



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MENCIÓN COMUNICACIONES CORPORATIVAS  
TRABAJO FINAL DE CONCENTRACIÓN

**EFFECTO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN PÚBLICOS  
EXTERNOS DEBIDO AL USO DE RRSS DE LOS COLABORADORES DE  
LAS ORGANIZACIONES**

Tesistas:

Miliani Valbuena, Valeria

Flores Velarde, Grecia

Tutor:

Ascanio, Rafi

Caracas, enero 2022

## DEDICATORIA

A mis padres por todos los esfuerzos que han realizado para acompañarme en este camino, y a mi hermana por ser mi inagotable fuente de inspiración.

A Valeria, mi compañera, tu disciplina y continuo apoyo hizo este logro posible para ambas.

A mis papis, Nelson y Sonia, que me apoyaron cuando todo parecía difícil, y los que se sienten orgullosos de mí siempre.

A mi hermana Zary, que me enseñó a ser excelente y a disfrutar más la vida, sin ti esto no sería posible.

A Grecia, mi aliada en esta aventura, tu esfuerzo hizo que esto fuera un viaje mucho más ameno y una experiencia inolvidable.

A la porfe Rafi, que nos trató como a unas hijas, y nos guio en todo momento para sacar esta investigación adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestra tutora Rafi Ascanio, quien nos acompañó en cada paso de este camino y nos brindó su guía de forma incondicional. Recordaremos sus enseñanzas y su cariño por siempre.

A mis padres Francia y José por su entrega a mi educación desde el primer día, así como a mis profesores de la UCAB por brindar toda su ayuda y conocimientos.

A mi papi, Nelson, porque sus consejos de vida, me hicieron una persona más fuerte para afrontar cualquier obstáculo. Gracias por confiar en la chiquita de la casa.

A mi mami, Sonia, por hacerme creer que siempre puedo lograr todo y recordármelo cuando más lo necesito.

A mi hermana Zary, por enseñarme con el ejemplo y por creer en mí más que yo misma. Gracias por siempre estar conmigo.

A Andrés, por hacerme ver que hay otras cosas en el mundo que me hacen feliz y me ayudan a ser mejor.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por hacernos unas estudiantes de bien, con ética y compromiso, para hacer un mejor país y tener un mejor futuro.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>12</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
1.1 El problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificación	14
1.4 Delimitación	15
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>17</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>17</b>
2.1 Transformación de la cultura organizacional y la tecnología	17
2.2 Evolución de las relaciones públicas empresariales	17
2.3 Rol de las redes sociales en la reputación de las empresas	18
2.4 Cambios en las comunicaciones corporativas en tiempos de pandemia	19
<b>CAPÍTULO III.</b>	<b>20</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
3.1 Antecedentes de la investigación	20
3.2 Clima Organizacional	21

<b>3.3 Cultura Organizacional</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Comunicaciones internas</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Comunicaciones externas</b>	<b>23</b>
<b>3.6 Desinformación</b>	<b>24</b>
<b>3.7 Rumor</b>	<b>24</b>
<b>3.8 Redes sociales</b>	<b>25</b>
<b>3.9 Crisis</b>	<b>26</b>
<b>3.10 Reputación</b>	<b>26</b>
<b>3.11 Relaciones Públicas</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>28</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Modalidad de la Investigación</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Tipo de investigación</b>	<b>28</b>
<b>4.3 Diseño de la investigación</b>	<b>29</b>
<b>4.4 Definición de variables</b>	<b>30</b>
<b>4.5 Categorización de variables</b>	<b>33</b>
<b>4.6 Unidad de Análisis</b>	<b>39</b>
<b>4.7 Técnicas de recolección de datos</b>	<b>39</b>
<b>4.8 Confiabilidad del instrumento</b>	<b>40</b>
<b>4.9 Validación del Instrumento</b>	<b>40</b>
<b>4.10 Procedimiento</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>42</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Modelo de Matriz Descriptora de Resultados</b>	<b>42</b>
<b>5.2 Interpretación de resultados a partir del instrumento I</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>58</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>
<b>6.1 Conclusiones</b>	<b>58</b>
<b>6.2 Recomendaciones</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>66</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición de Variables	3
Tabla 2: Categorización de las variables	6
Tabla 3: Matriz Modelo para describir los resultados obtenidos	1
Tabla 4: Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°1	2

## RESUMEN

Con la llegada de las Redes Sociales, las empresas han afrontado muchísimos retos relacionados con su imagen y reputación, ya que diversos factores externos pueden mejorarla o destruirla con una simple publicación. Ante este escenario, el presente trabajo tuvo como objetivo general analizar la incidencia en los públicos externos de las comunicaciones internas no efectivas de las organizaciones generadas por los colaboradores, al usar las Redes Sociales para expresar su descontento por falta de información apropiada. Los objetivos específicos fueron conocer el comportamiento de la cultura organizacional, caracterizar el tipo de comunicación que se maneja en determinadas organizaciones, identificar si el manejo de la comunicación interna se cumple bajo los parámetros de la formalidad, determinar la existencia de medios de comunicación accesibles a todos los colaboradores, y conocer el alcance del uso de las redes sociales por parte de colaboradores descontentos. La investigación se enmarcó dentro de la categoría de comunicaciones corporativas, con un diseño no experimental transeccional exploratorio y de tipo exploratoria. Los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento permitieron a las investigadoras conocer que el primer elemento para el éxito de las organizaciones es la comunicación con los miembros, y de acuerdo a las entrevistadas, esta es la base para todas las relaciones de los diferentes roles y funciones de la organización. También se llegó a la conclusión de que la cultura se basa en la calidad de los valores, misión y visión de las organizaciones, así como en el trabajo en equipo y el apoyo mutuo entre colaboradores; igualmente se considera que el mejor tipo de comunicación que se debe usar para garantizar la comprensión y entrega de la misma son las comunicaciones formales, manteniendo los canales corporativos. También se concluyó que las comunicaciones internas sí se cumplen bajo los parámetros de la formalidad.

**Palabras Clave:**

Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicaciones internas, Comunicaciones externas, Desinformación, Rumor, Redes Sociales, Crisis, Reputación, Relaciones públicas.

## **ABSTRACT**

With the arrival of Social Networks, companies have faced many challenges related to their image and reputation, since various external factors can improve or destroy it with a simple publication. Given this scenario, the present work had the general objective of analyzing the impact on external audiences of ineffective internal communications of organizations generated by employees, when using Social Networks to express their discontent due to lack of appropriate information. The specific objectives were to know the behavior of the organizational culture, characterize the type of communication that is handled in certain organizations, identify if the management of internal communication is fulfilled under the parameters of formality, determine the existence of means of communication accessible to all collaborators, and to know the scope of the use of social networks by dissatisfied collaborators. The research was framed within the category of corporate communications, with a non-experimental exploratory cross-sectional and exploratory type design. The results obtained after applying the instrument allowed the researchers to know that the first element for the success of organizations is communication with the members, and according to the interviewees, this is the basis for all the relationships of the different roles and organization functions. It was also concluded that culture is based on the quality of the values, mission and vision of organizations, as well as on teamwork and mutual support among collaborators; It is also considered that the best type of communication that should be used to guarantee its understanding and delivery is formal communications, maintaining corporate channels. It was also concluded that internal communications are fulfilled under the parameters of formality.

### **Keywords:**

Organizational Climate, Organizational Culture, Internal Communications, External Communications, Disinformation, Rumor, Social Networks, Crisis, Reputation, Public Relations.

# INTRODUCCIÓN

Las personas tienen la naturaleza de comunicarse, es por ello que Pasquali (2004) establece que la comunicación ocurre cuando hay interacción mutua entre los dos polos de la estructura relacional siendo este una actividad libre y responsable, que se da gracias a la naturaleza humana como un ser social. Entendiendo esto, los seres humanos tienden a compartir sus ideas en cualquier ambiente en el que se encuentran, es decir, con sus familias, sus amigos y sobre todo, en sus trabajos.

A la hora de ingresar a una empresa, los colaboradores se vuelven canales de comunicación vitales para la misma, tanto a nivel interno como externo y lo que estos transmitan dependerá de la cultura organizacional de la institución a la que pertenezcan y su grado de vinculación con ella. Por eso, es de suma importancia aclarar el significado de Cultura Organizacional según Allaire y Firsirotu (1992) que la definen como “el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio” (p.42).

Guasch (2006) establece que a medida que los colaboradores se sienten identificados con los valores y conductas de la organización a la que pertenecen comienzan a transmitir y comunicar a sus grupos externos lo que sienten, los beneficios de la empresa, etc. Convirtiendo el boca a boca en una comunicación más efectiva con el uso de las redes sociales, ya que sus propios perfiles se vuelven voceros de la organización en la que colaboran.

En este punto de la cadena comunicacional, las recomendaciones y la transmisión de información de los colaboradores comienzan a tener cierta relación con el apoyo de las Relaciones Públicas de la empresa. Cutlip, Center y Broom (2007) explican la función que establece ya que mantiene vínculos mutuamente beneficiosos entre una organización y los públicos de los que dependen sus logros o fracasos. Lo que recientemente ha despertado el interés de las empresas de convertir a sus propios colaboradores en imagen de la organización.

No es un secreto para nadie que los *millennials*, al tener una orientación hacia las redes sociales, han compartido sus éxitos, descontentos, y frustraciones

en sus redes sociales, mostrando lo mejor y lo peor de las empresas a las que pertenecen y creando expectativas en sus círculos sociales, es por ello que, partiendo de esta premisa, en este trabajo se estudiará el efecto de las comunicaciones internas y externas en públicos externos debidos al uso de las RRSS de los colaboradores.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera: Capítulo I. Planteamiento del problema: aquí se explicará el problema y se expondrán los objetivos (general y específicos), la justificación y la delimitación del problema. Capítulo II. Marco referencial o contextual: en este se desarrollará el entorno de la problemática a investigar, las audiencias involucradas y la información de las empresas que pueden funcionar como referencia. Capítulo III. Marco teórico: aquí se describirán los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. Capítulo IV. Marco Metodológico: en esta parte se especificará la modalidad de la investigación, el tipo de investigación a realizar, el diseño de la investigación, la definición y operacionalización de las variables, definición de la población, unidad de análisis y muestra del trabajo, las técnicas de recolección de datos, confiabilidad y validación del instrumento y el procedimiento. Capítulo V. Análisis e Interpretación de resultados: donde se exponen y analizan los resultados obtenidos gracias al instrumento aplicado. Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones: para compartir el resultado final al que se llegó y brindar recomendaciones que vengan al caso tanto para las plataformas y empresas analizadas como para próximas investigaciones relacionadas y finalmente, se incluirán las referencias bibliográficas y los anexos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### **1.1 El problema**

Las organizaciones que desarrollan una buena cultura organizacional suelen tener un eficaz plan de comunicaciones internas que establece los parámetros con los que los colaboradores se guiarán para comunicarse entre ellos y con la organización. “Una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la *Identificación de las personas con la organización*” (Capriotti, 1998, p.2).

Claro está que la comunicación interna tiene una importancia innegable en la forma en la que los colaboradores se vinculan con la organización, y dicho vínculo puede ser positivo o negativo. De acuerdo a Fernández Collado (2002) para favorecer la integración de la organización con los colaboradores, es necesario mejorar el estilo de comunicación, fomentar el trabajo en equipo y dejar de limitar el acceso a la información entre niveles. A partir de este contexto, se puede analizar que cuando las comunicaciones internas de una organización no son efectivas y cuando su cultura está poco definida, el compromiso del colaborador con ella se vuelve débil y su rol como vocero puede convertirse en uno muy negativo.

Cuando en las organizaciones no existe un estilo de comunicación específico o no se lleva a cabo de forma correcta con parámetros definidos, dichas organizaciones pueden terminar con una comunicación interna deficiente. Esto puede crear confusión entre los colaboradores, falta de cercanía entre ellos, poco compromiso e insatisfacción, para finalmente causar bajo rendimiento de su parte.

Como consecuencia de la falta de una comunicación planificada que informe a los colaboradores internos acerca de los distintos procesos que se llevan a cabo, y por desacuerdos internos, se generan descontentos en los trabajadores, quienes terminan expresándolo hacia los públicos externos a través de las redes sociales que utilizan.

En otras palabras, el descontento de los colaboradores se puede traducir eventualmente en una situación de crisis para la organización, desde el momento en que ellos difundan informaciones no veraces que terminan afectando la imagen corporativa de la institución.

De allí, la importancia de plantear como fenómeno de estudio el efecto negativo en los públicos externos (acerca de una organización) debido a información que surja desde el seno interno, a través de las redes sociales usadas por miembros del cliente interno.

A partir de estas ideas y con el propósito de analizar el nivel de incidencia de lo antes planteado, se presentan las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se comporta la cultura informativa en las organizaciones?
2. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se maneja en estas organizaciones?
3. ¿El manejo de la comunicación interna se cumple bajo los parámetros de la formalidad?
4. ¿Cuáles son los medios de comunicación a los que los colaboradores acceden?
5. ¿Qué tan relevante es el uso de las Redes Sociales para los colaboradores desinformados?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la incidencia en los públicos externos de las comunicaciones internas no efectivas de las organizaciones generadas por los colaboradores, al usar las Redes Sociales para expresar su descontento por falta de información apropiada.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Conocer el comportamiento de la cultura organizacional
2. Caracterizar el tipo de comunicación que se maneja en determinadas organizaciones

3. Identificar si el manejo de la comunicación interna se cumple bajo los parámetros de la formalidad
4. Determinar la existencia de medios de comunicación accesibles a todos los colaboradores
5. Conocer el alcance del uso de las redes sociales por parte de colaboradores descontentos

### **1.3 Justificación**

Berganza y Ruiz (2005) establecen que un trabajo de investigación se justifica en diferentes ámbitos teóricos, metodológicos, geográficos y económicos como: la conveniencia, la proyección social, las implicaciones prácticas, el aporte teórico y el aporte metodológico. Estos elementos hacen que sea posible el proceso de esta investigación.

Partiendo del planteamiento del problema y de los objetivos establecidos anteriormente, se considera que es conveniente realizar esta investigación ya que podría aportar información de utilidad a las organizaciones en el sentido de mejorar sus procesos de comunicación interna y mantener informados a todos sus colaboradores, para evitar descontentos que terminen en informaciones transmitidas a los públicos externos a través de las redes sociales. Sobre todo tomando en cuenta que una mala gerencia de las comunicaciones internas en una organización que genere desinformación en los colaboradores puede resultar en una crisis comunicacional que afecte la reputación de la empresa.

Gracias a la relevancia que han tenido recientemente los comentarios y publicaciones de los empleados en sus redes sociales, es vital buscar resultados que develen los problemas actuales en las comunicaciones internas par que no concluyan en un desenlace perjudicial para la organización, esto demuestra que la justificación posee implicaciones prácticas que según el texto Investigar en Comunicación se da cuando "en sus objetivos figura la manera en que se pueden resolver aspectos que den soluciones a problemas de las instituciones, actores sociales o individuales presentes en la sociedad." (Berganza y Ruiz, 2005, p.48).

Así mismo, se considera de gran relevancia esta investigación para complementar y hacer énfasis en el concepto de la importancia del desarrollo

tanto de la comunicación interna como de la misión, visión y valores de las organizaciones y su influencia en los colaboradores, tomando en cuenta que esta relación pasa de lo teórico para convertirse en una identidad real. Fernández Collado (2002) señala que los objetivos comunicacionales de una organización se alcanzan promoviendo la identificación de las personas con ella, y eso se logra al también promover sus elementos culturales; esto por supuesto se lleva a cabo con ayuda de una buena comunicación interna.

El conocimiento del tema presentado se considera necesario para comprender cuál es la relevancia del uso de las redes sociales en colaboradores desinformados y su influencia en las comunicaciones externas de una organización, ya que de ellos provienen datos importantes de esta. Tomando en cuenta lo presentado anteriormente, se concluye que la importancia de una buena gestión interna de comunicación tiene mucho peso y merece ser analizada profundamente por el bien de las actuales y futuras organizaciones.

#### ***1.4 Delimitación***

Esta investigación se enfoca en las comunicaciones internas de las organizaciones, en su efecto en los colaboradores y la influencia de sus medios de comunicación personales en las comunicaciones internas, por lo que se mantendrá dentro de las líneas de los conceptos comunicacionales. Entre ellos, la cultura informativa, tipos de comunicación que se manejan en ciertas organizaciones y el nivel de formalidad e informalidad de su comunicación interna.

En el mismo sentido, se tocará el tema de las redes sociales con el propósito de conocer cuáles son accesibles a los colaboradores y ¿cuál es la relevancia del uso de ellas en las comunicaciones externas?

Con esto en cuenta, la intención de la investigación no es analizar de lleno las comunicaciones externas de las organizaciones, es decir, sus medios de comunicación no serán sujeto de un estudio profundo.

Este tema será de relevancia solamente para descubrir cómo son influenciadas las comunicaciones externas por las opiniones de los colaboradores quienes manifiestan su descontento con la organización, escribiendo a través de las redes sociales.

Para realizar esta investigación los autores utilizarán como técnica de recolección de datos la entrevista, el análisis documental y una matriz propia de análisis; con el fin de estudiar los resultados y análisis que más adelante servirán de aporte en las comunicaciones internas de las empresas y el trato que debe darse a sus colaboradores.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONTEXTUAL

#### ***2.1 Transformación de la cultura organizacional y la tecnología***

Un estudio del *Capgemini Digital Transformation Institute* (2017) establece que la transformación cultural debe acompañar a la transformación digital para que ésta se materialice en resultados de impacto para los objetivos de la organización. Cuando la cultura no se ve acompañada por las nuevas tecnologías, los procesos se ralentizan y los colaboradores de la empresa se sienten incómodos y limitados. Especialmente si no reciben la información y capacitación apropiada, para evitar la resistencia al cambio.

Actualmente, las tecnologías han llevado a los empleados a compartir de manera sencilla sus sentimientos hacia su ambiente de trabajo, siendo las redes sociales casi más efectivas que las encuestas y sondeos que hacen dentro de las empresas. Ostrowiak (2005), considera que una cultura fuerte es la fuerza motriz detrás del éxito de las grandes empresas y que esta debe adaptarse siempre a la realidad de los empleados y del mundo. Cuando los colaboradores comienzan a expresar sus quejas y descontento con su organización a través de sus redes sociales, se convierten en voceros de la empresa desprestigiándola.

La verdadera pregunta que deben hacerse las empresas es cómo los representan sus empleados en sus redes sociales personales. El Observatorio de Recursos Humanos (2018) establece que un empleado tiene el poder de perjudicar la imagen de la organización, crear crisis comunicacionales y ocasionar gastos corporativos importantes, pero, el observatorio también señala los beneficios y es que si se educa correctamente a los colaboradores se puede mejorar el *engagement* y mejorar la credibilidad de la compañía ante el público.

#### ***2.2 Evolución de las relaciones públicas empresariales***

Los cambios actuales en el comportamiento de los colaboradores de las empresas han impactado en las Relaciones Públicas de las mismas. Es por ello que Castillo (2004) señala que, desde los inicios de las relaciones públicas, estas

buscaban dirigir actividades comunicativas a públicos masivos. En la actualidad, se mantienen los objetivos, pero haciendo uso de diversos canales, más eficaces y con más funciones para medir el impacto de los esfuerzos.

Para realizar una buena estrategia de Relaciones Públicas, es de vital importancia incluir a los empleados. Lee (1907), a quien se le considera el padre de las R.R.P.P., fue uno de los principales referentes ya que trabajaba bajo la filosofía "el público debe ser informado", y actualmente está más vigente que nunca, solo que los que mantienen a los públicos informados son los colaboradores de la organización contando sus experiencias en redes sociales ocasionando consecuencias importantes en la reputación e imagen de la empresa. Sobre todo, si las organizaciones no cuentan con una planificación adecuada de las comunicaciones internas y externas.

### ***2.3 Rol de las redes sociales en la reputación de las empresas***

Las redes sociales se han convertido en el canal principal de información. Kotler (2016) afirma que 55% de las personas que van a realizar una compra, investigan primero sobre los comentarios que hacen las personas de estas marcas en la web. Este dato confirma que la imagen de la empresa en la web afecta directamente el éxito comercial de la misma, e influye en la decisión de compra de los consumidores.

Actualmente, 55,1% de la población mundial es usuaria activa de las redes sociales lo que enfatiza el poder y alcance que tienen las mismas. Los colaboradores comparten sus vidas a través de ellas y pueden crear tanto deseo y felicidad, como odio y tristeza. La voz de los colaboradores en estas vías es tan importante como una campaña publicitaria paga que tenga el objetivo de posicionar determinada empresa y a la que se le invierten millones de dólares. De allí que un colaborador descontento, será una amenaza para la organización, al tener el control del manejo de las redes sociales que utiliza.

## ***2.4 Cambios en las comunicaciones corporativas en tiempos de pandemia***

La pandemia Covid-19 ha azotado al mundo entero desde el año 2020 hasta la actualidad (cuando se realiza este trabajo de investigación) haciendo que las empresas y la población mundial tuvieran que resguardarse en sus casas y adaptar sus vidas de manera remota. Para que las empresas subsistan y se desempeñaran con éxito tuvieron que cambiar todas sus dinámicas de trabajo, y por ende su cultura organizacional se tuvo que adaptar a este nuevo contexto.

Las comunicaciones corporativas en su mayoría han migrado a la virtualidad, y presentan el reto de unir a los colaboradores y hacerlos sentir parte de una organización con la que se identifiquen, todo esto sin que interactúen en los espacios que antes eran normales. De esta manera, los empleados ahora pasan más tiempo en línea, en redes sociales y conectados a través de dispositivos por lo que todo lo que digan a través de estos medios de manera pública afecta directamente la imagen de la empresa, siendo ahora esta una de las primeras vías por la que las empresas pueden desarrollar nuevas relaciones, limpiar su imagen, o recibir críticas y descontento gracias a las opiniones y testimonios de su propio equipo.

El empoderamiento de los colaboradores en el manejo de las redes sociales, pudiera traducirse en alguna situación de crisis para las organizaciones, especialmente, cuando exista una situación de descontento, que provoque respuestas negativas de los colaboradores en contra de la organización, y con ello se vea afectada la imagen y reputación de la empresa.

## CAPÍTULO III.

### MARCO TEÓRICO

#### ***3.1 Antecedentes de la investigación***

**3.1.1** Parra Y. y Yepes V. (2005) Congruencia entre valores individuales y organizacionales: Relación con el desempeño laboral. Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. TESIS.RI2006.P366

Esta investigación describió la congruencia presente entre los valores individuales de los colaboradores y los valores organizacionales con su incidencia en el desempeño laboral en una Firma de Contadores Públicos. En el Marco Teórico de la investigación se definen algunos conceptos importantes como: La Organización, Cultura Organizacional, Valores y Desempeño Laboral. Se hizo un estudio de tipo “correlacional” a los empleados que conforman la Firma de Contadores Públicos.

Esta investigación es de utilidad para este trabajo de investigación ya que su tema está enfocado en la relación colaboradores-organización y el desempeño laboral, y aunque se basa en el caso una organización específica, los conceptos desarrollados y la metodología implantada en el estudio del caso pudieran ser buena referencia para comparar datos e información con los demás antecedentes y bibliografía consultada para realizar esta investigación. Así mismo, servirá para tener en cuenta la relación de valores personales y organizacionales en una empresa venezolana.

**3.1.2** Goncalves G. y Zapata A. (2000) Comunicando AIESEC: Diseño de una Estrategia de Comunicaciones Internas para la Organización Internacional de Estudiantes AIESEC en su Capítulo Venezuela, con el fin de Transmitir su Misión. Utilizando el Modelo Propuesto por Max Romer. Escuela de Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. TESIS.COS2000.G65

En este trabajo se determinaron las fallas en materia comunicacional en las que incurre la organización AIESEC Venezuela con el propósito de diseñar una estrategia comunicacional que permitiera mejorar las acciones comunicacionales

de la institución para incluir nuevos miembros, seleccionar pasantes y mejorar su presencia en el sector empresarial para así alcanzar una imagen “coherente y sólida”.

El estudio de las fallas comunicacionales en la institución AIESEC Venezuela y las conclusiones de este son de mucha utilidad para esta investigación ya que tener como ejemplo a una organización que en su momento tuvo fallas comunicacionales que fueron solventadas teórica y prácticamente, puede suponer para esta investigación un excelente ejemplo de la influencia de las comunicaciones en la reputación y desarrollo de una organización.

**3.1.3** Delgado M. (2010) Diseño de un plan de comunicación de crisis a partir de un caso de estudio en la C.A Editora El Nacional. Coordinación de Estudios de Postgrado, Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.

Este trabajo tuvo el propósito de diseñar un plan de comunicaciones de crisis para afrontar una situación que sucedió entre la C.A Editora El Nacional y parte de la comunidad de El Silencio. En él se realizaron entrevistas como método de investigación. Así mismo, sirvió de aporte para el campo de comunicaciones en crisis de las organizaciones.

Esta investigación sirve como antecedente para la presente por analizar un caso de crisis en la comunicación de una organización. Dicho análisis puede contribuir como ejemplo de las situaciones que definen una crisis comunicacional causada por rumores. De igual forma, el proceso que se llevó a cabo para diseñar el plan de comunicación sería una buena referencia para esta investigación.

### ***3.2 Clima Organizacional***

El clima organizacional en función de esta investigación es un punto de análisis necesario debido a que este define la naturaleza de la empresa en cuanto a comportamientos, compatibilidad entre colaboradores, entre otras características. Esto, partiendo del concepto de Gonçalves (1997), Dimensiones del clima organizacional, en el que considera que el clima organizacional tiene relación directa con las condiciones y características del ambiente laboral que generan percepciones en los empleados que, en consecuencia, afectan su comportamiento.

Tomando en cuenta el concepto, se entiende que el clima organizacional se ve a su vez afectado por las comunicaciones internas de las organizaciones, ya que a partir de estas fluye el entendimiento que tienen los directivos y colaboradores acerca de la organización, y de ese entendimiento se nutre el clima organizacional; por esta razón hay una incidencia importante entre ambos conceptos. Esto, con base en que “desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización” (Gonçalves, 1997, artículo Dimensiones del clima organizacional).

Por otra parte, y tomando en consideración lo antes planteado, el clima organizacional es la consecuencia directa de la cultura organizacional que las organizaciones hayan cosechado mediante sus diferentes gestiones.

### ***3.3 Cultura Organizacional***

La cultura organizacional es especialmente importante en esta investigación debido a la influencia que esta tiene en las comunicaciones internas de las organizaciones, considerando que mientras más saludable es la cultura organizacional, más efectiva es la comunicación que establece la relación entre la empresa o institución y los colaboradores.

La naturaleza de la cultura organizacional es establecer patrones de conducta que permitan la cohesión saludable de ideas, intercambio de información, sentido de pertenencia, entre otros factores que son cruciales para el tema de estudio de esta investigación.

En el mismo sentido, teniendo en cuenta que la cultura organizacional es “un conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad” Fernández Collado (1991, p.12), podemos afirmar que a partir del desarrollo de la cultura organizacional se forman las bases del comportamiento de los colaboradores dentro de ella, teniendo como conexión de este enlace a la comunicación interna de la organización

### **3.4 Comunicaciones internas**

Entendiendo a la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación” (Fernández Collado, 2002, p.12), se afirma que se trata de un concepto de suma importancia para el presente estudio, esto debido a que la forma en la que se desarrolla es el punto de partida de todo el problema que se presentó en capítulos anteriores.

Siguiendo el contexto de la investigación, se puede considerar que las comunicaciones internas afectan directamente a la apreciación que los colaboradores tienen hacia la organización, y esta puede ser positiva o negativa. Que las comunicaciones internas sean deficientes puede potencialmente ser la causa de que dicha apreciación sea muy negativa, especialmente si lo que termina resultando del plan de comunicaciones internas sea, irónicamente, una desinformación que pueda en este caso afectar indirectamente a las comunicaciones externas de la organización.

### **3.5 Comunicaciones externas**

El conocimiento del desarrollo y afectación de las comunicaciones externas será el resultado de esta investigación, esto con respecto al uso de las redes sociales por parte de los colaboradores desinformados, como se ha indicado en el planteamiento del problema. Este conocimiento partirá del análisis de las comunicaciones internas, por lo que la relación entre ambos tipos de comunicaciones es estrecha.

Teniendo en cuenta que la comunicación externa es “el conjunto de mensajes emitidos hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Fernández Collado, 2002, p.12), se considera que al verse afectada por el uso de redes sociales de los colaboradores, los mensajes externos pueden ser interrumpidos e incluso pueden salirse del control de la organización, todo esto causado principalmente por una desinformación interna que causó disgusto en el personal de la empresa o institución.

### **3.6 Desinformación**

La deficiencia en la cultura organizacional y por consiguiente la deficiencia de las comunicaciones internas, pueden terminar causando una desinformación en los colaboradores con respecto a los temas que conciernen a la organización desde su núcleo.

De acuerdo con Fernández Collado (2002) existen necesidades comunicativas dentro de las variables que influyen en la comunicación interpersonal, estas son: Instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño, noticias e información de carácter personal. Estas categorías permiten una buena coordinación comunicativa con el resto de la organización y es necesario que cada miembro cuente con esa información para que la comunicación fluya correctamente.

Partiendo de ese contexto, se puede analizar que el fallo de estas variables se traduce en una desinformación que afectará a los colaboradores, la cual puede causar insatisfacción, inseguridad y desconocimiento dentro de su propio entorno. Estas insatisfacciones al salir a los medios externos mediante las redes sociales de los colaboradores, pueden ser la causa de rumores que afecten la comunicación externa.

### **3.7 Rumor**

Un rumor causado por la insatisfacción de los colaboradores significa en el contexto de esta investigación una amenaza para la reputación de las organizaciones y para el correcto funcionamiento de las relaciones externas de las mismas, ya que dicho rumor puede propagar información que las organizaciones no pueden controlar directamente por sus propios medios de comunicación. Esto, contemplando que un rumor de acuerdo a Kapferer (1989) citado por Mazo Salmerón, María Elena (2015) El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Opción*, 31(3),797-819. ISSN: 1012-1587, es:

La aparición y circulación en la colectividad social de informaciones que aún no han sido confirmadas públicamente por las fuentes oficiales, o que estas han desmentido. El “se dice que” es una

negación, ya sea porque el rumor de ha adelantado a la fuente oficial, ya porque se opone a ella (p.24).

Así que, tomando en cuenta la naturaleza del rumor y que existe un posible uso continuo de las redes sociales por parte de los colaboradores, los comentarios negativos que ello emitan podrían regarse de forma rápida, especialmente si estos alcanzan al público de la organización. Por esta razón, es importante conocer qué tan relevantes son las redes sociales para los miembros de las organizaciones.

### **3.8 Redes sociales**

Las redes sociales representan en esta investigación un punto de análisis muy importante ya que el carácter del uso de las mismas por parte de los trabajadores puede ser beneficioso o perjudicial para el bienestar reputacional de las organizaciones, de acuerdo a lo que ha sido presentado en páginas anteriores.

Con el auge de las redes sociales, las organizaciones las han incorporado a su paquete de medios de comunicación gracias a la practicidad que estas ofrecen; “Por sus bajos niveles de gasto inicial y su facilidad de acceso empresas de todo tamaño están presentes y hacen promoción de sus productos y servicios por este medio” (Eduardo Santiago Vázquez Brotto 2015, Las redes sociales herramienta clave en la competitividad de las organizaciones, p. 9). Así mismo, el uso de estas redes sociales (especialmente de las corporativas) puede ser fácilmente controlado por las organizaciones.

No obstante, los colaboradores pueden utilizar las redes sociales personales fuera de las organizaciones y estas no tendrían el control total de lo que se pueda publicar en ellas, lo que resultaría un problema en el caso específico de que algunos colaboradores estén insatisfechos con la organización y decidan hacer público ese descontento por medio de las redes sociales.

“El hecho de estar en redes sociales también implica tener presente los riesgos que trae aparejado, y estos tienen básicamente que ver con la reputación online que se genera de la marca (...) ante un mal manejo de estos medios sociales” (Eduardo Santiago Vázquez Brotto 2015, Las redes sociales herramienta clave en la competitividad de las organizaciones, p. 11), dicho mal manejo puede resultar en una crisis para la organización.

### **3.9 Crisis**

“Las crisis son circunstancias que amenazan la vida o salud del negocio: quieren liquidarlo o dejarlo gravemente afectado, de forma que su futuro previsible difícilmente será el mismo” (Remy, 2011, p.18). En el caso específico de esta investigación, la crisis que podría crearse sería de tipo reputacional, ya que el crecimiento de un rumor fuera de la organización afectaría no solo las comunicaciones, sino que podría ser la causa de una serie de daños a nivel comercial.

No obstante, dentro del contexto de esta organización, es importante recalcar que hay una amenaza de crisis en las comunicaciones externas de las organizaciones, debido a que “no solo someterá a una presión sin precedentes los procesos de toma de decisiones, el alineamiento interno y los esquemas de cooperación entre áreas, sino que enfrentará su reputación y credibilidad a una auténtica prueba ácida” (Remy, 2011, p. 17).

Teniendo esto en cuenta, se considera que la consecuencia de una crisis en este sentido, sería que se afecte negativamente la imagen de las organizaciones y que esto lleve a crisis de carácter comercial.

### **3.10 Reputación**

Para esta investigación es importante conocer cómo se ve afectada la reputación de las organizaciones (positiva o negativamente) por la gestión de las comunicaciones internas y de las acciones de los colaboradores descontentos que causan rumores y terminan en crisis.

Teniendo en cuenta que “la reputación es el resultado de la suma de intangibles que tiene la organización y la relación positiva o negativa que se da entre dichos intangibles y sus *stakeholders*” (Yasmín Galvis y María Silva, 2016, artículo Comunicación: reputación y crecimiento empresarial, p. 201) y que “la reputación contribuye al crecimiento y el mantenimiento de la empresa en un sector productivo, con una imagen que muestra solidez y proyección” (Yasmín Galvis y María Silva, 2016, Comunicación: reputación y crecimiento empresarial, p. 201), resulta evidente que la reputación de las organizaciones tiene una gran

importancia para el bienestar de la gestión general y funciones comerciales de las mismas.

Partiendo de las anteriores premisas, se puede afirmar que una reputación afectada negativamente puede tener consecuencias fatales en el funcionamiento general de las organizaciones, especialmente en la imagen que tienen de ellas los clientes, consumidores y posibles futuros empleados, es decir, sus relaciones públicas se verían afectadas.

### **3.11 Relaciones Públicas**

Tomando en consideración los puntos antes mencionados, se hace notorio que en este contexto las relaciones públicas de las organizaciones se verían tan afectadas como su reputación. Esto, en virtud de del concepto de la *International Public Relations Association* (IPRA) citada por Castillo (2010) que explica:

Las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquéllos con los que tiene o puede tener que ver (p. 61).

Así que, teniendo este concepto como base, y el hecho de que la relación pública “tratan sobre la reputación, credibilidad, confianza, armonía y entendimiento mutuo” (Barquero y Barquero, 2007, p. 75) se comprende la importancia que recae en las relaciones públicas para mantener la imagen de las organizaciones y, por consecuencia, el buen desarrollo de las funciones de las mismas. Por lo tanto y tomando en cuenta el punto 3.10, se hace evidente que un daño en la reputación de las organizaciones pueda así mismo afectar negativamente en sus relaciones públicas.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### ***4.1 Modalidad de la Investigación***

Según el Manual de Trabajo de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, el presente trabajo se encuentra en la modalidad de análisis de clima organizacional, el cual hace énfasis:

En el estudio de la dinámica organizacional desde un enfoque multidisciplinario que incluye las teorías de la organización, evaluación del entorno, planificación estratégica, gerencia de empresas y proyectos, comunicación, comportamiento organizacional, identidad e imagen corporativa; así como el manejo de la comunicación en situación de crisis. [...]. ([shorturl.at/kntE6](http://shorturl.at/kntE6)).

Se opta por esta modalidad, puesto que cumple con las características necesarias para el desarrollo del problema planteado por las investigadoras.

#### ***4.2 Tipo de investigación***

Partiendo de los antecedentes de esta investigación, se define que su alcance es de tipo exploratorio, esto debido a que las investigaciones consultadas que fueron realizadas a priori sobre el tema de las comunicaciones en las organizaciones se basan en analizar la conexión entre los valores de las organizaciones y sus colaboradores, se crearon planes de comunicaciones internas con el fin de transmitir correctamente los valores de las empresas y se diseñaron planes de comunicaciones en crisis para afrontar esas situaciones. Mientras tanto, la presente investigación tiene como propósito estudiar una situación específica que, de acuerdo con lo antes explicado, no se ha planteado antes.

Esto se establece partiendo del conocimiento de que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 91). Por consiguiente, la naturaleza de esta investigación permite adentrarse en un

contexto nuevo que acarrea una situación específica cuya resolución puede ser de provecho para futuras investigaciones en el área de las comunicaciones, así como para el desarrollo comunicacional de las empresas e instituciones.

Para justificar esto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen el valor de los estudios exploratorios de la siguiente forma:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (p. 91).

Siguiendo esta información, se utilizará el tipo de investigación exploratorio para profundizar en el presente estudio.

### ***4.3 Diseño de la investigación***

En el caso de esta investigación el diseño se define como no experimental transeccional exploratorio. Se califica como no experimental debido a que este estudio se enfoca en analizar los niveles de las variables presentadas para así evaluar el fenómeno y concluir con la determinación de la incidencia de esas variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Así mismo, la recolección de datos será llevada a cabo en un momento específico para realizar toda la investigación, ya que la intención no es colocar a mano diferentes sujetos o situaciones para someterlos a cambios, sino que el estudio se enfocará en un contexto ya presentado en la modalidad específica del clima organizacional.

Es importante señalar que los diseños transeccionales exploratorios “se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155). Así que, se considera de carácter transeccional exploratorio ya que, tal como fue expuesto en el subtítulo anterior, esta investigación tiene la intención de analizar una situación no analizada antes de acuerdo a los antecedentes

consultados, para así conocer las variables que puedan relacionarse entre sí para luego llegar a una conclusión.

#### **4.4 Definición de variables**

Hernández Sampieri (2014) señala que definir las variables de la investigación es de suma importancia por varias razones, entre ellas, porque es útil para que los lectores le den el mismo significado que el investigador a los términos, también es clave el proceso para asegurar que las variables seleccionadas pueden ser medidas, observadas y evaluadas y obtener datos. Igualmente, esta práctica también debe suceder para confrontar la investigación con otras siempre que se tengan variables similares. Por último, el autor afirma que la definición de variables es importante para evaluar correctamente los datos de la investigación. A continuación, se muestran las variables de este estudio.

**Tabla 1: Definición de Variables**

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>	<i>Conceptual</i>	<i>Operacional</i>
Comportamiento de la cultura	De acuerdo a Fernández Collado (2002): Llamamos cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (p. 90).	X	

<p>Tipo de comunicación en las organizaciones</p>	<p>Comunicación formal: “Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización” (Robbins, 1996, p. 353).</p> <p>Comunicación informal: Es la comunicación no oficial en la cual los rumores se filtran mediante los canales oficiales de información, por lo que llevan opiniones, datos personales e información de la organización (Ivancevich, 1997).</p>	<p>X</p>	
<p>Manejo de las comunicaciones internas</p>	<p>Según Fernández Collado (2002), la comunicación interna se refiere a:</p> <p>El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 12).</p>	<p>X</p>	
<p>Determinar medios de comunicación accesibles</p>	<p>“Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde este viaja y que conecta a la fuente con el receptor” (Collado, 2002, p. 190).</p>		<p>X</p>

Uso de las redes sociales internamente	Las redes sociales permiten crear un ecosistema de comunicación en línea que resulta excelente para la comunicación interactiva de las organizaciones con sus públicos (Capriotti, 2017; Cortado & Chalmeta, 2016).		X
--	---	--	---

*Fuente: elaboración propia (2022)*

## 4.5 Categorización de variables

Tabla 2: Categorización de las variables

Objetivo específico 1	Variable	Definición de variable (conceptual)	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Fuente
Conocer el comportamiento de la cultura organizacional.	Comportamiento de la cultura	Fernández Collado (2002): Llamamos cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (p. 90).	Conducta de los colaboradores	Pertenencia	Orgullo	1	Instrumento 1
				Apegado a los valores	Principios		
				Interacciones	Comunicación con los otros		
				Desánimo	Desmotivación		
				Disciplina	Cumplimiento		
				Insatisfacción	Molestia		

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 2: Categorización de las variables**

Objetivo específico 2	Variable	Definición de variable (conceptual)	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Fuente	
Caracterizar el tipo de comunicación que se maneja en determinadas organizaciones	Tipo de comunicación en las organizaciones	<p><b>Comunicación formal:</b> “Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización” (Robbins, 1996, p. 353).</p> <p><b>Comunicación informal:</b> Es la comunicación no oficial en la cual los rumores se filtran mediante los canales oficiales de información, por lo que llevan opiniones, datos personales e información de la organización (Ivancevich, 1997).</p>	Canales internos	ATL	Carteleras	2	Instrumento 1	
			Folletos					
			OTL	Correo Electrónico				
			Grupos de WhatsApp					
			Intranet					
			Canales externos	ATL	Banderolas			
			Vallas					
			Radio					
			Televisión					
			Gira de medios					
			BTL	Intervención de espacios				
			Forado de ascensores					
			OTL	Redes Sociales				
			Correo Electrónico					
WhatsApp								

				Twitter Facebook Instagram			
--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2022).

**Tabla 2: Categorización de las variables**

Objetivo específico 3	Variable	Definición de variable (conceptual)	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Fuente
Identificar si el manejo de la comunicación interna se cumple bajo los parámetros de la formalidad.	Manejo de las comunicaciones internas	Según Fernández Collado (2002), la comunicación interna se refiere a: El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 12).	Uso de las comunicaciones internas	Informar		3	Instrumento 1
				Felicitar			
				Reprender			
				Solicitar material			
				Capacitar			

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 2: Categorización de las variables**

Objetivo específico 4	Variable	Definición de variable (operacional)	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Fuente
Determinar la existencia de medios de comunicación accesibles a todos los colaboradores.	Medios de comunicación accesibles	Conocer si dentro de la empresa manejan medios de comunicación para así identificarlos y analizar su uso.	Canales disponibles	Intranet		4	Instrumento 1
				Cartelera			
				Boletines electrónicos			
				Reuniones de status			
				Equipos disponibles			

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 2: Categorización de las variables**

Objetivo específico 5	Variable	Definición de variable (Operacional)	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Ítem	Fuente
Conocer el alcance del uso de las redes sociales por parte de colaboradores descontentos	Uso de las redes sociales	Conocer si los colaboradores tienen redes sociales personales y si las utilizan para difundir rumores de la organización, especialmente si están descontentos por algún motivo.	Seguimiento	Frecuencia de publicación		5	Instrumento 1
				Tipo de contenido publicado			
				Tamaño de la comunidad de cada uno			

Fuente: *Elaboración propia (2022)*

#### **4.6 Unidad de Análisis**

En el caso de la investigación cualitativa, la unidad de análisis “es un segmento de contenido textual, auditivo o visual que se analiza para generar categorías”, “al revisar el material, las unidades de análisis emergen de los datos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 461).

En esta investigación la unidad de análisis son los colaboradores internos de las organizaciones, ya que a partir de ellos surgen los datos que serán estudiados para llegar a la conclusión.

#### **4.7 Técnicas de recolección de datos**

La recolección de datos es fundamental para la finalidad de cualquier investigación. Por lo tanto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que el proceso “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198).

Para llevar a cabo este proceso, hay una variedad de instrumentos y técnicas que se pueden utilizar dependiendo del tipo de investigación. En el caso de esta se realizará una investigación de tipo cualitativo, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean (p. 358).

Como técnica cualitativa más útil para esta investigación se seleccionó la entrevista, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403).

Dicha entrevista será realizada a Valentina Anelli, Gerente de Recursos Humanos de Pedidos Ya y a Emily Arévalo, Gerente de Recursos Humanos de BK2 USA. Ambas expertas en la materia y actores principales de las comunicaciones internas en las empresas a las que pertenecen.

#### **4.8 Confiabilidad del instrumento**

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200).

Así mismo, la confiabilidad del instrumento de medición se define con la ayuda de diferentes técnicas que serán comentadas a posteriori de revisar su validación y objetividad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **4.9 Validación del Instrumento**

La validez del instrumento es considerada por Hernández, Fernández y Baptista el “grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” 2014, p.204).

Por consiguiente, y con el objetivo de garantizar la validez del instrumento, la guía de preguntas fue validada por la Licenciada Marcela Ojeda, profesora de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

Los instrumentos se encuentran en los anexos B y C del presente trabajo. La profesora Ojeda aclaró la importancia de agregar preguntas que se relacionarán con todos los ámbitos de los objetivos específicos del presente trabajo para alcanzar una mayor cobertura del tema en las entrevistas.

#### **4.10 Procedimiento**

Una vez finalizado el proceso de validación de los instrumentos el día 16 de diciembre de 2021 con la experta en comunicaciones internas y externas; y luego de haber realizado los ajustes correspondientes, se procedió a la aplicación del instrumento.

Para la aplicación del Instrumento N° I se contactó a dos gerentes de Recursos Humanos de empresas privadas, una trasnacional y otra empresa un poco más pequeña. Inicialmente, se le aplicó la guía de preguntas a Emily Arévalo, Gerente de Recursos Humanos de BK2 USA el día 20 de diciembre del 2021, quien dio una perspectiva más localizada en las comunicaciones internas.

Igualmente, el mismo instrumento fue aplicado a la Gerente de Recursos Humanos de PedidosYa, Valentina Anelli el día 21 de diciembre del 2021. Esta

experta informante ofreció una perspectiva relacionada con los efectos en la reputación e imagen de la empresa ya que trabaja en una compañía con lineamientos y directrices de Uruguay.

Finalmente, ambas entrevistas fueron transcritas y organizadas en el Modelo de Matriz Descriptora de Resultados para resumir y analizar las respuestas concretas de cada pregunta.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Recursos Humanos de PedidosYa y BK2 USA quienes tienen constante contacto con la personalidad de los empleados, la reputación de la empresa y las comunicaciones internas.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que “el análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos” (p. 406).

Para ello, las investigadoras diseñaron una matriz descriptora de resultados bajo el siguiente modelo para facilitar el vaciado de los datos.

#### ***5.1 Modelo de Matriz Descriptora de Resultados***

**Tabla 3: Matriz Modelo para describir los resultados obtenidos**

<b>Nº de pregunta</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>

*Fuente: Elaboración Propia (2022)*

A continuación se procede con el instrumento aplicado a dos entrevistados.

**Tabla 4: Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°1**

N° Pregunta	Entrevistado 1 (Valentina Anelli - Gerente de Recursos Humanos de PedidosYa)	Entrevistado 2 (Emily Arévalo - Gerente de Recursos Humanos de BK2 USA)
1. ¿Cuáles considera usted son los elementos fundamentales que conforman la cultura organizacional?	Yo pienso que lo fundamental son los valores, particularmente en la experiencia que he tenido. Creo que cada compañía tiene sus valores y en base a eso y a la misión y visión, se va creando todo lo que es la cultura organizacional.	Esto tiene que ver un poco con la sinergia de los equipos, en ninguna empresa vas a conseguir una cultura organizacional igual o similar a otra. Por lo general, cuando se crea una empresa vemos más allá de lo que es la misión y la visión, es decir, hacemos equipos que se puedan complementar uno del otro; por eso es tan importante el proceso de selección cuando entrevistamos candidatos para ciertos roles o puestos en la compañía, verlos más allá de lo que puedan cumplir, es que tengan sinergia con el resto de los equipos, para ver si en el futuro pueden todos trabajar no solo en un área particular sino en muchas.
2. ¿Qué tipo de comunicación organizacional cree usted es más efectiva?	Yo siempre soy pro a todo lo que son canales corporativos, por ejemplo, todo lo que son correos, chats, dependiendo de lo que quieras transmitir, siempre eliges el más acertado. Si quieres ser más cercano, o necesitas algo un poco más urgente, puedes escribirlo a través del chat, y si necesitas algo más formal que puede esperar un poquito más, pues obviamente utilizas el correo.	Yo siempre soy partidaria de mantener las comunicaciones formales, la que se puede mandar a través de correos. Pero siento que cuando las informaciones tienen mucho contenido audiovisual, más que escritas en textos largos, pueden tener más impacto en los equipos.
3. ¿Cómo describiría usted el rol de las comunicaciones internas de las empresas?	A mi me parece que es fundamental. La comunicación es la base para cualquier relación ya sea laboral o personal, así que lo mismo es en la organización cuando lo trasladamos a todo el tema profesional. Es vital que todo se comunique, desde el cambio más pequeño, debe analizarse la audiencia que debe recibir esta información, cómo se les debe comunicar y para mí es una de las decisiones más importantes, a pesar de que para muchas organizaciones pueden ser de las últimas cosas en las que piensan.	Siento que es un rol muy importante, porque inclusive siento que es como ese debate entre lo que siente el equipo y lo que quiere decir la compañía, es como esa bisagra que complementa a una cosa con la otra, donde siempre estamos intentando mandar contenido para que la gente esté enterada de lo que está pasando en la compañía.

<p>4. ¿Podría darnos ejemplos de buenas y malas prácticas del manejo de las comunicaciones internas?</p>	<p>En PedidosYa tenemos una práctica que a mí me parece muy buena cada vez que alguien de la compañía sale, nosotros hacemos una reunión de así sean 10 minutos se le informa a las personas por la razón que sea, que alguien salió de la compañía o que hubo algún movimiento (sea un ingreso, egreso o un movimiento dentro de la empresa).</p> <p>Un práctica no tan positiva, la viví en un trabajo pasado, vivimos un cierre de un sector de la compañía y obviamente había personas que se iban a quedar sin trabajo, hubo mucho vacío entre las personas que quedaban y las que se iban, evidentemente la información de las personas que se iban no se podían entregar, pero entre el momento que se le informó a las personas que debían salir de la compañía y las que se quedaban, hubo un lapso de 3 días donde se crearon muchos rumores sobre lo que sucedió, y esto causó más daño que cosas positivas. Como líderes de recursos humanos debemos mitigarlos porque al final del día son chismes, información que se va tergiversando, hay muchas personas que pueden salir afectadas por angustia, porque piensan que a ellos también les puede pasar algo y es una incertidumbre muy grande que daña en el camino a pesar de que lo solemos darle poca importancia.</p>	<p>Hablando un poco de mi experiencia en Beco, de experiencias malas nos pasaba que, por ejemplo, si estábamos explicando una política o un procedimiento o algo que tenía mucho que ver con la compañía, comunicaciones internas muchas veces publicaba cosas que tenían mucho que ver con entes gubernamentales, entonces a veces había un artículo nuevo o un reglamento nuevo que había que explicarle a los trabajadores y no todo el mundo está empapado en eso en particular, entonces nosotros tratamos de digerir la información y tratar de transmitirla de una forma que la gente pueda entender más fácil. Entonces cuando escribes un texto tratas de entenderlo y de que la gente entienda. Me pasa que a la gente le da flojera leer.</p> <p>De las buenas experiencias, es que no solo es comunicar, sino que la gente se pueda empapar de lo que está haciendo la compañía. En Beco nos pasó que empezamos a crear cosas nuevas con más contenido audiovisual que era, por ejemplo, llamar al señor que tiene 30 años en el área del depósito y que nos cuente su experiencia y cuál ha sido su evolución en su trabajo, ya que no solamente está hablando de su rol en su trabajo sino a esas personas que no conocían al señor que estaba en el área de depósito.</p>
<p>5. ¿Qué herramientas de comunicación funcionan según el tipo de organización?</p>	<p>Yo creo que depende. En las empresas un poco más grandes y formales el canal principal de información es el correo, para todo por lo general hay que mandar es un correo con su formalidad del saludo, desarrollo del tema y luego despedida con todo bastante estructurado. Cuando nos vamos a una empresa como PedidosYa que igual es corporativa pero que es más cercana y horizontal, nosotros utilizamos muchísimo el chat corporativo, es decir, nosotros sí mandamos algunas cosas por correo, pero quizás esas cositas</p>	<p>Cada marca tenía diferentes necesidades y diferentes culturas organizacionales; cuando nosotros tratamos de hacer una sola cultura organizacional, fue bastante complejo y uno de los roles más importantes para nosotros tratar de tener una directriz para cinco compañías era el nivel de comunicación que utilizábamos.</p>

	<p>más rápidas e informales las podemos dejar por ese chat, nosotros utilizamos Slack.</p>	<p>En muchas empresas utilizan WhatsApp que no es algo corporativo, no es formal, entonces para todos tratamos de crear el correo electrónico, es decir un solo correo de comunicaciones internas que generalizaba todas las compañías. Es decir, comunicacionesinternas@becoycompañía que se utilizaba para todas las compañías y era el único que le iba a llegar a todo el equipo.</p>
<p>6. ¿Recomienda utilizar alguna estrategia de seguimiento de la cultura organizacional?</p>	<p>Sí, la realidad es que a veces damos por hecho que cuando uno dice algo, uno ya comunicó, y la realidad es que para que se cumpla el ciclo de comunicación, deben pasar varias cositas para que sea verdaderamente efectiva. Yo pienso que siempre hay que hacer un seguimiento comunicacional, sea desde el punto individual cuando estoy en un <i>one to one</i> con alguien hasta si es masivo, ¿y cómo se hace eso?, bueno para mí el proceso más importante de la comunicación es la validación final, entender si la persona recibió la información correcta de la manera correcta, entonces eso siempre se hace con el proceso de validación al final, donde tú le dices, bueno dime qué entendiste de lo que te comenté para yo también entender si te entregué el mensaje de la manera correcta.</p> <p>Por eso creo que es demasiado importante el seguimiento y que siempre debe realizarse, y la validación es la respuesta de si se está comunicando de la manera correcta.</p>	<p>Sí, el tema de la cultura organizacional es bastante complejo porque inclusive cuando nosotros pasamos a una empresa donde mezclamos gente de varias compañías y creamos una mini empresa de recursos humanos, cada compañía de donde venían tenían una cultura bastante identificada, pero ya no estaban trabajando para esas compañías, sino para esta nueva. Hubo mucha gente que no soportó eso, que renunciaron, que se cambiaron de área, es decir hubo muchos cambios a nivel estratégicos que los dueños o la directiva no tomaron en consideración.</p> <p>Con la cultura organizacional hay que ir poco a poco, tienes que ver cuál es el equipo que tienes y cómo lo puedes modificar según la estrategia que le quieras dar o la visión que le quieras dar, y poco a poco ir trabajando con eso. Como empresa puedo poner lineamientos, pero más allá de eso tiene que ver con las personas que trabajan allí.</p>
<p>7. ¿Cómo influyen los colaboradores en la imagen de</p>	<p>Los colaboradores son LA organización, no hay ninguna empresa que se haya hecho sola o al menos que sea lo suficientemente grande para trascender y mantenerse en el tiempo. Todas las</p>	<p>Cuando alguien se siente muy bien en una compañía y habla muy bien de ella, va a vender la compañía indirectamente. Pero cuando se siente mal, se siente</p>

<p>la organización?</p>	<p>personas que trabajan en una empresa tienen algo en común dependiendo de la cultura de la misma y eso los hace claves para seguir fortaleciendo la imagen de la organización. Los colaboradores son los que hablan y se expresan de la organización, lo que hace que difundan la empresa y mejoren o empeoren su imagen y reputación.</p>	<p>desmotivado, siente que no te están tomando en consideración en una compañía, va a hablar de la compañía pero vas a decir “sí bueno, hago mi trabajo pero...” y no va a venderla. Hay dos escenarios: cómo te sientes en el momento y qué tanto quieres a la compañía donde estás trabajando actualmente.</p>
<p>8. ¿Cómo influye en la imagen de la organización la opinión de un trabajador de la misma expresada en sus redes sociales?</p>	<p>La realidad es que para mí cada persona que trabaja en una compañía es esa compañía, es como que si mi apellido es Anelli yo soy de la familia Anelli, entonces si yo digo que mi familia es una porquería, entonces eso es lo que va a pensar la gente porque si una persona de esa familia lo dice, qué queda para el resto.</p> <p>Lo mismo pasa en las redes sociales, cuando tú ves que los empleados comparten la información por las redes sociales les da orgullo, muestran su experiencia en la fiesta de fin de año, cuentan cuando se sacan nuevos <i>partners</i> y promociones, eso siempre nos llena de orgullo y obviamente habla muy bien de la compañía. Si hacemos todo lo contrario ya sabemos lo que pasa, porque las redes sociales ahora lo son todo, alguien puede estar en su peor momento, pero si monta una foto sonriendo todo el mundo cree que está perfecto ya que nos dejamos llevar por las apariencias. Debemos mostrar siempre la cara positiva, y es lo que esperamos como empresa que siempre se transmita, porque si tú lo sientes lo vas a hacer.</p> <p>Ojo, esto aplica para los que les gusta publicar y compartir contenido en sus redes, porque hay gente a la que simplemente no le gusta y eso está bien, no puedes obligar a nadie.</p>	<p>Por lo general las redes sociales son muy personales, pero a veces cuando de alguna manera expones un poco donde trabajas, puede ser muy bueno o puede ser muy malo. En algunas empresas, el hecho de tú ir a tomarte una cerveza y te vayas con el uniforme de la compañía, está muy mal, porque hay que separar el ámbito profesional de cuando vas a hacer vida social en otro lado porque a nivel de imagen no se va a ver bien, porque cuando te estás tomando una cerveza y estás con la chaqueta de BK2, eso no habla muy bien de la compañía, y no van a decir “Emily se está tomando una cerveza en el club”, van a decir “mira a la gente de BK2 que son una empresa de servicios educativos pero ahí están con una cerveza en la mano”.</p> <p>Entonces, el cómo nosotros queremos mostrar a la compañía a través de los colaboradores, tiene que tener reglas muy establecidas, y así obtener cosas muy buenas. Cuando quieres dar una información de la compañía a través de las redes sociales, ya está en la persona preguntar si lo puede hacer.</p>
<p>9. ¿Son los colaboradores voceros de la</p>	<p>Sí totalmente, son tus primeros voceros, por eso nosotros como compañía debemos tenerlos como aliados porque son las primeras</p>	<p>Si, cada trabajador tiene esa oportunidad de solo decir qué hace y cómo se siente en la compañía sino de</p>

<p>empresa? ¿De qué manera?</p>	<p>personas que le van a hacer publicidad a tu empresa, si te hacen publicidad negativa no estás logrando para nada tu objetivo sobre todo como parte de HR y debes reconectarlos para que hablen bien de la organización y se sientan cómodos en ella.</p>	<p>indirectamente dar la marca empleadora al resto de la gente. El tener esa herramienta con el colaborador y que se sienta a gusto, es la base de todo. Si un colaborador está feliz, se siente a gusto con la compañía, directa o indirectamente no solo va a hablar bien de la compañía sino que va a mostrar en sus redes sociales lo bien que se siente trabajando, va a mencionar mil veces el nombre de la compañía, entonces por mil frentes va a hablar tan bien de ella que otras personas van a tener curiosidad por entender qué es BK2.</p>
<p>10. En la era digital teniendo como medios de comunicación las redes sociales al servicio de todo el que posea un dispositivo apropiado, qué efecto podría tener en contra o a favor de las organizaciones, el uso de las redes sociales por parte de los colaboradores.</p>	<p>Bueno en contra, que hagan mal uso de ellas y que de repente hagan una publicación de información confidencial, de algo que pueda perjudicar la imagen de la empresa. Si un colaborador dice algo negativo de la empresa de sus redes sociales la gente lo va a creer.</p> <p>En cuanto a lo positivo también, es muy valioso cuando un colaborador dice que le encanta trabajar en su empresa y si el colaborador publica eso, pues evidentemente puede atraer bastantes personas para trabajar en la organización y uno lo ve en LinkedIn, cuando ven las oficinas, conocen los logros del equipo, la gente comienza a sentirse atraída por eso ya que tenemos cosas distintas que ofrecer y eso es un gran impacto para atraer talentos.</p>	<p>Es una controversia porque al final del día es algo muy privado para la persona, porque se puede ver un poco de la persona pero no se puede juzgar por el contenido que tiene. Si ves que es una persona que le encanta viajar todo el tiempo y estar en playas, de repente es un excelente perfil pero no para el área administrativa de una empresa que maneja mucha información confidencial, desde el principio se le puede decir que trate de no exponer a BK2 en sus redes sociales porque es un contenido un poco distinto.</p> <p>Hay que estar también muy pendiente de la gente que entra y pedirles que si van a colocar algún contenido de la compañía que traten de revisar el contenido histórico que tienen en sus redes sociales, pero al final del día es muy difícil controlar eso. Hay que pedir ser muy consciente del contenido que quiere publicar con lo que ya tiene y que no se vaya a mezclar.</p>
<p>11. ¿Cuál es la manera correcta</p>	<p>Yo creo que el ser inclusivo es la clave, saber que todos somos diferentes, porque no hay una manera correcta que yo pueda decirte</p>	<p>Depende del tipo de conductas, las conductas se basan en el comportamiento que queremos de un trabajador a</p>

<p>de tratar con las diferentes conductas y personalidades de los colaboradores?</p>	<p>de un librito, simplemente tener la mente abierta y cuando trabajas en el equipo de Recursos Humanos obviamente debes saber que todo el mundo va a reaccionar de una manera distinta, y va a tomar los mensajes diferente. Es por ello que uno debe ir siempre de la manera más <i>soft</i> y con la mente abierta para ver qué vas a recibir de cada una de las personas y tener claro que no todo el mundo va a reaccionar igual y eso te va a ayudar a no impactarte, porque al final tú como ser humano también tienes tus sentimientos y puedes estar de acuerdo o no con el otro, pero esto te ayuda a no reaccionar de una manera errada en este tipo de situaciones.</p>	<p>nivel de competencias. Queremos que un trabajador se integre, trabaje en equipo, pero no es solamente pedirselo sino darles esas herramientas para que la persona pueda trabajar en equipo. Las conductas la empresa las establece; queremos que los trabajadores tengan estas conductas, pero nosotros tenemos que hacer cosas o darle herramientas al equipo para que ellos puedan llegar a esas conductas. Si hay gente que ingresa a la compañía y viene ya con experiencias previas, seguramente esas personas traigan temas de cultura organizacional de otras compañías.</p>
<p>12. ¿Cómo evitar crisis reputacionales detonadas a partir del descontento de los colaboradores?</p>	<p>La manera de evitarlo es haciendo el seguimiento para entender de dónde viene el descontento y tratando dentro de la medida de lo posible pues controlarlo. Por eso existen las encuestas de clima organizacional, nosotros particularmente la tenemos de forma trimestral que te ayuda a monitorearlo, así puedes ver de dónde viene el descontento masivo, el siempre tener espacios con los líderes, porque obviamente yo como Recursos Humanos no puedo saber cómo está todo el mundo, quisiéramos hacerlo, pero obviamente los líderes son mis mejores aliados para hacer esos monitoreos y entender cómo están sus equipos que trabajan en el día a día con ellos y levantar la mano a tiempo, es decir, esta persona está descontento por esto (decirlo antes de que sea demasiado tarde) y tratar de ayudarlo, porque yo creo que siempre si la persona está descontenta y siempre ve la intención de que uno lo puede ayudar y si sabe que uno lo puede ayudar lo ayuda, probablemente no llegue a una crisis reputacional. Puede haber esa persona que, aunque tú hagas miles de maravillas, siempre va a tener ese tema y te va a hacer mala reputación y bueno, con eso no se puede hacer mucho más, pero que esté en nosotros que entregamos todo y que pusimos todo sobre la mesa para que esa persona no esté descontenta porque al final yo creo que eso es lo que ayuda.</p>	<p>Si eso llegase a pasar, por ejemplo, en BK2, lo primero que haríamos es sentarnos a hablar con la persona, entender por qué se siente así, entender qué pensó, qué creyó, el comportamiento que tuvimos nosotros con esa persona donde no la tomamos en cuenta o no la valoramos para poder mejorar. Entender qué está pasando para nosotros tener un plan de acción; el plan de acción sería qué podemos hacer para tener un proceso donde le hagamos un acompañamiento para trabajar con eso si quiere continuar en BK2.</p> <p>Si la persona ya no quiere trabajar en BK2 y como empresa trataste de hacer varias cosas para que la persona se quedara, no hay mucho que hacer, pero cuando la persona es muy importante y lo queremos dentro del equipo, vamos a ayudarlo. Si la persona no quiere estar, nos sentamos con ella y lo mínimo que puede hacer la persona es no poner nada en las redes sociales que hable mal de la compañía. Es dar a conocer a las personas la importancia de lo que sube a sus redes sociales y el impacto negativo que tiene en la compañía. Cuando las personas se sientan y conversan de lo que está pasando, yo creo que siempre se llega a un buen</p>

		acuerdo.
<p>13. ¿Podrían utilizarse las redes sociales de cara al cliente interno para mejorar la comunicación formal de las empresas y el sentido de pertenencia hacia la misma?</p>	<p>Mira, la verdad es que sí puede funcionar, pero la realidad es que muy pocas compañías lo permiten, me puedo tomar el riesgo de decir que prácticamente ninguna empresa a nivel regional lo tiene. Nosotros contamos con redes sociales un poco más corporativas, por ejemplo, utilizamos <i>Workplace</i> que es como un <i>Facebook</i> y el impulsar eso, sí te ayuda a todo el <i>engagement</i>, porque bueno, te sientes mucho más conectado, sientes que a pesar de estar en Uruguay o en Argentina (A nosotros nos pasa que sentimos que todo está centralizado allá) tú sientes que eres parte de eso y te ayuda a conectarte mucho más, pero al final todo tiene un <i>corporate</i>, todo tiene una formalidad.</p> <p>Es por ello que yo sí estoy de acuerdo en que todos esos temas queden en esas redes sociales que tienen las empresas. Eso sí, invito a las empresas que no tienen esas redes sociales (obviamente como somos una empresa de tecnología las tenemos) a que tengan sus redes internas.</p> <p>Es decir, sí invito a que las empresas fomenten el uso de las redes sociales corporativas, pero corporativas, totalmente controladas y con todos los temas que tiene un <i>corporate</i> porque bueno la realidad es que debemos respetar que estamos dentro de una corporación, unas más informales y otras más formales, pero siempre dentro de la empresa.</p>	<p>Depende de lo que la compañía quiera, yo creo que las redes sociales son muy buenas pero es un arma de doble filo. De repente utilizas las redes sociales internas para que los colaboradores entren y tener un control sobre eso, pero puede pasar al revés por lo que hay que presentar ciertas políticas porque eso da lineamientos para que cada quien pueda hacerlo.</p> <p>Cuando le das el paso abierto a la gente para que pueda poner el contenido de BK2, de una manera se les dice el material es para que lo puedan subir a sus redes sociales. Si ese material no sale de la compañía y no se le dice a la gente que lo pueden usar, la gente no debería usarlo y lo puede usar cada quien en sus redes sociales. Por eso las compañías hacen una red social, nosotros preferimos tener el dominio de nuestra red social y a través de esa red tener el poder de colocar información que la gente pueda replicar y así controlar el contenido que la gente está colocando.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022)

## **5.2 Interpretación de resultados a partir del instrumento I**

En la matriz descriptora de resultados para el instrumento N°1 dirigido a: Valentina Anelli, Gerente de Recursos Humanos de PedidosYa y a Emily Arévalo, Gerente de Recursos Humanos de BK2 USA. Las entrevistadas respondieron de la siguiente forma.

Para la pregunta N°1: ¿Cuáles considera usted son los elementos fundamentales que conforman la cultura organizacional?

La entrevistada N°1 señaló que lo más importante son los valores de la empresa, de allí parte luego una cultura organizacional sólida, mientras que la Entrevistada N°2 señaló que todo inicia con la sinergia de los equipos ya que es esa relación la que crea la Cultura Organizacional de las empresas.

Sin embargo, ambas coinciden en que el primer paso lleva siempre a la conformación de la misión y visión de las compañías, que a la larga son las que sostienen la cultura y sirven como indicador a lo largo del tiempo.

Para la pregunta N°2: ¿Qué tipo de comunicación organizacional cree usted es más efectiva?

Tanto la Entrevistada N°1 como la N°2 coinciden en que la comunicación organizacional más efectiva es la de tipo formal, ya que es el canal más acertado para incluir a los participantes, dejar registro de lo conversado y es lo correcto para que todos los miembros utilicen un mismo canal para compartir información.

Por otro lado, la entrevistada N°1 aclara que los canales más informales puede que tengan sentido para momentos en que se necesitan respuestas más rápidas, por eso utilizan canales informales que siguen siendo corporativos como *Slack*, un chat para equipos de trabajo.

Para la pregunta N°3: ¿Cómo describiría usted el rol de las comunicaciones internas de las empresas?

Tanto para la entrevistada N°1 como para la N°2 el rol de las comunicaciones internas dentro de las empresas es fundamental, ya que la primera lo describe como la base de toda relación, y la segunda como esa bisagra entre lo que sienten los colaboradores y lo que comunica la empresa.

Otro elemento fundamental que toca la Entrevistada N°1 es el cómo a la hora de ejecutar las comunicaciones internas, porque la forma en que se realizan puede determinar su éxito o su fracaso dentro de la compañía.

Es por ello que la entrevistada N°2 no solo se preocupa por el cómo sino por el hecho de que todos estén enterados de la información y se sientan incluidos dentro de lo que pasa en su entorno de trabajo.

Para la pregunta N°4: ¿Podría darnos ejemplos de buenas y malas prácticas del manejo de las comunicaciones internas?

Entre las malas prácticas que mencionaron la Entrevistada N°1 y la Entrevistada N°2, ambas tienen un punto en común, los problemas siempre se detonan cuando los empleados no reciben correctamente la información. En el caso de lo que cuenta la Entrevistada N°1, el fallo radica en esperar mucho tiempo antes de informar, y en el caso de la Entrevistada N°2 el error surge por el desconocimiento de los trabajadores en nuevos procedimientos de la empresa.

Mientras que las buenas prácticas son momentos en que pasó directamente lo opuesto, pues se comunicó a tiempo y de forma correcta a los trabajadores, la constancia de las comunicaciones es tanto para la Entrevistada N°1 como la Entrevistada N°2 lo que hace que ciertas prácticas realizadas en sus respectivas empresas, mantenga al equipo motivado y en sintonía.

Para la pregunta N°5: ¿Qué herramientas de comunicación funcionan según el tipo de organización?

Ambas entrevistadas coinciden en que no hay una respuesta correcta para esta interrogante, pues las herramientas que se utilicen no dependen solo del tipo de

organización en niveles de tamaño, cultura, o equipo; depende muchísimo también de la manera de comunicarse, lo que funciona para la mayoría y lo que se estandariza en la compañía.

Sin embargo, la entrevistada N°2 explicó que el inicio de ese proceso de definición de herramientas es lo más complejo, ya que se basa en definir la directriz que la organización seguirá por mucho tiempo.

Asimismo, es importante resaltar que ambas entrevistadas mencionaron herramientas indispensables como el correo electrónico para comunicaciones diarias, *Slack* como una vía de mensajería más rápida, y la creación de redes sociales corporativas para que los equipos también tengan espacios recreativos brindados por la empresa.

Para la pregunta N°6: ¿Recomienda utilizar alguna estrategia de seguimiento de la cultura organizacional?

Tanto la Entrevistada N°1 como la N°2 consideran necesaria una estrategia de seguimiento de la cultura organizacional, sin embargo, ambas tienen metodologías diferentes para realizarlo en sus respectivos trabajos y según su experiencia personal.

Por un lado, la entrevistada N°1 hace referencia del seguimiento y recordatorio como pilar fundamental para que la cultura organizacional permee en cada uno de los colaboradores, preguntándoles siempre qué entendieron de las comunicaciones para confirmar que todos estén en la misma página y asimilando el mismo mensaje. La entrevistada N°2 está de acuerdo en el sentido de que hay que ser muy cuidadosos con la manera de transmitir los mensajes.

Asimismo, la Entrevistada N°2 menciona también el hecho de modificar las estrategias para asegurar en todo momento que la cultura organizacional se está transmitiendo y recibiendo de la manera adecuada, siempre es bueno monitorearla para hacer cambios a tiempo y eso es algo en lo que ambas entrevistadas están de acuerdo.

Para la pregunta N°7: ¿Cómo influyen los colaboradores en la imagen de la organización?

En este punto, ambas entrevistadas ven al colaborador como un elemento fundamental de la imagen de la compañía, así como los voceros principales de la misma. Podría decirse que los comentarios de los empleados son clave a la hora de compartir sus opiniones e ideas de su ambiente laboral con otros.

La Entrevistada N°1 se refiere a los empleados como LA imagen de la empresa, que si habla bien de la misma será mucho más creíble para el resto que un millón de publicidades. La Entrevistada N°2, en la misma línea, que son los responsables de vender la compañía indirectamente.

Seguidamente, algo muy importante que considera la Entrevistada N°2 es el motivo por el que un colaborador puede preferir no hablar de la empresa donde trabaja o compartir cosas negativas; esto va ligado directamente con la motivación del colaborador dentro de la compañía, ya que, si no le gusta su trabajo, no está conforme con su sueldo o no se siente cómodo con el equipo, nunca transmitirá mensajes sobre la empresa.

Para la pregunta N°8: ¿Cómo influye en la imagen de la organización la opinión de un trabajador de la misma expresada en sus redes sociales?

La Entrevistada N°1 y la Entrevistada N°2 coinciden en que las redes sociales son muy importantes actualmente y que muestran la cara que las personas desean compartir, cuando allí incluyen su ambiente laboral de forma positiva, puede tener un muy buen impacto para la empresa pues es una recomendación boca a boca de un ambiente de trabajo que otros podrían comenzar a considerar y a apoyar más la marca.

Sin embargo, la Entrevistada N°2 habló también de los riesgos que puede sufrir la empresa al ser expuesta en las redes sociales de sus empleados sin supervisión o lineamientos, y es allí cuando la comunicación que refuerza siempre la Entrevistada N°1 entra en vigencia, pues los colaboradores deben conocer los términos y condiciones de la empresa, mantener en privado la información confidencial, y hacer un uso correcto del uniforme en los espacios permitidos. Por este motivo las redes sociales de los trabajadores pueden ser un arma de doble filo para la empresa si no

se utilizan de forma correcta, o si no se educa al empleado en la utilización de la misma, de una manera que beneficie la reputación de la empresa a la que pertenece.

Para la pregunta N° 9: ¿Son los colaboradores voceros de la empresa? ¿De qué manera?

Ambas entrevistadas responden positivamente a la pregunta. La entrevistada N° 1 considera que son los voceros principales y que es muy importante conectarse con ellos de forma positiva. Igualmente, la entrevistada N° 2 piensa que tener esa herramienta de vocería en el colaborador es la base de todo, y que hacerlo sentir a gusto es importante.

Para la pregunta N° 10: En la era digital teniendo como medios de comunicación las redes sociales al servicio de todo el que posea un dispositivo apropiado, qué efecto podría tener en contra o a favor de las organizaciones, el uso de las redes sociales por parte de los colaboradores.

Ambas entrevistadas tienen opiniones similares expresadas de forma distinta que al final llevan a una conclusión general que se puede interpretar con la afirmación de que es importante tener cuidado con la forma en la que el colaborador comparte contenidos de la organización en sus redes sociales personales.

La entrevistada N° 1 considera que el hacer mal uso de las redes sociales puede ser perjudicial para la imagen de la organización ya que la opinión que haga el colaborador puede ser tomada como verdad, lo sea o no. Así mismo, considera que puede ser positivo si el colaborador habla de la organización en sus redes sociales de forma positiva ya que esto puede llevar a que otras personas estén interesadas en trabajar en la empresa.

Mientras tanto, la opinión de la entrevistada N° 2 puede interpretarse como más abstracta, ya que ella considera que las redes sociales son muy privadas por lo que resulta complicado controlar el contenido que los colaboradores comparten. Por esto, la entrevistada considera que es importante analizar el tipo de contenido que maneja el colaborador para deducir si combina o no con el perfil de la organización, y que es

importante asegurarse de que los contenidos privados y los de la organización no se mezclen.

Para la pregunta N° 11: ¿Cuál es la manera correcta de tratar con las diferentes conductas y personalidades de los colaboradores?

El acercamiento de ambas entrevistadas es diferente, pero ambas respuestas llevan a que es necesario comprender al colaborador y darles la atención y herramientas suficientes para que su experiencia en la organización sea más positiva y por consiguiente, su conducta también lo sea.

La entrevistada N° 1 considera que lo primordial es ser inclusivo y empático con las actitudes y sentimientos de los colaboradores, ya que cada uno puede reaccionar de manera distinta ante la información.

Por otra parte, la entrevistada N° 2 considera necesario dar a los colaboradores las herramientas necesarias para que ellos sepan cuáles lineamientos seguir a la hora de actuar ante alguna situación, ya que estos pueden venir de otras organizaciones y pueden tener diferentes formas de trabajar. Así mismo, hace énfasis en el rol del supervisor como responsable de la conducta de los colaboradores de sus respectivas áreas.

Para la pregunta N° 12: ¿Cómo evitar crisis reputacionales detonadas a partir del descontento de los colaboradores?

Ambas entrevistadas coinciden en que, en este caso, es importante conversar con los colaboradores para así entender las razones de los posibles descontentos, con la finalidad de arreglar el problema.

La entrevistada N° 1 considera que el seguimiento es la base y que realizar encuestas de clima organizacional es ideal para comprender dónde y por qué puede haber fallas, para así buscar una solución y evitar descontentos que puedan resultar en una crisis reputacional.

La opinión de la entrevistada N° 2 es muy parecida. Ella considera que la comunicación es muy importante para poder comprender los sentimientos del colaborador y para encontrar una solución en caso de que el colaborador quiera

seguir en la organización. Esta entrevistada considera prudente pedir al colaborador que no emita opiniones negativas en sus redes sociales en caso de no querer continuar con su participación en la organización.

Para la pregunta N° 13: ¿Podrían utilizarse las redes sociales de cara al cliente interno para mejorar la comunicación formal de las empresas y el sentido de pertenencia hacia la misma?

En este caso ambas entrevistadas coinciden en que prefieren que las redes sociales utilizadas sean las corporativas que son manejadas por la organización, ya que pueden compartir contenido entre trabajadores, pero bajo un filtro más profesional.

La entrevistada N°2 hace más énfasis en que la organización cree material audiovisual al que los colaboradores puedan acceder para que los compartan en sus redes sociales corporativas de forma más organizada.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **6.1 Conclusiones**

Al terminar el proceso de investigación e interpretar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos diseñados con el fin de abordar los objetivos específicos y general, se llegó a una serie de conclusiones que se basaron en estos.

Conclusiones a partir del cumplimiento de los objetivos de la investigación:

Partiendo del objetivo general de esta investigación: analizar la incidencia en los públicos externos de las comunicaciones internas no efectivas de las organizaciones generadas por los colaboradores, al usar las Redes Sociales para expresar su descontento por falta de información apropiada:

Se concluye que la incidencia planteada en el objetivo general sí existe y está fundamentada en una serie de elementos. El primer elemento es la comunicación externa de las organizaciones, y de acuerdo a las expertas informantes, esta es la base para todas las relaciones de los diferentes roles y funciones de la organización. Así mismo, las entrevistadas confirman que las comunicaciones internas tienen un papel fundamental en el desarrollo del comportamiento de los colaboradores, lo que quiere decir que el posible descontento de los colaboradores, expresado en redes sociales está fundamentado en las comunicaciones internas, lo que genera una relación entre estas y los públicos externos.

En cuanto al objetivo específico N° 1: conocer el comportamiento de la cultura organizacional:

Se concluye que este se basa en la calidad de los valores, misión y visión de las organizaciones, así como en el trabajo en equipo y el apoyo mutuo entre colaboradores. Esta conclusión se relaciona con el concepto de que cultura organizacional es “un conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad” Fernández Collado (1991, p.12).

Con relación objetivo específico N° 2: caracterizar el tipo de comunicación que se maneja en determinadas organizaciones.

Se concluye que, en las organizaciones analizadas a través de las expertas informantes, se prefiere utilizar el tipo de comunicación formal, la cual se maneja estrictamente a través de canales corporativos que sean controlados por la organización.

Esta conclusión está totalmente de acuerdo con que “los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización” (Robbins, 1996, p. 353). Y en ese sentido, se entiende que si la comunicación interna que se maneja dentro de las organizaciones es informal, se corre el riesgo de que se difunda información no autorizada o basada en rumores que no tenga nada que ver con las funciones correspondientes a los colaboradores, y que, por consiguiente, pueda afectar negativamente las funciones comunicacionales y desempeño general de las organizaciones.

Con respecto al objetivo específico N°3: identificar si el manejo de la comunicación interna se cumple bajo los parámetros de la formalidad.

Se concluye que, de hecho, el manejo de la comunicación interna en las organizaciones analizadas sí se cumple bajo los parámetros de la formalidad, y teniendo como punto de partida la interpretación de los resultados mencionados en la conclusión anterior, y por otro lado, que la comunicación interna se entiende como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación” (Fernández Collado, 2002, p.12). En ese sentido, las organizaciones BK2 USA y PedidosYa prefieren utilizar medios formales de comunicación interna que permitan un control sobre lo que se quiere comunicar, con el propósito de mantener una línea de comunicaciones efectiva y promover las relaciones positivas entre colaboradores y los diferentes departamentos dentro de las organizaciones.

En cuanto al objetivo específico N° 4: determinar la existencia de medios de comunicación accesibles a todos los colaboradores.

Se concluye en primer lugar que en las empresas BK2 USA y PedidosYa, sí existen medios de comunicación corporativos accesibles a los colaboradores, y estos van desde plataformas como *LinkedIn* hasta los clásicos correos electrónicos corporativos. Las entrevistadas afirmaron que en sus organizaciones se utilizan estos medios formales de comunicación ya que insisten en que los medios informales de comunicación (o no corporativos) no pueden ser controlados por la organización y el contenido que en ellos se muestre está a la elección personal de, en este caso, los colaboradores internos.

Por consiguiente, se concluye también que la accesibilidad que tengan los colaboradores a medios de comunicación, específicamente a redes sociales personales, determinará el alcance que los mensajes allí publicados puedan tener en los públicos externos. Esto, entendiendo que la relación de los colaboradores con la organización “se encuentra basada en la existencia de un contrato, donde se especifican los derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como manuales de normas, en los que se detallan sus funciones” (Capriotti, 2009, p. 79).

Con relación al objetivo específico N°5: conocer el alcance del uso de las redes sociales por parte de colaboradores descontentos.

Se concluye que el alcance es significativo ya que las organizaciones no pueden controlar lo que sus colaboradores publiquen en sus redes sociales personales. No obstante, los resultados obtenidos a partir de los instrumentos no revelaron algún caso específico en el que un colaborador descontento haya utilizado sus redes sociales en contra de la organización.

Sin embargo, las entrevistadas hicieron énfasis en que el comportamiento y opinión de un colaborador descontento puede tener mucha influencia en la relación con el público externo y las comunicaciones externas en general, ya que ellas consideran que los colaboradores son los principales voceros de la organización, y que, si los mensajes que ellos difunden son negativos, provocarán que la imagen de la organización se vea manchada. En relación con los resultados y considerando que la comunicación externa es “el conjunto de mensajes emitidos hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Fernández Collado, 2002, p.12), se concluye también, que una influencia negativa proyectada

por fuera de la organización puede significar un daño importante en su reputación y, por lo tanto, en su desarrollo comercial y comunicacional, poniendo en riesgo la oportunidad de atraer nuevos colaboradores, lo que afectaría en el futuro funcionamiento de la organización.

Para finalizar y analizando los resultados de la investigación de forma general, se concluye que el manejo de las comunicaciones internas sí tiene efecto en el comportamiento de los colaboradores y que de ellas depende que los colaboradores estén satisfechos o no en sus roles dentro de la organización. Ya que, como señala Fernández Collado (2002) las comunicaciones internas permiten desarrollar y mantener las relaciones positivas entre colaboradores mediante los medios de comunicación que utilice la organización.

Esta incidencia es muy importante ya que, de acuerdo a las conclusiones anteriores, la satisfacción de los colaboradores evita cualquier riesgo de rumor que pueda provenir de ellos y que pueda ser publicado en sus redes sociales personales.

Así mismo, se concluye que el uso de las redes sociales por parte de colaboradores descontentos puede significar para las organizaciones una amenaza a su reputación, entendiendo que “la reputación es el resultado de la suma de intangibles que tiene la organización y la relación positiva o negativa que se da entre dichos intangibles y sus *stakeholders*” (Yasmín Galvis y María Silva, 2016, artículo Comunicación: reputación y crecimiento empresarial, p. 201), esto, puesto que si se llegara a compartir información confidencial de las organizaciones, comentarios negativos o contenido que muestre un comportamiento inadecuado de parte de algún colaborador, se podría iniciar en las redes sociales una ola de rumores y de conversaciones negativas, lo que resultaría en una crisis reputacional para la organización.

## **6.2 Recomendaciones**

Luego de describir los resultados, analizarlos y realizar las conclusiones, las investigadoras han logrado compendiar un conjunto de recomendaciones:

A pesar de la popularidad que tienen las redes sociales actualmente y que “por sus bajos niveles de gasto inicial y su facilidad de acceso empresas de todo tamaño están presentes y hacen promoción de sus productos y servicios por este medio” (Vázquez, 2015, p. 9), se les recomienda a las organizaciones de cualquier índole que

elijan implementar medios corporativos de comunicación para la gestión de sus comunicaciones internas, esto les permitirá tener un mejor control sobre lo que se informa y a quienes les llega la información y con ello evitar que circulen información no deseada a través de las redes sociales públicas.

En otro sentido, se les recomienda a los directores de las organizaciones que busquen profesionales que puedan implementar herramientas que refuercen (o auditen) el clima organizacional, con el objetivo de que la cultura se vea enriquecida y que las comunicaciones internas se desarrollen con más facilidad. La importancia de una rica cultura organizacional radica en que esta es “un conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad” Fernández Collado (1991, p.12).

Finalmente, se les recomienda a los directivos de las organizaciones que procuren mantener la atención en sus colaboradores, con la intención de monitorear su ánimo, desempeño, comportamiento, motivación y su relación con los demás colaboradores, ya que, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, el bienestar de estos elementos permitirá que el colaborador esté a gusto y satisfecho dentro de la organización, lo que resultará en que su rol de vocero lleve una imagen pulcra y positiva de la organización en la que participe.

## REFERENCIAS

### ***Libros, artículos***

Barquero J. y Barquero M. (2007) Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad, Editorial Grupo Planeta.

Berganza M. y Ruiz J. (2005) Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación, España, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.

Broom G., Center A y Cutlip S. (2007) Manual de relaciones públicas eficaces, Editorial Gestión 2000.

*Capgemini Digital Transformation Institute* (2017), décima edición.

Capriotti P. (1998) La comunicación interna. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7, Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España).

Capriotti P. (2009) *Branding* corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, Editorial Colección libros de la empresa.

Capriotti P. y Zeler, I. (2020). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en *Facebook*: estudio comparativo con las empresas globales, volumen 23.

Castillo A. (2010) Introducción a las Relaciones Públicas, España, editado por el Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Dans P. (2010) Internet 2010, Editorial ANAYA.

Fernández C. (2002) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014). Metodología de la investigación, 6ta Edición, Editorial McGraw-Hill.

Kotler P., Kartajaya H. y Setiawan I. (2020) Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, Editorial LID.

Ostrowiak A. (2005) Culturas Organizacionales: Origen, Consolidación y Desarrollo, Editorial Netbiblo.

Robbins S. y Judge T. (1996) Comportamiento organizacional: teoría y práctica. Decimotercera Edición, Editorial Pearson.

Vázquez E. (2015) Las Redes Sociales, Herramienta Clave en la Competitividad de las Organizaciones. Impacto de la Tecnología y las Redes Sociales sobre la Gestión Organizacional, XII Congreso Internacional de Administración, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015.

### ***Referencias Electrónicas***

Galvis Y. y Silva M. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. Pensamiento & Gestión, (41), 194-239. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087009> (consultado enero 2022).

Gómez Gómez, Héctor Manuel (2008). CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDAD PRODUCTIVA PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS. Umbral Científico, (13),56-64. ISSN: 1692-3375. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30420469007> (consultado octubre 2021)

Gonçalves A. (1997) Dimensiones del clima organizacional. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html> (consultado enero 2022)

Mazo M. (2015). El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Opción*, 31(3),797-819. ISSN: 1012-1587. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567042> (consultado enero 2022)

Remy P. (2014). Manejo de Crisis, ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?. (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, Ed.) (1ra. ed, p. -165) (pp. 1-19). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10757/344411> (consultado noviembre 2021)

### ***Referencias académicas***

Delgado M. (2010) Diseño de un plan de comunicación de crisis a partir de un caso de estudio en la C.A Editora El Nacional. Coordinación de Estudios de Postgrado, Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.

Goncalves G. y Zapata A. (2000) Comunicando AIESEC: Diseño de una Estrategia de Comunicaciones Internas para la Organización Internacional de Estudiantes AIESEC en su Capítulo Venezuela, con el fin de Transmitir su Misión. Utilizando el Modelo Propuesto por Max Romer. Escuela de Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Parra Y. y Yepes V. (2005) Congruencia entre valores individuales y organizacionales: Relación con el desempeño laboral. Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

# ANEXOS

## Anexo N° A: Guía de preguntas

1. ¿Cuáles considera usted son los elementos fundamentales que conforman la cultura organizacional?
2. ¿Qué tipo de comunicación organizacional cree usted es más efectiva?
3. ¿Cómo describiría usted el rol de las comunicaciones internas de las empresas?
4. ¿Podría darnos ejemplos de buenas y malas prácticas del manejo de las comunicaciones internas?
5. ¿Qué herramientas de comunicación funcionan según el tipo de organización?
6. ¿Recomienda utilizar alguna estrategia de seguimiento de la cultura organizacional?
7. ¿Cómo influyen los colaboradores en la imagen de la organización?
8. ¿Cómo influye en la imagen de la organización la opinión de un trabajador de la misma expresada en sus redes sociales?
9. ¿Son los colaboradores voceros de la empresa? ¿De qué manera?
10. En la era digital teniendo como medios de comunicación las redes sociales al servicio de todo el que posea un dispositivo apropiado, qué efecto podría tener en contra o a favor de las organizaciones, el uso de las redes sociales por parte de los colaboradores.
11. ¿Cuál es la manera correcta de tratar con las diferentes conductas y personalidades de los colaboradores?
12. ¿Cómo evitar crisis reputacionales detonadas a partir del descontento de los colaboradores?
13. ¿Podrían utilizarse las redes sociales de cara al cliente interno para mejorar la comunicación formal de las empresas y el sentido de pertenencia hacia la misma?

## **Anexo N° B: Entrevista Valentina Anelli**

### **¿Cuáles considera usted son los elementos fundamentales que conforman la cultura organizacional?**

Yo pienso que lo fundamental son los valores, particularmente en la experiencia que he tenido y aquí en PedidosYa, la base de todo son los valores que tenemos, y en general como especialista de RRHH, creo que cada compañía tiene sus valores y en base a eso y a la misión y visión, se va creando todo lo que es la cultura organizacional. Pero bueno, al final los valores te dan esa base para ver cómo lo vas a hacer, pero al final también tienes que saber qué vas a hacer.

Y creo que esas tres cosas son fundamentales para conformar la cultura organizacional de la empresa.

### **¿Qué tipo de comunicación organizacional cree usted es más efectiva?**

Yo siempre soy pro a todo lo que son canales corporativos, por ejemplo, todo lo que son correos, chats, dependiendo de lo que quieras transmitir, siempre eliges el más acertado. Si quieres ser más cercano, o necesitas algo un poco más urgente, puedes escribirlo a través del chat, y si necesitas algo más formal que puede esperar un poquito más, pues obviamente utilizas el correo.

Obviamente siempre están las reuniones, y yo creo que el tema de la presencialidad es súper positivo, sobre todo en Venezuela. Creo que la cultura de nosotros siempre es que a la gente le gusta más tener una reunión presencial que virtual, pero bueno, ahora teniendo todas estas herramientas, uno tampoco puede ir en contra de la ola digital que con la pandemia se ha intensificado, y bueno hemos descubierto que las llamadas son muy importantes, yo recomiendo que los participantes prendan la cámara esto hace estar mucho más cercano, y aunque las personas creen que puede ser mentira, o que nada más es una obligación, la verdad es que todo se vuelve mucho más cercano.

Ojo, siempre existen los canales informales como puede ser WhatsApp, obviamente esto también hace que las personas puedan ser más cercanas, pero como HR siempre vamos a preferir los canales formales porque además garantizan la seguridad de la información y que siempre haya una vía donde se encuentre toda la información y que no se vayan desviando por otros canales.

### **¿Cómo describiría usted el rol de las comunicaciones internas de las empresas?**

A mí me parece que es fundamental. La comunicación es la base para cualquier relación ya sea laboral o personal, así que lo mismo es en la organización cuando lo trasladas a todo el tema profesional. Creo que toda empresa, sin importar su tamaño, debe tener a alguien encargado de las comunicaciones internas, si se trata de una empresa grande, probablemente tengan una estructura definida, y si se trata de una organización más pequeña, pues puede que el mismo HR sea quien se encargue de todo eso.

Es vital que todo se comunique, desde el cambio más pequeño, debe analizarse la audiencia que debe recibir esta información, cómo se les debe comunicar y para mí es una de las decisiones más importantes, a pesar de que para muchas organizaciones pueden ser de las últimas cosas en las que piensan.

Creo que la persona que se encargue de este tema debe ser alguien especializado en el área, no necesariamente alguien que estudió Comunicación Social, pero debe ser una persona que tenga las habilidades de dar a entender los mensajes de la organización. Informando siempre en el lugar correcto, en el momento correcto y de la forma correcta.

### **¿Podría darnos ejemplos de buenas y malas prácticas del manejo de las comunicaciones internas?**

Algo que siempre es muy muy importante al momento de comunicar, es primero revisar quiénes deben saber la información y conocer tu quorum. Por ejemplo, si es una reunión o mejor enviar un correo, en estos casos tienes integrantes específicos. Es vital entender quiénes están allí y si deben tener toda esa información a la mano, porque de repente hay personas que necesitan la información hasta cierto punto, o si necesitan algo más es diferente. Así que creo que eso es muy importante, así como la investigación constante.

Muchas veces las empresas creen que entregar la información no es bueno, ya que la información es poder, pero la verdad eso no es cierto. Es vital que la gente maneje la información para evitar la incertidumbre, los rumores y alguna crisis. Si es cierto que hay información confidencial y eso se maneja de una manera diferente.

En PedidosYa tenemos una práctica que a mí me parece muy buena cada vez que alguien de la compañía sale, nosotros hacemos una reunión de así sean 10 minutos se le informa a las personas por la razón que sea, que alguien salió de la compañía o que hubo algún movimiento (Se un ingreso, egreso o un movimiento dentro de la empresa). Luego a toda la empresa, tenemos mensualmente una reunión que consiste en el cierre de mes y donde se habla de los resultados de las distintas áreas de la empresa y semana a semana, tenemos una reunión de 20 minutos donde decimos cómo cerró la semana anterior, y esto me parece que es una práctica comunicacional que se hizo en conjunto y al final lo que hace es que los colaboradores tengan la información correcta de la persona correcta, porque a veces buscamos a personas para que nos expliquen y no siempre se la pedimos a la persona que maneja la información más certera. Por eso en PedidosYa, todos los lunes el director de la empresa comparte la información del cierre de la semana anterior, por lo que la persona más directa les está dando la información que necesitan.

Un práctica no tan positiva, la viví en un trabajo pasado, vivimos un cierre de un sector de la compañía y obviamente había personas que se iban a quedar sin trabajo, hubo mucho vacío entre las personas que quedaban y las que se iban, evidentemente la información de las personas que se iban no se podían entregar, pero entre el momento que se le informó a las personas que debían salir de la compañía y las que se quedaban, hubo un lapso de 3 días donde se crearon muchos rumores sobre lo que sucedió, y esto causó más daño que cosas positivas. De repente si tú tienes la reunión fuerte con las personas que saldrán de la empresa, e inmediatamente das la cara a los que se quedan, de repente ayudaría muchísimo más para evitar que comiencen las especulaciones sobre el tema y no caen en chismes de pasillo que son súper comunes en las empresas. Como líderes de recursos humanos debemos mitigarlos porque al final del día son chismes, información que se va tergiversando, hay muchas personas que pueden salir afectadas por angustia, porque piensan que a ellos también les puede pasar algo y es una incertidumbre muy grande que daña en el camino a pesar de que lo solemos darle poca importancia.

### **¿Qué herramientas de comunicación funcionan según el tipo de organización?**

Yo creo que depende. Yo he trabajado en dos empresas muy distintas, primero en una trasnacional súper tradicional y luego en PedidosYa que tiene como otro estilo de manejar sus procesos ya que es como un modelo de *Start Up* que es más informal y con una comunicación más horizontal.

En las empresas un poco más grandes y formales el canal principal de información es el correo, para todo por lo general hay que mandar es un correo con su formalidad del saludo, desarrollo del tema y luego despedida con todo bastante estructurado. Yo considero por eso, que el canal de comunicación se va a adaptar a la compañía en la que estés, como en las compañías tradicionales aquí en Venezuela uno no necesita un tiempo de espera muy rápido, ya que uno puede recibir una respuesta un día después y eso está bien, en esos casos el correo funciona perfecto ya que es el que debería usarse generalmente y la empresa te lo permite.

Cuando nos vamos a una empresa como PedidosYa que igual es corporativa pero que es más cercana y horizontal, nosotros utilizamos muchísimo el chat corporativo, es decir, nosotros sí mandamos algunas cosas por correo, pero quizás esas cositas más rápidas e informales las podemos dejar por ese chat, nosotros utilizamos *Slack*.

Yo no tengo la figura oficial de comunicaciones internas en PedidosYa, pero en mi empresa anterior sí, y era la encargada de mandar todo por correo a través de *templates*. Aquí en PedidosYa tengo un equipo de comunicaciones regional que se encarga de eso, pero al ser la líder de Recursos Humanos en Venezuela soy la encargada de transmitir todo por eso al final sí terminó siendo parte de este equipo. Nosotros mandamos muchos correos, estos ya tienen la marca de PedidosYa y todo eso, pero utilizo muchísimo Slack por los canales que ofrece, donde puedes crear grupos, yo tengo un grupo total Venezuela y por ahí trato de ser mucho más cercana y siento que las personas responden también mucho mejor al escribir por el chat. Como que leen la información completa, responden mucho más rápido, y PedidosYa es una empresa que va súper rápido, porque algunas veces mando correos y escribo por el chat para que lo respondan rapidito porque es urgente.

Por eso creo que a la hora de definir la comunicación uno debe tener conciencia de la población que uno tiene porque eso también depende, quizás una persona que tiene muchos años trabajando en una corporación y es una corporación más tradicional se va a ir siempre más por el correo, a diferencia de una empresa como PedidosYa que tiene una población muy joven que la media de edad es muy baja (menor a 30 años), más bien la gente te va a decir, mándame un chat ya que todo es mucho más inmediato.

Uno lo que tiene que hacer como especialista es estudiar la población y ver qué es lo que te funciona más a ti con los tiempos que tienes de respuesta.

## ¿Recomienda utilizar alguna estrategia de seguimiento de la cultura organizacional?

Sí, la realidad es que a veces damos por hecho que cuando uno dice algo, uno ya comunicó, y la realidad es que para que se cumpla el ciclo de comunicación, deben pasar varias cositas para que sea verdaderamente efectiva, por ejemplo, yo ahora te estoy dando información, me estoy comunicando contigo y a lo mejor no es así porque la mayoría de las veces no nos comunicamos como deberíamos.

Yo pienso que siempre hay que hacer un seguimiento comunicacional, sea desde el punto individual cuando estoy en un *one to one* con alguien hasta si es masivo, ¿y cómo se hace eso?, bueno para mí el proceso más importante de la comunicación es la validación final, entender si la persona recibió la información correcta de la manera correcta, entonces eso siempre se hace con el proceso de validación al final, donde tú le dices, bueno dime qué entendiste de lo que te comenté para yo también entender si te entregué el mensaje de la manera correcta. Esto es súper importante y ayuda a hacer seguimiento de cómo va, también si lo vemos un poco más macro a nivel de la compañía que por ejemplo me pregunto ¿será que la gente...? Por ejemplo, yo paso una encuesta de Clima Organizacional y la gente me dice: No es que los líderes no se comunican con nosotros ya no nos llega la información correcta, entonces para averiguar qué está pasando realizó un plan de acción (esto pasa en todas las compañías), luego hago un *trackeo* a ver si a las personas le está llegando la información de manera correcta y si es la manera efectiva de entregarla. Quizás una reunión de una hora no es lo que hace que la información llegue de la mejor manera sino un correo con todos los puntos desarrollados, porque recuerda que todos los seres humanos somos distintos y todos tenemos manera de comunicarnos y tenemos fortalezas y debilidades dependiendo de la comunicación algunos somos más visuales otros de repente más auditivos o somos más de experiencias y eso es algo muy importante para detectar de qué manera tu población recibe mejor la información que le transmites para que sea lo más efectiva posible. Por eso generalmente se hacen reuniones y luego se envía un correo con los puntos de la reunión.

Por ejemplo, yo luego de las reuniones mensuales hago un *Newsletter* con todos los temas que se discutieron de forma más resumida para las personas que no lo captaron del todo, lo tienen siempre en su correo.

Por eso creo que es demasiado importante el seguimiento y que siempre debe realizarse, y la validación es la respuesta de si se está comunicando de la manera correcta.

## **¿Cómo influyen los colaboradores en la imagen de la organización?**

Los colaboradores son LA organización, no hay ninguna empresa que se haya hecho sola o al menos que sea lo suficientemente grande para trascender y mantenerse en el tiempo. Todas las personas que trabajan en una empresa tienen algo en común dependiendo de la cultura de la misma y eso los hace claves para seguir fortaleciendo la imagen de la organización. Los colaboradores son los que hablan y se expresan de la organización, lo que hace que difundan la empresa y mejoren o empeoren su imagen y reputación.

## **¿Cómo influye en la imagen de la organización la opinión de un trabajador de la misma expresada en sus redes sociales?**

La realidad es que para mí cada persona que trabaja en una compañía es esa compañía, es como que si mi apellido es Anelli yo soy de la familia Anelli, entonces si yo digo que mi familia es una porquería, entonces eso es lo que va a pensar la gente porque si una persona de esa familia lo dice, qué queda para el resto. Yo creo que es lo mismo para las corporaciones y los colaboradores siempre tienen ese nombre, yo no soy Valentina Anelli, yo soy una empleada de PedidosYa que trabaja en recursos humanos, entonces yo soy PedidosYa, por eso debemos saber que lo que hagamos, digamos en nuestras redes sociales pues obviamente es esa imagen de la compañía.

Si yo me tomo una foto borracha y la pongo en mis redes sociales, algunos dirán Valentina Anelli, pero otros dirán la Gerente de Recursos Humanos de PedidosYa que está borracha. Al final las redes sociales hablan muchísimo de la compañía, para nosotros tienen que ser los empleados los principales promotores de la empresa, si a un colaborador no le corre por las venas la sangre de la empresa no lo estamos haciendo bien porque al final ellos son los voceros principales de la organización y la imagen lo es todo, ósea si hablan positivo es lo mejor, porque qué rico es hablar con una persona que te hable bien de su trabajo, pero qué chimbo cuando alguien te dice qué horrible la empresa donde trabajo.

Al final, lo mismo pasa en las redes sociales, cuando tú ves que los empleados comparten la información por las redes sociales les da orgullo, muestran su experiencia en la fiesta de fin de año, cuentan cuando se sacan nuevos *partners* y promociones, eso siempre nos llena de orgullo y obviamente habla muy bien de la compañía. Si hacemos todo lo contrario ya sabemos lo que pasa, porque las redes sociales ahora lo son todo, alguien puede estar en su peor momento, pero si monta una foto sonriendo todo el mundo cree que está perfecto ya que nos dejamos llevar por las apariencias. Debemos mostrar siempre la cara positiva, y es lo que esperamos como empresa que siempre se transmita, porque si tú lo sientes lo vas a hacer.

Ojo, esto aplica para los que les gusta publicar y compartir contenido en sus redes, porque hay gente a la que simplemente no le gusta y eso está bien, no puedes obligar a nadie.

### **¿Son los colaboradores voceros de la empresa? ¿De qué manera?**

Sí totalmente, son tus primeros voceros, por eso nosotros como compañía debemos tenerlos como aliados porque son las primeras personas que le van a hacer publicidad a tu empresa, si te hacen publicidad negativa no estás logrando para nada tu objetivo sobre todo como parte de HR y debes reconectarlos para que hablen bien de la organización y se sientan cómodos en ella.

### **En la era digital teniendo como medios de comunicación las redes sociales al servicio de todo el que posea un dispositivo apropiado, qué efecto podría tener en contra o a favor de las organizaciones, el uso de las redes sociales por parte de los colaboradores.**

Bueno en contra que hagan mal uso de ellas y que de repente hagan una publicación de información confidencial, de algo que pueda perjudicar la imagen de la empresa. Si un colaborador dice algo negativo de la empresa de sus redes sociales la gente lo va a creer, porque si esa persona que trabaja ahí lo dice debe ser verdad.

En cuanto a lo positivo también, es muy valioso cuando un colaborador dice que le encanta trabajar en su empresa y si el colaborador publica eso, pues evidentemente puede atraer bastantes personas para trabajar en la organización y uno lo ve en LinkedIn que es nuestra red social corporativa, cuando ven las oficinas, conocen los logros del equipo, la gente comienza a sentirse atraída por eso ya que tenemos cosas distintas que ofrecer y eso es un gran impacto para atraer talentos.

### **¿Cuál es la manera correcta de tratar con las diferentes conductas y personalidades de los colaboradores?**

Yo creo que el ser inclusivo es la clave, saber que todos somos diferentes, porque no hay una manera correcta que yo pueda decirte de un librito, simplemente tener la mente abierta y cuando trabajas en el equipo de Recursos Humanos obviamente debes saber que todo el mundo va a reaccionar de una manera distinta, va a tomar los mensajes diferente y que también. Es por ello que uno debe ir siempre de la manera más *soft* y con la mente abierta

para ver qué vas a recibir de cada una de las personas y tener claro que no todo el mundo va a reaccionar igual y eso te va a ayudar a no impactarte, porque al final tú como ser humano también tienes tus sentimientos y puedes estar de acuerdo o no con el otro, pero esto te ayuda a no reaccionar de una manera errada en este tipo de situaciones.

Por eso es que la clave debe ser siempre inclusivos y entender que todos percibimos las cosas de manera diferente según nuestros aprendizajes personales y las realidades que hemos vivido.

### **¿Cómo evitar crisis reputacionales detonadas a partir del descontento de los colaboradores?**

Uno siempre trata de tener a todo el mundo contento, pero eso no es posible. Eso uno lo aprende cuando va evolucionando en este trabajo. La manera de evitarlo es haciendo el seguimiento para entender de dónde viene el descontento y tratando dentro de la medida de lo posible pues controlarlo. Por eso existen las encuestas de clima organizacional, nosotros particularmente la tenemos de forma trimestral que te ayuda a monitorearlo, así puedes ver de dónde viene el descontento masivo, el siempre tener espacios con los líderes, porque obviamente yo como Recursos Humanos no puedo saber cómo está todo el mundo, quisiéramos hacerlo, pero obviamente los líderes son mis mejores aliados para hacer esos monitoreos y entender cómo están sus equipos que trabajan en el día a día con ellos y levantar la mano a tiempo, es decir, esta persona está descontento por esto (decirlo antes de que sea demasiado tarde) y tratar de ayudarlo, porque yo creo que siempre si la persona está descontenta y siempre ve la intención de que uno lo puede ayudar y si sabe que uno lo puede ayudar lo ayuda, probablemente no llegue a una crisis reputacional. Puede haber esa persona que, aunque tú hagas miles de maravillas, siempre va a tener ese tema y te va a hacer mala reputación y bueno, con eso no se puede hacer mucho más, pero que esté en nosotros que entregamos todo y que pusimos todo sobre la mesa para que esa persona no esté descontenta porque al final yo creo que eso es lo que ayuda.

Hay gente que no siempre va a amar la compañía como nosotros, pero está claro y dice "La verdad ellos están haciendo todo lo posible y no voy a ir a hablar mal de la compañía". Lo que nosotros debemos evitar más que todo es esa acción de ir a hablar mal de la compañía, porque hay mucha gente que quizás no está en su empresa favorita, pero se mantiene al límite, no habla mal de la compañía que es lo que nosotros debemos evitar como empresa. Obviamente quisiéramos que todos estén contentos, pero si llega a haber una de esas personas que no tanto, debes controlarlo a través de saber monitorear el descontento, saber por qué, quién y si lo puedes ayudar para que no permee y termine en una molestia;

porque cuando surgen la molestia y la rabia es que pueden ocurrir las crisis comunicacionales.

Creo que todo está en el seguimiento.

**¿Podrían utilizarse las redes sociales de cara al cliente interno para mejorar la comunicación formal de las empresas y el sentido de pertenencia hacia la misma?**

Mira, la verdad es que sí puede funcionar, pero la realidad es que muy pocas compañías lo permiten, me puedo tomar el riesgo de decir que prácticamente ninguna empresa a nivel regional lo tiene. Nosotros contamos con redes sociales un poco más corporativas, por ejemplo, utilizamos *Workplace* que es como un *Facebook* y el impulsar eso, sí te ayuda a todo el *engagement*, porque bueno, te sientes mucho más conectado, sientes que a pesar de estar en Uruguay o en Argentina (A nosotros nos pasa que sentimos que todo está centralizado allá) tú sientes que eres parte de eso y te ayuda a conectarte mucho más, pero al final todo tiene un *corporate*, todo tiene una formalidad.

Es por ello que yo sí estoy de acuerdo en que todos esos temas queden en esas redes sociales que tienen las empresas. Eso sí, invito a las empresas que no tienen esas redes sociales (obviamente como somos una empresa de tecnología las tenemos) a que tengan sus redes internas, no necesariamente tiene que ser un Instagram o un Facebook pero, por ejemplo, *Workplace* es de la gente de *Facebook* y es literal lo mismo pero más empresarial, puedes publicar desde tu perfil, seguir a tus compañeros y mucho más.

Es decir, sí invito a que las empresas fomenten el uso de las redes sociales corporativas, pero corporativas, totalmente controladas y con todos los temas que tiene un *corporate* porque bueno la realidad es que debemos respetar que estamos dentro de una corporación, unas más informales y otras más formales, pero siempre dentro de la empresa.

## **Anexo N° C: Entrevista Emily Arévalo**

### **¿Cuáles considera usted son los elementos fundamentales que conforman la cultura organizacional?**

Esto tiene que ver un poco con la sinergia de los equipos, en ninguna empresa vas a conseguir una cultura organizacional igual o similar a otra, por lo general, cuando se crea una empresa vemos más allá de lo que es la misión y la visión, es decir, hacemos equipos que se puedan complementar uno del otro, por eso es tan importante el proceso de selección cuando entrevistamos candidatos para ciertos roles o puestos en la compañía, verlos más allá de lo que puedan cumplir, es que tengan sinergia con el resto de los equipos, para ver si en el futuro pueden todos trabajar no solo en un área particular sino en muchas.

### **¿Qué tipo de comunicación organizacional cree usted es más efectiva?**

Yo siempre soy partidaria de mantener las comunicaciones formales, la que se puede mandar a través de correos. Pero siento que cuando las informaciones tienen mucho contenido audiovisual, más que escritas en textos largos, pueden tener más impacto en los equipos. El usar las redes corporativas me parece uno de los canales que pueden ser formales pero que también pueden ser súper chéveres porque las personas ven contenido audiovisual al mismo tiempo y es más digerible.

Ahora, si voy a implementar una política a nivel organizacional siento que el correo electrónico en el tema de comunicaciones internas. significa que está llegando algo de recursos humanos o algo de la compañía que queremos informar al resto del equipo. Entonces por ahora, a lo que son correos electrónicos y redes internas como intranet o redes sociales internas corporativas se les puede sacar mucha chispa.

## **¿Cómo describiría usted el rol de las comunicaciones internas de las empresas?**

Siento que es un rol muy importante, porque inclusive siento que es como ese debate entre lo que siente el equipo y lo que quiere decir la compañía, es como esa bisagra que complementa a una cosa con la otra, donde siempre estamos intentando mandar contenido para que la gente esté enterada de lo que está pasando en la compañía. Y no solamente eso sino también que la gente sepa por ejemplo que tu compañera de al lado está cumpliendo años y te lo comunicaron, ese tipo de cosas a la gente le gusta, son cosas importantes, o quizás cosas de actualidad que estén pasando en la compañía, informar a través de las comunicaciones internas creo que es un *plus* que le da a la compañía muy importante y que es algo que independientemente de lo que se quiera comunicar, se tiene que mantener siempre.

## **¿Podría darnos ejemplos de buenas y malas prácticas del manejo de las comunicaciones internas?**

Hablando un poco de mi experiencia en Beco, de experiencias malas nos pasaba que, por ejemplo, si estábamos explicando una política o un procedimiento o algo que tenía mucho que ver con la compañía, comunicaciones internas muchas veces publicaba cosas que tenían mucho que ver con entes gubernamentales, entonces a veces había un artículo nuevo o un reglamento nuevo que había que explicarle a los trabajadores y no todo el mundo está empapado en eso en particular, entonces nosotros tratamos de digerir la información y tratar de transmitirla de una forma que la gente pueda entender más fácil. Entonces cuando escribes un texto tratas de entenderlo y de que la gente entienda. Me pasa que a la gente le da flojera leer. Cuando pasas una comunicación interna que es un texto que no se puede explicar de otra manera, a la gente le da flojera leer y llama a recursos humanos porque no entendió.

De las buenas experiencias, es que no solo es comunicar sino que la gente se pueda empapar de lo que está haciendo la compañía. En Beco nos pasó que empezamos a crear cosas nuevas con más contenido audiovisual que era por ejemplo, llamar al señor que tiene 30 años en el área del depósito y que nos cuente su experiencia y cuál ha sido su evolución en su trabajo, ya que no solamente está

hablando de su rol en su trabajo sino a esas personas que no conocían al señor que estaba en el área de depósito. Entonces ese video sencillo que comunicamos a través de las comunicaciones internas, da mucho valor y genera mucho valor al resto del equipo. Es cómo se quiera transmitir algo y la intención que le quieras dar, como lo quieras enfocar, qué quieres informar a través de ese comunicado para que la gente le pueda dar valor.

### **¿Qué herramientas de comunicación funcionan según el tipo de organización?**

Por ejemplo, en Beco era un corporativo en el que estaban cinco empresas. Yo trabajaba en una donde estaba toda el área administrativa, y esta empresa le daba asesoría al resto de las compañías. Cada marca tenía diferentes necesidades y diferentes culturas organizacionales; cuando nosotros tratamos de hacer una sola cultura organizacional, fue bastante complejo y uno de los roles más importantes para nosotros tratar de tener una directriz para cinco compañías era el nivel de comunicación que utilizábamos.

En muchas empresas utilizan *WhatsApp* que no es algo corporativo, no es formal, entonces para todos tratamos de crear el correo electrónico, es decir un solo correo de comunicaciones internas que generalizaba todas las compañías. Es decir, comunicacionesinternas@becoycompañía.com que se utilizaba para todas las compañías y era el único que le iba a llegar a todo el equipo.

Creamos la intranet para colocar cápsulas de información donde la gente pudiera ver cualquier información de interés. Y empezamos a minimizar un poco los chats internos para que se generara una mejor dinámica de trabajo, por eso intentamos usar solamente el correo electrónico que es un canal de comunicación que creo que es el más efectivo. Y ahora con las redes sociales, le sacamos mucha chispa a las redes corporativas, ya que la gente lo veía como un entretenimiento y una información adicional.

## **¿Recomienda utilizar alguna estrategia de seguimiento de la cultura organizacional?**

Sí, el tema de la cultura organizacional es bastante complejo porque inclusive cuando nosotros pasamos a una empresa donde mezclamos gente de varias compañías y creamos una mini empresa de recursos humanos, cada compañía de donde venían tenía una cultura bastante identificada, pero ya no estaban trabajando para esas compañías, sino para esta nueva. Hubo mucha gente que no soportó eso, que renunciaron, que se cambiaron de área, es decir hubo muchos cambios a nivel estratégicos que los dueños o la directiva no tomaron en consideración.

Al principio se creó una estrategia en recursos humanos donde al pasar un año la estructura cambió por completo. Lo que quiero decir es que mezclar ciertas culturas organizacionales es bastante complejo porque mucha gente tenía muchos años en una empresa y cambiar los métodos era un impacto muy complejo, mientras que para otras personas que tenían por ejemplo un año decían “¡buenísimo!”.

Con la cultura organizacional hay que ir poco a poco, tienes que ver cuál es el equipo que tienes y cómo lo puedes modificar según la estrategia que le quieras dar o la visión que le quieras dar, y poco a poco ir trabajando con eso. Como empresa puedo poner lineamientos, pero más allá de eso tiene que ver con las personas que trabajan allí.

## **¿Cómo influyen los colaboradores en la imagen de la organización?**

Cuando alguien se siente muy bien en una compañía y habla muy bien de ella, va a vender la compañía indirectamente. Pero cuando se siente mal, se siente desmotivado, siente que no te están tomando en consideración en una compañía, va a hablar de la compañía pero vas a decir “sí bueno, hago mi trabajo pero...” y no va a venderla. Hay dos escenarios: cómo te sientes en el momento y qué tanto quieres a la compañía donde estás trabajando actualmente.

## **¿Cómo influye en la imagen de la organización, la opinión de un trabajador de la misma expresada en sus redes sociales?**

Por lo general las redes sociales son muy personales, pero a veces cuando de alguna manera expones un poco donde trabajas, puede ser muy bueno o puede ser muy malo. En algunas empresas, el hecho de tú ir a tomarte una cerveza y te vayas con el uniforme de la compañía, está muy mal, porque hay que separar el ámbito profesional de cuando vas a hacer vida social en otro lado porque a nivel de imagen no se va a ver bien, porque cuando te estás tomando una cerveza y estás con la chaqueta de BK2, eso no habla muy bien de la compañía, y no van a decir “Emily se está tomando una cerveza en el club”, van a decir “mira a la gente de BK2 que son una empresa de servicios educativos pero ahí están con una cerveza en la mano”.

Entonces, el cómo nosotros queremos mostrar a la compañía a través de los colaboradores, tiene que tener reglas muy establecidas, y así obtener cosas muy buenas. Cuando quieres dar una información de la compañía a través de las redes sociales, ya está en la persona preguntar si lo puede hacer.

## **¿Son los colaboradores voceros de la empresa? ¿De qué manera?**

Si, cada trabajador tiene esa oportunidad de no solo decir qué hace y cómo se siente en la compañía sino de indirectamente dar la marca empleadora al resto de la gente. El tener esa herramienta con el colaborador y que se sienta a gusto, es la base de todo. Si un colaborador está feliz, se siente a gusto con la compañía, directa o indirectamente no solo va a hablar bien de la compañía sino que va a mostrar en sus redes sociales lo bien que se siente trabajando, va a mencionar mil veces el nombre de la compañía, entonces por mil frentes va a hablar tan bien de ella que otras personas van a tener curiosidad por entender qué es BK2.

**En la era digital teniendo como medios de comunicación las redes sociales al servicio de todo el que posea un dispositivo apropiado, qué efecto podría tener en contra o a favor de las organizaciones, el uso de las redes sociales por parte de los colaboradores.**

Es una controversia porque al final del día es algo muy privado para la persona, porque se puede ver un poco de la persona, pero no se puede juzgar por el contenido que tiene. Si ves que es una persona que le encanta viajar todo el tiempo y estar en playas, de repente es un excelente perfil, pero no para el área administrativa de una empresa que maneja mucha información confidencial, desde el principio se le puede decir que trate de no exponer a BK2 en sus redes sociales porque es un contenido un poco distinto.

Hay que estar también muy pendiente de la gente que entra y pedirles que si van a colocar algún contenido de la compañía que traten de revisar el contenido histórico que tienen en sus redes sociales, pero al final del día es muy difícil controlar eso. Hay que pedir ser muy consciente del contenido que quiere publicar con lo que ya tiene y que no se vaya a mezclar.

**¿Cuál es la manera correcta de tratar con las diferentes conductas y personalidades de los colaboradores?**

Depende del tipo de conductas, las conductas se basan en el comportamiento que queremos de un trabajador a nivel de competencias. Queremos que un trabajador se integre, trabaje en equipo, pero no es solamente pedirselos sino darles esas herramientas para que la persona pueda trabajar en equipo. Las conductas la empresa las establece; queremos que los trabajadores tengan estas conductas, pero nosotros tenemos que hacer cosas o darle herramientas al equipo para que ellos puedan llegar a esas conductas. Si hay gente que ingresa a la compañía y viene ya con experiencias previas, seguramente esas personas traigan temas de cultura organizacional de otras compañías.

El tema de otras culturas organizacionales y cómo las personas la aplican en sus nuevos empleos puede ser muy bueno o muy negativo y eso se convierte en comportamiento y ahí entra en rol de cada supervisor y de recursos humanos, pero al final del día el comportamiento que tengan las personas dentro de un área, es

responsabilidad del supervisor o la persona que esté a cargo de ese departamento. Entonces siempre es importante apoyar a esa persona para que pueda delegar ese comportamiento positivo de la compañía.

### **¿Cómo evitar crisis reputacionales detonadas a partir del descontento de los colaboradores?**

Si eso llegase a pasar, por ejemplo, en BK2, lo primero que haríamos es sentarnos a hablar con la persona, entender por qué se siente así, entender qué pensó, qué creyó, el comportamiento que tuvimos nosotros con esa persona donde no la tomamos en cuenta o no la valoramos para poder mejorar. Entender qué está pasando para nosotros tener un plan de acción; el plan de acción sería qué podemos hacer para tener un proceso donde le hagamos un acompañamiento para trabajar con eso si quiere continuar en BK2.

Si la persona ya no quiere trabajar en BK2 y como empresa trataste de hacer varias cosas para que la persona se quedara, no hay mucho que hacer, pero cuando la persona es muy importante y lo queremos dentro del equipo, vamos a ayudarlo. Si la persona no quiere estar, nos sentamos con ella y lo mínimo que puede hacer la persona es no poner nada en las redes sociales que hable mal de la compañía. Es dar a conocer a las personas la importancia de lo que sube a sus redes sociales y el impacto negativo que tiene en la compañía. Cuando las personas se sientan y conversan de lo que está pasando, yo creo que siempre se llega a un buen acuerdo.

### **¿Podrían utilizarse las redes sociales de cara al cliente interno para mejorar la comunicación formal de las empresas y el sentido de pertenencia hacia la misma?**

Depende de lo que la compañía quiera, yo creo que las redes sociales son muy buenas, pero es un arma de doble filo. De repente utilizas las redes sociales internas para que los colaboradores entren y tener un control sobre eso, pero puede pasar al revés por lo que hay que presentar ciertas políticas porque eso da lineamientos para que cada quien pueda hacerlo.

Cuando le das el paso abierto a la gente para que pueda poner el contenido de BK2, de una manera se les dice el material es para que lo puedan subir a sus redes sociales. Si ese material no sale de la compañía y no se le dice a la gente que lo pueden usar, la gente no debería usarlo y lo puede usar cada quien en sus redes sociales. Por eso las compañías hacen una red social, nosotros preferimos tener el dominio de nuestra red social y a través de esa red tener el poder de colocar información que la gente pueda replicar y así controlar el contenido que la gente está colocando.

## Anexo N° D: Carta de Validación

### CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Por medio de la presente comunicación, yo Marcela Ojeda, cédula de identidad No 16813352, profesora de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, hago constar que he revisado y validado el instrumento del Trabajo Final de Concentración Corporativa, titulado: EFECTO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN PÚBLICOS EXTERNOS DEBIDO AL USO DE RRSS DE LOS COLABORADORES DE LAS ORGANIZACIONES con fecha, 16 de diciembre de 2021, el cual fuera realizado por los bachilleres Valeria Miliani C.I. 27362927 y Grecia Flores, C.I. 26483840, como requisito establecido por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Nombre Marcela Ojeda

Firma 