros de trabajo o amigos.

Aunque varias organizaciones recurren a las prácticas comunicacionales asimétricas y no tienen en cuenta la opinión de los colaboradores, este proceder no se adapta a las necesidades, demandas y preferencias que existen en la actualidad. El objetivo es un cambio de mentalidad en la cultura organizacional para una forma de comunicar más horizontal y participativa (Breakenridge, 2012; Theaker y Yaxley, 2012).

La cultura organizacional 2.0 se caracteriza por emplear herramientas tecnológicas interactivas de comunicación como las redes sociales, que mantienen a los usuarios conectados, con el fin de que trabajen bajo el principio de colaboración. El modelo de comunicación que siguen este tipo de empresas tiene la intención de hacer que todos los miembros participen de forma activa en la comunicación interna y por consiguiente también en la toma de decisiones de la organización, cuya estructura es plana y abierta (Domínguez, 2014).

“Las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar, y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa” (Saló, 2000: 37).

Sin fomentar este tipo de cultura organizacional, no se puede desarrollar una comunicación interna. Se puede dar el caso de empresas que son 2.0 pero no utilizan herramientas tecnológicas de comunicación interna, “Lo importante en este aspecto es crear un ambiente de cultura colaborativa, trabajo multidisciplinario, información descentralizada, etc.” (Domínguez, 2014: 60).

Las nuevas herramientas de comunicación interna digital han sido diseñadas técnicamente para agilizar el proceso de trabajo, puesto que se genera más información relevante para la persona en cuestión y así se pierde menos tiempo en encontrarla o buscarla. Además, socialmente mantiene conectados a todos los miembros de la empresa y fomenta la colaboración continua.

La diferencia principal de estos canales es que el colaborador forma parte activa de la comunicación interna y puede generar conocimiento colectivo, lo que hace que su productividad y rendimiento mejoren a manera general en la empresa. Es oportuno recordar que con los canales clásicos no siempre era posible la participación y continúa de todos los empleados en la comunicación interna de la empresa.

1.3.1 Comunicación digital

En la década de los noventa, el concepto que se tenía sobre la Web en general no era más que millones de personas navegando alrededor de varias páginas de internet. En ese entonces, el objetivo de las empresas era básicamente tener presencia en la red, por eso utilizaban el Internet como otro medio de comunicación más, que les permitiera hacer publicidad (Dans, 2008: 3)

Según Castells (2001) citado por Capriotti, comenzábamos a ser miembros de la sociedad de la información, en la que, a través de nuevos medios tecnológicos, la generación, el procesamiento y transmisión de información se convertía en la principal fuente de productividad y poder. Por primera vez, los usuarios veían la oportunidad que generaba la red para hacer algo que, al principio, con el concepto de web tradicional no se podía.

Los modelos tradicionales de comunicación deben tener en cuenta el medio en el que se desarrollan para poder establecerse. Actualmente, el medio está determinado por lo digital, es decir, el internet y todo lo que este abarca:

redes sociales, portales, buscadores, wikis, blogs, entre otros. Páginas y sitios se han convertido en el nuevo campo de interacción y comunicación social.

En el ámbito corporativo, Carretón, (2007) indica que la evolución tecnológica llega a las empresas proporcionándoles no solo una herramienta más a las ya existentes para comunicarse con sus públicos internos, sino que además, les concede poder disfrutar de las ventajas de la tecnología de la información, como el procesamiento electrónico de datos o la adopción de nuevas formas estructurales de organización que contribuyen a mejorar la productividad empresarial.

Las empresas han implementado canales comunicativos como: la intranet, los blogs, las redes sociales corporativas, entre otros, que les permita mantener a todos sus colaboradores informados y conectados. Estos nuevos canales de comunicación interna representan un reto y oportunidad para las organizaciones, que empiezan a sustituir la comunicación interna tradicional por la comunicación a través de medios digitales (Springston, 2001, p. 603-614).

En una era donde el flujo y conocimiento de información son continuos, “La web 2.0 une por primera vez la posibilidad de alcanzar a un elevado número de personas a escala global, y la posibilidad de hacerlo de manera individualizada” (Dan, 2008, p.8).

El uso de internet tiene varios aportes como: ahorro, al compartir los recursos; eficacia organizativa y funcional, centraliza los documentos e informaciones, sustituye otros medios y soportes físicos de transmisión de información tradicionales y canaliza las comunicaciones a través de una red interna - propia, con la ventaja de la bidireccionalidad inmediata.

Aunque lo que caracteriza al contexto Web 2.0 sea la aparición de múltiples recursos tecnológicos y posiblemente una nueva forma de comunicación; también, el nuevo contexto pone a prueba la estructura interna de

las empresas, donde, como ya decían Hargie&Tourish (2004), la comunicación interna influye en la competitividad que quieran alcanzar.

En otra instancia, para Mast (2008) la web 2.0 ha hecho que los empleados desarrollen nuevas tendencias como las que se exponen a continuación:

Individualismo y orientación corporativa provechosa: El colaborador, por una parte, tiene necesidades emocionales y cognitivas y al igual que los clientes de una organización, dependiendo del canal que se utilice tendrá los efectos deseados. Por otro lado, gracias a que las nuevas tecnologías han tenido mucha influencia en este sentido, las personas aprenden a ser mucho más autónomas en su trabajo.

Profesionalidad y orientación de marca: Sienten que, ahora más que nunca, la gestión de la comunicación interna dominada por los nuevos canales online debe estar gestionada por profesionales, quienes en base a una estrategia se harán cargo de que la comunicación tenga una dirección adecuada.

Interactividad: Las personas han vivido una nueva manera de relacionarse, crean contenido, generan *feedback* y el proceso de información es mucho más rápido. Las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación interna han hecho que la comunicación en su trabajo tenga más sentido y sean más útiles.

Las tendencias de la comunicación digital señalan que su enfoque está en la convergencia digital, en el proceso multidimensional y en la forma de comunicarnos que existe actualmente; de esta manera se logra fusionar los medios de comunicación, la vida privada y pública, la comunicación interpersonal, lo profesional y empresarial con los diferentes tipos de lenguajes, en una gran red que al mismo tiempo es potenciada por las aplicaciones y los dispositivos tecnológicos.

La convergencia desde una perspectiva técnica implica mayor portabilidad de datos e información, redes descentralizadas, tecnología actualizada por minuto, el acceso a ser parte de la producción y creación de contenido y la relatividad del tiempo en la red. (Díaz-Noci, 2010) Hoy en día ya se habla del término “segunda pantalla” para referirse precisamente a esta convergencia.

A propósito de la convergencia, lo mismo pasa y pasará con los contenidos que estén en la radio, en la prensa y por supuesto en la misma web. El uso de hashtags o etiquetas en aplicaciones como Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, es un buen ejemplo de cómo se convergen todos estos medios actualmente, porque este tipo de segmentación y agrupación conocida como folksonomía¹ permite a los usuarios compartir información y opiniones sobre un contenido y detectarlo mediante los hashtags (#)².

Las tendencias en el ciberespacio están marcadas y se crean continuamente por el uso que la sociedad le da a estas nuevas herramientas y tecnologías, de acuerdo con sus necesidades culturales, profesionales, educativas y hasta emocionales.

¹ En el libro *Planeta Web 2.0, inteligencia colectiva o medios fast food*, los autores explican el término como “Un sistema de clasificación grupal, social o de la organización de la información de manera colectiva, basada en la colaboración de las personas que cooperan a través de ordenar contenidos mediante *tags*. Las categorías usadas no obedecen a una lógica jerárquica sino a las decisiones de etiquetado de los usuarios.”

² Los *hashtags* son etiquetas o nomenclaturas cortas que definen la temática del contenido, dan visibilidad al idioma y al mensaje. Los usuarios pueden filtrar, organizar y buscar información gracias a las etiquetas o hashtags. (Administración de la Comunidad Autónoma del Gobierno Vasco, 2012)

Uno de los factores fundamentales en todos los campos del ciberespacio es la participación del usuario, la cooperación y la interactividad. Desde el boom de las TICs hasta hoy en día, cada vez más las personas y empresas buscan interactividad por parte de los usuarios, con el fin de generar una conversación y obtener retroalimentación para mejorar las relaciones en estos nuevos medios y sobre todo para adaptarse a la nueva realidad desarrollada por la virtualidad.

Gracias a las redes sociales, las cuales permiten este alcance, el lenguaje en la comunicación digital se inclina a buscar vínculos emocionales más fuertes y duraderos con las personas. En la actualidad, las corporaciones siguen estas tendencias para poder llegar a su personal y a los clientes, que, dadas las circunstancias de la dinámica comunicacional, ahora demandan más cosas de sus marcas y organizaciones. Es casi como una ley en la comunicación digital que exista un canal abierto y transparente para poder comunicarse de igual a igual con una empresa, de intercambiar expectativas, actitudes y motivaciones.

La cultura organizacional 2.0 se caracteriza por emplear herramientas tecnológicas interactivas de comunicación, como las redes sociales, que mantienen a sus miembros conectados para conseguir que trabajen bajo el principio de colaboración. El modelo de comunicación que siguen este tipo de empresas tiene el objetivo de que todos los miembros participen de forma activa en la comunicación interna y por consiguiente también en la toma de decisiones de la organización, cuya estructura es plana y abierta (Domínguez, 2014).

Las redes sociales son una de las aplicaciones de la web 2.0 desarrolladas en la red. Estas aplicaciones tienen como objetivo simplificar la lectura/escritura de contenidos digitales y ampliar los espacios de participación e intercambio y al mismo tiempo la gestión de creación de espacios que promuevan la conformación de comunidades. (Romaní y Kuklinsky, 2007)

Javier Leiva utiliza el concepto de Marcelo Zamora y dice que las redes sociales son un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos. (Leiva, 2009)

El objetivo de las redes sociales es operar en tres ámbitos: comunicación, lo que ayuda a poner en común el conocimiento y la información; comunidad, que es encontrar e integrarse a comunidades afines a lo que busquemos; y cooperación, que como se ha mencionado antes, sirve para compartir y encontrar puntos convergentes entre los usuarios. Leiva afirma que la tecnología de las redes sociales es puramente instrumental, es decir que tienen que servir a los propósitos de los usuarios. Su función se mide en cuánto facilita al usuario a cumplir su desarrollo social; básicamente, la red social no es nada sin la presencia de las personas.

Cada día y con más frecuencia las redes sociales están siendo adoptadas por la sociedad; lo que resulta en algo positivo, porque permite que se exploren formas de organizar, clasificar y jerarquizar la información y el conocimiento de manera colectiva. La característica medular de las redes sociales es la conexión, el entramado de vínculos que se crean, que a pesar de que sean complejos, reflejan los intereses que los humanos queremos destacar.

La interactividad, la simultaneidad y la inmediatez son otros factores que construyen las redes sociales como soportes ideales para la comunicación. Las redes sociales se convierten en la sociedad actual, la sociedad de información. Las personas nunca habían estado tan conectadas entre ellas; el internet ha favorecido el instinto básico de la humanidad de comunicarse. Hoy en día, gente de todos los rincones del mundo, con intereses en común, pueden conocerse, interactuar y ponerse en contacto fácilmente.

Muchos autores explican que las redes sociales se dividen según los objetivos que los usuarios tengan al usar tal o cual red social.

Por un lado, existen redes sociales, para hacer amigos, que están dirigidas para todo tipo de usuario sin tener una temática definida; es decir que las funciones son distintas, por ejemplo: sirven para conocer gente con gustos afines, intercambiar fotos, videos, conocimiento e historias, entre otros. Los intercambios son infinitos, pero el objetivo es uno solo: el ocio. Las webs sociales dedican tiempo y nutren de contenido al mismo tiempo que consumen el contenido de otros. El objetivo es, precisamente, compartir por placer, por hobby o por afición y pertenecen a este grupo sin ser necesariamente verticales (es decir una red social donde solo se comparta contenido de viajes, por ejemplo), el objetivo al final es el mismo, es entablar una relación con los otros partiendo de un interés común. (Leiva, 2009)

El mejor ejemplo de este tipo de redes es Facebook, la red social generalista por excelencia. Un estudio de redes sociales indica que Facebook es la red social a las que los usuarios dedican más tiempo (IAB, 2009). Esta es una de las plataformas que se van a usar para la propuesta comunicativa, puesto que tiene el poder de incentivar a la gente a interactuar por un interés personal, sin que este sea la búsqueda de una superación profesional necesariamente (Leiva, 2009).

Por otro lado, están las redes sociales profesionales que son aquellas que están dirigidas a que sus usuarios se conecten a ellas para encontrar contactos interesantes para sus negocios. Estas redes se encargan de segmentar la audiencia desde un inicio, ya que su objetivo es entablar relaciones comerciales, encontrar posibles asociaciones, acuerdos y obtener información útil para sus empresas o a su vez encontrar oportunidades de trabajo, contratos, etc.

Un ejemplo de estas redes es LinkedIn, la red de contactos profesionales con mayor número de usuarios, en 2013 contaba con más de 200 millones de usuarios. La característica principal y lo que la diferencia de otras redes es su excelencia en el target. (Dircom, 2007)

Las redes sociales profesionales como LinkedIn, van dirigidas a compartir y difundir la identidad profesional del usuario, en este caso el perfil (algo inherente a todas las redes sociales) funciona como una hoja de vida que describe la experiencia profesional, académica, recomendaciones, presentaciones y referencias. Las personas intentan demostrarse como profesionales destacados en su medio y lo hacen de muchas maneras, por ejemplo: escribiendo sus opiniones sobre temas de interés, exponiendo y explicando los resultados de sus trabajos, etc. Éstas buscan obtener una expansión relacionada con su trabajo sea cual fuere el motivo profesional específico. (Leiva, 2009)

Algunos autores mencionan las redes sociales híbridas, si bien la intención de quién pone en marcha una red social, no es que se la defina como tal, el uso que los usuarios le dan a la plataforma determina qué tipo de red social es.

El campo de las redes sociales es bastante amplio y está en constante innovación. Con el pasar del tiempo surgen nuevas alternativas que cumplen con el fin de conectar a las personas y que a su vez se convierten en herramientas de comunicación indispensables para el usuario. Whatsapp, por ejemplo, comenzó como una alternativa a los mensajes de texto y en la actualidad no sólo cumple con dicha función, sino que también permite que los usuarios envíen y reciban archivos (textos, fotos, videos, documentos, ubicación) o hagan llamadas a través de la misma app (WhatsApp.com, 2018).

Whatsapp también puede considerarse una red social, al tomar en cuenta que cumple con las características que hemos mencionado sobre las redes sociales. Cabe recalcar que en las redes sociales se produce una asociación de personas que comparten uno o varios intereses en común, los usuarios se comunican a través de internet y se fomenta el contacto y la comunicación entre las personas.

Luego de entender el panorama en cuestión se llega a la conclusión de que todo depende de cómo los usuarios utilizan la red social. Una red social horizontal puede ser profesional y así mismo, una vertical puede ser personal y variada, puesto que se trata de relaciones humanas donde la gente quiere compartir, conocerse, interactuar y no es posible hacer eso sin hablar de cosas personales que vinculen los grupos específicos. Así sea una red social vertical que controla y define quién es parte de ella no se puede controlar de qué se hablará en ella, eventualmente se tocarán otros temas para lograr una relación adecuada con sus miembros.

Hugo Pardo Kuklinski, autor de *Geekonomía*, afirma que la web ha tenido una transformación narcisista que convierte al usuario en el componente vital que vive en la red activamente, interactuando y que transfiere su experiencia profesional, social o afectiva a la comunidad. (Pardo, 2010)

La intranet surge como consecuencia de la necesidad de centralizar la información para gestionar la comunicación, responder de manera efectiva a los públicos interesados y del deseo de optimizar el dominio de los sistemas . Así, esta nueva y complementaria gestión de la comunicación interna permite involucrar a todos los empleados de una empresa, tanto en la recogida de información, como en su distribución.

El autor Luis Botero, en *Modelos de Comunicación digital* explica que el concepto acuñado para explicar el rápido desarrollo y alcance de la comunicación digital: “virtualización de la realidad” no se debe concebir como que la realidad supera a la virtualidad o viceversa, más bien, en la comunicación actual (es decir, digital) la virtualidad es la realidad mismo. Botero cita a un experto en el tema de los medios en el ciberespacio, Slavoj Zizek:

“No era que antes había una realidad real y hoy solo una realidad virtual, sino que a través de la experiencia de la realidad virtual nosotros nos hemos dado

cuenta de algún modo retroactivamente de que nunca hubo una realidad real. La realidad siempre fue virtual y nosotros ni siquiera éramos conscientes de ello”³

La comunicación digital es un fenómeno social, resultado de las nuevas tecnologías de información y comunicación, que desde finales del siglo XX se han ido introduciendo en la vida cotidiana de las personas, en el ámbito personal, profesional, social y hasta psicológico.

La comunicación digital es una ruptura de las relaciones e interacciones sociales comunes de los modelos de comunicación impuestos, porque implica transformaciones de tipo lingüístico, cultural, educativo, legal, social entre otros. Por ejemplo, al ser estas tecnologías y el internet otro tipo de medios y canales con otros formatos y contenidos, surgen nuevas palabras y términos propios de estas nuevas plataformas digitales.

La influencia que tiene la comunicación digital en la sociedad de información gira en torno a varios elementos, que determinan nuevas interpretaciones de la realidad, nuevas prácticas y nuevos paradigmas: la construcción de contenidos, las modificaciones y segmentación de audiencias, las plataformas y los canales de difusión, la manipulación de la tecnología y la adaptación constante a nuevos cambios tecnológicos, producto de los dispositivos que salen al mercado constantemente y hasta las políticas de comunicación, el acceso equitativo a los sistemas de información, conectividad e inclusión social. (Sánchez, 2012)

“La idea de aplicar el uso de herramientas 2.0 es lograr que la responsabilidad de favorecer la comunicación sea de todos los miembros de la organización,

³Esta cita fue extraída de la entrevista realizada por UlrichGutmair y Chris Flor a SlavojZizek el 7 de octubre de 1998, titulada “Histeria y ciberespacio” <http://www.geocities.ws/zizekencastellano/entrhisteriayciber.html>

aunque la alta dirección (Dircom) se ocupe directamente de que esto se cumpla” (Domínguez, 2014: 70).

A continuación, se mencionan dos de las nuevas herramientas, más conocidas y usadas por las empresas en su comunicación interna:

Intranet: esta herramienta es imprescindible para las empresas por sus múltiples usos; aunque su aparición se remonta al siglo pasado, este canal es el salto hacia un nuevo entorno de trabajo. “La comunicación interna apoyada en la Intranet significa cambios” (Domínguez, 2014: 8). La intranet permite que los usuarios tengan acceso a toda la información y que también puedan almacenarla.

Redes sociales corporativas (RSC) son, posiblemente, una de las herramientas más novedosas y utilizadas para la comunicación interna. El uso de estas redes es exclusivamente interno y cumplen tanto como herramienta comunicacional laboral, como canal en donde se generan nexos entre los trabajadores y se potencializa el intercambio colaborativo al interior de la empresa.

Estas redes resuelven problemas de información y ahorran tiempo, lo cual eleva la productividad y permiten que toda la información compartida este almacenada. La comunicación dialógica a través de las RSC estimula la capacidad expresiva y colaboración entre los trabajadores; además, son aliadas del Dircom (director de comunicación) o alta gerencia, puesto que actúan como impulsoras de los objetivos estratégicos de la organización y solventan problemas de gestión que incluyen a los diferentes departamentos (Domínguez, 2014: 75).

Según Pinault, los beneficios de implantar una red social corporativa para la comunicación interna en una empresa son innovar, mejorar la movilidad y combinar *Business Software Communications*. A través de estos, se generan

ambientes adecuados en los que se generan nuevas ideas. La tecnología acompaña a las personas en cada actividad (cada vez más y especialmente con el uso de smartphones) este hecho es aprovechado por las empresas para mantener conectados a sus colaboradores durante todo el día en su trabajo diario. Finalmente, las redes sociales corporativas incorporan todas las herramientas y software que posibilitan el desempeño laboral. (Pinault, s.f.)

Los nuevos canales de comunicación interna fomentan la colaboración de sus miembros y la creación de conocimiento colectivo. La comunicación interna 2.0 se caracteriza por usar herramientas interactivas en un ambiente interno participativo. Así, los nuevos canales de comunicación interna fortalecen la cultura abierta y colaborativa de la empresa, puesto que, por una parte, funcionan como una red de diálogo donde la información que intercambian los miembros de la organización es multidireccional y, por otra parte, es información útil para el desarrollo de su trabajo diario.

El nuevo concepto de comunicación interna es que, a través de estos canales, los colaboradores de la organización trabajan mejor, son más productivos y se sienten identificados con la cultura de la empresa.

Estar en la web es estar en la realidad y actualmente ser parte de la conversación que existe en el Internet hace que la organización ocupe un lugar significativo dentro de la opinión pública y así convertirse en un eje informativo importante dentro de la sociedad. Todas las empresas deberían aplicar las TIC ya que sobre todo son herramientas de comunicación muy poderosas, que bien enfocadas pueden ayudar a la organización a ser parte activa de su comunidad, su entorno y acercarse a sus clientes tanto internos, como externos de una manera más humana.

Las TIC se vinculan fuertemente con la asociación de la informática y las telecomunicaciones y la transformación social que éstos sufren y causan; ya que, si bien estas nuevas tecnologías nos proporcionan innovaciones y

herramientas para comunicarnos e informarnos más eficientemente, al mismo tiempo nos dan la oportunidad y motivación que genera una redefinición de cómo funciona la sociedad. Actualmente las TIC atraviesan todos los ámbitos de la humanidad, desde los hábitos cotidianos hasta nuestros comportamientos en la vida profesional, sentimental e intelectual.

Las tecnologías de información y comunicación se definen como el conjunto de recursos, procedimientos, y técnicas informáticas usadas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información la cual es representada de distintas formas. En su definición más esencial las tecnologías de comunicación son cualquier innovación que permita y facilite la comunicación humana, desde el arte primitivo y hasta los teléfonos inteligentes actuales. (Fundación Telefónica, 2007)

Las TIC son herramientas y canales para propiciar la participación y el acceso a la información. Por su naturaleza “pionera” y diferente a cualquier otro medio de comunicación o tecnología de comunicación que haya existido antes, constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos y por supuesto con su lenguaje y códigos propios.

Las TIC son medios y no fines; es decir, son herramientas que facilitan la comunicación, por defecto; lo que significa que, si las utilizamos correctamente, podemos tener fácil acceso a todo tipo de información, educación, desarrollo de habilidades, aprendizaje y motivaciones que nos induzcan a gestionar grandes proyectos en comunidad y para el beneficio de esta.

Todo lo que nos permiten las TIC se traduce en el impacto que éstas tienen en nuestra vida. Por ejemplo, el uso de bibliotecas virtuales en lugar de ir a bibliotecas o lugares especializados para acceder a información es un cambio radical en este hábito. El uso del Internet y la telefonía móvil permite la comunicación a través de aplicaciones que relativizan el concepto de separación

física y geográfica entre personas, lo que también produce ese sentimiento de estar cerca de las personas que queremos, de no estar solos.

En nuestro entorno local el uso de las TIC y sobre todo de las redes sociales en las empresas, es algo necesario, importante y obligatorio. Además de todos los beneficios que se han mencionado sobre la importancia de las TIC en las empresas y cómo las mismas ayudan a aplicar planes de comunicación digitales que funcionen de acuerdo con las necesidades de una compañía, las TIC ayudan a que la organización tenga presencia en la sociedad.

1.4 Cultura

La cultura es un factor muy importante, dado que es muy influyente en el comportamiento de los colaboradores de cualquier organización. Podemos definir a la cultura como "la suma total de creencias, valores y costumbres aprendidos que sirven para dirigir el comportamiento de los miembros de una sociedad particular" (Schiffman, Kanuk, & Wisenblit, 2010: 348).

En base a esta definición, las creencias y valores son el conjunto de enunciados mentales o verbales que muestran el conocimiento o apreciación a algo sea una marca, corporación, persona, etc. En cuanto a los valores, también pueden ser vistos como creencias. Pero, los valores se diferencian de las creencias porque cumplen con estas características:

1. Son relativamente pocos.
2. Sirven como una guía de comportamiento culturalmente aceptado.
3. Son duraderos o difíciles de cambiar.
4. No están vinculados a situaciones u objetos específicos.

5. Son ampliamente aceptados por los miembros de una sociedad (Schiffman, Kanuk, & Wisenblit, 2010: 348).

Es así como, las creencias y valores tienen influencia en actitudes puntuales que definen cómo una persona reacciona en distintas situaciones. La cultura acondiciona y estructura nuestros procesos perceptuales, influenciando los estímulos que recibimos y la interpretación que le damos a éstos (Samovar, Porter y Jaín, 1988).

“Es indudable que la cultura es uno de los grandes determinantes del comportamiento humano, ya que subyace en la toma de decisiones humanas, en su conducta y condiciona la forma de vida de cualquier sociedad” (Alonso, Grande, 2010: 132)

Según Alonso y Grande (2010) la cultura tiene algunas características:

Funcionalidad: en todas las sociedades la cultura es la que dicta los términos de conducta que deben tener los miembros para la supervivencia de los diferentes grupos sociales. Cada cultura define que está bien y que está mal.

Es un fenómeno social: la cultura se da a partir del contacto que los miembros de la comunidad tienen entre ellos, es así como se da la evolución humana se da a lo largo del tiempo.

La cultura es prescriptiva: es decir, la cultura es la que decide que está bien o mal, que es aceptado por la comunidad y que no, lo que se encuentra dentro de los parámetros de respeto y lo que no.

Es aprendida: la cultura no se hereda, no viene en la genética, sino que esta se aprende a partir de nuestras relaciones, vida social y familia.

Es arbitraria: las creencias, las conductas, actitudes y los valores son propios de una cultura y estas pueden no ser aceptadas dentro de la misma.

Está cargada de valores: la cultura es la encargada de transmitir normas y valores que suponen guiar la conducta aceptada dentro de la comunidad.

Facilita la comunicación: la cultura tiene formas de comunicaciones verbales y no verbales.

Es adaptativa y dinámica: la cultura no deja de evolucionar y mientras esto sucede se adapta a las nuevas situaciones. Es normal que el paso del tiempo cambie lo que se pensaba que antes era bueno a una conducta inapropiada.

Se forja a largo plazo: la cultura se va forjando a través del tiempo mediante un conjunto de conocimiento y experiencias. Es un proceso que se viene dando de generación en generación.

Satisface necesidades: la cultura satisface las necesidades de las personas que conviven en la comunidad.

1.4.1 Gestión del Talento Humano dentro de la organización

Una buena gestión del talento humano tiene como objetivo dos puntos importantes: reclutar a las personas adecuadas para el cargo y para la empresa y motivar la permanencia de los colaboradores, el mayor tiempo posible, en la organización.

“Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así se convierten en la competencia básica de esta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz”. (Chiavenato, 2009, p.4)

Las estrategias de Recursos humanos tienen que estar dirigidas y pensadas para el personal, antes que, para los réditos económicos de la empresa,

ya que el verdadero valor, reputación y ganancia que tiene la empresa es su talento humano. El capital intangible que llega a tener la organización, gracias al aporte cognoscitivo y empírico de sus colaboradores, es el valor agregado que hace que esa empresa se diferencie de su competencia.

El uso estratégico que el Talento Humano y la Cultura le da a la marca radica en transmitir una propuesta de valor a los miembros de la organización y a los futuros o potenciales profesionales de interés para la empresa.

La importancia del talento humano dentro de una organización radica en el valor que se les empieza a dar a los colaboradores, pues ya no se los ve como un recurso más que solo debe producir, sino que se empieza a ver a cada persona como un aliado de la organización que aporta sus conocimientos e inteligencia para darle a la empresa ese valor diferencial en el mercado. “Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones” (Chiavenato, 2009, p.34).

La gestión del talento humano y la comunicación interna van de la mano dentro de una organización, puesto que los dos buscan un mismo objetivo: generar una cultura y un ambiente laboral óptimo para mantener al personal comprometido. Por todo esto, al tener en cuenta que todo comunica, es importante cuidar que los mensajes tanto internos como externos sean los adecuados, para evitar de esta forma, rumores que lleven a una mala reputación de la organización. Preocuparse por la imagen interna es primordial para que se muestre un reflejo positivo hacia los públicos externos.

Los colaboradores que están bien informados sobre la empresa, sus beneficios, sus derechos, las decisiones que toman los directivos, entre otras cosas, son personas que se sienten parte importante de la institución y quieren permanecer en ese lugar. La comunicación permite que, tanto los colaboradores de la empresa como los futuros talentos, conozcan sobre esta marca empleadora

y todo lo que les ofrece al trabajar ahí, con el fin de que la transparencia y honestidad sea uno de los factores esenciales que las personas vean en la organización.

Todos y cada uno de los procesos de una organización y su óptimo desempeño dependen del intercambio efectivo de información, ahí es donde radica la importancia de la comunicación dentro de una empresa. Es a través de los mensajes como se construye la imagen institucional y como se genera un sentido de pertenencia con el cliente interno de la misma.

“El capital intelectual constituye la fuente de ventaja competitiva más valiosa para las empresas. Este recurso organizativo representa un grupo de capacidades intangibles de valor estratégico que no aparecen en los estados financieros de la empresa a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo” (Ordoñez, Parreño, s.f. p.18).

Una persona satisfecha es más productiva. La relación entre capital intelectual, comunicación y recursos humanos se puede definir en que las tres involucran al capital humano para poder alcanzar las metas organizacionales. A fin de lograr que el mayor valor competitivo de una empresa sea el capital intelectual se deben realizar estrategias desde el ámbito de comunicación y recursos humanos, los cuales, van a buscar reclutar y mantener a los mejores profesionales para que aporten sus mejores conocimientos y capacidades en la realización de materiales o proyectos para la empresa.

El área de comunicación interna, juntamente con la de Recursos Humanos deben ayudar a que las relaciones sociales entre todos los colaboradores sean óptimas, de tal manera que se consiga un trabajo en equipo y que todos estén identificados con la cultura organizacional. “En general, las empresas están de acuerdo en la importancia de los recursos basados en el conocimiento para adquirir ventajas competitivas a largo plazo” (Ordoñez y Parreño, s.f. p.18).

Una buena gestión de comunicación dentro de la organización permite la interacción entre las personas, que exista más confianza, mejor información, eliminación de jerarquías; en sí, una comunicación horizontal, más participativa e incluyente.

Vivimos en una sociedad hiper comunicada; por tal motivo, las empresas tienen que ser cuidadosas con la imagen que transmiten. No tanto por la calidad del diseño de los grafismos corporativos, sino por la integridad de los mensajes contenidos en dichos grafismos y su correspondencia con la realidad. Es decir, con sus culturas corporativas. (Bell, 2005, p.109)

La comunicación dentro de la organización es la que articula todas las partes y ayuda que los objetivos sean alcanzados de forma eficaz. Es la guía para formar equipos que se interrelacionen y se comprometan para conseguir las metas propuestas.

“La comunicación no es azarosa, la comunicación debe invitar al orden y a la planificación estratégica. Esta comunicación nos acoge, nos integra, nos suma a otros campos de posibilidades. Las organizaciones requieren esos nuevos escenarios” (Véliz, 2011, p. 131).

La organización debe generar vínculos, tanto con su público interno como externo y para esto, necesita de una óptima comunicación, que sea clara, precisa y manejada de una forma técnica, dependiendo del contexto en el que ésta se desarrolle. Una correcta comunicación dentro de la organización permite que el público interno se alinee a la filosofía corporativa, que cree un sentido de pertenencia y que, por esta razón, la empresa sea mucho más productiva.

1.4.2 La comunicación digital y la cultura, dos aliados dentro de la organización

En las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, en el que exista armonía, respeto y, por supuesto, reconocimiento laboral. Las empresas exitosas brindan una verdadera importancia a la comunicación e información, porque comprenden que estos dos elementos contribuyen para mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, funcionan como catalizadoras de la integración de esfuerzos y fortalecimiento de la institución mediante las acciones individuales y colectivas.

A través de la información, las organizaciones cumplen con la mayoría de las metas, como la estructura, planificación y distinción de patrones de comportamientos para los públicos internos y externos. Por eso, la información se convierte en una herramienta de retroalimentación o feedback para la evolución y control de la empresa. La información debe ser confiable para que haga su papel de puente entre el ambiente y la organización, si la información es confiable y veraz, la inseguridad laboral disminuirá y el fomento de estrategias para mejorar el comportamiento social de los individuos de la empresa crecerá.

En los últimos años, las organizaciones han sufrido cambios radicales y profundos debido a la innovación tecnológica, el acceso a la información y el avance de las comunicaciones. La comunicación interna, hoy en día es uno de los ejes estratégicos dentro de una empresa; José Álvarez (2007) afirma que la comunicación interna:

Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible. (p.2)

Sobre este concepto se puede decir que la comunicación interna influye tanto en el clima laboral, como en las relaciones de las personas que son parte de la organización. La comunicación interna debe motivar a todos los colaboradores a querer ser parte de la empresa y comprometerse a ella. Para lograr alcanzar dicha meta se deben utilizar varios recursos comunicacionales internos que aporten a que los colaboradores se sientan satisfechos y entreguen su mejor potencial.

La comunicación interna va de la mano de la cultura organizacional de cada empresa, Bell (2005) en el libro *Comunicar para crear valor*, toma como referencia la definición de cultura organizacional según Edgar K. Schein, que define este término como:

El conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización es, por lo tanto, ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad y la comunicación es parte de ella. (Del Pozo & Bel, 2005, p.139).

La comunicación ayuda a que la cultura de una organización tenga entre sus componentes la inclusión y participación de todos los colaboradores para formar un equipo que trabaje en un proyecto común, que en este caso es el éxito de la empresa. Un plan de comunicación interna tendrá como uno de sus principales objetivos generar un cambio dentro de la cultura empresarial, es decir, un cambio integral de los comportamientos, ideas, creencias y valores de los trabajadores para que se alineen y compartan la identidad de la organización. Al final, lo que se busca es un mismo modo de actuar y de ser de la empresa (Pozo & Bell, 2005).

“La eficacia de la comunicación interna está garantizada, en parte, por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa” (Pozo & Bell, 2005, p.143). La autora se refiere a que es importante tomar en cuenta que las estructuras formales e informales no están aisladas dentro de una organización, por lo cual, es necesario que estas dos estructuras sean cooperativas para alcanzar los objetivos empresariales.

Las empresas que se desarrollan en un ambiente de comunicación horizontal logran que las personas se sientan parte importante de la empresa y que tengan acceso y confianza para expresar sus ideas, sin temor a equivocarse porque no existen jerarquías marcadas. Los colaboradores conocen el valor que tienen para la organización y se sienten motivados al saber que cada uno es una pieza clave para llevar a cabo todos los objetivos de la empresa.

Actualmente, muchas organizaciones son parte de la Web 2.0. Puesto que su afán es potenciar la marca dirigiéndose a su público objetivo; que ahora se lo encuentra más fácil, puesto que las mismas plataformas de redes sociales segmentan a los públicos para ofrecerles contenidos de su interés.

El principal objetivo para que las marcas empresariales tengan presencia en las redes sociales es para darse a conocer con sus clientes tanto internos, como externos y así captar nuevos profesionales que son de interés para la organización. Así mismo, las redes sociales refuerzan el sentido de pertenencia y de identidad entre los colaboradores; después de captar al público objetivo, las empresas están gestionando la comunicación a través de estas plataformas digitales, con el fin de interactuar y fomentar una comunicación bidireccional con los públicos, lo que genera una especie de cercanía entre la marca y las personas (Avilés, 2011).

Es importante recalcar que los canales de comunicación digital son plataformas amigables que permiten a las empresas innovar y ser creativos al momento de generar contenidos. Esto hace que la comunicación con sus

públicos sea más dinámica, interactiva y novedosa. Las empresas empiezan a compartir un poco de lo que son, de su cultura, identidad y los beneficios que ofrecen lo cual les hace potenciar su marca y hacerla exclusiva en la mente de los usuarios.

Todo lo que existe dentro de la organización transmite un mensaje, desde la infraestructura hasta los componentes de la cultura empresarial. Así mismo, las estrategias bien conceptualizadas pueden ser una herramienta de comunicación que transmita mensajes positivos para el público interno; por ejemplo, estrategias diseñadas para el mejoramiento del clima laboral de la empresa como un espacio físico amplio, limpio, oficinas de vidrio, beneficios para el desarrollo profesional, horarios flexibles, entre otras tácticas que constantemente comunican qué tipo de empresa es y la importancia que les da a sus colaboradores.

Motivar a la creación de momentos de esparcimiento e integración entre los colaboradores es una estrategia primordial de la comunicación interna, ya que permite fortalecer las relaciones entre los miembros de la empresa y evitar inconvenientes entre el personal. “Es en estos momentos fuera del trabajo, en estas estructuras informales, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (Sanabria, 2003, p.7).

Pensar en las necesidades de la gente que conforma la empresa es algo que fideliza a las personas con su trabajo, ya que sienten que la empresa piensa en ellos y desde ellos para que puedan llegar a satisfacer sus necesidades.

“Cuando una necesidad está satisfecha no es motor de acción; trasladada al trabajo la idea es interesante porque demuestra que es erróneo pretender que una persona esté motivada porque tiene un contrato y recibe un sueldo” (Pozo & Bell, 2005, p.92).

Cuando el autor menciona que una necesidad satisfecha no es motor de acción, se refiere a que las personas necesitan más incentivos y real motivación para poner en marcha su mejor empeño en el trabajo. Es decir, satisfacer una necesidad económica no es todo en el ámbito laboral, esto no asegura que la persona va a dar el máximo de su capacidad intelectual y personal. Es así, como se puede hablar de una motivación intrínseca, la cual según McGregor (1999), cobra una especial relevancia, puesto que el propio autor afirma en diversas ocasiones que motivar a los trabajadores ofreciéndoles únicamente incentivos económicos no mejora la calidad de su trabajo, sino únicamente la calidad de vida fuera del trabajo (Suárez & Bell, 2005).

La empresa debe darles a sus colaboradores un valor agregado, que puede ser tangible o intangible, por ejemplo, reconocimientos simbólicos por un buen desempeño, oportunidades de crecimiento profesional, beneficios de vida y salud, entre otras alternativas que fortalecen el sentido de pertenencia de las personas con la organización y, además, mejoran el clima laboral. Lo importante es que todas estas acciones motivacionales sean comunicadas a las personas desde el momento en que inician en la empresa, con el fin de lograr que la persona se adapte y se identifique fácilmente con la cultura de la organización.

El reto de las comunicaciones internas de una organización está en preguntarse cómo tener sentido en la organización con mensajes eficaces a la hora de ser consumidos. ¿Qué hacer para evitar el clásico error de las organizaciones que consideran que implementando los soportes analógicos (revistas, boletines, diarios murales), digitales (boletines electrónicos, intranet) y persona a persona (desayunos, trabajos grupales, etc.) tienen una excelente comunicación? El tema no se debe centrar solamente en los soportes comunicacionales, o en la cantidad de información, sino también en la calidad de esta. (Veliz, 2011, p.154)

Una buena comunicación interna está direccionada a convertir al lugar de trabajo en un sitio exclusivo, donde se generan nuevas ideas, donde los colaboradores realicen sus tareas motivados y busquen cumplir los objetivos de la empresa, puesto que quieren permanecer en ella por un tiempo indefinido. Por todo esto, es importante que además de pensar en canales de comunicación, se piense en una estrategia de comunicación que genere un espacio de creatividad y armonía para los colaboradores; es decir, comunicar a las personas internas y externas cuál es el motivo por el que deberían trabajar en esa institución y aportar sus mejores conocimientos.

La comunicación desempeña un papel muy importante en los procesos de reclutamiento y retención del personal, los cuales están a cargo del Departamento de Recursos humanos de las empresas. La comunicación y la gestión del talento humano deben trabajar de manera conjunta, ya que estos dos ámbitos procuran mantener a los mejores trabajadores satisfechos e identificados con la cultura y filosofía de la organización.

Así mismo, se debe considerar que hay una conexión emotiva entre la marca, sus colaboradores y los potenciales profesionales; esta se basa en ofrecer un buen clima y una excelente propuesta laboral a las personas. Además de manejar una buena comunicación, tanto en redes sociales como dentro de la organización, es importante transmitir los mensajes adecuados; en este caso, las empresas no solo deben comunicar cosas racionales sino también, enviar mensajes emocionales que motiven a las personas y les hagan sentir en un lugar acogedor, incluyente y de confianza.

Si queremos conseguir que nuestra empresa se convierta en un polo de atracción y nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar allí, tendremos que ser capaces de encontrar conexiones entre nuestra identidad y la de nuestros empleados. (Díaz, en Avilés, 2011, p.57)

Para llegar a ser considerados como la mejor marca empleadora, es fundamental que todos los miembros estén integrados y exista un compromiso de lealtad y orgullo ante la marca o empresa. Para llegar a esto, tanto directivos como el resto de los colaboradores, deben trabajar conjuntamente y fortalecer sus aptitudes para hacer del lugar de trabajo un espacio de armonía, aprendizaje y compañerismo.

En conclusión, si la empresa ofrece un lugar que además de responder a las necesidades básicas de cada persona, responde a las necesidades que pueden ser más subjetivas, pero realmente importantes para el personal está brindando ese factor diferencial que el resto de las organizaciones no ofrecen. Esto, como expuesto anteriormente, abarca la comunicación digital interna, que al final del día es uno de los factores más importantes para el buen clima laboral y desempeño de la organización.

2 CAPÍTULO II

CASO DE ANÁLISIS – KRUGER CORPORATION

2.1 Introducción

El ser humano, desde los tiempos más antiguos, ha tenido como prioridad formar organizaciones para satisfacer sus necesidades y a la vez coordinar sus actividades. Las personas han constituido organizaciones para juntar esfuerzos, tanto físicos como económicos y de esta manera, alcanzar metas y objetivos comunes entre los miembros que conforman la organización (Porret, 2010).

Empresas como Kruger han dado sus primeros pasos, para ayudar a cumplir ciertas necesidades de las personas con el objetivo de mantenerlas motivadas. El futuro de la economía de las empresas será el capital intelectual, es decir el conocimiento que cada uno de los trabajadores aporta a la empresa.

Algunas revistas como Líderes, IT Users y ekkos, en sus artículos sobre Kruger Corporation, comentan sobre las varias iniciativas de la empresa para que sus colaboradores se conozcan y rompan cualquier barrera que impida una buena comunicación. (Kruger, s.f.) A lo largo del año, la corporación celebra varios eventos como por ejemplo: el Kick-off, una reunión con todos los colaboradores de Kruger a nivel mundial, en la cual se presenta un reporte de actividades, logros, proyectos, entre otras actividades importantes que surgieron a lo largo del año; la copa K+, un torneo interno de fútbol; las olimpiadas Kruger, hay varias disciplinas deportivas en las que se forman equipos por área y compiten por una copa; la Gymcana, que es una reunión fuera de las oficinas en la cual todos los colaboradores interactúan; así mismo, hay otros eventos que fueron diseñados, justamente, para que todos los colaboradores compartan entre sí, se fomente el trabajo en equipo y haya más sinergia con el objetivo de tener un mejor clima laboral.

2.1.1 Objetivos

Conocer acerca de la corporación Kruger y sus particularidades organizacionales.

Investigar el subsistema de comunicación interna de la corporación e identificar las características principales de los canales de comunicación interna.

Analizar la efectividad de uso y la satisfacción de los usuarios.

2.1.2 Fuentes de Información

Las fuentes de información, principales, que se emplearán para este capítulo serán: la entrevista, realizada al responsable de Talento Humano y a miembros representativos de su equipo; encuestas, aplicadas a la organización para medir la efectividad y satisfacción de los colaboradores, sobre los canales de comunicación actuales y finalmente, la observación insitu, que servirá para identificar factores culturales de la organización.

2.2 Acerca de Kruger Corporation


Kruger es una organización ecuatoriana fundada en 1993, cuando el presidente y dueño, Ernesto Kruger, empezó a buscar mercado y a crear negocios con un beeper, un maletín y una tarjeta de crédito. (Kruger, s.f). Este pequeño relato se puede apreciar al ingresar a las oficinas de Kruger, donde está un muro que cuenta la historia y además muestra los varios certificados y premios que ha ganado la empresa a lo largo del tiempo.

Kruger empezó como un emprendimiento y ahora es reconocida nacional e internacionalmente por su labor y la innovación de sus procesos.

“Es una empresa dedicada a proyectos de innovación que hacen crecer y ser más eficientes a empresas o instituciones de gobierno mediante el uso intensivo de tecnología” (Kruger, s.f).

En el siguiente cuadro podemos apreciar los datos de dicha empresa:

Tabla 1 Información de Kruger Corporation

Kruger Corporation		
Razón Social de la empresa:	KRUGER CORPORATION S.A.	Logo
Nombre comercial:	Kruger	
País:	Ecuador	
Ciudad de Fundación:	Quito	
Número de colaboradores:	300	
Número de sucursales:	7	
Año de constitución de la empresa:	Marzo de 1993	
CEO:	Ernesto Kruger	
Subgerente de RH:	Ricardo Chávez	
Página Web	http://krugercorporation.com	

Reconocimientos

- Ganador del “mejor proyecto innovador a nivel mundial en Information Worker “Microsoft Corporation (2005)
- Ganador del premio “Rumiñahui de oro (2007)”, a la mejor Pequeña Industria en el Distrito Metropolitano de Quito
- Ganador del doble premio “General Rumiñahui (2014)”, a las buenas prácticas de responsabilidad social por KrugerLabs y Edificio K+.
- Ganador del premio “LatinaTec” en la Habana, Cuba, Al mejor emprendimiento informático con KrugerLabs.
- Premio al Mejor Partner en América de la empresa mundial AMDOCS.

Fuente: KrugerCorporation (2017)

2.2.1 Portafolio de servicios

Kruger es una multinacional dedicada al desarrollo de proyectos de innovación. Con su slogan “Habilitamos la 4ta Revolución Industrial, a través de Transformación Digital que implementa tecnologías disruptivas en las empresas” KrugerCorporation (2018)

La organización mantiene las siguientes líneas de negocio:

Business Transformation: Dentro de esta línea de negocio se destacan 3 puntos importantes:

Consultoría en arquitectura de negocio & diseño de experiencia de usuario y gestión del cambio Cultura

Transformación digital que ofrece servicios de growth marketing, servicios, soluciones para industria y negocios digitales.

Emprendimiento en innovación abierta intra-emprendimiento.

El modelo de Emprendimiento responde al proyecto KrugerLabs, que es una empresa que aplica las políticas de responsabilidad social de Kruger. La

idea es apoyar con capital semilla, consultorías, promoción y espacio físico a proyectos innovadores, propuestos por emprendedores, que tengan una idea de negocio digital, para que después puedan conformarse como grandes empresas.

KrugerLabs es una organización ecuatoriana que tiene como objetivo fomentar el Ecosistema Emprendedor en el Ecuador y ayudar a las StartUps con sus proyectos. Este emprendimiento de Kruger comenzó como una incubadora de startups digitales; es decir, les ayudaba a los emprendedores desde su etapa inicial, a partir del desarrollo de prototipos, contribuyendo con capital semilla, espacio físico en las instalaciones del Edificio K+, talleres, mentoring, know-how, networking y exposición ante inversionistas. En la actualidad, KrugerLabs es una aceleradora de startups digitales, que selecciona emprendimientos que estén dispuestos a trascender y romper barreras con proyectos originales e innovadores en base a soluciones web, aplicaciones móviles, ventas, juegos, retail, etc. Cabe mencionar que KrugerLabs, actualmente, está apoyando alrededor de 18 emprendimientos en Ecuador; varios de estos ya están creciendo en el exterior. (Kruger, s.f)

En cuanto al modelo de Ingeniería de Kruger Corporation se lo ha denominado Inteligencia Constructiva. El objetivo de este modelo es: “Desarrollar y promover proyectos de infraestructura de gran envergadura que involucren ingeniería, promoción y construcción en las áreas de energía, transporte y medio ambiente” (Kruger, s.f).

Los servicios que ofrece Kruger Corporation son especializados y de alta ingeniería. En cada uno de sus procesos, la empresa siempre busca innovar al realizar proyectos de gran magnitud que involucren ingeniería, en alianza con partners EPC y financieros alrededor del mundo, especializándose en las áreas de transporte, energía y medio ambiente.

Por su parte, el modelo de Tecnología Kruger se encarga de recomendar ciertas plataformas que necesita una empresa dando soporte en sistemas de seguridad y herramientas tecnológicas.

Los grandes avances empresariales requieren soporte tecnológico e informático de vanguardia y personalizados. En Kruger ofrecemos plataformas, herramientas y sistemas tecnológicos a la medida que involucran consultoría, integración, mejoras de procesos, service factory, soluciones, seguridad informática y nuestra fábrica de innovación. (Kruger, s.f.)

Para poder realizar este soporte tecnológico, Kruger sigue las siguientes estrategias, que se mencionan en su página web (Kruger, s.f.). PMO (Project Management Office), Procesos y Service Factory, Integración, "Fabrika de innovación y Seguridad Informática.

En cuanto al modelo de Personas, organización y cultura, Kruger ayuda a las empresas a la correcta gestión del talento humano, con el fin de potencializar al principal activo de cada organización, que son sus colaboradores; cabe mencionar que este es un proceso incorporado a los servicios que ofrece Kruger recientemente. Dicha incorporación se debe al éxito que ha tenido la "cultura Kruger" en la que se incluyen los espacios innovadores y de recreación del edificio K+.

Empresas sólidas requieren estructuras organizacionales sólidas, más aún cuando al principal activo se refiere. En Kruger les ayudamos a nuestros clientes a gestionar el Talento Humano y la Cultura de su compañía a través de herramientas y procesos de nueva generación para garantizar la aceptación, fidelidad y baja rotación de los colaboradores. (Kruger, s.f.)

Este tipo de modelo basado en la motivación de los colaboradores dentro de una organización ha permitido que Kruger Corporation sea un referente de ambientes empresariales felices en Ecuador; tanto es así que la Corporación fue

denominada como tal, en la intervención que dio Ernesto Kruger, CEO de Kruger, en el evento Hábitat III que se realizó en octubre de 2016.

La experiencia en Ecuador también demuestra que los ambientes empresariales felices generan un alto nivel de compromiso en aliados y colaboradores, incrementan la productividad, reducen el nivel de rotación y estimulan la creatividad; lo cual a su vez se traduce en un crecimiento sostenido de la organización y, consecuentemente, de los ciudadanos y la sociedad. (Kruger, 2016)

Con esta experiencia que han logrado obtener al implementar estas innovadoras estrategias y un edificio fuera de lo común, es que ahora otras empresas pueden pedir consultoría para mejorar sus ambientes laborales y así, mejorar su productividad.

Se puede decir que Kruger se ha consolidado como una empresa de innovación no solo por sus modernas instalaciones, sino por ofrecer todos los servicios antes mencionados. Su reconocida trayectoria le ha permitido tener a empresas importantes entre sus clientes como son: Telefónica, Supermaxi, Nestlé, Fybeca, Pronaca, Petroecuador, Oxy, Banco de Guayaquil, Banco Pichincha, SRI, Holcim, Novacero, entre otras más.

Kruger Corporation tiene 26 años en el mercado (2019) y trabaja con aproximadamente 290 colaboradores. Es importante mencionar que, la corporación tiene presencia en Ecuador, Perú, España, EE. UU., Panamá, Chile, Bolivia y Costa Rica.

2.3 Filosofía Corporativa

2.3.1 Misión

“Innovamos para el éxito de nuestros clientes” Kruger Corporation (2018).

2.3.2 Visión

“Ser un referente de innovación internacional” Kruger Corporation (2018).

2.3.3 Valores

Los valores institucionales de Krugerson:

Alegría: La llevamos fijada en nuestro ADN. La vivimos diariamente, en las actividades que hacemos y los resultados que conseguimos. Sabemos que la alegría es el camino, no la meta.

Orientado al cliente: Reconocemos que existimos por y para nuestros clientes. Estamos comprometidos a darles la mayor importancia, escucharlos y solucionar positivamente sus necesidades.

Trabajo en equipo: Sabemos que los objetivos colectivos están sobre los personales, esto sumado a un balance de habilidades del equipo trae siempre resultados increíbles. Learn, share, support, succeed and havefun.

Ser confiable: Brindamos credibilidad a las personas por lo que hacemos, somos y promovemos, basado en la honestidad, lealtad y responsabilidad.

Integridad: Cumplimos nuestros compromisos y actuamos de manera correcta y ética en todo lo que hacemos. Somos reales, genuinos y justos.

Curiosidad: No hay preguntas tontas, nos apasiona aprender y nunca dejar de hacerlo. Perspectivas frescas garantizan resultados innovadores.

Agilidad: Velocidad en comunicación, retroalimentación, acción y reacción, todo siempre bajo la directriz de la calidad y la eficiencia.

Humildad: Virtud de reconocer nuestras propias limitaciones, asumir nuestros errores, y ser flexibles para aprender permanentemente.

Compromiso Social: Devolver con generosidad a la comunidad de alguna manera lo que nos ha brindado, buscando que ese esfuerzo

cambie en su ámbito una parte del mundo actual. KrugerCorporation (2018).

2.4 Estructura Organizacional

En temas referentes a la estructura organizacional en el año 2018, Kruger teniendo como objetivo principal la alineación con la estrategia, los recursos y los objetivos que persigue la organización definió, dentro de su estructura, el siguiente organigrama:

Figura 4 Organigrama de la Corporación Kruger



Fuente: KrugerCorporación (2018)

2.4.1 Organigrama Funcional

2.4.2 Cultura Corporativa

La cultura de Kruger es hoy por hoy un referente en el Ecuador y Latinoamérica; la misma, si bien busca generar fidelización a través de orientación a buscar la felicidad en el trabajo, también busca generar resultados puntuales a nivel productivo. Los llamados elementos o pilares culturales

claramente detallan lo que los “Krugerianos” buscan para su cultura, quien mejor que Ricardo Chávez Subgerente Corporativo de THC, para comentarnos en qué consiste la cultura Kruger: “Nos interesa que nuestro equipo de trabajo esté **feliz**, saludable y con bajo estrés, pues creemos que somos capaces de obtener mejores **resultados** y ser más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura. Es por este motivo que, todos los elementos culturales como los valores, comportamientos, símbolos y sistemas de la cultura de Kruger son la perfecta conjunción de 2 componentes muy importantes:

- El corazón
- El cerebro

El corazón para Kruger es el **Happiness**, es decir todas las acciones que realizamos como corporación, con el finde que nuestro equipo de trabajo se sienta **feliz**. Estas acciones se ven reflejadas en algunas de las actividades y beneficios de la empresa, como:

- **Eventos empresariales periódicos de integración como:**

Campeonato de fútbol Copa K+

Olimpiadas Kruger

Gymkana k

Krugerday

El formateo

Festivales de comida internacional

KrugerFamily Day, entre otros.

- **Beneficios empresariales 100% asumidos por la corporación como:**

Alimentación

Servicio médico privado para el colaborador y su familia

Descuentos en cadenas de supermercados, farmacias y dispensarios médicos, entre otros.

- **Programas especializados en:**

Deportes

Idiomas

Rehabilitación física
Gestión social, entre otros
Políticas de flexibilidad laboral y familiar.

Además, el Edificio K+, que juega un rol casi principal en el happiness de la corporación, dado que fue diseñado específicamente para fomentar la creatividad y recreación de nuestro equipo.

Con este fin Kruger ha establecido una subárea especializada en normar y ejecutar todas las acciones de Happiness de la corporación, convirtiéndose pionera en el país y además siendo una de las pocas empresas alrededor del mundo en contar con Happiness dentro de su estructura organizacional.

El siguiente elemento que conforma la cultura de Kruger es el cerebro, el mismo que para nosotros se traduce en el **resultado**.

El cumplimiento de los resultados de manera ágil ha convertido en dos décadas, a Kruger, de ser un pequeño startup a una corporación con más de 500 clientes en toda su historia. El trabajar en función del alcance de metas y objetivos, en vez del tiempo, es uno de los pilares importantes de este elemento.

El Happiness y el Resultado son los componentes principales de la cultura de Kruger, los mismos son efectivos siempre y cuando se mantengan en equilibrio durante nuestra toma de decisiones: somos ágiles pero íntegros, somos felices pero respetuosos, hacemos las cosas bien, pero con humildad, es decir, en Kruger...

"Todo lo que hacemos lo hacemos pensando... pero con el corazón."

2.4.3 Clima

La corporación Kruger realiza mediciones de clima laboral de forma anual, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción al cliente interno, la

medición se realiza a través de encuestas enviadas a todos los colaboradores de la organización, dentro de esta encuesta se evalúa la satisfacción en función de 9 factores empresariales importantes, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 2 Factores Empresariales

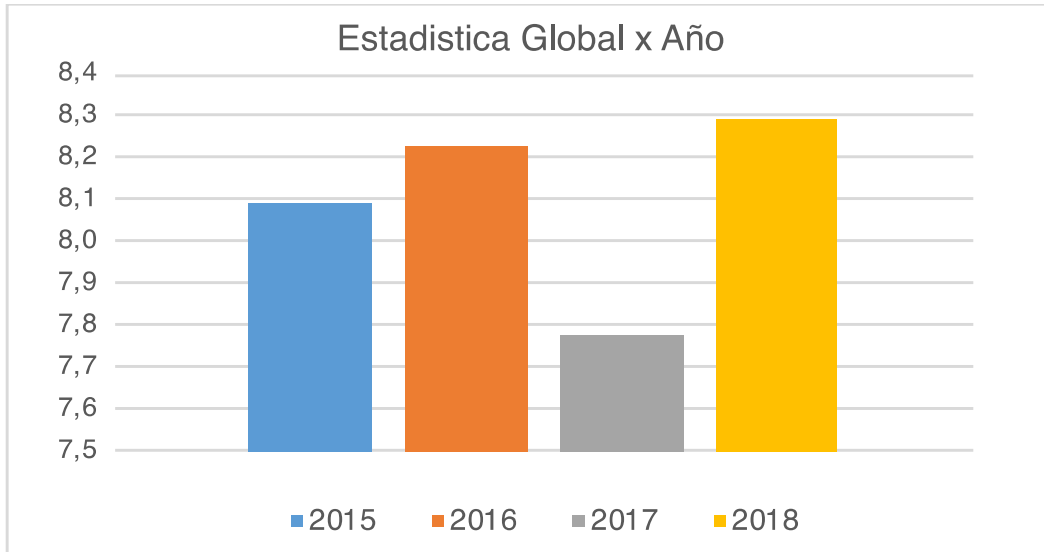
Factores empresariales		
	Factor	Descripción
	AMBIENTE LABORAL	Nivel de relación y cooperación existente entre los empleados de la empresa
	REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	Políticas salariales y de beneficios de la empresa
	DESARROLLO PROFESIONAL	Posibilidades de formación y desarrollo profesional que ofrece la empresa, y eficacia de la formación que se recibe
	EQUIPO GERENCIAL	Eficacia con la que el equipo directivo realiza su trabajo y coherencia con los valores de la empresa).
	TRABAJO / ACTIVIDAD DESARROLLADA	Conocimiento e identificación con las funciones de la ocupación que desempeñan.
	CONDICIONES DE TRABAJO	Adecuación de las condiciones físicas del lugar de trabajo, de los recursos y de la información disponible para realizar el trabajo
	HAPPINESS	Todas las políticas, eventos programas, entre otras actividades que se realizan con la finalidad de mantener a los colaboradores felices.

RELACIÓN CON EL RESPONSABLE INMEDIATO	Estilo de dirección del responsable inmediato en relación con la comunicación, gestión y desarrollo de sus colaboradores
COMUNICACIÓN INTERNA	Eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en la empresa

Fuente: KrugerCorporation (2018).

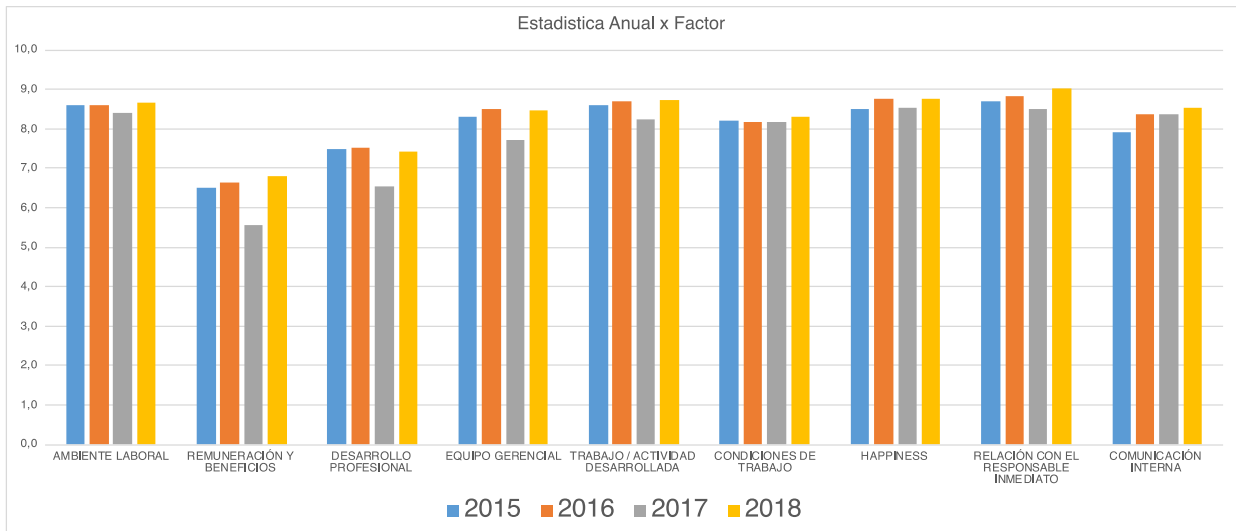
En el cuadro anterior se puede evidenciar los factores que la organización busca medir en su encuesta de clima, considerando una escala del 1 al 10 la satisfacción de los colaboradores. Las encuestas una vez realizadas son tabuladas y analizadas con la finalidad de establecer un plan de mejora, a continuación, se presenta los datos históricos anuales de las mediciones de clima las cuales arrojaron los siguientes datos a nivel anual.

Figura 5 Análisis de Satisfacción Global



Fuente: KrugerCorporation (2018)

Figura 6 Análisis de Satisfacción por Factores



Fuente: KrugerCorporation (2018).

En las figuras 4 y 5, respecto al comparativo de satisfacción, KrugerCorporation muestra un crecimiento en de satisfacción dentro del año 2015 y 2016; sin embargo, a finales del año 2017, muestra un decrecimiento no acorde a la propuesta cultural que se buscaba. Frente a esta situación, Ricardo Chávez, Gerente de Talento Humano y Cultura de Kruger comenta:

“Kruger ha tenido un crecimiento orgánico vertiginoso, el cual, si bien teníamos desde nuestros inicios una cultura orientada al happiness, no teníamos una estructura en otros procesos / políticas, al agregar estructura a modelos empíricos siempre habrá incertidumbre, personas a favor y resistentes al cambio, estas últimas generan ciertos picos negativos dentro del clima, sin embargo, una vez que se logra estabilizar, todo continúa en dirección para arriba”. (Ricardo, 32 años).

Sin embargo, nuevamente en el año 2018 Kruger genera un crecimiento significativo en el clima laboral, alcanzando un punto nunca alcanzado.

Kruger Corporation es una organización con amplia trayectoria y reconocimiento en el Ecuador por la innovación en sus espacios físicos, en los proyectos y giro de negocio y su cultura corporativa. El edificio K+ fue inaugurado el 12 de marzo del 2014, fecha símbolo del mundo tecnológico ya que el 12 de marzo de 1989 nació la worldwide web (www). Kruger y

Asociados es la empresa que hasta el momento cuenta con más de 500 proyectos desarrollados en Ecuador y la región; lo que podría significar que en Ecuador esta empresa ha revolucionado la forma de trabajar. (Maldonado, 2014, párr.1)

El edificio K+ estuvo inspirado en instalaciones de empresas tecnológicas reconocidas mundialmente, que han pensado en el bienestar de sus colaboradores dentro de la organización, para que se sientan motivados y sean más productivos. “Este diseño inspirado en Silicon Valley tiene el objetivo de promover creatividad, innovación y productividad” (Revista Numbers, 2014, p.33)

Es importante mencionar que Kruger ha sido mencionado y reconocido por varios medios de comunicación internacionales, por ejemplo, el canal CNN, hizo un reportaje sobre las instalaciones y la cultura corporativa. Este tipo de menciones hacia la empresa, sin duda alguna, ayudan a generar un sentido de empoderamiento y de orgullo en los colaboradores, porque sienten orgullo al trabajar en una empresa reconocida en donde varias personas quisieran trabajar.

Todas las noticias publicadas por los medios de comunicación han sido *free press*. Así mismo, la Vicepresidencia de la República realizó un video, donde se toma a Kruger como un modelo de emprendimiento y de tecnología pionero en el país.

Lo más importante de este edificio es que ha generado resultados positivos respecto al clima laboral de la empresa. En su página web, Kruger revela el estudio de clima laboral que se hace anual, los resultados del año anterior para evaluar cómo se sienten las personas que trabajan ahí; arrojaron lo siguiente:

- En la última encuesta de satisfacción realizada al personal de KRUGER sobre su ambiente de trabajo, el 89% de los

colaboradores manifestaron estar muy satisfechos con el Proyecto K+.



- La tasa de rotación de nuestros empleados es del 10% durante este año, frente al 15% del año pasado.
- El 23% de nuestros empleados están entre los 20 a 25 años. El Proyecto K+ ha sido un pilar para lograr formar a estas personas e invertir en ellas. (Kruger, s.f.)

2.5 Canales de Comunicación Interna

Es un subsistema que pertenece al departamento de Talento Humano y Cultura THC, el mismo tiene como principales objetivos:

- Informar, difundir y posicionar la identidad empresarial y el proyecto corporativo.
- Apoyar en el levantamiento información que favorezca al desarrollo de planes de acción enfocados a mejorar la relación entre colaborador y empresa.
- Apoyar a los procesos de gestión del cambio.

Figura 7 Organigrama del Subsistema de comunicación

Fuente: KrugerCorporation (2018).

Este subsistema está conformado por un equipo multidisciplinario en el cual no solo se involucran ramos asociados a la comunicación sino también otros actores los mismos que son los responsables de toda la operación estratégica y operativa de la comunicación. Con este fin han diseñado un mecanismo de acción en doble vía, el mismo que se encuentra dividido en:

Comunicación Push: La misma que se genera desde la organización hacia los colaboradores informando sobre: eventos, políticas, programas disposiciones generales, entre otros.

Comunicación Pull: La misma que se genera de los colaboradores a la organización (feedbacks o sugerencias por parte de los colaboradores).

Comunicación Push: busca garantizar que el mensaje se comunique y llegue de manera eficaz y oportuna a los colaboradores para esto han generado una sinergia entre los contenidos y los canales de comunicación:

2.5.1 Contenidos de comunicación:

La cultura de Kruger tiene una influencia marcada en el subsistema de comunicación buscando de manera constante incorporar creatividad, innovación e inclusive humor a todas interacciones de comunicación, una de tantas innovaciones es el haber generado noticieros propios destinados a promocionar eventos corporativos, los mismos que son una sátira humorística pero innovadora de noticieros reales como:

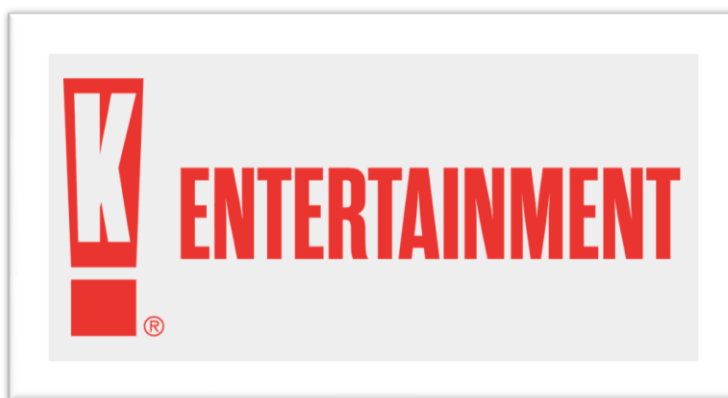
Noticiero Kspn: por aquí se transmite toda campaña de expectativa de la Copa K+, Olimpiadas Kruger, retos deportivos, entre otros.



Fuente: KrugerCorporation (2018).

Noticiero K-entertainment: enfocado a narrar actividades culturales generadas por la organización.

Figura 9 Logo K- entertainment



Fuente: KrugerCorporation (2018).

Noticiero K-tv: enfocado a impulsar actividades culturales generadas por la organización.

Figura 10 Logo K- Tv



Fuente: KrugerCorporation (2018).

Vocero Oficial: de igual forma otra innovación es la incorporación del Vocero oficial de Kruger, el K-maleónKruger, (Mascota Oficial de Kruger) el cual es el encargado de comunicar información importante, como resultados, agradecimientos, reconocimientos en los canales. Y al igual que un Krugeriano más 2 canales oficiales para comunicar, su cuenta de Facebook y su cuenta Whatsapp.

Figura 11K-maleónKruger



Una vez señaladas algunas particularidades de los contenidos comunicacionales realizaremos un breve detalle de los diferentes canales utilizados para hacer Comunicación Push.

2.5.2 Canales de comunicación Push

2.5.2.1 Carteleras Digitales:

Kruger tiene a disposición carteleras digitales localizadas estratégicamente en puntos de alto tráfico como:

- 1) Comedor

- 2) Ascensor
- 3) Ingreso

Las mismas tienen un sistema de circuito cerrado, con el fin de enviar, estandarizar y monitorear los contenidos.

Tabla 3 Canales de comunicación Kruger Corp./ Carteleras Digitales

FICHA TÉCNICA CANALES DE COMUNICACIÓN CORPORACIÓN KRUGER	
NOMBRE DEL CANAL:	Carteleras digitales
USO GENÉRICO:	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas • Lanzamientos • Convocatorias • Comunicación • Canales internos (Kspn, Ktv, K Entertainment televisión)
CONTENIDO:	Videos, Presentaciones, etc.
PERIODICIDAD:	Semanal
ANEXO ASOCIADO:	A001
De creación propia a partir de la fuente: KrugerCorporation (2018)	

2.5.2.2 Intranet “Lomas View”

Esta herramienta tiene el nombre de “Loma View”. La herramienta permite oportunamente solventar dudas o inquietudes que tengan los colaboradores en tiempo real. Además, es el portal oficial en el cual se solicitan permisos y se puede conocer sobre noticias, el reglamento y las reglas de la corporación.

Tabla 4 Canales de comunicación Kruger Corp./ Intranet

FICHA TÉCNICA CANALES DE COMUNICACIÓN

CORPORACIÓN KRUGER	
NOMBRE DEL CANAL:	Intranet “Loma View”
USO GENÉRICO:	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias • Reglamentos internos • Noticias • Reglas y material interactivo de eventos deportivos.
CONTENIDO:	Boletines / pop ups
PERIODICIDAD:	Mensual
ANEXO ASOCIADO:	A002
De creación propia a partir de la fuente: KrugerCorporation (2018)	

2.5.2.3 Whatsapp: K-MaleónKruger:

Esta aplicación es una de las más concurridas en la actualidad y para la esfera laboral no deja de ser una de las herramientas más útiles para comunicarse. En la corporación se implementó este canal con la elaboración de un grupo, con el nombre de K-maleónKruger; con el fin de que la comunicación sea mucho más rápida y efectiva, además de que es menos formal, en comparación a los otros canales.

Tabla 5 Canales de comunicación Kruger Corp./Whatsapp

FICHA TÉCNICA CANALES DE COMUNICACIÓN CORPORACIÓN KRUGER	
NOMBRE DEL CANAL:	Whatsapp: K-MaleónKruger
USO GENÉRICO:	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas • Lanzamientos • Convocatorias • Comunicación • Canales internos (Kspn, Ktv, K Entertainment televisión)

CONTENIDO:	Mensajes de texto / multimedia
PERIODICIDAD:	Mensual
ANEXO ASOCIADO:	A003
De creación propia a partir de la fuente: KrugerCorporation (2018)	

2.5.3 Canales de comunicación Comunicación Pull

Busca levantar información sobre los colaboradores de manera ágil y oportuna, con la finalidad de fortalecer la comunicación de doble vía. El mecanismo principal de este tipo de comunicación es receptor información de manera ascendente (desde los colaboradores hacia las gerencias) con el fin de obtener un feedback real de cómo se vive la cultura organizacional. Para esto Kruger se ha apalancado de canales de comunicación que netamente se enfocan al levantamiento de información.

2.5.3.1 Kruger Listen:

Es un programa de Talento Humano y Cultura que se encuentra ligado a el subsistema de People Care, tal como su nombre lo indica Kruger Listens (en inglés Kruger Escucha) está diseñado para levantar información relevante de los colaboradores, enfocado en dos aspectos importantes:

- Mejorar su calidad de vida personal.
- Mejorar su experiencia de trabajar en Kruger.

Tabla 6 Canales de comunicación Kruger Corp./ Redes Sociales

FICHA TÉCNICA CANALES DE COMUNICACIÓN CORPORACIÓN KRUGER	
NOMBRE DEL CANAL:	Kruger Listen
USO GENÉRICO:	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas Gestión Social • Encuesta sobre servicios / eventos. • Buzón de sugerencias online.

CONTENIDO:	Formatos de Entrevistas, Ficha Happiness
PERIODICIDAD:	Diaria
ANEXO ASOCIADO:	A004
De creación propia a partir de la fuente: Kruger Corporation (2018)	

2.5.4 Canales de comunicación Híbridos Push & Pull

Previamente se identificaron los tipos de canales utilizados para la comunicación Push y la comunicación Pull respectivamente. Sin embargo, también existen canales híbridos que son parte importante de comunicación; según Andrea Bedoya Analista Happiness, señala:

Algunos canales Push pueden ser usados como canales Pull lo único que va a variar es el desarrollo de el contenido, a mi criterio son los canales que mayor aceptación tienen en la corporación.

A continuación, se exponen los canales de comunicación que pueden ser utilizados tanto para Comunicación Push como Pull:

2.5.4.1 Correo Corporativo

El correo corporativo es un canal de comunicación directo y personal, por tal motivo es una de las más importantes, puesto que a través de esta se fideliza y se permite profundizar periódicamente en temas relacionados con el ámbito laboral.

Tabla 7 Canales de comunicación Kruger Corp./Correo

FICHA TÉCNICA CANALES DE COMUNICACIÓN CORPORACIÓN KRUGER	
NOMBRE DEL CANAL:	Correo corporativo (Push)
USO GENÉRICO:	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas, • Lanzamientos • Convocatorias • Comunicación

	<ul style="list-style-type: none"> • Canales internos (Kspn, Ktv, K Entertainment televisión) • Evaluaciones de desempeño • Encuestas
CONTENIDO:	Boletines, Comunicados que a veces tienen links anexos que conectan a otro lugar donde hay más detalle e información. Es interactivo
PERIODICIDAD:	Semanal
ANEXO ASOCIADO:	A005
De creación propia a partir de la fuente: KrugerCorporation (2018)	

2.5.4.2 Kruger Social:

En redes sociales, la corporación creó un grupo privado en Facebook, sólo los colaboradores de la corporación tienen acceso a este grupo. Cabe mencionar que este es otro de los canales más concurridos de la época. Por medio de este, se comunica, diariamente, todo respecto a la empresa. La ventaja de este canal es que maneja un todo más informal, hay más interactividad, los comunicados son transmitidos a través de videos, audios, fotografías, entre otros.

Tabla 8 Canales de comunicación Kruger Corp./ Redes Sociales

FICHA TÉCNICA CANALES DE COMUNICACIÓN CORPORACIÓN KRUGER	
NOMBRE DEL CANAL:	Kruger Social
USO GENÉRICO:	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas • Lanzamientos • Convocatorias • Canales internos (Kspn, Ktv, K

	Entertainmenttelevisión)Convocatorias <ul style="list-style-type: none"> • Comunicados especiales • Encuestas • Trivias
CONTENIDO:	Mensajes de texto / multimedia / videos
PERIODICIDAD:	Diaria
ANEXO ASOCIADO:	A006
De creación propia a partir de la fuente: KrugerCorporation (2018)	

2.5.4.3 Kruger School Online:

Esta es una de las últimas incorporaciones a los canales empresariales de la compañía, la misma es parte del programa de formación y entrenamiento, con la diferencia puntual de que los contenidos son reproducidos y evaluados por una plataforma virtual de E-learning. A través de esta modalidad de difunde material educativo con la finalidad de ahondar en conocimientos estratégicos, los mismos pueden variar en temas netamente de la estrategia empresarial, misión, visión, valores, entre otros, hasta tutoriales de herramientas corporativas como el ERP interno.

Tabla 9 Canales de comunicación Kruger Corp./KrugerSchool

FICHA TÉCNICA CANALES DE COMUNICACIÓN CORPORACIÓN KRUGER	
NOMBRE DEL CANAL:	KrugerSchool
USO GENÉRICO:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados educativos estratégicos.
CONTENIDO:	Material audiovisual, tests interactivos.
PERIODICIDAD:	Diaria
ANEXO ASOCIADO:	A007
De creación propia a partir de la fuente: Kruger Corporation (2018)	

2.6 Análisis de la encuesta

Una vez identificados los canales principales de comunicación es importante analizar su efectividad de uso y la satisfacción. Para este estudio lo primordial es contar con métodos cuantitativos y cualitativos que arrojen resultados que nos permitan conocer la cantidad de repuestas pero también el trasfondo de ellas.

2.6.1 Método Cuantitativo

En este caso se aplicó como técnica del método cuantitativo una encuesta con las siguientes características:

Tipo de encuesta: Preguntas cerradas (Anexo)

Número de preguntas: 3 demográficas y 8 sobre el tema en cuestión.

Cabe aclarar que, por un lado, las preguntas demográficas son importantes porque nos ayudan a conocer información del público objetivo, por ejemplo: edad, género, estado civil, etc. Por otro lado, las preguntas abiertas fueron elaboradas en función de los objetivos del presente análisis y para conocer, de cerca, la opinión que los colaboradores de Kruger tienen sobre los canales de comunicación digital de la corporación.

Alcance: Dirigida a todos los colaboradores de la empresa localizados en la Matriz operacional de Quito y la sucursal de Guayaquil (310 Personas).

Enfoque: La encuesta fue diseñada para conocer principalmente: frecuencia del uso, nivel de efectividad (según la percepción de los colaboradores), principales canales de interacción (Jefes / Colaboradores), nivel de satisfacción, nivel de percepción de mensajes de comunicación y posicionamiento de los mensajes.

Resultados obtenidos:

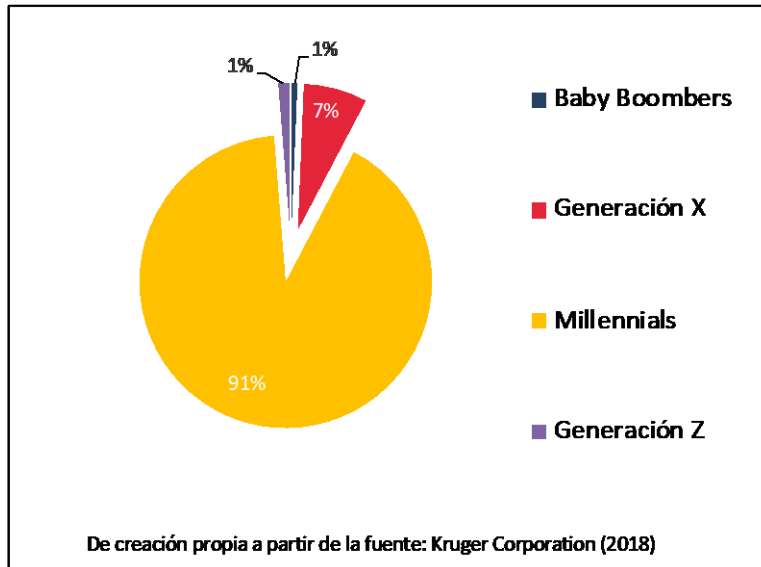
Número de encuestados: 261 colaboradores, generando una efectividad del 87%.

Tiempo de lanzamiento de la encuesta: 1 Semana.

- **Pregunta demográfica: Edad:**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 12 Edad (Generación)



El gráfico anterior nos demuestra la edad del universo de encuestados, el mismo se lo dividió en función de las generaciones, por pedido de la organización:

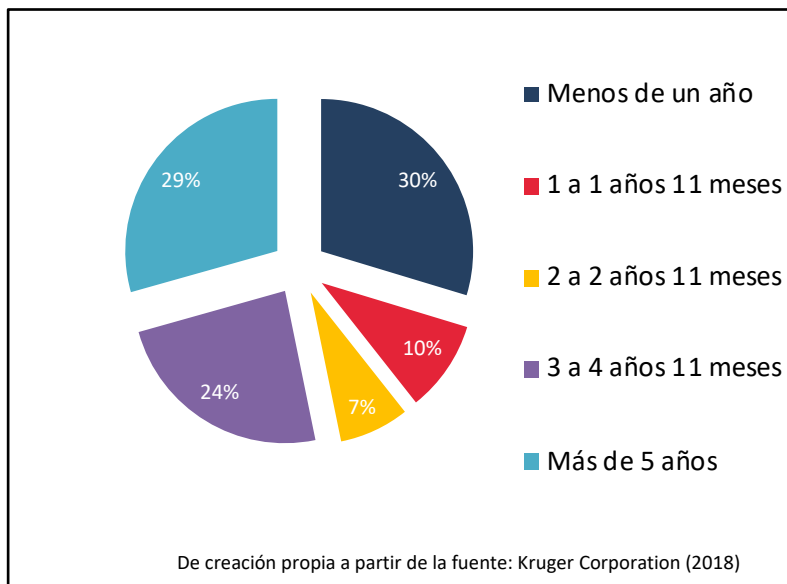
- 1946 – 1964: Baby Boomers
- 1965 – 1979: Generación X
- 1980 -1996: Millennials
- 1997 En adelante: Generación Z

Se puede observar que el 91% del universo se encuentra en el rango que pertenece a la generación Millenials, seguido por la generación X con un 7% y para finalizar, se encuentran los 2 extremos de las generación es productivas laboralmente iniciando con los más antiguos, el 1% de Baby Boomers y el 1% de la nueva generación, la Generación Z.

- **Pregunta demográfica: Antigüedad**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 13Antigüedad

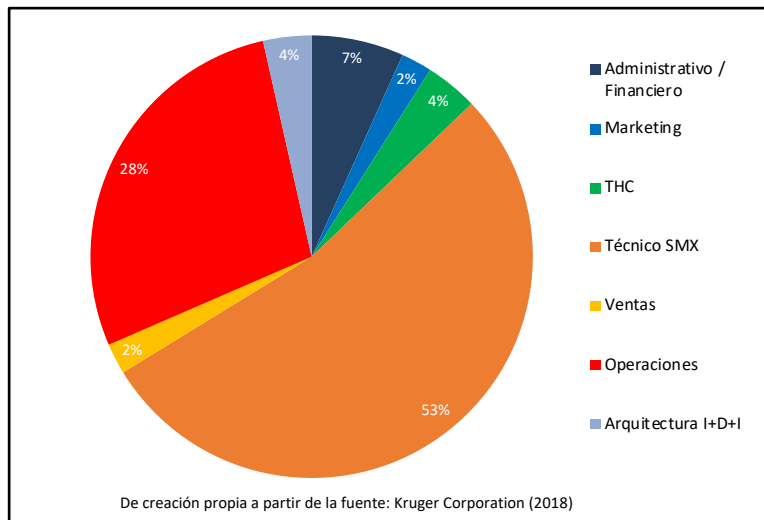


Esta figura demuestra la antigüedad del universo de encuestados, la misma que está encabezada por los colaboradores más nuevos con un 30%, los cuales según Chávez: “están atribuidos al proceso de crecimiento corporativo”, por otro lado, con el 29% del universo se encuentran los colaboradores más antiguos, seguido de un 24% a los colaboradores que llevan de 3 a 4 años 11 meses en la organización.

- **Pregunta demográfica: Departamento**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 14Departamento

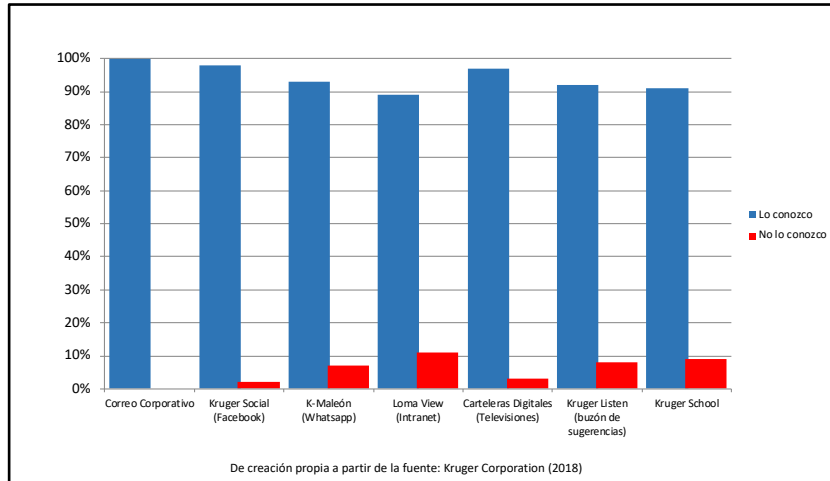


En la presente figura se puede ver la división por cada departamento del universo de encuestados. La misma está encabezada por los colaboradores del departamento Técnico con un 53%, seguidos del 29% que pertenece a los colaboradores del departamento de Operaciones. Los demás departamentos ocupan el 19 % restante del universo.

- **Pregunta 1: Cuáles de los siguientes canales de comunicación que utilizamos en la empresa conoces? (nota: puedes seleccionar varias opciones)**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 15 Conocimiento de canales

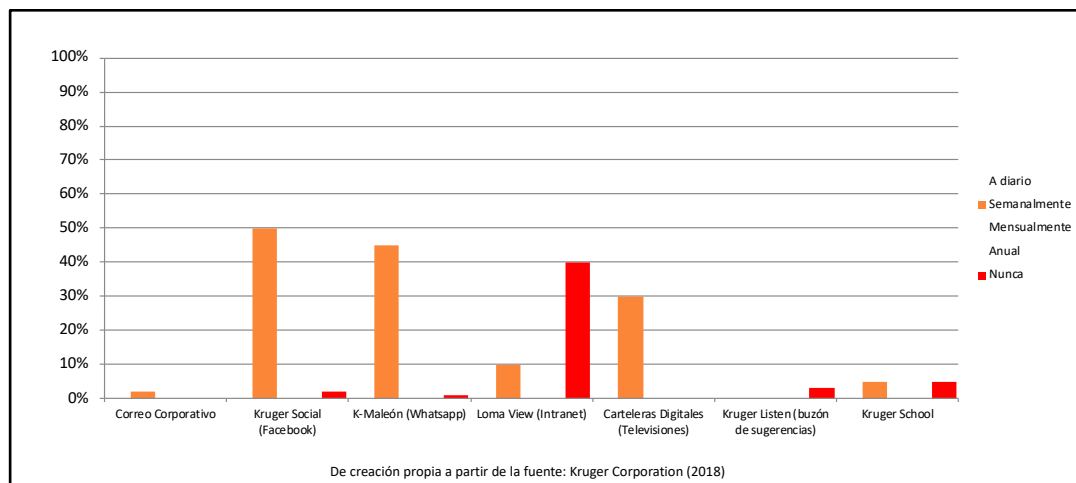


Podemos ver que el nivel de conocimiento del universo de encuestados sobre los canales de comunicación es, en general, homogéneo; salvo ciertos picos como el generado por el Correo Corporativo varía de los demás, puesto que tiene un 100% de conocimiento de los encuestados. Por otro lado, el nivel más bajo lo registra el Loma View (Intranet) con mas del 10% de colaboradores que desconocen su existencia.

- **Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia utilizas cada uno de ellos?**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 16 Frecuencia de uso de los canales



En dicha figurase puede verla frecuencia de uso del universo de encuestados en los diferentes canales de comunicación. En la misma se evidencia que cada canal tiene una periodicidad casi marcada para su uso:

Correo Corporativo: Muestra tendencia de uso diario, casi en un 100%

Kruger social (Facebook): Muestra tendencia de uso del 45% diario y 50% de uso semanal.

K-Maleón (WhatsApp): Muestra tendencia de uso del 30% diario y un 45% de uso semanal.

Loma View (Intranet): Muestra tendencia negativa en su uso, el 40% casi no usa este canal; seguido por un 30% de uso anual.

Carteleras digitales: Muestra tendencia de uso del 60% diario y 30% de uso semanal.

Kruger listen: Muestra tendencia de más del 80% de uso anual y un 10% de uso mensual.

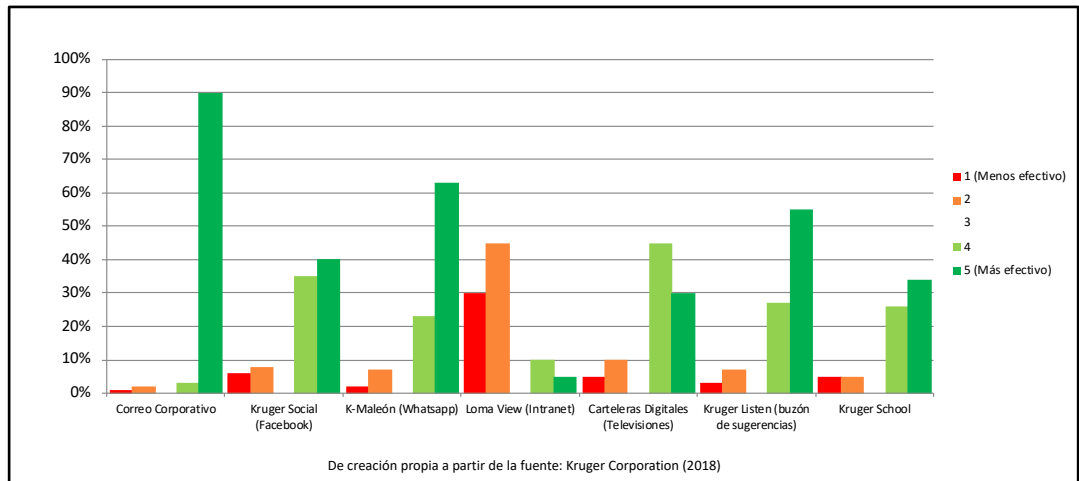
KrugerSchool: Muestra tendencia del 70% de uso mensual y un 20% de uso anual.

Una vez que se llega a conocer cada una de las herramientas se logra entender el porqué de esta periodicidad de uso; salvo el caso del Loma View, que muestra una tendencia de uso negativa.

- **Pregunta 3: Para cada uno de los siguientes canales, ¿Cuál es tu valoración sobre su efectividad al momento de comunicar? (1 menos efectivo - 5 más efectivo)**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 17 Efectividad de los canales



El gráfico nos demuestra el nivel de efectividad al momento de comunicar y, según el universo de encuestados, en la misma se lee lo siguiente:

Correo Corporativo: Muestra que el 90% de la muestra considera que es efectivo.

Kruger social (Facebook): Muestra que 70% de la muestra considera que es efectivo.

K-Maleón (WhatsApp): Muestra que 84% de la muestra considera que es efectivo.

Loma View (Intranet): Muestra que 75% de la muestra considera que no es efectivo.

Carteleras digitales: Muestra que 75% de la muestra considera que es efectivo.

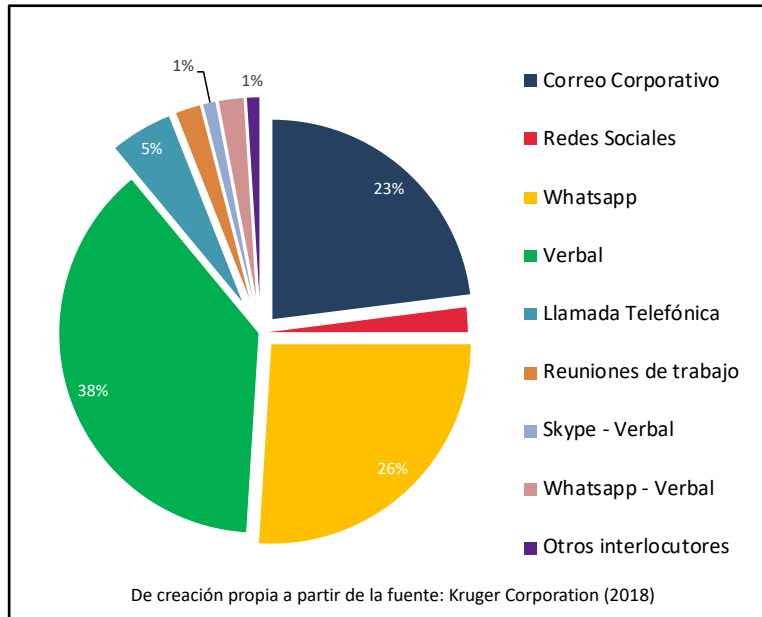
Krugerlistens: Muestra que 78% de la muestra considera que es efectivo.

KrugerSchool: Muestra que 58% de la muestra considera que es efectivo y el 30% considera que es medianamente efectivo.

- **Pregunta 4: ¿Qué vía o canal utilizas para comunicarte con tu jefe inmediato?**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 18 Canales de interacción con jefes inmediatos.

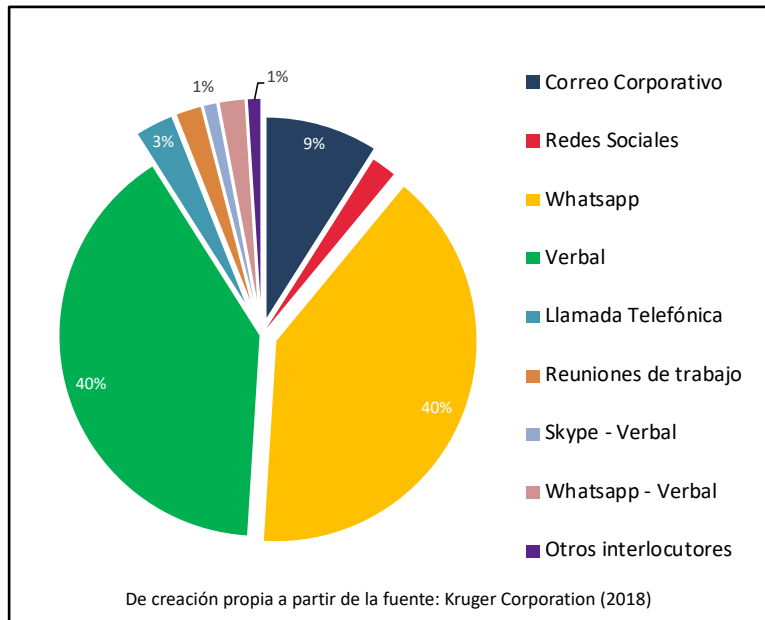


Podemos ver que los canales de interacción, por los cuales los colaboradores se comunican con su jefe inmediato, están encabezados por un 38%, en la comunicación verbal, seguidos por el 26% a través del canal WhatsApp y finalmente, el 23% utiliza el correo corporativo.

- **Pregunta 5: ¿Qué vía o canal utilizas para comunicarte con tus compañeros de trabajo?**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 19 Canales de interacción con pares.

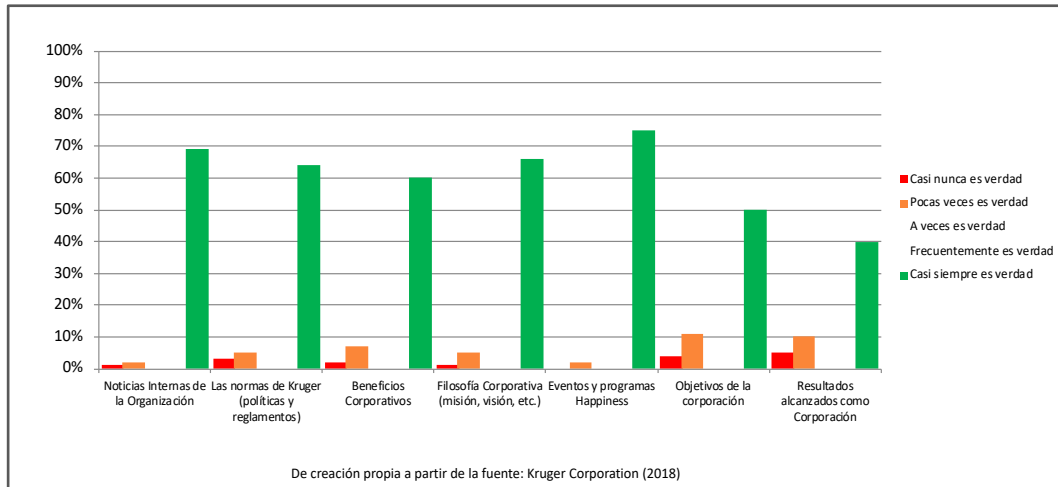


Los canales de interacción por los cuales los colaboradores se comunican con sus compañeros son, en un empate, 40% entre comunicación verbal y WhatsApp, seguidos por el 9% a través del correo corporativo.

- **Pregunta 6: ¿Los canales de comunicación de Kruger difunden correctamente la información?**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 20 Posicionamiento de los mensajes.



Se puede ver el nivel de posicionamiento de los mensajes que constantemente se envían a la organización, según el universo de encuestados, en la misma se evidencia lo siguiente:

Noticias Internas de la Organización: 95% de la muestra considera que está difundida correctamente.

Las normas de Kruger (políticas y reglamentos): 83% de la muestra considera que está difundida correctamente.

Beneficios Corporativos: 83% de la muestra considera que está difundida correctamente.

Filosofía Corporativa (misión, visión, etc.): 89% de la muestra considera que está difundida correctamente.

Eventos y programas Happiness: 96% de la muestra considera que está difundida correctamente.

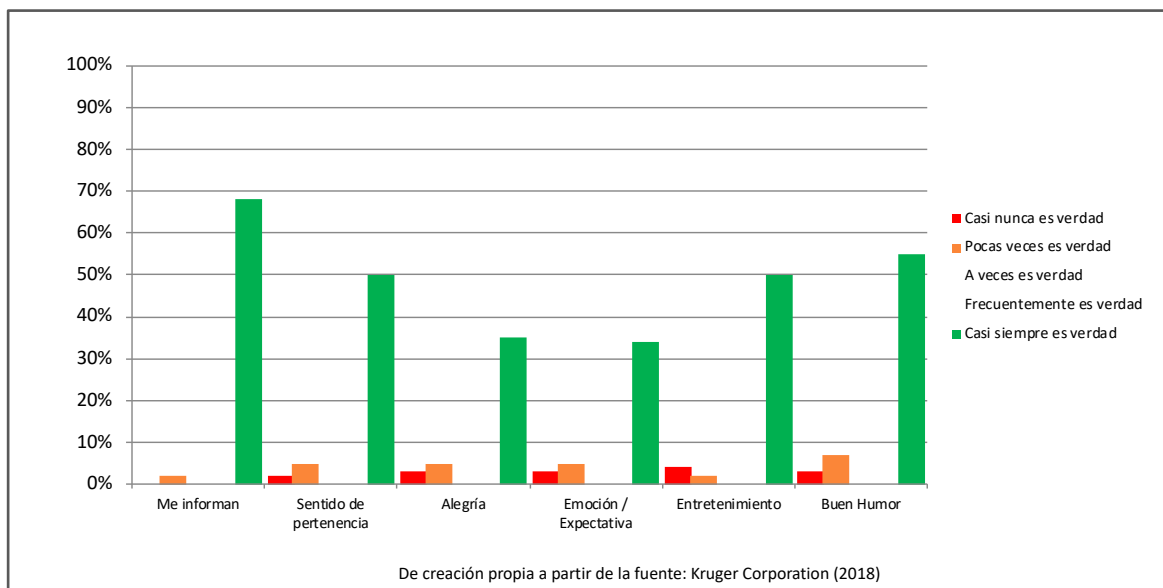
Objetivos de la corporación: 65% de la muestra considera que está difundida correctamente.

Resultados alcanzados como Corporación: 70% de la muestra considera que está difundida correctamente.

- **Pregunta 7: ¿Qué generan en mí los canales de comunicación de Kruger?**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 21 Nivel de percepción de mensajes de comunicación.



El gráfico nos demuestra el nivel de posicionamiento de los mensajes que constantemente se envían a la organización, según el universo de encuestados, estos son los resultados:

Me informan: 88% de la muestra considera que esta afirmación casi siempre y frecuentemente es verdad.

Sentido de pertenencia: 80% de la muestra considera que esta afirmación casi siempre y frecuentemente es verdad.

Alegría: 72% de la muestra considera que esta afirmación casi siempre y frecuentemente es verdad.

Emoción / Expectativa: 75% de la muestra considera que esta afirmación casi siempre y frecuentemente es verdad.

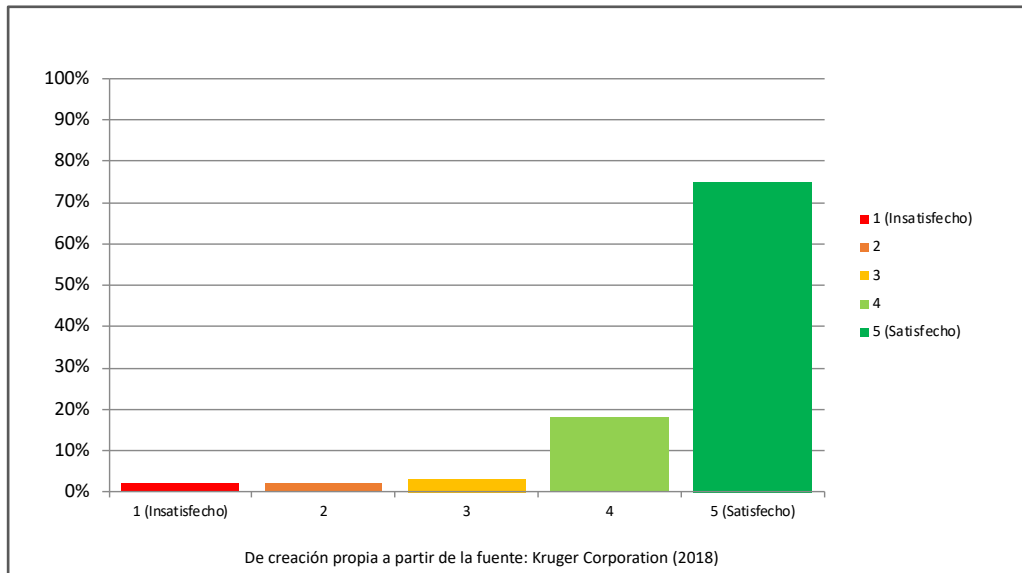
Entretenimiento: 80% de la muestra considera que esta afirmación casi siempre y frecuentemente es verdad.

Buen Humor: 80% de la muestra considera que esta afirmación casi siempre y frecuentemente es verdad.

- **Pregunta 8: En la escala del 1 - 5 ¿Cuál es tu nivel de satisfacción sobre la comunicación interna en Kruger?**

En la tabulación de la siguiente pregunta se encontró:

Figura 22 Satisfacción general del subsistema.



El nivel de satisfacción del subsistema de Comunicación tiene un porcentaje de 93% tomando como referencia las calificaciones de 4 a 5 puntos de satisfacción.

2.6.2 Método Cualitativo:

Para la técnica del método cualitativo se utilizó herramientas como:

- Entrevistas tanto al Gerente de Talento humano y Cultura, Ricardo Chávez, como a su equipo de trabajo. (Pre / Post encuesta)
- Entrevistas relacionadas al Subsistema de comunicación. (Pre / Post encuesta)
- Observación in situ a los procesos y a la empresa con la finalidad de observar y revisar los procesos de Kruger Corporation.

Entrevista Post Encuesta:

Para este análisis el primer método que se utilizó fue una entrevista, al Gerente de Talento Humano y Cultura; los resultados obtenidos de dicha entrevista han sido citados en capítulos anteriores con la intención de conocer y exponer la realidad de la comunicación de la corporación y detalles relevantes para el presente análisis. Sin embargo, después de realizar la encuesta a los colaboradores de la organización, se consideró pertinente realizar un Focus group -post encuesta- con el equipo de THC, para aclarar y recopilar más detalles que sean de soporte para el análisis y los objetivos que se plantearon en primera instancia. A continuación, la recopilación de lo más relevante del Focus Group:

- **Pregunta 1: ¿Por qué tabulan en función de generaciones y no en función de edad?**

Nicole Bonilla – Analista de gestión del cambio, comenta: *“ En Kruger es importante conocer cuál es nuestro grupo objetivo, ya que a partir de eso generamos las estrategias de comunicación. Esto nos obliga a monitorearlo constantemente. Parece increíble, pero es verdad, las generaciones tienen diferentes características y es importante identificarlas, para saber cómo llegar a ellas. Este año, por ejemplo, tuvimos la aparición de una nueva generación al ámbito productivo laboral, la generación Z”*

Al tabular en función de las generaciones es más fácil identificar y asociar las respuestas de acuerdo a la descripción generacional y a partir de eso hacer lecturas e interpretación de los resultados; lo que ayudará a mejorar los canales de comunicación, los procesos y las futuras prácticas que se decidan en la compañía.

- **Pregunta 2: ¿Porqué consideras que el canal Loma View, no funciona como se lo esperaba?**

Ricardo Chávez – Gerente de THC, comenta: *“Es una sorpresa conocer que uno de los canales más importantes durante estos 4 años esté*

teniendo un nivel tan bajo de efectividad. Particularmente este fenómeno lo atribuyo a 2 temas puntuales: EL primero, es que hemos tenido muchos cambios a nivel operacional como empresa. El segundo, hemos tenido cambios a nivel tecnológico como sociedad. La mezcla de estos es la combinación perfecta para este desastre llamado Loma View.

Hablemos del primero... Dentro de nuestros servicios en muchas ocasiones nos hemos obligado a colocar equipos de trabajo in-house donde muchos de nuestros clientes no tienen la apertura para abrir sus redes WIFI ya sea por seguridad o por cualquier otra política y en los que tenemos acceso a redes WIFI, en su gran mayoría tienen una política restrictiva de páginas a ser visitadas, lo cual hace extremadamente complicado (casi imposible) que los colaboradores accedan a una página como el Loma View.

La segunda está más enfocada a la tendencia mundial de “APPIZAR” las cosas, todo lo convertimos en APP porque a eso es a donde nos han llevado los Smartphones, hoy por hoy como sociedad preferimos usar WhatsApp, al correo e inclusive a las llamadas telefónicas. En el caso del Loma View considero que se quedó estancada en una página web muy bonita que nos brinda el servicio, siempre y cuando no nos movamos de la oficina... lo cual es poco probable.

El que el Loma View sea una página muy pesada y de acceso tradicional/complejo la ha condenado al abandono; es decir que ya no representa parte importante de nuestra cultura”

- **Pregunta 3: ¿Por qué los llaman canales de comunicación, a programas que en otras empresas serian de capacitación como Kruger School o programas de gestión social como Kruger Listen?**

Ricardo Chávez - Gerente de THC, comenta: *“Porque para nosotros la comunicación no es lo mismo que para otras organizaciones; de hecho, tenemos muchos más canales de comunicación de los que se encuentran en la encuesta y me atrevo a decir que son inclusive más importantes.*

Francesca Marsetti – Entrevistadora, comenta: *“La verdad, creo que a esta altura de la investigación me sorprende un poco saber que existan más canales de comunicación, y sobretodo que sean más importantes, ¿Me podrías comentar cuáles son y el porqué de su importancia?”*

Ricardo Chávez - Gerente de THC, comenta: *“En Kruger nosotros hemos evidenciado que no solo los llamados canales de comunicación por naturaleza (tradicionales o no) comunican, existen canales mucho más importantes e inclusive mucho más efectivos; todo depende el objetivo que le quieras dar. Comunicas para que los colaboradores se enteren de algún acontecimiento o comunicas para modular su comportamiento... lo que quiero decir con esto es que para mí la comunicación efectiva es lograr posicionar un mensaje en la mente de quien lo recibe y a través este mensaje generar cambios, acciones, sentimientos, conciencia, compromiso, etc. ¿Tu consideras que eso se logra a través de boletines? Para nosotros la comunicación va más allá, la comunicación es la gestión de Cultura, todo lo que existe en la organización comunica, el mismo edificio, los líderes, nuestras políticas, nuestros sistemas, como interactuamos entre nosotros, como nos reunimos, son canales de comunicación que nos están bombardeando constantemente de mensajes reales. Por ejemplo, digamos que decidimos generar una campaña de comunicación con los canales regulares de comunicación, correo, WhatsApp, Carteleras yo que sé y la campaña se llama... Para Kruger su equipo de trabajo es lo más importante.... Generamos una campaña de expectativas, generamos un evento con banda de guerra, boletines, videos entre otros, sin embargo, al fin de mes al momento de pagar la nómina se lo realiza de forma **impuntual**... ¿Cuál consideras tú, que será el mensaje más posicionado? ¿De verdad te parece que nos importa el equipo de trabajo, bajo este ejemplo? La cultura no es lo que se dice si no lo que se hace y 99% de la comunicación se la da a través de nuestra cultura. Ojo no es que no sean importantes los canales de comunicación de hecho los mismos son herramientas que nos ayudan a fortalecer mensajes culturales positivos y a su vez a erradicar los mensajes culturales negativos.*

- **Pregunta 4: ¿Cuál consideras tú que eso sería un aporte significativo de esta investigación para Kruger?**

Ricardo Chávez, comenta: *“En función de tu experticia de comunicadora nos has ayudado mucho a identificar cosas que no teníamos en nuestro radar de este año... tal como canales que no están funcionando como lo esperábamos, sin embargo, donde más agregarías valor, sería en como fortalecer los canales actuales o mejor aun en generar un canal que cumpla todas las expectativas de nuestra cultura.*

En conclusión, se puede rescatar que uno de los canales de comunicación e información más importantes de la corporación -Lomaview- tiene la calificación más baja, en comparación a los otros canales que se usan en la corporación. En base a estos resultados se realizó un Focus Group con los encargados de la comunicación interna de Kruger, el equipo de THC. Una vez que se analizaron los resultados de la encuesta en conjunto se logró sustentar esta baja calificación y bajo uso del Lomaview por los siguientes factores:

- Hay colaboradores que trabajan fuera de las oficinas de Kruger y varios no cuentan con el internet necesario o los permisos para poder ingresar al portal.
- La tendencia mundial es el uso de las apps. Es más fácil que un smartphone soporte una app, lo que ayuda en el consumo de megas, en el caso de que las personas no cuenten con conexión a internet. Así mismo, el celular personal no tiene restricciones, por tanto, los usuarios podrían ingresar sin problema al portal.
- Todos los canales de comunicación digital de Kruger tienen gran importancia al estar sustentados o creados en base a importantes objetivos de comunicación. Además, cada canal que se ha creado tiene un plan de ejecución y comunicación que no solo cumple con informar o mantener al personal comunicado todo el tiempo, sino que fideliza al colaborador, lo cual es uno de los valores agregados más importantes que tiene esta organización.
- En base a la lluvia de ideas y comentarios se sugiere hacer una app con el contenido de la página Lomaview. Esto, como lo mencionamos previamente,

es una excelente solución que solventaría los inconvenientes que tienen los colaboradores para ingresar a la página web y así se reforzaría el uso y contenido que hay en este canal.

3 CAPÍTULO III

PROPUESTA DE VALOR – KRUGER CORPORATION

3.1 Introducción

A través de los capítulos anteriores, se ha evidenciado la importancia que tiene hoy en día la implementación de canales de comunicación digital. De igual forma a través los resultados de la investigación realizada, nos permitió conocer tanto el porqué del éxito de la cultura organizacional de Kruger y sus canales de comunicación, así como sus oportunidades de mejora. La finalidad que tiene este capítulo es la de contribuir con una propuesta de valor a la corporación Kruger, al fortalecer o generar un canal de comunicación que sea efectivo, que refleje su cultura *happiness* y que sea un símbolo importante de su innovación.

3.1.1 Objetivos

Generar un análisis colaborativo con el equipo THC para definir la propuesta de valor.

Generar una propuesta válida para fortalecer o generar un canal de comunicación, alineado a la organización.

3.1.2 Fuentes de Información

Dentro de las fuentes de información principales que se emplearán para este capítulo serán:

FocusGroup: La cuales se realizarán al responsable de Talento Humano y Cultura, así como a miembros representativos de su equipo.

Investigación: Para guiar las mejoras, identificar tendencias mundiales para generar la propuesta.

3.2 Análisis colaborativo para la generación de la propuesta de valor.

Con la finalidad de identificar, cual es el canal que hoy por hoy está generando mayores dificultades, para esto se desarrollo un focusgroup con el equipo de Talento Humano y Cultura el mismo en mismo que tenia los siguientes objetivos:

1. Identificar parámetros de calificación para los canales de comunicación actuales.
2. Evaluar los canales de comunicación actuales.

3.2.1 Identificar parámetros de calificación para los canales de comunicación actuales.

En función del focus group se definieron 2 parámetros fundamentales para calificar los canales de comunicación:

1. Percepción de los colaboradores
2. Percepción del equipo de comunicación

3.3 Acerca de la percepción de los colaboradores

Enfocados principalmente en los datos de la encuesta los parámetros de calificación serán clasificados por:

- **Conocimiento:** Porcentaje de colaboradores que conocen el canal.
- **Uso:** Porcentaje de colaboradores que el canal.
- **Efectividad:** Percepción de efectividad por parte de los colaboradores

3.4 Acerca de la percepción del equipo

- **Diseño contenido** : Complejidad para generar contenidos.
- **Periodicidad de cambio:** Recurrencia de periodicidad para generar otro contenido.
- **Alcance:** Es un canal específico Pull o Push o puede ser híbrido.
- **Agilidad de carga:** Facilidad de cargar los contenidos.

3.5 Evaluación de los canales de comunicación actuales

Con el afán de evaluar los canales de comunicación actuales, en base a los resultados de la encuesta aplicada, se realizó una matriz que detalla el conocimiento, uso y efectividad de los canales de la organización, desde la óptica de los colaboradores. A su vez en color amarillo, el detalle desde el punto de vista del equipo de THC sobre el diseño y contenido, la periodicidad de cambio, el alcance y la agilidad de carga que tienen estos canales.

Sumado a los parámetros se estableció una valoración para generar un proceso objetivo el cual fue el siguiente:

- **Negativo: Escalafón** más bajo, asociado a dificultad, baja popularidad, baja eficiencia, alto mantenimiento, se valorará con 1 punto.
- **Neutral:** Escalafón neutral se lo empleará cuando el nivel alto y bajo no esté totalmente posicionado, se valorará con 2 puntos.
- **Positivo:** Escalafón más alto, asociado a facilidad, popularidad, alta eficiencia bajo mantenimiento, se valorará con 3 puntos.

Tabla 10 Matriz de valoración.

Canales / Parámetros	Colaboradores			Equipo THC				Total
	Conoci miento	Uso	Efectividad	Diseño contenido	Periodicidad de cambio	Alcance	Agilidad de carga	
Correo Corporativo	+	+	+	+	+/-	+	+	20
Kruger social (Facebook)	+	+	+	+	+/-	+	+	20
K- Maleón(Wha tsApp)	+	+	+	+	+/-	-	+	18
Loma View (Intranet)	+	-	-	+/-	+/-	-	+/-	12
Carteleras	+	+	+	-	+	-	+/-	16

digitales								
Krugerlistens	+	+/-	+	+/-	+	-	-	15
KrugerSchool	+	+/-	+/-	-	+	+	-	15
De creación propia a partir de la fuente: KrugerCorporation (2018)								

Tabla 11 Matriz de valoración.

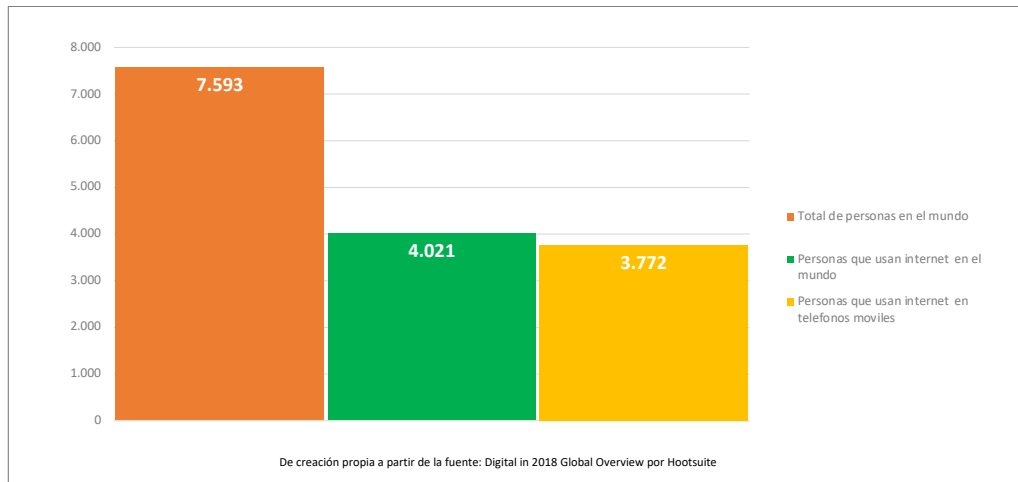
Canales	Puntuación	Porcentaje
Correo Corporativo	20	95%
Kruger social (<i>Facebook</i>)	20	95%
K-Maleón(<i>WhatsApp</i>)	18	86%
Loma View (Intranet)	12	57%
Cartelera digitales	16	76%
Krugerlistens	15	71%
KrugerSchool	15	71%
De creación propia a partir de la fuente: KrugerCorporation (2018)		

En función de la evaluación realizada se identifica que el canal de comunicación Loma View, es el que tiene menor percepciones positivas tanto para los colaboradores de Kruger como para el equipo de Talento Humano y Cultura con un puntaje de 12/21 puntos equivalente a un 57%.

3.6 Propuesta de valor

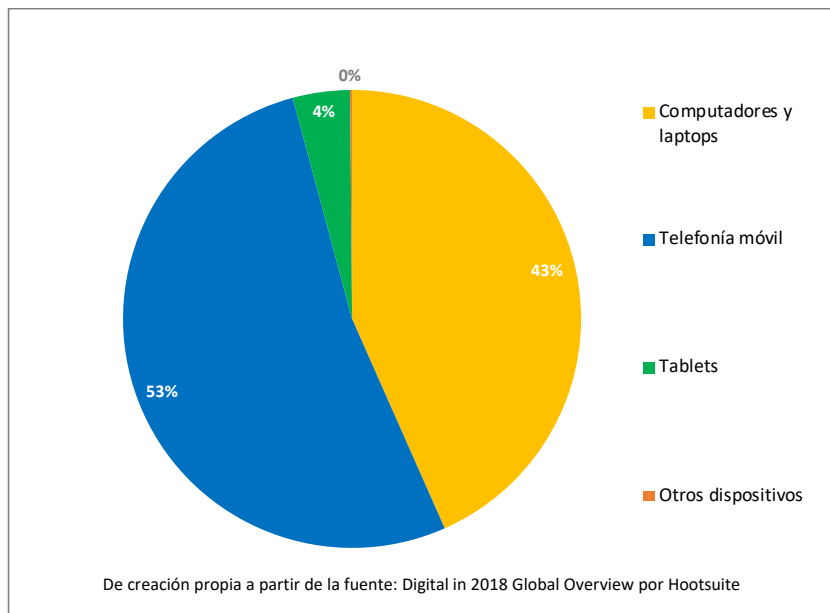
En función de la información recolectada en los capítulos I y II, sumado al análisis colaborativo realizado en el apartado anterior se ha definido sustituir el canal de comunicación Loma View, por una canal de comunicación enfocado a los dispositivos móviles, esta decisión corresponde a las siguientes tendencias mundiales:

Figura 23Uso del internet.



Según la encuesta global Digital in 2018 Global Overview elaborada por Hootsuite, señala que el 53% de la población mundial accede a internet y de porcentaje el 93% lo realiza a través de dispositivos móviles, equivalente a un 49% de la población mundial.

Figura 24El tráfico de la web.



Según la encuesta global Digital in 2018 Global Overview elaborada por Hootsuite, señala que el tráfico de uso del web concentrado con un 53% en la

telefonía móvil versus las computadoras y laptops con un 43%. De hecho, en función a los análisis del 2017 los computadores tienen un decrecimiento del 3% al contrario que los móviles tienen un incremento del 4%.

Tendencias:

- 80% de los usuarios de celular revisan su celular una hora antes y una hora después de dormir. Fuente: Deloitte Global Mobile Consumer Survey 2017
- 175 mil millones de aplicaciones fueron descargadas en el 2017
- Fuente: Según la encuesta global Digital in 2018 Global Overview elaborada por Hootsuite.
- En Estados Unidos una persona revisa 47 veces por día su teléfono.
- Fuente: Deloitte Global Mobile Consumer Survey 2017.

Podríamos estar generando data todo el día sobre el uso de los dispositivos móviles sin embargo que más pruebas tenemos que mirar nuestros propios comportamientos como consumidores hoy por hoy los dispositivos móviles se han convertido en una extensión de nuestro propio ser, a partir de los mismos, compramos, conseguimos pareja, realizamos compras, documentamos nuestra vida, entre otros. En conclusión, la propuesta de valor debe estar diseñada para un dispositivo móvil, de hecho, debe estar diseñada para un Smartphone y la misma debe de funcionar a través de una app.

KrugerApp

Se ha definido como propuesta de valor generar una App para la corporación Kruger la misma que tendrá que estar adaptada a su cultura tanto a nivel de:

Conectividad

Contenidos

Diseño

Conectividad:

Este proceso fue realizado con el soporte del equipo técnico de Kruger, para lo cual se definió:

- **Lenguaje de desarrollo:** iOS /Angular
- **Consumo de internet:** 70 – 80 Mb por hora
- **Sistema operativo:** Android y iOS
- **Autenticación de usuarios:** Esquema de Active Director y se podrán acceder a la aplicación a través de un número de identificación y un password.
- **Segmentación de usuarios:** KrugerApp es configurada para un único grupo de usuarios, pero se puede segmentar países o ciudades.
- **Actualización de Contenidos:** A través de herramienta web, los usuarios autorizados podrán crear los contenidos sin involucrar al departamento de técnico.
- **Integración:** Con web services de la corporación.

Contenidos:

Display inicial:

- Carrusel de fotografías con información de cada uno de los módulos.
- Panel de control inicial con botones de acceso a módulos.

Noticias News:

- **Noticias relevantes de la corporación como:**
- Boletines informativos de políticas
- Convocatorias
- Reconocimientos corporativos
- Nuevos Proyectos
- Objetivos estratégicos, entre otros.

Cultura Kruger:

- **Información relacionada a Happiness como:**
- Eventos Happiness
- Programas Happiness
- Aniversarios
- Cumpleaños
- Reconocimientos personales, entre otros.

NeedtoKnow:

- **Información que todo Krugeriano debe saber:**
- Reglamento Interno de trabajo
- Reglamento de Salud y seguridad
- Guía de comportamientos
- Políticas organizacionales, entre otros.

Servicios de Talento Humano y Cultura:

- Acceso a Plataforma Kruger School
- Solicitud y consulta de permisos y vacaciones
- Rol de Pagos
- Solicitud de almuerzo
- Certificados de trabajo

Buzón de sugerencias Kruger Listen:

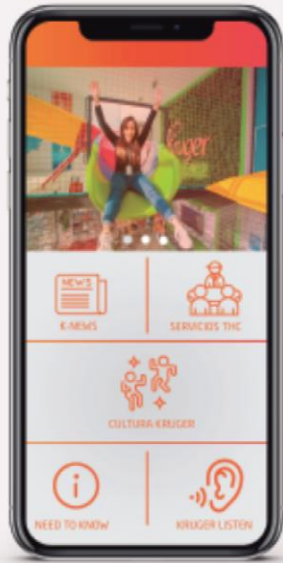
Anclado a la plataforma vía web se genera un módulo en la app mediante el cual los colaboradores podrán ingresar información que la organización considere importante.

- Denuncias
- Sugerencias

Identificar oportunidades de mejora

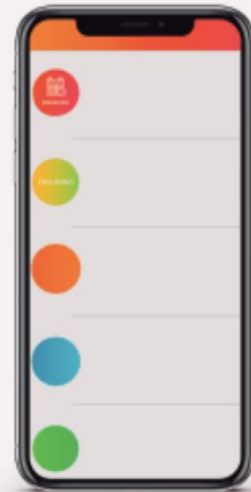
Figura 25 Mockup de Kruger App





Página de inicio

Panel de noticias con diferentes íconos según la categoría



Servicios THC

CONCLUSIONES

- A partir de la investigación, de los subsistemas de comunicación, que se hizo en la corporación Kruger se evidencia que existen más canales de comunicación digitales, que canales tradicionales. Sin embargo, se debe mencionar que el diseño de las instalaciones y los esfuerzos por generar una integración entre colaboradores ha generado un ambiente colaborativo, que no toma en cuenta las jerarquías y en el cual, la comunicación verbal es fluida.

- En base a las teorías y comentarios mencionados de los autores citados en este estudio, es evidente que el incremento del uso de la tecnología y sobre todo de los dispositivos móviles están revolucionando la forma en que nos interrelacionamos. Kruger Corporation es un claro ejemplo de una organización, vanguardista, que supo diseñar procesos de comunicación adaptados a los digital; lo cual incrementó la efectividad de comunicación entre colaboradores, creó sinergia entre las personas, favorece al clima laboral y finalmente, los usuarios se sienten conectados a la empresa y actualizados con lo que pasa en la organización.

- Cuando hablamos de comunicación en la corporación Kruger, nos estamos enfocando más a un proceso de gestión cultural; puesto que, todos los elementos que conforman la corporación comunican constantemente no solo a su público interno, sino también a sus *stakeholders*. La comunicación y sus canales formales tal y como los conocemos, son considerados herramientas que les ayudan a cumplir con los objetivos planteados dentro de su propuesta de valor que considera a la “Comunicación Cultural”.

- Finalmente, la propuesta que se hace al final de este estudio, nace del acercamiento obtenido con la cultura empresarial que practica Kruger Corporation. La implementación de una intrapp es, por un lado, congruente con el giro de negocio, si tomamos en cuenta la tecnología e innovación. Por otro lado, la cultura que nos enseña que lo que prima son las acciones y si estas no están alineadas al mensaje verbal, el proceso comunicacional será en vano.

RECOMENDACIONES

- Es importante analizar los canales de comunicación en función de la visión del grupo objetivo y de los ejecutores del proceso de comunicación. Esto generará una visión sobre la eficiencia del proceso; puesto que, al analizar las opiniones del grupo objetivo nos enfocaremos en alcanzar los objetivos de comunicación planteados y al analizar la visión de los ejecutores del proceso nos enfocaremos en los recursos y el esfuerzo; lo que gestionaría la eficiencia de los canales periódicamente.
- La forma en la que gestionamos los contenidos debe ser enfocada progresivamente hacia el uso de dispositivos móviles. Hoy en día, tienen el mayor crecimiento de usuarios a nivel mundial ocupando más de 1/3 de la población total del planeta.
- Se recomienda enfocar acciones comunicacionales a la búsqueda de la congruencia cultural, ya que la misma garantiza una verdadera alineación organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Anónimo, KrugerLabs, un laboratorio de ideas. (2014, 5 de octubre).
Numbers, (5), 33- 34.

Bell, J. Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones”. Febrero 2005. Impreso en España, Navarra. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA)

Carretón, M., y Ramos, I. (2009). Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Sevilla: AIRP.

CELAYA, J., Y HERRERA, P. (2007). Comunicación empresarial 2.0: Las funciones de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial. Madrid: Grupo BPMO Ediciones.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill/Interamericana, Mexico D.F.

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial. McGraw-Hill/Interamericana, Mexico D.F.

Christakis y Fowler, J. y. (2010). *Conectados*. (T. Santillana, Ed.) Madrid, España.

Dans, E. (2007). *La empresa y la web 2.0*.

- Díaz-Noci, J. (2010). Medios de comunicación en internet: Algunas tendencias. *El profesional de la Información*, 19, 561-567.
- Dircom. (2007). *Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la comunicación*. ANEI.
- Domínguez, D. (2014). Evolución de la comunicación interna : De la cultura organizacional 1.0 a 2.0. Quito, Ecuador: Facultad de Comunicación Social, Universidad Central del Ecuador.
- Elias, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fernandez Collado, C. F. (2008). *“La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo”*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Fumero y Roca, A. y. (2007). *Web 2.0*. España, Fundación Orange.
- Fundación Telefónica. (2007). *Nuevas tecnologías, nuevos empleos, nuevas organizaciones*. (E. A. Planeta, Ed.) Madrid, España: Editorial Ariel.
- Gallardo, S. (2010). *Comunicación Humana y empresarial*. México: Pearson Educación.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. Primera Edición. Editorial Diana. México.
- Hargie, O., y Tourish, D. (2004). Key issues in organizational communication. London: Routledge.
- IAB. (2009). *Spainresearch, Estudio sobre redes sociales en internet*. España: Elogia ipsosfacto.

- Leiva, J. (2009). *Redes sociales*. Barcelona: Baratz.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y las organizaciones*. Barcelona.
- Mast, C. (2008). *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Pardo, H. (2010). *Geekonomía, un radar para producir en el postdigitalismo*. Barcelona, España: Colección Transmedia XXI.
- PINAULT, M. ¿Por qué debería implementar un Red Social Corporativa ?
Barcelona: ZyncroTech.
- Romaní y Kuklinsky, C. y. (2007). *Planeta web 2.0 Inteligencia colectiva o medios fastfood*. (FLACSO, Ed.) México DF, México :Grup de Recerca d'InteraccionsDigitals, Universitat de Vic.
- Saló, N. (2000). *La comunicación interna* . Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Sánchez, U. H. (2012). *Modelos de comunicación digital*. (U. d. Medellín, Ed.) Medellín: Universidad de Medellín.
- Springston, J. (2001). *PublicRelations and New Technology*. ThousandOaks, CA: Sage.
- Véliz F. (2011) *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360 para organizaciones del nuevo siglo*. Editorial Gedisa, S.A. Edición: 1, Barcelona, España.

Entrevista

R. Chávez, 2018, comunicación personal, 20 de junio de 2018.

Gerente de Talento Humano y Cultura KRUGER CORPORATION Ecuador.

Web

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. Razonypalabra.org.mx. Recuperado 10 de julio de 2016, a partir de [http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%](http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%)

[&height=95%](http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%)

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo, Comunicación Interna en Chile (2008), Comunicación interna en DHL, llave para el triunfo en los negocios. Obtenido el 17 de abril de 2018 desde <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/2008/09/caso-dhlcomunicacin-interna-al.html>

Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. Revistas.upb.edu.co. Recuperado el 20 de marzo de 2018, a partir de <http://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/6235/5721>

Hussein, Sherif (2014). Employee Engagement Ideas: Top 11 internal Communication Channels for Today's Workplace [Blog]. LinkedIn Pulse: <https://www.linkedin.com/pulse/20140718235719-13146364-internal-communication-channels-for-today-s-workplace>

Islas, O. (2013). Modelos de Comunicación. Recopilado desde <https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacion3b3n.pdf>

Kruger Corporation (s.f.). Quiénes somos, Qué hacemos. Recuperado de: <http://www.kruger.com.ec/>

Maldonado, P. (2014). Quito acoge un espacio para innovar y emprender.

Revista Líderes Recuperado el 25 de marzo de 2018 a partir de:

<http://www.revistalideres.ec/lideres/quito-acoge-espacio-innovar-emprender.html>

Muñoz, M. J. (2014, 05). KrugerCorporation. La innovación es su sello de

identidad. Ekosnegocios. Recuperado el 20 de junio de 2018 a partir

de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/954.pdf>

Narváez, G. (2014). El Free Press, una estrategia que posiciona tu marca.

Dircomsocial.com. Recuperado el 10 de Junio de 2018, a partir de

[http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-free-press-una-estrategia-que-posiciona-](http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-free-press-una-estrategia-que-posiciona-tu-marca)

[tu-marca](http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-free-press-una-estrategia-que-posiciona-tu-marca)

O'Reilly, T. (2004). *¿Qué es Web 2.0? Patrones del diseño y modelos del*

negocio para la siguiente generación del software, Web 2.0

Conference. From [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.co](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061)

[m/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061)
 [&activo=4.do?elem=2146](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061)

WhatsApp.com. (2018). *WhatsApp*. [online] Available at:

<https://www.whatsapp.com/about/> [Accessed 17 Jul. 2018].

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta sobre los Canales de Comunicación Digital interna de la Corporación Kruger



ENCUESTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN KRUGER CORPORATION

Edad:

- Menor de 22 años (*Generación Z*)
- 22 a 38 años (*Millenials*)
- 39 a 53 años (*Generación X*)
- 54 a 72 años (*Baby Boomers*)

Antigüedad

- Menos de 1 año
- 1 año a 1 año 11 meses
- 2 años a 2 años 11 meses
- 3 años a 4 años 11 meses
- Más de 5 años

Departamento / Headcount (Ecuador)

- THC
- Técnico SMX
- Comercial
- Operaciones
- Operativo y Financiero
- Arquitectura I+D+i
- Marketing

1. Cuáles de los siguientes canales de comunicación que utilizamos en la empresa conoces? (nota: puedes seleccionar varias opciones)

- Correo Corporativo
- Kruger Social (*Facebook*)
- K-Maleón (*WhatsApp*)
- Loma View (*Intranet*)
- Carteleras Digitales (*Televisiones*)
- Kruger Listen (*buzón de sugerencias*)
- Kruger School

Propiedad de Francesca Marsetti para uso exclusivo de Kruger, prohibida su reproducción total o parcial.
Todos los derechos reservados 2018.

Encuesta sobre los Canales de Comunicación Digital interna de la Corporación Kruger

2. Con qué frecuencia utilizas cada uno de ellos?

Canal / Frecuencia	A diario	Semanalmente	Mensualmente	Anual	Nunca
Correo Corporativo					
Kruger Social (Facebook)					
K-Maleón (WhatsApp)					
Loma View (Intranet)					
Carteleras Digitales (Televisiones)					
Kruger Listen (buzón de sugerencias)					
Kruger School					

3. Para cada uno de los siguientes canales, ¿Cuál es tu valoración sobre su efectividad al momento de comunicar? (1 menos efectivo - 5 más efectivo)

Canal / Efectividad	1	2	3	4	5
Correo Corporativo					
Kruger Social (Facebook)					
K-Maleón (WhatsApp)					
Loma View (Intranet)					
Carteleras Digitales (Televisiones)					
Kruger Listen (buzón de sugerencias)					
Kruger School					

Propiedad de Francesca Marsetti para uso exclusivo de Kruger, prohibida su reproducción total o parcial.
 Todos los derechos reservados 2018.

Encuesta sobre los Canales de Comunicación Digital interna de la Corporación Kruger

4. ¿Qué vía o canal utilizas para comunicarte con tu jefe inmediato?

- Correo Corporativo
- Redes Sociales
- WhatsApp
- Verbal
- Llamada Telefónica
- Reuniones de trabajo
- Skype - Verbal
- WhatsApp - Verbal
- Otros interlocutores

5. ¿Qué vía o canal utilizas para comunicarte con tus compañeros de trabajo?

- Correo Corporativo
- Redes Sociales
- WhatsApp
- Verbal
- Llamada Telefónica
- Reuniones de trabajo
- Skype - Verbal
- WhatsApp - Verbal
- Otros interlocutores

6. ¿Los canales de comunicación de Kruger difunden correctamente la información?

Comunicados	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Noticias Internas de la Organización					
Las normas de Kruger (<i>políticas y reglamentos</i>)					
Beneficios Corporativos					
Filosofía Corporativa (<i>misión, visión, etc.</i>)					
Eventos y programas Happiness					

Propiedad de Francesca Marsetti para uso exclusivo de Kruger, prohibida su reproducción total o parcial.
 Todos los derechos reservados 2018.

Encuesta sobre los Canales de Comunicación Digital interna de la Corporación Kruger

Objetivos de la corporación					
Resultados alcanzados como Corporación					

7. ¿Qué generan en mí los canales de comunicación de Kruger?

Que generan	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Me informan					
Sentido de pertenencia					
Alegría					
Emoción / Expectativa					
Entretenimiento					
Buen Humor					

8. En la escala del 1 - 5 ¿cuál es tu nivel de satisfacción sobre la comunicación interna en Kruger?

Satisfacción	1	2	3	4	5
Comunicación Interna					

Propiedad de Francesca Marsetti para uso exclusivo de Kruger, prohibida su reproducción total o parcial.
 Todos los derechos reservados 2018.

Anexo 2

Carteleras Digitales



Anexo 3

Página Kruger Social - Facebook

5:25

Search in Kruger Social

Discussion Chats Announcements Photos

K-Maleón Kruger Admin · December 27 at 12:32 PM ·

¡Hola amigos! 😊😊 Ya mismo empieza nuestro 2019! Eso implica muchos cambios! Incluidos el de horarios de almuerzo/descanso. REVISAS EL HORARIO QUE TE CORRESPONDE A PARTIR DEL 2 DE ENERO! 🎉🥳

CAMBIO DE HORARIOS DE ALMUERZO/DESCANSO

ENERO 2019 3 MESES ROTACIÓN DE ALMUERZO MARZO 2019

Cada tres meses en Kruger se rota los horarios de almuerzo y descanso. Por este motivo a partir del **miércoles 2 de enero**, tendremos los siguientes horarios hasta el final del mes de marzo.

UBICACIÓN	HORARIOS
Piso 0	12:00 13:00
Piso 1	12:30 13:30
Piso 1.1	13:15 14:15
Piso 2	13:00 14:00
Piso 3	12:00 13:00
Piso 4	13:30 14:30
Piso 5	12:00 13:00

Usamos los primeros **30 minutos para almorzar** y los otros **30 minutos para realizar actividades lúdicas.**

Anexo 4
Página KEntertainment



Anexo 5

Página KSPN

5:17   

  Kspn Channel shared KSPN Channel's album to the group: Kruger Social. 

October 2 · 

¡AMIGOS! El día de ayer vivimos una experiencia INCREÍBLE en la gran final de la **#CopaK+EdiciónRusia2018** 🏆🌐 ¡Les compartimos algunos de los momentos de este gran evento! 🏆😎 **Muchas felicidades** a todas las personas que participaron 😊 Este triunfo fue de TODOS 🤝👏
¡GRACIAS FAMILIA! Los esperamos el siguiente año **#CulturaKruger**

 KSPN Channel added 8 new photos to the album: **FINAL COPA K+ EDICIÓN MUNDIAL DE RUSIA 2018.** 

October 2 · 

¡Vivimos una experiencia genial todos estos meses! ¡Felicidades a todos quienes participaron! Es el triunfo de todos. **#CulturaKruger**

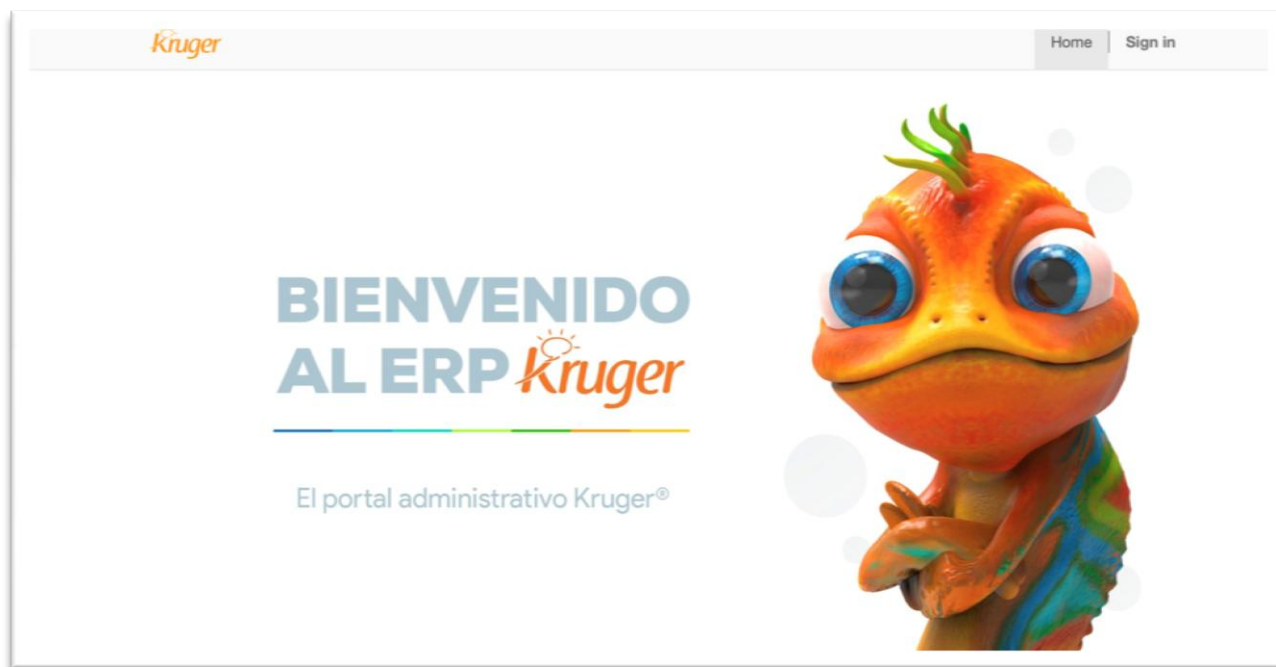


 Write a comment...   

Anexo 6

Kruger ERP – LOMA VIEW



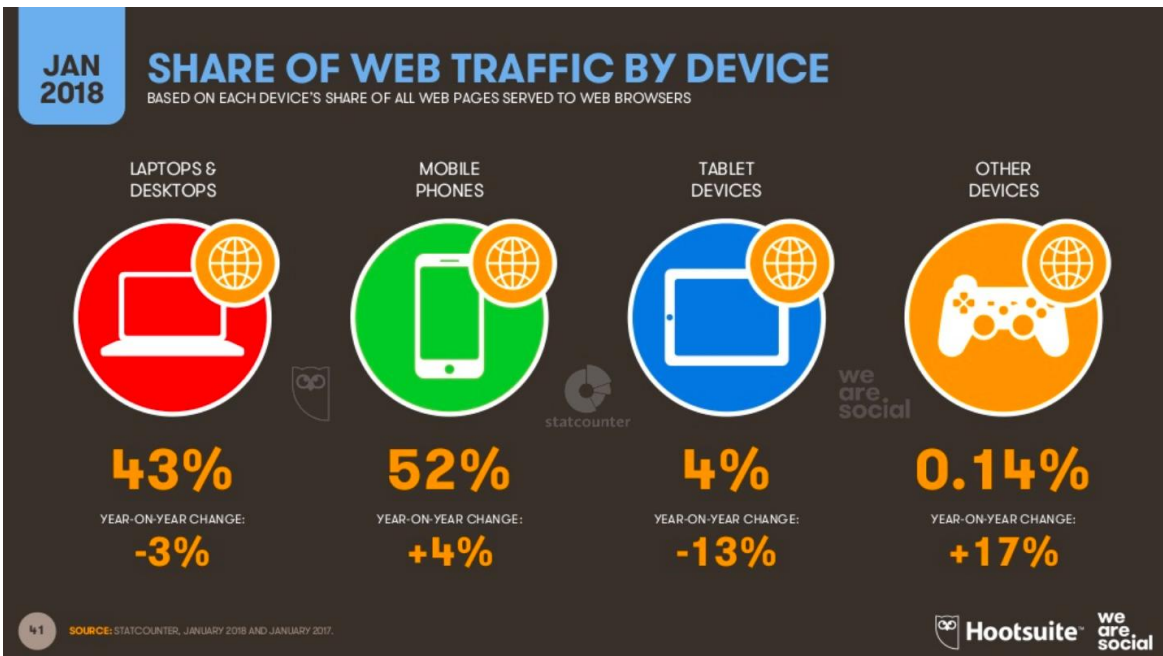
Anexo 7

Página KEntertainment



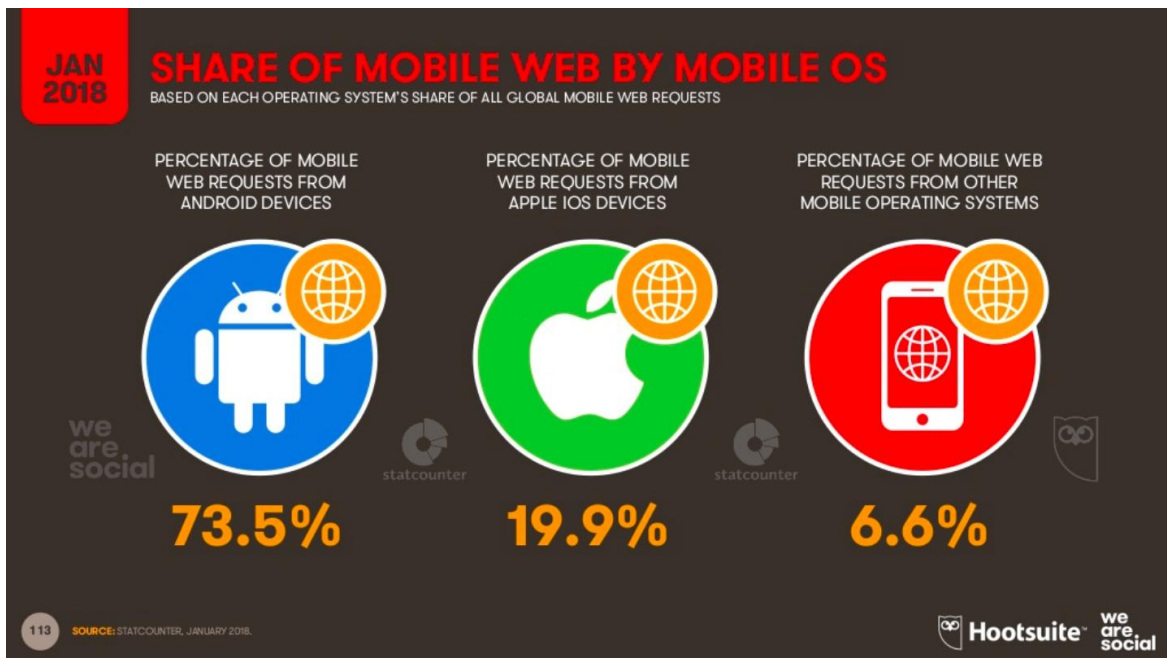
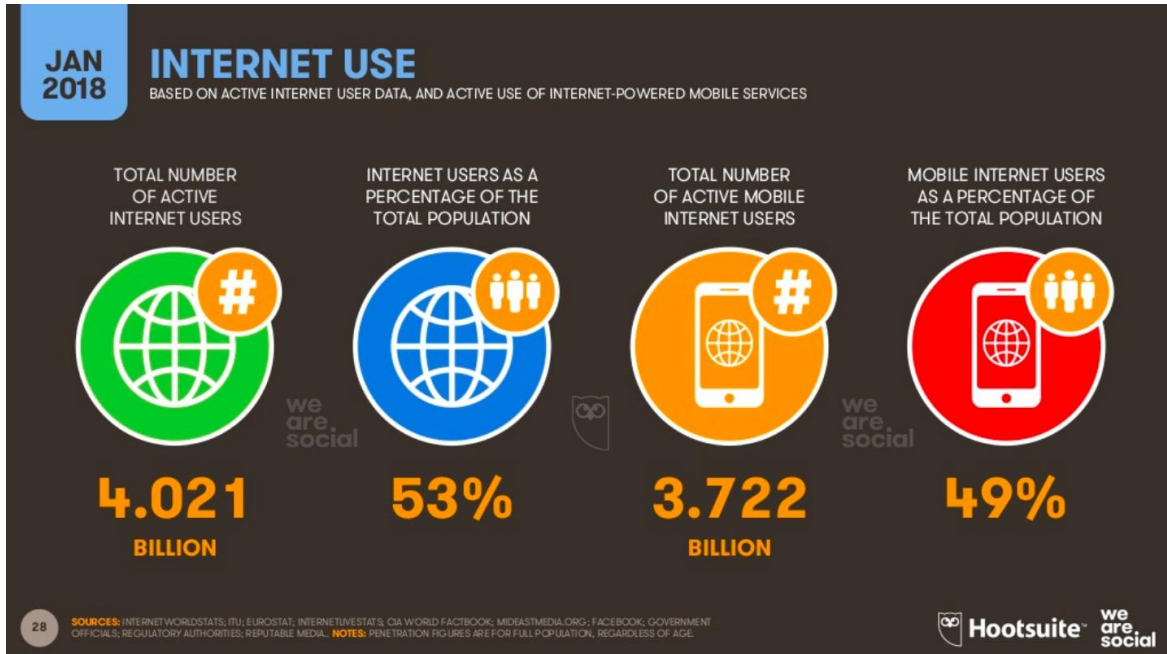
Anexo 8

Encuesta global Digital in 2018 Global Overview elaborada por Hootsuite, incluye a 239 países



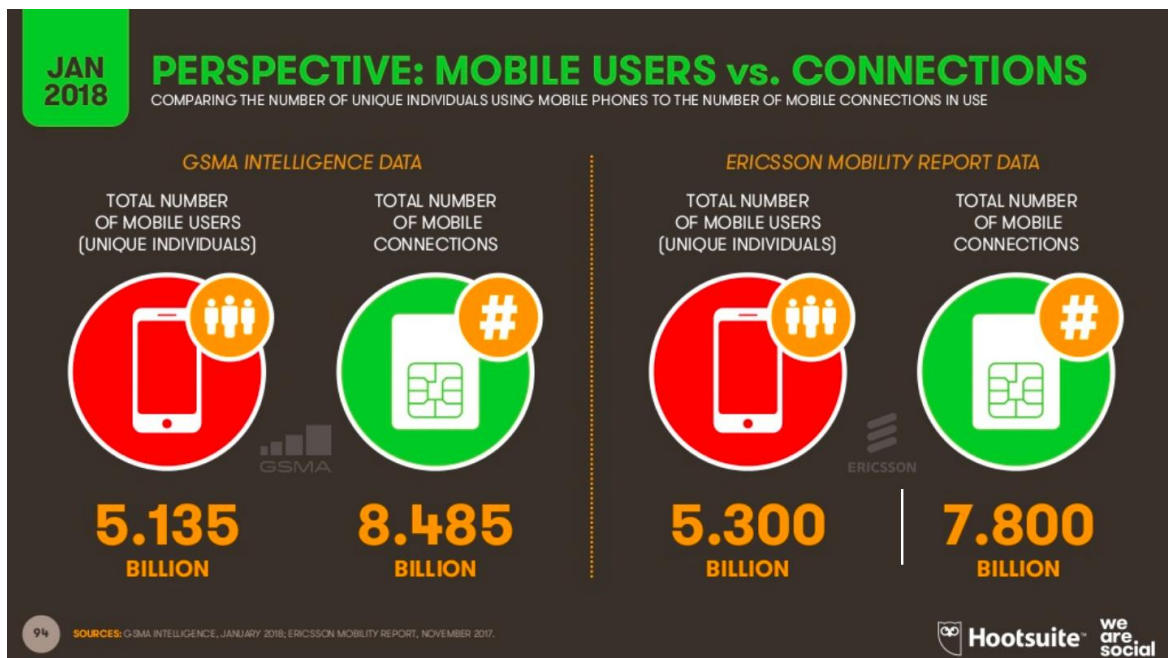
Anexo 9

Encuesta global Digital in 2018 Global Overview elaborada por Hootsuite, incluye a 239 países



Anexo 10

Encuesta global Digital in 2018 Global Overview elaborada por Hootsuite, incluye a 239 países



Anexo 11

Encuesta global Digital in 2018 Global Overview elaborada por Hootsuite, incluye a 239 países

