

Universidad FASTA
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Licenciatura en Comunicación Social



UNIVERSIDAD
FASTA

EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS SOCIALES COLABORATIVAS COMO HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

SEMINARIO DE PRÁCTICA PROFESIONAL
TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

MORBIDONI TANIA NEREA

REPOSITORIO DIGITAL DE LA UFASTA AUTORIZACION DEL AUTOR

En calidad de TITULAR de los derechos de autor de la obra que se detalla a continuación, y sin infringir según mi conocimiento derechos de terceros, por la presente informo a la Universidad FASTA mi decisión de concederle en forma gratuita, no exclusiva y por tiempo ilimitado la autorización para:

- Publicar el texto del trabajo más abajo indicado, exclusivamente en medio digital, en el sitio web de la Facultad y/o Universidad, por Internet, a título de divulgación gratuita de la producción científica generada por la Facultad, a partir de la fecha especificada.
- Permitir a la Biblioteca que sin producir cambios en el contenido, establezca los formatos de publicación en la web para su más adecuada visualización y la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarias para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la presente obra.

1. Autor:

Apellido y Nombre: MORBIDONI TANIA NEREA

Tipo y N° de Documento: DNI N° 33.662.744

Teléfono/s: (+ 54 223) 155 - 942580

E-mail: TMORBIDONI@GMAIL.COM

Título obtenido: LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL

2. Identificación de la Obra:

TITULO de la obra (Tesina, Trabajo de Graduación, Proyecto final, y/o denominación del requisito final de graduación): *EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS SOCIALES COLABORATIVAS COMO HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA*

Fecha de defensa ___/_____/20___

3. AUTORIZO LA PUBLICACIÓN BAJO CON LALICENCIA Creative Commons (recomendada, si desea seleccionar otra licencia visitar <http://creativecommons.org/choose/>)



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

4. NO AUTORIZO: marque dentro del casillero []

NOTA: Las Obras (Tesina, Trabajo de Graduación, Proyecto final, y/o denominación del requisito final de graduación) **no autorizadas** para ser publicadas en TEXTO COMPLETO, serán difundidas en el Repositorio Institucional mediante su cita bibliográfica completa, incluyendo Tabla de contenido y resumen. Se incluirá la leyenda "Disponible sólo para consulta en sala de biblioteca de la UFASTA en su versión completa.

Firma del Autor | Lugar y Fecha



AGRADECIMIENTOS

A mi familia, especialmente a mis padres, por confiar en mí y darme la oportunidad de elegir y seguir libremente mi profesión; a mis hermanas, por iluminar mis días con tanta espontaneidad y frescura.

A mi novio Fernando, por el gran equipo que construimos juntos para recorrer la vida.

A Florencia, Guadalupe y Carolina, que más que amigas son hermanas; gracias por cruzarse en mi camino.

A Diego Pérez Llana, por su guía y asistencia en la elaboración de este trabajo.

Al Colegio y a la Universidad F.A.S.T.A. por dejarme pertenecer a esta comunidad durante los últimos 11 años.



RESUMEN

Las herramientas sociales colaborativas están comenzando a utilizarse en las empresas como canales de comunicación interna; a raíz de eso surge la necesidad de describir sus principales funciones y los usos por parte de los empleados.

Objetivo: Describir las funciones de las herramientas sociales colaborativas y detallar sus principales usos en la metodología de trabajo e interacción cotidiana de los públicos internos de empresas privadas de servicios financieros y de sistemas y tecnología de Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires, con el fin de prever la incidencia de dichas herramientas como futuros canales formales de comunicación interna.

Materiales y método: estudio no experimental, transversal descriptivo. Se realizaron 167 encuestas a empleados de cinco empresas privadas a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se realizaron entrevistas en profundidad a dos responsables de comunicación interna.

Resultados: la principal función de las herramientas sociales está orientada a permanecer al tanto de las novedades y/o contactarse entre empleados. No existe todavía una actitud proactiva por parte de ellos para usar las herramientas en forma colaborativa. Las más utilizadas son las plataformas de colaboración documental y el chat -el 100% de las empresas las utilizan- en tanto que las menos utilizadas son blogs y redes sociales -sólo un 60% y un 40% respectivamente de las empresas las utilizan.

Conclusión: las tecnologías sociales colaborativas no llegaron aún a posicionarse como herramientas institucionalizadas pensadas estratégicamente y gestionadas para lograr dinámicas más ágiles de trabajo.

Palabras clave: Herramientas sociales colaborativas, comunicación interna, plataformas 2.0.



ÍNDICE

1. Introducción.....	1
Justificación Estado de la cuestión.....	2
Pregunta y objetivos de investigación.....	7
2. Marco teórico y revisión de la literatura.....	9
Capítulo I: <i>La importancia de la comunicación interna y su situación actual....</i>	10
Capítulo II: <i>El nuevo paradigma de la Comunicación Interna.....</i>	27
Capítulo III: <i>Herramientas colaborativas y nuevas estrategias de CI.....</i>	34
3. Aspecto metodológico y diseño de la investigación.....	47
Tipo de investigación e hipótesis.....	48
Población y muestra	49
Operacionalización de las variables.....	52
4. Resultados y análisis de datos.....	60
Confiabilidad, validez y objetividad.....	61
Análisis de datos.....	64
5. Conclusiones.....	90
6. Referencias.....	96
7. Anexos.....	99





Introducción



A partir del análisis de los principales cambios originados por los avances tecnológicos de los últimos años, la aplicación de nuevas herramientas de comunicación en el ámbito corporativo, así como del recambio generacional y sus efectos sobre las organizaciones, en este trabajo se abordará el avance de las herramientas y tecnologías colaborativas en la gestión de la comunicación interna y sus principales usos por parte del público interno empresarial.

La comunicación interna (CI) se gestionó tradicionalmente de forma lineal descendente transmitiendo mensajes unidireccionales desde la cabeza de la organización hasta los equipos de trabajo de la línea o *staff*. Pero con el impacto de la globalización y los cambios culturales de las nuevas generaciones, comenzaron a surgir nuevas formas de gestión y *management* y, como consecuencia de ello, una nueva forma de desarrollar la comunicación en las empresas.

El nuevo siglo ha comenzado con profundos cambios en los movimientos de los mercados, con el surgimiento de nuevos órdenes económicos y redefiniciones tecnológicas y sociales de producción. Frente a estos escenarios, la comunicación comienza a tener un rol diferente respecto de décadas pasadas. (Manucci, 2008, p.8)

El arribo de las herramientas sociales colaborativas -redes sociales, blogs, plataformas de cooperación, foros, wikis, chats, portales interactivos- al ámbito empresarial como forma de gestionar la comunicación interna, no acompaña la expansión que tuvieron esas mismas herramientas en otros ámbitos afines como el marketing, la comunicación externa, o la publicidad. De acuerdo a los resultados del Diagnóstico de Comunicación Interna 2013, el e-mail corporativo, las carteleras y la intranet siguen ocupando, en ese orden, los primeros lugares en el listado de los canales más utilizados de comunicación interna (López Fiorito, 2013).

A su vez, las políticas de Recursos Humanos frente al uso de herramientas sociales colaborativas en el ámbito laboral también atravesaron, y atraviesan, constantes cambios y adaptaciones. Algunas de esas políticas tienden, por ejemplo, a denegar el acceso a canales como el chat, las redes sociales o las páginas web

de correos electrónicos personales con la convicción de que su uso disminuye el rendimiento laboral y el tiempo dedicado a las tareas específicas de los puestos de trabajo.

En las empresas aún se discute si a los jóvenes les corresponde tal o cual teléfono, cuál notebook y si debe permitirse el uso del Messenger o el Skype. Pero las decisiones sobre estos temas van mucho más lento que la adopción, por parte de las nuevas generaciones, de las herramientas que les permiten estar comunicados siempre y ser más productivos. Y las empresas deberían aceptar este hecho. Si prohíben Facebook en la oficina, los jóvenes lo usarán desde sus celulares. (Molinari, 2011, p. 105)

Con la llegada de los teléfonos inteligentes y las tabletas se modificó una vez más la interacción con las herramientas digitales, otorgando la posibilidad casi ilimitada de acceso a plataformas online en cualquier lugar. “En 2009, 1.600 millones de personas se conectan de distintas formas, ya sea desde computadoras hogareñas, laborales, públicas o desde teléfonos celulares” (Franco, 2009, p. 101). Es por eso que algunas organizaciones comenzaron a modificar sus políticas de Recursos Humanos para flexibilizar el acceso e, incluso, para adoptar en su seno las herramientas digitales en búsqueda de nuevas estrategias de comunicación interna.

En pocos años, las redes sociales y las plataformas colectivas de intercambio de información lograron conectar a millones de personas. Sin embargo, en las organizaciones de nuestro país todavía no existe la red social, la wiki o el blog como canales instalados de CI y con una legitimación indiscutible. Según lo relevado en el Diagnóstico de Comunicación Interna 2013, sólo el 11,5% de las 122 principales empresas de Argentina que participaron del estudio, utilizaron redes sociales internas durante 2012; asimismo los blogs y contenidos para teléfonos celulares estuvieron ubicados entre los canales con menor grado de interés por parte del personal. Las herramientas de la web 2.0 tampoco ocupan un lugar estratégico dentro de las planificaciones y presupuestos de CI ya que durante 2012 el

presupuesto destinado a la implementación de redes sociales internas fue tan solo del 3,3% (López Fiorito, 2013).

Sin embargo, sí existe un panorama alentador de crecimiento a futuro ya que, según este mismo relevamiento, el 41,8% de esas mismas empresas reconoce que las redes sociales internas son el principal canal de CI que necesitan incorporar. Por eso, los desafíos fundamentales que enfrentan las organizaciones para gestionar su comunicación interna están vinculados a las estrategias para incorporar herramientas de colaboración como forma de agilizar el manejo de información y modificar las metodologías de trabajo en un entorno cultural particular, en donde presenciamos una diversidad generacional única dentro del ámbito laboral.

Explorando los antecedentes, la mayor parte de los documentos existentes sobre el uso de herramientas colaborativas como canales de comunicación interna en empresas son de tipo monográfico o publicaciones de opinión en blogs o medios digitales. Si bien existen investigaciones previas, éstas se realizaron desde la perspectiva de la empresa fomentando la implementación del canal de comunicación colaborativo con sus clientes externos, sin evaluar su uso específico como herramientas de CI o los roles de los empleados como constructores de contenidos. Existen investigaciones que fueron abordadas desde disciplinas afines, como las Relaciones Públicas, Marketing o Publicidad. Por ejemplo, el trabajo realizado por De Salas Nestares (2009) *La publicidad en las redes sociales: de lo invasivo a lo consentido* estudió cómo las redes sociales se están convirtiendo en el principal y más potente desarrollo de Internet afirmando que “su uso es y será un soporte cada vez más codiciado por los anunciantes” (pp. 75-84).

Los entornos de aprendizaje colaborativos para favorecer los procesos formativos y de construcción de conocimiento a través de herramientas de participación también son terrenos ampliamente explorados. Revisando la literatura existente en relación a este tema, el ámbito de la educación -desde la primaria hasta la superior- ya incursionó en el estudio de herramientas colaborativas, como wikis o blogs, aplicados a la enseñanza. Por ejemplo, el estudio *Tecnologías web 2.0: wikis como*

herramienta para fomentar el trabajo colaborativo en estudiantes de ingeniería realizado por Pérez Acosta, Fagúndez Zambrano, González Rodríguez & Naykiavick (2013) investigó los aspectos que hacen de la wiki una herramienta idónea para elaborar informes científicos por parte de estudiantes universitarios (pp. 25-36).

También existen estudios sobre el chat, una de las herramientas digitales más tradicionales en el uso de tecnologías web. Para citar un ejemplo, la investigación *El chat como estrategia para fomentar el aprendizaje colaborativo. Una experiencia práctica en el Practicum de Magisterio* de Trigueros Cervantes, de la Torre Navarro, Rivera García & Moreno Doña (2010) analizó el uso del chat como estrategia para fomentar el aprendizaje colaborativo en el ámbito de la educación superior.

Hay además abundante material sobre el uso de blogs en el entorno educativo. La investigación de Pere Molina, Antolín, Pérez-Samaniego, Devís, & Villamón (2013) *Uso de blogs y evaluación continua del aprendizaje del alumnado universitario* concluyó en que los blogs pueden ser un canal ideal para promover estudio universitario y actualizar las formas de evaluación tradicionales.

Como se ve en estos ejemplos previos, la temática ya está ampliamente explorada desde otros enfoques -como el educativo o el que vincula a las organizaciones con su público externo- pero hay poco material acerca del uso de las nuevas tecnologías como canales de comunicación interna. Además, los estudios previos abordan el tema desde el uso de una herramienta puntual, pero no en el conjunto de estas tecnologías colaborativas implementadas como estrategia de gestión.

No hay una base sólida de trabajos de investigación que describan en forma conjunta y específica, la aplicación de las distintas tecnologías colaborativas aplicadas en el ámbito empresarial como herramientas de gestión para el público interno.

La contribución de este trabajo al campo de la comunicación consiste en presentar un panorama descriptivo acerca del uso de las herramientas colaborativas por parte del público interno en organizaciones privadas; es decir, otorgar un

análisis acerca de cómo son utilizadas estas plataformas colectivas en el ámbito laboral y cuáles son los principales usos por parte de los empleados, para indicar cómo están modificando sus dinámicas e interacciones internas. Se busca desarrollar el tema desde el enfoque comunicacional para así representar los principales escenarios respecto de la actividad profesional del Comunicador Social en la gestión de los canales y los contenidos de la comunicación colaborativa de una organización.

A. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los principales usos que se les da a las nuevas tecnologías sociales colaborativas para gestionar la comunicación interna de empresas privadas de servicios financieros y/o de sistemas y tecnología de Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires?

B. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Describir las funciones de las herramientas sociales y colaborativas y *detallar* sus principales usos en la metodología de trabajo e interacción cotidiana de los públicos internos de empresas privadas de servicios financieros y de sistemas y tecnología de Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires, con el fin de *prever* la incidencia de dichas herramientas como futuros canales formales de comunicación interna.

Objetivos específicos:

1. *Especificar* las tecnologías sociales colaborativas más utilizadas en las empresas como herramientas de comunicación interna.
2. *Identificar* si existen contenidos, acciones o procedimientos institucionales que se desarrollaron específicamente para gestionar y utilizar dichas herramientas colaborativas.
3. *Examinar* si existen políticas, pautas o condiciones preestablecidas por la empresa para el uso adecuado de las herramientas colaborativas internas por parte de los empleados.
4. *Comparar* las características que adopta la emisión de contenidos a través de las herramientas colaborativas con la publicación a través de otros canales de

comunicación interna -cartelera, intranet, revistas, entre otros- para evaluar si las herramientas sociales agilizan la difusión de información institucional entre los equipos de trabajo frente a otros canales internos.

5. *Detallar* las prácticas y estrategias que utilizan las empresas para fomentar la colaboración y la participación por parte de los empleados en contenidos institucionales.
6. *Definir* los principales roles que adoptan los empleados como generadores de contenidos para las herramientas sociales.
7. *Identificar* los principales usos de las herramientas sociales internas, clasificando dichos usos de acuerdo a la edad, sexo y posición jerárquica de los empleados que las utilizan.
8. *Indicar* si existen preferencias por parte de los empleados acerca de los canales de comunicación interna para evaluar si valoran positivamente a las herramientas sociales frente a otros canales para la recepción de mensajes institucionales.



Marco Teórico





Capítulo I

La importancia de la comunicación interna y su situación actual



La comunicación interna (CI) puede definirse como un “conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común” (Diez Freijeiro, 2006, p. 34).

Con este objetivo, el área de CI es dentro de una organización la que gestiona acciones y produce contenidos institucionales diversos para su difusión o realización, a la vez que intenta ser la facilitadora de las herramientas, canales, contenidos y mejores prácticas para que la información fluya en toda la organización.

El flujo ordenado y significativo de la información interna se logra a partir de la planificación previa y de pensar a la comunicación como una actividad estratégica en la organización. Pensar qué se quiere contar, cómo, a quiénes, con qué objetivos o con qué herramientas, permite obtener el significado deseado para cada actividad o mensaje. En relación a este tema, Marcelo Manucci (2008) dice que:

La comunicación, por su parte, conforma la trama de significados compartidos entre la organización y sus diferentes públicos (...).

La comunicación crea realidades a partir de la producción de significados. Las palabras no son neutras. Las acciones no son gratuitas. Todo lo que la organización dice o hace tiene un costo. La comunicación de la organización trasciende la estructura de los mensajes que ella produce voluntariamente. Las unidades de significación más importantes que comparten organización y públicos surgen de la interacción y de la experiencia cotidiana de sus relaciones. (pp. 59-60)

Por eso, es fundamental la planificación anticipada de las estrategias de comunicación interna de modo que, a lo largo de un período de tiempo, todas las acciones logren generar una coherencia unívoca. “Diseñar estrategias de comunicación es diseñar y gestionar unidades de significación. Las personas no respondemos automáticamente. En todo proceso de comunicación intercambiamos símbolos, no información unívoca” (Manucci, 2008, p. 80).

Cuando la empresa comunica, y también cuando no lo hace, está difundiendo información pero a su vez, establece la postura que adopta dicha organización frente a determinados temas, fija pautas y hasta un estilo propio de usos y estilos del lenguaje.

Implementar acciones significativas y mensajes que estén enmarcados en un plan anual de CI de acuerdo a los objetivos de la empresa, genera una gestión más eficiente de la comunicación. Esto permite que los empleados o, como se denominarán en este trabajo, *colaboradores*, se conviertan en seguidores de las iniciativas del sector de CI. Ese debiera ser el objetivo de toda área de Comunicación Interna en una empresa: transformarse en un facilitador para que la información estratégica fluya y sea consumida por el público interno.

Para ello es fundamental generar confianza en el área como emisor de mensajes y a la vez, reformular la tradicional consideración de una estructura piramidal de la empresa en donde la información se transmite en forma vertical desde la cúspide a las bases, para pasar a un modelo de organización en donde todos los empleados puedan ser pilares activos y críticos de la comunicación interna, que cuestionen las emisiones y los contenidos para proponer mejoras y optimizar la gestión. Una empresa debiera tener tantos emisores de comunicación interna como empleados tenga en su dotación permanente.

Durante los últimos años muchas empresas alrededor del mundo fueron comprendiendo la importancia de pensar estratégicamente a la comunicación interna. Cuando se gestiona correctamente y de forma participativa, influye positivamente en la cultura y en el clima interno de la organización, mejora la dinámica y el flujo de la información, optimiza la gestión de proyectos y tareas, *viraliza* tanto los objetivos de los líderes como la visión de la empresa y hasta consigue lograr un retorno de la inversión (ROI) de las prácticas y acciones implementadas.

A raíz de estos hallazgos, en algunas organizaciones se fueron creando áreas autónomas de Comunicación Interna cuyas gestiones están separadas de aquellos sectores que históricamente llevaron adelante estas tareas tales como Recursos

Humanos, Marketing o Difusión y Prensa. Sin embargo, en nuestro país, este fenómeno es todavía mucho más incipiente y se encuentra en un estado de gestación ya que son pocas las empresas que tienen un área autónoma de CI. En el próximo capítulo se amplía sobre este tema detallando la situación actual y los principales indicadores de la gestión de la Comunicación Interna a nivel internacional y en Argentina.

La situación actual de la comunicación interna

Con el objetivo de describir un marco contextual para el desarrollo de este trabajo, se presentan a continuación algunos indicadores y mediciones acerca de la situación actual de la Comunicación Interna como disciplina.

Para lograr un análisis más detallado, estos indicadores fueron extraídos de investigaciones realizadas en otros países -principalmente europeos- y también en Argentina.

Análisis y mediciones internacionales

Durante los últimos años, los principales desafíos de los comunicadores dentro de las empresas se fueron diversificando a raíz del ingreso de las nuevas generaciones a los puestos de trabajo y la incorporación de herramientas y tecnologías 2.0 para el desarrollo de las tareas y dinámicas laborales.

En Europa, los cambios políticos y económicos influyeron para promover el cambio de los entornos laborales. El *European Communication Monitor 2012* es un estudio realizado por Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench (2012) que, desde 2007, se implementa anualmente para medir en la práctica, y a futuro, la gestión de la comunicación y las relaciones públicas.

Las primeras conclusiones que establece este estudio europeo en relación a las cuestiones que impiden que la CI avance rápidamente hacia la profesionalización y consolidación de la actividad, están relacionadas, en un 84,2%, a que aún hay una

falta de comprensión de los Directores y Gerentes de las empresas acerca de la importancia de las acciones y prácticas de comunicación interna.¹

La identidad profesional del comunicador interno es todavía difusa y el campo de trabajo muchas veces, indefinido.

La dificultad de demostrar en la práctica cómo impacta la gestión del área de Comunicación Interna en los objetivos estratégicos del negocio -en un 75,3%- y la escasez de formación/educación para una comunicación actualizada -53,9%- son otras de las principales barreras que afectan la profesionalización de la gestión de la comunicación (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench, 2012, p. 38).

De acuerdo al estudio, y en cuanto a cómo utilizan su tiempo en el trabajo los profesionales de CI, la gestión de la comunicación interna todavía se concentra, en un 37%, en la función operativa (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench, 2012, p. 46). Se podría incluir dentro de esta denominación el envío de e-mails informativos, gestión de contenidos para la intranet o carteleras o el manejo del buzón de sugerencias. Sin embargo y según esta investigación, ya empiezan a aparecer dentro de las tareas del comunicador interno actividades más estratégicas como la gestión de las actividades de comunicación en cooperación con los trabajadores (29%), la capacidad de alinear la comunicación a la organización, a los clientes y a las partes interesadas (19,3%) y el entrenamiento y capacitación a los clientes o miembros de la organización (14,7%).

En la Tabla 1, se refleja con mayor grado de detalle la distribución de las tareas de los comunicadores internos de acuerdo a la rama profesional que desarrollen dentro de las organizaciones.

Se mantiene, como se especificaba anteriormente, el mayor porcentaje de las tareas operativas y el incipiente surgimiento de temas de coordinación estratégica dentro de la gestión de CI.

¹ Las sentencias del estudio *European Communication Monitor 2012* se encuentran originalmente en idioma inglés y fueron traducidas para adaptarlas al marco teórico del presente trabajo.

Tabla 1:

Perfiles de actividad de los profesionales de comunicación.

Profesionales que trabajan en el campo de...	Comunicación operativa	Gestionar actividades de CI en cooperación con empleados	Capacitar a miembros de la organización	Alinear la comunicación a la organización
Relaciones con los medios/portavoz de prensa	45,1%	25,5%	12,8%	16,5%
Comunicación online/redes sociales	40,8%	27,6%	14,5%	17,2%
Comunicación interna/Gestión del cambio	40,1%	26,7%	14,1%	19%
Comunicación global	39%	28,4%	14,3%	18,2%
Comunicación Internacional	38%	29,5%	12,5%	20%
Marketing/Comunicación al consumidor	35,4%	32,5%	13,2%	18,9%
Relaciones gubernamentales y asuntos públicos	30,8%	28,9%	15,9%	24,4%
Consultoría y coaching	29,4%	29,6%	20,2%	20,9%
Coordinación de la función estratégica de comunicación	28,8%	33,5%	15,5%	22,2%

Fuente: Adaptado de *European Communication Monitor 2012*, p. 50

Según esta investigación, y en relación directa a la temática de este trabajo, la posición del comunicador frente a la llegada de las herramientas tecnológicas y colaborativas se impone como el primer desafío estratégico para los próximos años -Gráfico 1-, incluso por delante de otros temas de CI tales como el aporte de la comunicación a la estrategia del negocio o su gestión para el fortalecimiento de temas blandos como la construcción de confianza, la gestión del cambio organizacional o el desarrollo de acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE):

Gráfico 1:

Cuestiones estratégicas más importantes para la gestión de CI hasta 2015.



Fuente: Adaptado de *European Communication Monitor 2012*, p. 54

Los pronósticos realizados por la comunidad de comunicadores internos en Europa fueron aún más optimistas que la realidad. Existe una brecha amplia entre la importancia percibida de las herramientas de *social media* para la comunicación por parte de los encuestados y la tasa real de implementación en empresas europeas:

Los profesionales de la comunicación europea consideran a las comunidades online o a las redes sociales como las herramientas más importantes disponibles. Con más del 75% de apoyo de los encuestados, lideran la lista de herramientas de medios sociales más importantes. Las comunidades online son seguidas en el ranking de importancia por los videos en línea (67%) las aplicaciones y webs móviles (65%), los microblogs de videos online (por ejemplo Twitter) en siguiente lugar (56%) y weblogs (45%). Sin embargo, menos de 56% de los departamentos de CI realmente usan las comunidades online en su comunicación, una brecha de más del 20% en comparación

con la importancia que le dieron los participantes a estas herramientas. (Zerfass et.al, 2012, p. 63)²

El estudio también muestra, dentro de su análisis de la comunicación interna, una comparación entre el uso de herramientas sociales colaborativas en Europa y Estados Unidos (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench, 2012, p. 67). Si bien se sigue la misma tendencia de uso de los tipos de herramientas, las organizaciones norteamericanas lideran en cantidad de adopción y las brechas más amplias se reflejan en las redes sociales internas y los *microblogs* –como Twitter por ejemplo-, ya que son las aplicaciones más recientes y su uso aplicado a la gestión empresarial es incipiente.

La escala de herramientas 2.0 más utilizadas en comunicación interna, tanto en Europa como en Estados Unidos es la siguiente:

1. Redes sociales: el 67,7% de empresas encuestadas en EE.UU. las utilizan en relación al 50,4% de empresas europeas que realizaron su implementación.
2. Microblogs: el 59,2% de empresas encuestadas en EE.UU. las utilizan y en Europa, el 39,5%.
3. Blogs: en Estados Unidos, el 37% de empresas encuestadas utilizan blogs para la gestión de su comunicación interna, en comparación al 22,7% de empresas que los usan en Europa.
4. Servicios basados en localización: ocupan el cuarto lugar en el ranking de herramientas 2.0 más utilizadas en Estados Unidos (el 17,5% las usan) y en Europa (el 19,7% las usan).
5. Audios en línea: podcasts por ejemplo; en Estados Unidos el 16,5% de las empresas encuestadas los utilizan, en tanto que en Europa los usan el 25%.

² Cita original en idioma inglés. Ver fragmento en *Anexos*.

- Wikis: se encuentran entre las herramientas menos utilizadas; en Estados Unidos las aplica el 11,9% de las empresas encuestadas y en Europa, el 9,7%.

En relación a la capacitación y al desarrollo de conocimientos para el uso de las herramientas sociales colaborativas dentro del ámbito laboral, la investigación arroja que ocho de cada diez profesionales europeos piensan que la mejor manera de aprender acerca de las herramientas online es utilizarlas como parte de su trabajo diario y usarlas además en el ámbito privado o personal (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench, 2012, p. 75).

Debe considerarse, como aporte a los datos referenciados en este apartado del estudio, que las competencias y conocimientos digitales aumentan lógicamente cuando es menor la edad de quienes las gestionan y consumen.

Si bien se ampliará este tema más adelante, los jóvenes pertenecientes a la llamada *Generación Y*, poseen competencias más desarrolladas en el uso de tecnologías online que aquellas personas de edades más avanzadas.

De acuerdo a los resultados del estudio *Redes sociales, social media y entorno digital en Comunicación Interna* realizado en Europa por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2012), ya se identifican las principales ventajas de la cultura 2.0 en la gestión de CI.

Según este estudio, un 88% de las organizaciones participantes reconoce que “la cultura 2.0 puede favorecer la gestión del conocimiento, la generación de ideas y la solución innovadora de problemas” (Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2012, p. 5).

Un 81% sostuvo además que “la cultura 2.0 en Comunicación Interna contribuye a la marca empleador, al reclutamiento y a la retención del talento” (Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2012, p. 5).

Más de la mitad de los encuestados en este estudio -un 51% exactamente- considera importantes los medios sociales para la gestión de comunicación interna en sus empresas.

Un cuarto de los encuestados gestiona su estrategia de CI incorporando *social media*. Los principales usos que se les da a las herramientas colaborativas dentro del campo de la comunicación empresarial, fundamentalmente a las redes sociales, todavía están vinculados al marketing y a la comunicación externa. Sin embargo, es un avance para la disciplina el haber desarrollado las primeras bases para impulsar estrategias y planes de acción utilizando estas tecnologías para aprovechar así sus mejores prácticas con el público interno. “Un 22% de las empresas encuestadas dice tener una Red Social Interna. El 85,3% creada por iniciativa de la empresa; un 8,8% creada a partir de que los empleados construyeran por iniciativa propia una comunidad o herramienta similar” (Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2012, p. 8).

Aunque en los últimos años creció el uso de estas herramientas sociales, es todavía incipiente el número de empresas que gestionan su comunicación interna con iniciativas relacionadas a las tecnologías 2.0. Al interrogante: *en su compañía ¿tienen incorporadas acciones de CI basadas en Social Media?* un 35,5% contestó que aunque está interesado en este ámbito, no tiene acciones planificadas, un 27,6% las tiene planificadas, pero aún no las ha desarrollado, el 25% realiza acciones de Comunicación Interna a través de Social Media y un 12,2% no tiene planificado desarrollar este tipo de acciones (Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2012, p. 7):

La Cultura 2.0 es más que un nuevo término organizacional, es toda una tendencia que apunta hacia una mayor cohesión social entre todos los miembros de una empresa. Es una herramienta estratégica que aplicada en la comunicación interna a través del uso de diferentes plataformas digitales, genera un sentimiento de identificación y pertenencia a un colectivo o entidad. Sin embargo, la adaptación de los entornos digitales en la cultura corporativa de las empresas continúa siendo una asignatura pendiente. (Laura, 2012, p. 32)

Análisis y mediciones en Argentina

En el apartado anterior se presentó un panorama general de la situación actual de la comunicación interna en Europa y en menor medida, en los Estados Unidos. A partir de aquí se ofrece un detalle de la situación en Argentina.

Las gestiones de comunicación interna en nuestro país, aunque se encuentren en constante crecimiento, todavía no están maduras en cuanto a su desarrollo y quienes las llevan adelante realizan generalmente otras actividades en paralelo vinculadas en la mayoría de los casos con Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Comunicación Externa.

Para profundizar en este tema, se presentarán a continuación algunas sentencias extraídas de los resultados del Diagnóstico de Comunicación Interna 2013, presentado por López Fiorito (2013) en el libro *Radiografía de la Comunicación Interna en Argentina*. Este estudio, al momento de la redacción de este trabajo, se realizó por segundo año consecutivo, y es uno de los análisis más completos en relevamientos de la gestión de comunicación interna en nuestro país.

En una comparación de los resultados de las mismas variables del estudio realizado en 2012 y en 2013³, se refleja el crecimiento que va alcanzando el área de CI en nuestro país durante los últimos dos años. En cuanto a las personas de la empresa que están abocadas exclusivamente a la gestión de CI, en 2012 el 30,1% de las empresas encuestadas no tenían personal de CI. Para 2013, ese porcentaje bajó al 27%. La cantidad de empresas que en 2012 tenían una sola persona abocada a CI era del 24,3% y en sólo un año, ese porcentaje subió al 36,1% (López Fiorito, 2013, pp. 32-83). Es decir, aumentó más de un 10% el porcentaje de empresas que destinan al menos una persona para la gestión.

Siguiendo la misma tendencia de los datos relevados en los estudios europeos, en nuestro país, el rol estratégico del comunicador interno empieza a cobrar lentamente más protagonismo, desplazando su tarea histórica de generar contenidos. Empiezan a aparecer actividades como posibles ramificaciones de las CI: en el 63,1% de las empresas encuestadas, el área de CI desarrolla y gestiona los medios internos; en el 57,4% de los casos planifica y ejecuta un plan estratégico

³ La comparación de resultados de las mismas variables en los estudios de 2012 y 2013 respectivamente, es propia y fue adaptada de acuerdo a los datos de ambas investigaciones.

de CI; el 35,2% actúa como consultor interno y el 27,9% ya aporta creatividad y diseño a los mensajes (López Fiorito, 2013, pp. 32-83).

Por otro lado, y en cuanto a las principales contribuciones a las organizaciones, por segundo año consecutivo, las opciones “alinearse al personal” y “motivar y estimular su sentido de pertenencia” fueron destacadas como la principal contribución de las áreas de CI de las empresas encuestadas.

Sin embargo, comienzan a diversificarse los principales aportes del área de CI sumándose temas relacionados con la generación de sentido como el fortalecimiento de una *marca empleador*⁴, el impulso de los espacios de participación o diálogo y la necesidad de facilitar las herramientas para que los líderes de los equipos de trabajo comuniquen mejor.

Teniendo en cuenta que uno de los pilares de la comunicación colaborativa - independientemente del uso de herramientas o tecnologías de participación- es la promoción periódica de espacios de escucha para dar y recibir *feedback*, el apoyo de los líderes de la organización se vuelve fundamental para la gestión colaborativa de CI. Según la comparación de los resultados de los Diagnósticos de CI, en Argentina es más reticente el apoyo de los mandos medios que de los Directores o Gerentes de las empresas. Ante el interrogante *¿cuánto apoyo considerarás que recibe la CI por parte del CEO y los mandos medios?*, el 73,7% de las empresas considera que recibe mucho o suficiente apoyo por parte del CEO en comparación con el 56,6% de empresas que afirman recibir este tipo de acompañamiento por parte de los mandos medios.

Esto propone un desafío para el comunicador interno ya que los mandos medios son quienes directamente gestionan a los equipos de trabajo. Por lo tanto, son piezas clave en el *cascadeo* de información y la transmisión de contenidos dentro de la empresa.

Los líderes se ubican entre los principales, tal vez los más importantes, canales de comunicación interna y contar con su apoyo para impulsar las acciones estratégicas de CI es fundamental.

⁴ Según el informe *Marca Empleadora 2011*, realizado por Great Place To Work®, *Marca Empleador* puede definirse como el conjunto de estrategias de construcción de la marca corporativa desde el rol del empleador en la sociedad, con la finalidad de atraer, motivar y retener a los mejores talentos del mercado.

Se puede destinar todo el presupuesto, energía y recursos en diagramar y lanzar una acción de comunicación interna pero si no se suman los líderes para reforzarla, todo el trabajo realizado por el área de CI sería reducido exponencialmente. Además, es fundamental que todos los equipos de trabajo de una empresa estén alineados con la estrategia de negocio y la gestión de la comunicación de los líderes es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos planteados.

En cuanto a los canales sociales colaborativos más utilizados y la percepción que sobre ellos tienen los Referentes de CI, el estudio indica que los blogs y los contenidos para teléfonos celulares se ubican entre las herramientas menos valoradas por parte de los empleados, con una disponibilidad sólo en el 2,5% de las empresas encuestadas y una percepción neta por parte de los empleados de -33,4% -esto indica el bajo interés en disponibilizar estas herramientas como canales de CI.

En tanto que otras herramientas 2.0 como las redes sociales internas o la TV corporativa tienen una valoración percibida mucho más positiva: si bien sólo el 11,5% de las empresas encuestadas en ese estudio usan redes sociales internas, su valoración positiva se encuentra entre una de las más altas. La TV corporativa, presente en el 9% de las empresas encuestadas, también tiene una valoración percibida por parte de los Referentes de CI como uno de los canales 2.0 más positivos.

La Tabla 2 ilustra gráficamente estas sentencias ponderando todos los canales de CI, colaborativos y tradicionales, según su disponibilidad en las empresas encuestadas:

Tabla 2:
Disponibilidad y evaluación de los canales de comunicación interna

Canales	Disponibilidad	Grado de interés	Neto
Contenidos para celulares	2,5%	-66,7% 33,3%	-33,4%
Blogs	2,5%	-66,7% 33,3%	-66,7%
Publicaciones para la familia del personal	6,6%	25,0% 75,0%	75%
TV Corporativa	9%	54,5% 45,5%	45,5%
Redes sociales internas	11,5%	-7,1% 42,9% 50,0%	42,9%
Newsletter impreso	11,5%	-14,3% 35,7% 50,0%	35,7%
Buzones de sugerencias	23,8%	-69,0% 20,7% 10,3%	-58,7%
Red de referentes de CI	24,6%	-13,3% 46,7% 36,7%	23,4%
House Organ Digital	28,7%	-14,3% 28,6% 45,7%	31,4%
Cascadeo	32,8%	-2,5% 35,0% 60,0%	57,5%
Reuniones de resultados	33,6%	-2,0% 87,8%	85,4%
Newsletter digital	34,4%	-16,7% 26,2% 57,1%	40,4%
Reuniones de equipo	41,8%	-2,0% 10,6% 76,5%	74,5%
Vía pública interna	44,3%	-27,8% 33,3% 38,9%	11,1%
House Organ Impreso	49,2%	-10,8% 33,3% 45,0%	65%
Encuentros Cara a Cara	50,8%	-27,5% 37,4% 34,1%	83,9%
Eventos de celebración	62,3%	-13,2% 27,2% 58,8%	96,1%
Intranet	66,4%	-1,7% 31,7% 66,7%	25,9%
Cartelera	74,6%	-1,6% 85,5%	6,6%
Mail corporativo	93,4%	3,9% 96,1%	45,6%

Fuente: Adaptado de López Fiorito, P. (2013). Medir es Crecer. En: Blanc, Maximiliano. *Radiografía de la comunicación interna en la Argentina*. Buenos Aires, BW Comunicación Interna, pág. 73.

En relación al lugar que ocupan estas tecnologías en comparación a otras herramientas de CI, los canales que impliquen encuentros cara a cara como las reuniones de equipo, los eventos de celebración, o las reuniones de resultados son los más valorados por los miembros de una organización. Sin embargo, los medios digitales planificados estratégicamente, acercan muchos beneficios a la gestión de CI, especialmente los relacionados a la difusión de la información. Sobre este tema, Manuel Tessi (2012) sostiene que:

Con los grandes avances tecnológicos del nuevo milenio, esta situación [el autor se refiere a la inversión por parte de las empresas en canales digitales no presenciales utilizados erróneamente para reemplazar a los encuentros cara a cara y utilizados constantemente para difundir todo tipo de información] se potencia y multiplica de manera extraordinaria (...).

Si contamos desde el nacimiento del trabajo organizado veremos que las comunicaciones en el trabajo se desarrollaron a partir de interacciones cara a cara, con una comunicación interna primordialmente presencial, que luego se consolidaba y transmitía a través de comunicaciones escritas. El escalonamiento esencial en la gestión de la comunicación laboral se daba en ese orden: intercambios presenciales primero, coordinación de conductas colectivas después, y finalmente información escrita para documentar los procesos más efectivos y confiables (...) Por esta razón, aún se hace difícil, cuando no apresurado, realizar un juicio definitivo sobre la intervención de los canales tecnológicos en la comunicación laboral. Lo que sí puede afirmarse con total responsabilidad es que, si los intercambios interpersonales son deficientes (escucha magra, mensajes meramente informativos, emisión unilateral permanente y compulsiva, exageración en el uso de elementos persuasivos, minimización del diálogo y la participación) no habrá medio tecnológico, por bueno que fuere, que pueda superar esas deficiencias. (pp. 36-46)

El escenario ideal para la gestión de CI en una empresa contemplaría entonces a las herramientas digitales como un complemento estratégico a los canales personales, y no como un reemplazo de estos últimos. Por lo tanto, el avance de las tecnologías 2.0 no implicaría una disminución en las gestiones y responsabilidades actuales de los comunicadores internos sino un desafío a comunicar distinto a raíz del cambio en las dinámicas laborales generadas por las nuevas herramientas móviles y colaborativas:

Recordemos que al inicio de este milenio el correo electrónico y el teléfono celular se unificaron y se potenciaron, convirtiéndose en una sola pieza: la oficina móvil. En un proceso que tomó muy pocos años, el trabajo de muchas personas dio un giro veloz y llegó a concentrarse en minúsculos aparatos. El escritorio, el jefe y hasta los

compañeros de trabajo estaban siempre a mano, incluso fuera del horario laboral, y *cabían* fácilmente en un bolsillo o en una cartera. (Tessi, 2012, pp. 49-50)

En esta misma línea, Paula Molinari sostiene que:

En la sociedad industrial la gente “*iba a trabajar*”. El trabajo se concebía como un lugar físico, y se suponía que uno trabajaba mientras estuviera allí. Estas características físicas atribuidas al trabajo se plasmaban en símbolos de estatus también físicos. A mayor jerarquía, una oficina más grande.

No obstante, la tecnología móvil modificó radicalmente este paradigma. Cada día más, el trabajo es algo que se hace, no un lugar donde se va. (Molinari, 2011, p. 19)

Como conclusión de este primer capítulo y de acuerdo a lo detallado anteriormente, la comunicación interna como disciplina, y la incorporación de tecnologías 2.0 para su gestión, se encuentran en un estado embrionario y en constante crecimiento. En nuestro país, la tendencia es similar pero todavía son incipientes los registros y las mediciones acerca del tema.

Hace unos años atrás, la persona encargada de comunicar internamente era sólo un generador y difusor de contenidos. Hoy empieza a aparecer, aunque en forma primitiva, el rol estratégico del comunicador que planifica la comunicación enmarcada en un plan de generación de sentido para lograr:

Promover el desarrollo de un mejor clima interno organizacional.

- Contribuir a la consolidación de la marca empleador para difundir la cultura e identidad corporativa entre los equipos de trabajo.
- Intercambiar información acerca de los proyectos que se llevan a cabo en las áreas para evitar la duplicación de tareas y optimizar los procedimientos internos.
- Reforzar la misión, visión y valores de la organización para que cada empleado entienda el rol de su puesto en el *todo* que conforma la organización.

- Extender a toda la empresa el reconocimiento de empleados por sus logros alcanzados.
- Facilitar y establecer los medios para gestionar situaciones de crisis.
- Promover la comunicación por cascadeo para extender la información entre todos los niveles de la empresa.

Los principales desafíos que se afrontan para la incorporación de las tecnologías 2.0 como canales de CI están vinculados a su relación con los canales tradicionales y su gestión planificada para generar una sinergia con los canales cara a cara.



Capítulo II

El nuevo paradigma de la comunicación interna



Frente a los cambios sociales, tecnológicos y culturales de los últimas décadas, una nueva generación de trabajadores -la ya mencionada Generación Y- empieza a ocupar los puestos actuales de trabajo. Son jóvenes nacidos entre 1980 y 2000 y traen consigo una serie de tendencias que están cambiando el mundo laboral transformando profundamente las dinámicas de trabajo dentro de las empresas. Paula Molinari (2011) define a esta generación de la siguiente manera:

Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, tienen mucha información y no tienen miedo de usarla, valoran la familia, la pareja, los amigos y no permitirán que la vida profesional arruine estas relaciones. (p. 53)

La Generación Y valora la comunicación de “todos a todos”, transparente, directa y fundamentalmente, participativa, “quiere dirigirse directamente a cualquier persona de la compañía sin importar su nivel jerárquico” (Molinari, 2011, p. 136). Por eso, la escucha por parte de la empresa hacia los empleados se vuelve una característica fundamental de toda estrategia de comunicación basada en herramientas colaborativas. El área de CI deja de ser el centro de difusión para asesorar a los múltiples emisores que puede tener la empresa: los empleados. Como ya se detalló en el capítulo anterior, el sector de CI se convierte en facilitador o asesor de las distintas áreas. Así también lo expresa Manuel Tessi (2012) cuando dice que:

Evaluamos además la importancia de que el Departamento de Comunicaciones no sea considerado el *principal emisor* de la organización, sino el *principal asesor* de los muchos emisores que toda la organización tiene (...) “Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”. Reflexiones como las de Franklin resumen el trabajo que realizan hoy las organizaciones más avanzadas en materia de comunicación interna. (pp. 53-54)

La gestión más efectiva de comunicación interna debería escuchar necesidades y asesorar a los empleados acerca de qué canales o qué prácticas son las más idóneas frente a lo que desean comunicar, en qué momento, a quiénes, etc. Las mejores experiencias surgen cuando el responsable de la comunicación interna deja

de ocupar el rol protagónico de relevar, generar y difundir el contenido para pasar a ser un emisor técnico en donde completa el proceso de comunicación con información generada -y a veces, hasta difundida- por los mismos empleados.

La participación como nuevo pilar de CI

La participación en comunicación interna institucional implica la creación, difusión y promoción de mejores prácticas, herramientas y espacios que involucren a los distintos integrantes de la empresa de forma que puedan aportar sus puntos de vista, experiencias, conocimientos, opiniones, etc. para agregarle valor a un determinado tema, producto o idea. Según Michael Ritter (2008):

La participación resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten a los empleados ser parte de los procesos orientados a la creación de valor, de sentimientos de pertenencia y a su valorización como capital social en las organizaciones. En otras palabras, se trata de *involucrar* en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la organización, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de valor. (p. 14)

Cuando los empleados se involucran en un tema o proceso y participan impulsando una idea o sugiriendo una mejora, aumenta su nivel de compromiso con la organización. Y las herramientas colaborativas facilitan estos procesos haciéndolos más ágiles y dinámicos.

Sin embargo, aunque la empresa genere los espacios necesarios para la colaboración y la participación, no siempre se podrá involucrar a los empleados en la totalidad de las decisiones o gestión de ciertos aspectos organizacionales. Se puede distinguir entonces entre canales formales (o institucionalizados) e informales de comunicación interna. En el primer caso los empleados no siempre podrán participar en la toma de decisiones ya que están relacionadas a gestiones formales, de estructura y estrategia del negocio. Michael Ritter (2008) lo define como:

El conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivos “bajar líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. (p. 21)

Las circulares, el e-mail, las normas y procedimientos o la intranet entran dentro de esta categoría. Que su gestión se encuentre institucionalizada implica que se implementaron formalmente por decisión del negocio y un responsable -o área responsable- se encarga de su gestión. Los empleados, aunque no se involucren en el manejo de dichos canales formales, sí pueden proponer mejoras, contenidos o sugerencias para optimizar su gestión.

Los canales informales, en cambio, se presentan generalmente en encuentros cara a cara o a través de medios digitales o físicos que fueron implementados por los equipos de trabajo. Es muy común, en empresas de tecnología por ejemplo, que se utilicen informalmente *wikis* como repositorios de información en línea que constantemente son actualizadas con nuevos datos. Otro ejemplo se presenta cuando entre varias áreas, generalmente numerosas, los empleados desarrollan un blog para documentar tareas o compartir experiencias de trabajo. Acerca de los canales informales de comunicación interna, Michael Ritter (2008) sostiene que:

Una comunicación es en cambio informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla (...) La naturaleza del ser humano hace que las personas privilegien las relaciones y las comunicaciones informales por sobre las formales, porque éstas ayudan a afianzar los vínculos en un clima de mayor confianza y distensión. (p. 22)

Por este carácter de informalidad de los canales y que a su vez poseen las tecnologías 2.0 en cuanto permiten la colaboración instantánea y el impulso de los

espacios de opinión, es que su adopción por parte de los empleados resultaría natural en el seno de la organización.

De empleados a colaboradores

En este trabajo también se utilizará el término *colaboradores* para hacer referencia a los empleados, es decir, al público interno de la organización. Esta distinción entre los términos empleado-colaborador es importante porque, si se consideran como una pieza clave en la gestión de la comunicación interna, es fundamental resignificar el concepto que los denomina.

Empleado refiere a aquella persona que por un salario o sueldo desempeña un empleo, es decir, una ocupación u oficio (Real Academia Española, 2001). En cambio, al hablar de *colaborador*, se amplía la referencia entendiendo que cada persona trae consigo una serie de características, cualidades, opiniones, experiencias y conocimientos que pueden ser aportadas a las distintas acciones, en este caso de comunicación interna, que lleva adelante la organización,

En un artículo publicado en la revista *DirCom*, Mariel Vara (2012) respalda este nuevo concepto en el ámbito empresarial:

Desde los conocidos proletarios, jornaleros y clase obrera de antaño, hasta el más moderno personal, Recursos Humanos, y reciente “colaboradores”, el público interno de las organizaciones adoptó con el correr del tiempo innumerables denominaciones. Sin embargo, dentro de las concepciones más contemporáneas hubo una notable evolución: transgredir el concepto moderno de personal, significó un cambio sustancial en el modo de gestionar la comunicación con los empleados (...) Pese a que innumerables firmas utilicen hoy el término, las nuevas tendencias de intracomunicación indican que es necesario reemplazar la idea de “Recursos Humanos” por la noción más reciente de “Relaciones Laborales”. El cambio de acepción acontece con el surgimiento de una perspectiva más evolucionada, que en la gestión de comunicación ya no considera a su público interno como un simple “recurso” -como podrían ser los recursos económicos o tecnológicos-, sino que pretende resignificar al empleado como un “colaborador”, copartícipe en todos y cada uno de los emprendimientos que se planifican, esencial en el funcionamiento íntegro de una estructura que es mucho más eficiente y abierta.

El colaborador es la respuesta a todos los objetivos de Comunicación Interna. Búsqese integración, dinamismo, adaptación al cambio, incentivo a la acción o posicionamiento interno, el colaborador constituye, desde el reclutamiento hasta su inserción y posterior separación, el objetivo de máxima a alcanzar en la gestión de Comunicación Interna más evolucionada. (p. 14)

En la Tabla 3 se enumeran las principales diferencias entre la cultura empresarial 1.0 y la 2.0 fundamentando así el cambio de paradigma en las denominaciones de quienes trabajan en la organización:

Tabla 3:

Diferencias entre la empresa 1.0 y 2.0.

Empresa 1.0	Empresa 2.0
<i>Empleado</i>	<i>Colaborador</i>
Público interno	Actor multidimensional
Recurso Humano	Personas
Pelea por el poder	Rotación de poder
Centralizar	Descentralizar
Gigantismo	Unidades móviles
Competencia	Cooperación
Información	Diálogo
Jefe y subordinado	Colaboradores movedizos
Linealidad	Entretejidos
Directivo	Facilitador
Manda la jerarquía	Vence el talento
El cargo otorga respeto	La capacidad genera admiración
Arrear vacas	Atraer gatos
Trabajar mucho	Trabajar mejor
Conglomerado burocrático	Autopistas non-stop y sin peaje
Grabado en la piedra	Escrito en la arena
El líder es el que más sabe	El líder se rodea de los que más saben
Conservar	Crear y recrear
No fracasar	Aprender del error y volver a intentar
Administradores	Emprendedores

Adaptados y repetitivos	Inconformes y creadores
Bajar línea permanentemente	Construir alianzas
Lógica lineal y alfabética	Mapas mentales e imágenes
¡Sí señor!	¿Y por qué?
Obsesión por reducir gasto	Pasión por generar valor

Fuente: Formanchuk, A (2010). *Comunicación 2.0, Un desafío cultural*. Pág. 6.
Nota: El resaltado empleado-colaborador es propio.

Es necesario que la cultura colaborativa evolucione, que pase de 1.0 a 2.0 y entre los distintos cambios de concepto e ideas que implican este progreso, empezar a hablar de *colaboradores* en lugar de *empleados*. Pero estas nuevas terminologías vienen acompañadas de un cambio cultural fundamental en el interior de las organizaciones que, en la mayoría de los casos, es progresivo, lento y requiere del trabajo en conjunto de las áreas de CI, Recursos Humanos así como de los altos mandos de la organización.



Capítulo III

Herramientas colaborativas y nuevas estrategias de comunicación interna



En este capítulo se ampliará acerca de las características y los tipos de herramientas sociales colaborativas consideradas en este trabajo para el análisis de las tecnologías como canales de comunicación interna, además de establecer las principales estrategias del área de CI para su gestión y los roles que pueden asumir los colaboradores en su utilización.

Las soluciones digitales incluidas dentro de la denominación *herramientas sociales colaborativas*⁵ son las siguientes: foros, wikis, blogs, redes sociales internas, chat, espacios de colaboración documental y portales interactivos.

Los **foros** son espacios de opinión y discusión online. En general, existen como complemento a la intranet o un sitio corporativo para que los colaboradores compartan información o realicen debates. En algunos casos, las temáticas son guiadas por la figura de un moderador que propone un tema y guía la discusión. En las empresas, este rol puede ser ocupado por algún integrante del área de CI o un referente de cada sector. Ejemplos de foros son Foro Activo⁶ o Foros Pro⁷. Buscan la participación y, como estrategia de CI, sirven de espacio de diálogo, de comunicación informal y hasta de buzón de sugerencias.

Las **wikis** son sitios web colaborativos que pueden ser editados por varios usuarios. Comparada con el foro, en la wiki sí se pueden crear, modificar o borrar comentarios o aportes de otras personas. Es una herramienta ideal para escribir de forma colaborativa. Cuando alguien edita una wiki, sus cambios se visualizan inmediatamente y no pasan por filtros o revisiones previas. El ejemplo más popular de una wiki es Wikipedia⁸. En cuanto a su uso dentro del ámbito empresarial, Sotelo (2013) afirma que:

Las wikis pueden servir para que un equipo comparta buenas prácticas, casos, investigaciones y procedimientos. Esta herramienta reemplaza a los ficheros, bases de datos o carpetas que guardan la bitácora o memoria de un proyecto, campaña o

⁵ Las herramientas se describen en su aplicación a la gestión de CI. No se analizará su uso con clientes externos ya que son temáticas aplicadas a otras disciplinas.

⁶ www.foroactivo.com

⁷ www.forospro.com

⁸ www.wikipedia.org

actividades del año. Entre las ventajas que ofrece están el que la documentación está siempre accesible en la Web, en un directorio protegido, ordenada por categorías, se puede actualizar rápidamente y no requiere de una gran inversión ya que actualmente existen plataformas gratuitas. (p. 31)

Sobre este tema, López Jiménez (2012) dice lo siguiente:

Muchas empresas han intentado transformar sus intranets, tradicionalmente jerárquicas y muy protocolizadas, en espacios de participación colectiva y gestión del conocimiento interno apoyándose en tecnologías abiertas. Los wikis permiten tanto la gestión del conocimiento como la comunicación interna, descargando en cierta forma esta función del email en cuanto a notificación de cambios y envíos de versiones documentales. (p.31)

Los **blogs** también se llaman *bitácoras*. Son sitios web que se actualizan periódicamente con contenidos que se ordenan de forma cronológica apareciendo primero la publicación más reciente. Según la Real Academia Española, el blog es un “sitio web que incluye, a modo de diario personal de su autor o autores, contenidos de su interés, actualizados con frecuencia y a menudo comentados por los lectores.”

Comparados con los foros, hay generalmente un blog por cada temática cuando en los foros se pueden disparar múltiples temas dentro de una misma plataforma. El autor de un blog tiene la capacidad de eliminar las publicaciones y moderar los comentarios. En general el objetivo principal del blog es compartir conocimiento, vivencias, experiencias o actividades. Muchas veces, las empresas los utilizan para difundir sus actividades y eventos.

Esta herramienta es un canal de expresión muy personal que permite conectar a la dirección con el equipo y en el que los colaboradores pueden aportar ideas y opiniones. En las empresas de Estados Unidos y Europa, el blogger suele ser el CEO o el directivo de la empresa y los temas que aborda son variados, desde cuestiones de la empresa hasta anécdotas personales. De otro lado están los blogs corporativos, en los que se publican informes, puntos de vista o se analiza un tema en específico;

los posts los firman los directivos de la empresa, dependiendo el tema tratado. (Sotelo, 2013, p. 31)

López Jiménez (2012) también ofrece una definición acerca del uso de los blogs en el ámbito corporativo:

Desde el punto de vista de la comunicación interna, los blogs sirven como herramientas de colaboración, de gestión del conocimiento, de reflexión, difusión de cultura corporativa y/o de alineamiento estratégico (...) Asimismo, Claudio Bravo, en la presentación Corporate Blogging: Blogs para la gestión de la Comunicación Interna, comenta que “los blogs internos son una herramienta de gestión del conocimiento, permiten hacer explícito parte del conocimiento tácito de la organización, constituyen un repositorio organizado de conocimiento (categorías, archivo cronológico, buscadores internos), fomentan un entorno informal que favorece el intercambio de experiencias”. (p. 31)

Las **redes sociales internas** son espacios de colaboración cerrados y seguros destinados a empresas. En algunos casos se utilizan grupos privados de redes sociales públicas, utilizados para la participación entre colaboradores de la misma empresa.

En Facebook por ejemplo, varias empresas tienen páginas corporativas, grupos cerrados para colaboradores o para la fuerza de ventas y las funciones que cumplen estas plataformas son reforzar el sentimiento de pertenencia, difundir información corporativa, recibir input de los colaboradores y monitorear las conversaciones que se generan. El canal es administrado, por lo general, por el área de comunicación interna o por una consultora externa. (Sotelo, 2012, p. 9)

Ejemplos de redes sociales internas son Yammer⁹ o Tibbr¹⁰. Las redes sociales buscan la cercanía entre los colaboradores para que compartan conocimientos, experiencias, contenidos, acciones y, de esa forma, estén en permanente contacto.

Las redes sociales son una de las mejores opciones para acercar a la gente hacia el interior y comunicar qué es lo que está sucediendo. La más conocida de todas,

⁹ www.yammer.com

¹⁰ www.tibbr.com

Facebook, que permite difundir las actividades y logros de la empresa entre los colaboradores y sus familias además de sondear los comentarios y recoger dudas y sugerencias en el inbox o el muro. (Sotelo, 2013, p. 31)

Las redes sociales, como herramientas de CI, traen consigo la multidireccionalidad de los mensajes como característica distintiva frente a canales tradicionales como la intranet o la revista interna.

Antes, si un empleado quería hablar con un Director, tenía que atravesar por una larga serie de filtros. Hoy, cualquier colaborador puede enviar un mensaje directo al CEO por la red interna. En este nuevo mundo, la habilidad para desarrollar redes sociales, utilizarlas y mantenerlas es un factor crítico de diferenciación. (Molinari, 2011, p. 22)

Las redes sociales aumentan el interés y la motivación de los usuarios que encuentran un espacio virtual horizontal y democrático donde sus opiniones pueden ser escuchadas.

Los principales beneficios que identifica López Jiménez (2012) en cuanto a la implementación de una red social interna como canal de CI son los siguientes: mejorar el trabajo en equipo y aspectos claves en la organización como colaboración, optimizar la cohesión y el liderazgo, que redundan directamente en la productividad. Permiten mayor rapidez en la comunicación de la documentación interna. Reducen costos y tiempos en recolección de opiniones.

Según Aliende, (2012):

Una red corporativa web 2.0 facilitará la relación entre los empleados de una organización, potenciará la creación de contenidos y el intercambio de experiencias entre ellos, aprovechando todos estos elementos para la mejora de la propia institución. Permitirá que emerja y fluya el conocimiento, muchas veces oculto, convirtiéndose en una poderosa herramienta de gestión del conocimiento. (p. 26)

Según la Real Academia Española, el término **chat** refiere al “intercambio de mensajes electrónicos a través de internet que permite establecer una conversación entre dos o varias personas.”

Algunas empresas ya empezaron a incorporar herramientas para chat que tienen planes corporativos para facilitar y agilizar las comunicaciones entre sus colaboradores. Ejemplos de herramientas corporativas de mensajería instantánea son Skype¹¹, Microsoft Lync¹² o Google Hangouts¹³.

Otra de las ventajas que ofrecen estas herramientas es la videoconferencia, la posibilidad de generar una comunicación audiovisual con una o más personas que se encuentren físicamente alejadas. En empresas dispersas geográficamente, especialmente aquellas con presencia en varios países, esta herramienta se vuelve fundamental para agilizar las comunicaciones reduciendo ampliamente los costos.

Los **portales interactivos** son la evolución de las intranets que, a diferencia de estas aplicaciones estáticas en donde la organización publica información y contenidos de modo unidireccional, incluyen espacios de diálogo permanente con los colaboradores.

Los portales interactivos ofrecen, por ejemplo, la posibilidad de añadir comentarios o *likes* a cada nota o información publicada por la empresa.

En muchos casos añaden la posibilidad de gestionar de forma digital los buzones de sugerencias e incluyen un apartado para el desarrollo de foros o blogs.

Un ejemplo de estas plataformas es la solución que ofrece Go Integro¹⁴, un espacio de interacción social para colaborar y difundir las acciones internas de la compañía

Los **espacios de colaboración documental** son aplicaciones para guardar y compartir documentos. Algunas de ellas tienen la funcionalidad de editar documentos de forma colaborativa, entre dos o más personas a la vez. Ejemplos de estas aplicaciones son SharePoint¹⁵ o Google Drive¹⁶.

También tienen la ventaja de permitir el alojamiento de todo tipo de archivos y, en algunos casos, permitir desde cualquier soporte, la edición en simultáneo favoreciendo de ese modo la colaboración online. Estas soluciones incluyen aplicaciones móviles que replican la visualización de dichos documentos a través de los smartphones.

¹¹ www.skype.com

¹² office.microsoft.com/en-001/lync

¹³ www.google.com/hangouts

¹⁴ www.gointegro.com

¹⁵ office.microsoft.com/en-001/sharepoint/

¹⁶ drive.google.com

La Tabla 4 sintetiza las herramientas colaborativas internas analizadas en este trabajo y sus principales características:

Tabla 4

Herramientas sociales colaborativas como canales de CI

Herramienta	Ejemplos	Funcionalidad principal	Objetivos
Foros	Foro Activo Foros Pro	Espacio de discusión, opinión o diálogo	Escuchar a los colaboradores. Resolver debates sobre un tema.
Blogs	Blog Blogger	Redacción de publicaciones susceptibles de recibir comentarios	Compartir conocimiento, vivencias o actividades
Wikis	Wikipedia	Edición simultánea para crear bases de conocimiento colectivas	Colaborar, compartir y documentar conocimientos
Redes sociales internas	Yammer Tibbr	Acercar a los colaboradores. Construcción de equipos.	Generar sentido de pertenencia. Mejorar el clima interno
Chat, mensajería instantánea	Skype Microsoft Lync Google Hangouts	Agilidad en la comunicación entre dos o más personas	Optimizar y economizar las comunicaciones audiovisuales
Portales interactivos	Go Integro	Publicación de información institucional	Difundir información de la empresa
Espacios de colaboración documental	SharePoint Google Drive	Edición simultánea y contenedor de documentos	Colaboración en la documentación de actividades

Fuente: elaboración propia.

Los roles en el uso de herramientas colaborativas

Frente a la implementación de un nuevo canal colaborativo de CI, no todos los colaboradores participan de los procesos y actividades de la misma manera. En general, se identifican distintos roles por parte de los colaboradores frente a la participación interna:

- **Ausente:** no utiliza a la herramienta. No le interesa participar ni conocer acerca de los contenidos que en ella se desarrollan. Es apático frente al uso de herramientas 2.0, reticente al cambio y aferrado a las gestiones tradicionales de comunicación.
- **Espectador:** está conectado o ingresa a las herramientas pero sólo para observar los contenidos que publican los demás, leer sobre acciones e informaciones institucionales o buscar información puntual dentro de la herramienta. No participa activamente impulsando o generando contenidos ni discusiones.
- **Partícipe de bajo nivel:** realiza sólo algunas intervenciones en comentarios o discusiones iniciadas por otras personas o colabora sólo si lo nombran o lo refieren explícitamente. En el caso de redes sociales internas por ejemplo, suelen ser aquellos que ponen *like* en las publicaciones, pero no realizan comentarios frecuentemente. En el caso de blogs o wikis, escriben publicaciones en caso que otro se lo pida, o sean referentes indiscutibles de un tema.
- **Partícipe activo o de alto nivel:** no sólo crea el material y los contenidos, sino que participa en discusiones constantemente e impulsa la actividad de las herramientas de forma periódica. Es la persona que actualiza y lleva al día constantemente el contenido publicado.

Las herramientas colaborativas como eje de la participación

Lo fundamental a la hora de implantar un sistema de comunicación interna 2.0 es definir los objetivos que se desean conseguir ya que dependiendo de ello se elegirán las estrategias y las herramientas web a aplicar.

Compartir las informaciones y las acciones a través de herramientas que permitan el aporte de todos los miembros de la organización da inicio a una nueva forma de gestión de la comunicación interna.

...la web 2.0 es horizontal. Es compartir, colaborar, conversar. Los entornos web 2.0 facilitarían la interacción y colaboración entre sus usuarios convirtiéndolos en

creadores de contenido en lugar de meros observadores pasivos de la información creada para ellos. (Aliende, 2012, pp. 29-34)

Entre los principales motivos de uso de las herramientas sociales y a partir de su adopción, los empleados pueden comentar las publicaciones, crear los procedimientos de las tareas que ellos mismos realizan, publicarlos y compartirlos con sus compañeros para que estos últimos los revisen y actualicen si lo consideran necesario. Además, la incorporación de herramientas colaborativas implica un cambio de cultura, ya que cada acción o información es sensible de recibir críticas o hasta rechazos. La ventaja de esto último, consiste en aprender a utilizar ese *feedback* del público interno para planificar futuras acciones o comunicaciones.

Una investigación realizada por Tower Watson (2012) señala que estas herramientas colaborativas permiten y facilitan la interacción social:

Con la tecnología de los medios sociales, las organizaciones extienden las redes sociales existentes más allá de la segmentación de las interacciones cara a cara. Las redes sociales son ideales para la construcción de comunidad dentro de una organización. Más de la mitad (51%) de nuestros participantes las usan para este propósito, y a un tercio de aquellos aproximadamente les resulta eficaz. No sorpresivamente, entre las empresas que son altamente eficaces en la comunicación, nos encontramos con una mayor frecuencia y eficacia en su uso (...) Los medios sociales también son idóneos para apoyar la cooperación, y aquí nos encontramos con una tendencia similar a través de todas las organizaciones. (p. 21)¹⁷

Según este estudio, los temas o tópicos que resultarían rentables para discutir a través de las herramientas sociales son (Tower Watson, 2012, p. 21):

- Colaborar y compartir nuevas ideas (76%)
- Generar comunidad, crear equipos (75%)
- Intercambio de comentarios con los directivos (74%)
- Apoyar los esfuerzos de cambio organizacional (71%)
- Innovación (70%)

¹⁷ Cita original en inglés. Ver fragmento en Anexos.

- Comprender cómo el trabajo del colaborador contribuye al éxito de la organización (61%)
- Asumir riesgos (50%)

En 2010, McKinsey publicó los resultados de un estudio que demuestra que las organizaciones que usan eficientemente las tecnologías 2.0 como canales internos y externos, son más rentables. Pero para llevar a cabo la estrategia de manera exitosa deben definirse los objetivos e invertir tiempo a formación, adaptación y motivación en su uso.

Para sintetizar en este apartado los objetivos que puede adoptar la implementación de herramientas colaborativas en una organización son:

- Optimizar la gestión de CI para transmisión de contenidos y proyectos desde la empresa al colaborador.
- Aumentar el compromiso de los colaboradores mejorando el clima interno.
- Reemplazar otros canales de CI como el buzón de sugerencias, la intranet, carteleras, etc.
- Conocer a quienes trabajan en la empresa y darles espacios para que difundas sus tareas y proyectos.
- Documentar y compartir el conocimiento.
- Generar entornos de capacitación y formación.
- Compartir información personal, experiencias, hobbies (comunidad)
- Transmitir mejores prácticas laborales.
- Proponer nuevas ideas o sugerencias.
- Dar *feedback* o respuesta a una acción de forma ágil y rápida.
- Colaborar, intercambiar contenidos entre sectores y compañeros de equipo.

Los primeros tres objetivos tienen mayor vinculación con la gestión del área de CI y con quienes lideran los equipos de trabajo, en tanto que el resto de los objetivos aplicaría para cualquier colaborador de la empresa.

Las estrategias y políticas de la CI colaborativa

Al incorporar el uso de herramientas colaborativas en las planificaciones, la gestión de la comunicación interna debe adaptarse para incorporar nuevas estrategias para su uso. Según el Diagnóstico de Comunicación Interna, en nuestro país más de la mitad de las empresas que utilizan herramientas 2.0 o redes sociales para la gestión de CI cuentan con políticas ya establecidas para su uso (López Fiorito, 2013).

Las estrategias pensadas para el uso de tecnologías 2.0 deben integrarse con las estrategias y políticas de otros canales de CI usados en la empresa. Sobre este tema, López Jiménez (2012) sostiene que:

El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Es desde este punto de vista que se aborda la gestión de comunicación en las empresas, se definen las acciones y se utilizan los recursos de comunicación para facilitar la interacción con los públicos internos y externos. Dichas acciones, integradas a la estrategia de comunicación, deben vincularse a las nuevas tecnologías de información y comunicación, en particular al uso de la Web 2.0. (p. 31)

El principal riesgo de evitar o posponer la planificación estratégica para implementar herramientas colaborativas -o cualquier acción de CI- consiste en avanzar sin objetivos o metas claras. Resulta fundamental poder identificar, reconocer y difundir el objetivo, los beneficios y las expectativas a las que aspira la institución con la implementación de estas nuevas herramientas. Torres Flores (2012) sostiene sobre esto que:

En el riguroso escenario en el que deben existir las organizaciones, el ejercicio de la comunicación desde el ámbito interno, exige un proceso de reinención permanente, en el que las diversas posibilidades del mercado, unidas al alcance de la web 2.0 y de los medios sociales, convergen para que los encargados de esta tarea creen

estrategias mucho más integrales, de mayor impacto, que centran su esfuerzo en promover la conversación organizacional efectiva a todo nivel. (p. 56)

Se diversificaron los desafíos que afrontan las áreas de CI frente a la planificación de acciones y canales de comunicación interna. Hasta hace sólo unos años, el armado de la cartelera, el envío de las circulares institucionales y la actualización de la intranet ocupaban toda la gestión. Con la llegada del correo electrónico y las herramientas colaborativas, el escenario se diversifica ampliamente.

Por lo tanto, hay que impulsar el diseño de estrategias creativas de comunicación interna que promuevan la conversación organizacional activa, participativa y colaborativa. Torres Flores (2012) utiliza una analogía que ilustra esta situación:

Sin desconocer la importante labor y el espacio que la Comunicación Interna ha ganado con esfuerzo y constancia en las organizaciones, diremos que “la carta comunicativa interna” incorporaba hasta hace unos años muy pocas opciones en su menú. Dicho menú se caracterizaba por ser conservador, poco atractivo para el, cada vez más exigente, paladar de los comensales internos en términos de medios y mensajes: cartas, circulares, memorandos, manuales de procedimientos, boletines y periódicos (...) Todo ello, en la mayoría de ocasiones, sin un ingrediente fundamental: la oportunidad de que dichos comensales internos pudieran participar, comentar sobre la calidad de la receta o solicitar un plato diferente. El contacto con el “chef”, que para esta analogía sería el líder de la organización y su equipo directivo más cercano, era casi imposible y los trabajadores terminaban siendo actores pasivos que dentro de la dinámica laboral, ingerían juiciosamente pero sin mayor entusiasmo y convicción los platos del menú comunicativo y por ende organizacional.

De todo esto, nacen los retos para innovar en la receta tradicional de la comunicación interna (...) La intranet pensada como un canal vivo que permite la interacción del trabajador con la organización, las redes, los blogs y algunas técnicas del e-marketing aplicadas hacia adentro de una compañía, son especias deliciosas que sin duda aportan bastante a la receta en olores y sabores. Las estrategias de los Social Media tienen en el público interno de las organizaciones espectadores atentos, interesados en conectarse, en ser escuchados. Por ello, técnicas como el inbound marketing o el

crowdsourcing, ya hacen parte de la agenda estratégica de los comunicadores organizacionales integrados al endomarketing. (p. 56)

Dos conceptos fundamentales que menciona Torres Flores en la cita anterior están ampliamente vinculados a la comunicación interna colaborativa. Por un lado, el *inbound marketing*, que implica promover estrategias en las que se incentive al colaborador a buscar la información y las novedades propias de la empresa y no a imponérselas como sucedía antes. Frente a este escenario, la comunicación interna soportada sobre la base de herramientas colaborativas como blogs, wikis o redes sociales internas agrega ampliamente valor a la gestión ya que la mayoría traen consigo mediciones efectivas para analizar la efectividad de las distintas estrategias de comunicación interna que se lleven adelante.

Por su parte, el *crowdsourcing* que hace referencia a aprovechar el talento de la gente para que generen ideas y soluciones creativas para superar problemas de sus áreas o de otros sectores y, a la vez, emprender nuevos desafíos. De esa forma el colaborador, al ser partícipe del proceso creativo tanto para proponer nuevas ideas como para solucionar problemas, se siente aún más comprometido con sus tareas y con su vinculación a la empresa.

Comunicación interna colaborativa podría ser la suma del *crowdsourcing* y el *inbound marketing* aplicados a la gestión de las estrategias, contenidos y canales de comunicación interna dentro de las organizaciones.



Diseño Metodológico



A. Tipo de investigación

El alcance del presente trabajo de investigación es **descriptivo** ya que se busca caracterizar el uso de herramientas colaborativas en ámbitos empresariales para prever su incidencia como futuros canales formales de comunicación interna. De acuerdo a ello, sólo se brindan descripciones generales de las principales prácticas, usos, o contextos en el que se utilizan herramientas sociales colaborativas como canales de comunicación interna sin indagar en los motivos o causas que llevan a determinados tipos de uso de dichas herramientas por parte de los públicos internos ni tampoco a la comparación entre las prácticas implementadas por las empresas analizadas.

Además, y a través de este tipo de estudio, se concluye con algunas predicciones acerca de los posibles escenarios a futuro de la gestión de la comunicación interna y los principales desafíos que afrontan las empresas para su gestión.

B. Hipótesis de investigación

Dentro del ámbito empresarial, las herramientas sociales colaborativas se utilizan principalmente para compartir información y documentación entre áreas o para que la empresa emita contenidos institucionales como un canal más de comunicación interna. Las tecnologías colaborativas usadas internamente, especialmente los blogs y las redes sociales corporativas, no llegaron todavía a posicionarse como herramientas de trabajo cotidiano pensadas estratégicamente y gestionadas para lograr metodologías y dinámicas más ágiles de trabajo.

Tipo de hipótesis: descriptiva.

C. Tipo de diseño

El diseño metodológico del presente trabajo es de tipo **no experimental**. Se observó la dinámica de la comunicación interna tal como se daba en su contexto natural, para después analizarla. No se manipularon intencionalmente las variables ni se influyó sobre ellas, sino que las inferencias sobre las relaciones entre variables

se realizaron sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observaron en su contexto original, dentro del ámbito de las organizaciones.

En este tipo de diseños metodológicos, el trabajo se enmarca dentro del tipo **transversal o transeccional**, en donde se analizó una situación o contexto en un punto del tiempo.

A su vez, dentro de este tipo de estudios, se encuadra el trabajo en el diseño transeccional **descriptivo** ya que se aplicó dentro de determinadas empresas participantes para así proporcionar la descripción de las variables sin realizar una vinculación entre ellas.

D. Población y muestra

La **población** comprende a las empresas privadas de Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires.

Dentro de la población se realizó un muestreo de tipo no probabilístico (o dirigido/intencional) y por conveniencia.

La **muestra** comprende a las empresas privadas con más de 10 empleados de los rubros financiero y de sistemas y/o tecnología de Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires.

En el próximo apartado se detallan las características para la selección de las empresas (muestra) y de los colaboradores (unidades de análisis).

Selección de la muestra y de las unidades de análisis

Se analizaron cinco empresas seleccionadas de acuerdo al lugar en donde desarrollan su actividad (Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires) y teniendo en cuenta que los rubros de desarrollo de su actividad pertenezcan al financiero o al desarrollo de software, consultoría o prestación de servicios de sistemas, tecnología y/o seguridad informática. La selección de las empresas se realizó por conveniencia a partir de la facilidad de acceso en instituciones de los rubros indicados o a través de la búsqueda activa de organizaciones que participen de forma voluntaria.

Para participar de la muestra, las empresas debían contar con un mínimo de 10 empleados efectivos ya que en aquellas con menos colaboradores generalmente no

se desarrollan circuitos formales e institucionalizados de comunicación interna, especialmente soportados sobre canales digitales. Las pequeñas empresas habitualmente operan con comunicaciones informales y cara a cara. Por eso se requería una estructura mínima que justifique la implementación de tecnologías colaborativas internas para facilitar la comunicación.

No se estableció una cantidad máxima de integrantes como requisito de inclusión de las empresas.

Dentro de cada empresa se tomaron como **unidades de análisis** a los empleados efectivos mayores de 18 años, que al momento del estudio hayan contado con más de 3 meses de antigüedad y se hayan desempeñado dentro de las empresas privadas seleccionadas de los rubros financiero, sistemas y/o tecnología de Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires.

Como instrumentos de medición se realizaron: una **encuesta** a los empleados de las empresas seleccionadas y una **entrevista en profundidad** en dos de las organizaciones que contaban con una persona que definía o gestionaba las tareas de comunicación interna.

Para realizar la encuesta, la selección de las unidades de análisis era de tipo **no probabilística** y dependía de la estructura u organización interna de cada empresa.

En algunos casos -empresas más pequeñas, sin estructura organizacional y sin un organigrama formalizado- se logró encuestar a la totalidad de la población (no hubo muestreo). Pero en otros casos, y debido a la disponibilidad de los empleados, la selección de la muestra se realizó **por conveniencia**, de acuerdo a la cantidad de colaboradores presentes al momento de instrumentar la encuesta.

En una de las empresas, por ser una de las más grandes en estructura y por contar con mayor libertad de acceso a la misma, se solicitó el organigrama para encuestar a los empleados de las distintas áreas a través de un muestreo por cuotas para garantizar así una participación equilibrada de todos los sectores de cada organización. Dentro de cada sector, los colaboradores participantes se seleccionaron por conveniencia según quienes estaban disponibles durante el período en que se instrumentó la encuesta.

Entre todas las empresas analizadas se fijó una cantidad mínima de **150 encuestas** a instrumentar.

Es importante aclarar que en las empresas pequeñas en donde se logró analizar a la totalidad de la población o en su defecto, un mayor porcentaje de participación en relación a las más grandes, los análisis contarán con afirmaciones más contundentes frente a las empresas más grandes en donde, por la complejidad de su implementación, se fija un porcentaje más bajo de participación mínima por empresa.

Las encuestas se administraron de forma online y, dentro del período en que se instrumentaron -desde noviembre de 2013 a marzo de 2014- se acordaron los períodos de aplicación con los responsables de cada empresa.

Presentación de las empresas participantes

La **empresa A** es la filial argentina de una compañía multinacional estadounidense de tecnología y consultoría que comercializa, entre muchos otros, servicios de hardware y software.

La **empresa B** es una empresa financiera comercializadora de distintos productos para financiar el consumo, especializada en el otorgamiento de préstamos y tarjetas de crédito. Tiene más de 95 sucursales en todo el país y más de 1000 empleados.

La **empresa C** es una empresa prestadora de servicios de procesamiento y tecnología con 110 empleados y sede en la ciudad de Buenos Aires.

La **empresa D** es una empresa de tecnologías de la información especializada en servicios de desarrollo de software a medida, con 24 colaboradores en Argentina y presencia en Brasil, México, Chile y Estados Unidos.

Por último, la **empresa E** es una compañía de desarrollo de software con presencia en la localidad de Tandil y 11 colaboradores.

Requisitos de inclusión de las unidades de análisis

- Formaron parte del análisis únicamente los colaboradores efectivos con más de tres meses de antigüedad en las empresas. De esta forma, se excluyeron pasantes, consultores que desarrollen sus tareas en las instalaciones de las

empresas o colaboradores efectivos con menos de tres meses de antigüedad.

- Participaron colaboradores hombres y mujeres mayores de 18 años de cualquier área y/o posición jerárquica.

E. Operacionalización de las variables

Variable I: edad.

Definición conceptual: evaluar el rango etario de los encuestados.

Definición operacional: se analizará a través de una pregunta cerrada con opción de respuesta única se evaluarán los siguientes rangos: 18 a 25 años – 26 a 35 años – 36 a 45 años – Más de 46 años.

Variable II: sexo.

Definición conceptual: género de los encuestados.

Definición operacional: se analizará a través de una pregunta cerrada con opción de respuesta única: femenino o masculino.

Variable III: lugar de trabajo.

Definición conceptual: nombre de la empresa, nombre del área o sector en donde desarrolla sus tareas.

Definición operacional: se analizará a través de dos preguntas abiertas: nombre de la empresa y nombre del área o sector de trabajo.

Variable IV: antigüedad laboral.

Definición conceptual: cantidad de años de antigüedad laboral ininterrumpidos.

Definición operacional: pregunta cerrada con opción de respuesta única entre los siguientes rangos: Menos de 3 meses – Entre 3 meses y 1 año – 1 a 3 años – 3 a 5 años – Más de 5 años. No se tomarán como parte de este análisis las encuestas de colaboradores con menos de 3 meses de antigüedad.

Variable V: nivel jerárquico.

Definición conceptual: rango de jerarquía de los encuestados.

Definición operacional: pregunta cerrada opción de respuesta única entre los siguientes rangos: 1. Analista, Administrativo, Desarrollador, Asistente, 2. Jefe, Líder, Encargado, Supervisor, Coordinador 3. Gerente, Director.

Variable VI: tipo de herramienta.

Definición conceptual: tipos de herramientas o tecnologías sociales colaborativas utilizadas como canales de comunicación interna según lo especificado en el marco teórico.

Definición operacional: a través de preguntas cerradas con opción múltiple se preguntará cuáles de las herramientas utilizan para su trabajo cotidiano indicando las aplicaciones más populares. Las opciones de respuesta son:

1. Plataformas de edición y colaboración empresarial: Office 365 - SharePoint, Google Docs, TeamLab, otro.
2. Foros: Foros.net, ForoActivo.com, ForosPro, otro.
3. Blogs: Blogger, Blog, Blogspot, WordPress, otro.
4. Wikis: WikiDot, PBWorks, SocialText, Wikispaces, Wikia, otro.
5. Redes sociales internas: Yammer, Zyncro, Tibbr, Salesforce Chatter, otro.
6. Grupos privados en redes sociales públicas: grupo privado de Facebook, otro.
7. Chat o mensajería instantánea: Skype, Google Hangouts, Microsoft Lync, Cisco Jabber, otro.
8. Portales de colaboración interna.

Variable VII: alcance.

Definición conceptual: alcance interno de la implementación de la herramienta de comunicación interna.

Definición operacional: a través de una pregunta cerrada con opción de respuesta única se consultará si la herramienta se implementó para todos los integrantes de la empresa o para algunos sectores o personas puntuales.

Variable VIII: política de uso.

Definición conceptual: refiere a si la empresa implementó formalmente la herramienta como uno de los canales de CI o si su uso es informal. En el primer caso, analizar si existen políticas o condiciones de uso de las herramientas y que éstas sean conocidas por los empleados al momento de su uso.

Definición operacional: se consultará a través de una pregunta cerrada con opción de respuesta única si tienen conocimiento acerca de documentación, tutoriales de uso, videos, normativas, procesos o políticas establecidas formalmente por la empresa para el uso de estas herramientas. En caso de resultar afirmativa la respuesta, se solicitarán ejemplos a través de una pregunta abierta.

Variable IX: finalidad del uso.

Definición conceptual: se medirán las distintas finalidades u objetivos que pueden adoptar las herramientas.

Definición operacional: a través de una pregunta cerrada con opción múltiple se consultará sobre cada tipo de herramienta con qué objetivos la utilizan. Esto dependerá fundamentalmente del tipo de herramienta adoptada y del tipo de empresa pero se establecen algunas finalidades de ejemplo: 1 - Para estar al tanto de las comunicaciones internas y contenidos institucionales, 2 - Para comunicaciones entre las áreas de la empresa, 3 - Para difundir y compartir conocimientos y documentar procesos, 4 - Para fomentar la participación y cooperación en proyectos y tareas internas, 5 - Para el tratamiento de temas sociales -eventos, compensaciones, promociones, festejos. 6 - Otra.

Variable X: frecuencia de uso.

Definición conceptual: periodicidad con que los empleados utilizan cada una de las herramientas sociales colaborativas.

Definición operacional: detallando cada tipo de herramienta, se establecerá una escala de Likert con opción de respuesta única indicando las siguientes periodicidades: 1. - Constantemente durante todo el día, 2. - Al menos una vez por

día, 3. - Dos/tres veces por semana, 4. Esporádicamente durante la semana, 5. Nunca.

Variable XI: tipo de usuario.

Definición conceptual: roles que adoptan los usuarios frente al uso de las tecnologías sociales colaborativas según lo especificado en el marco teórico.

Definición operacional: a través de una pregunta con opción única para cada tipo de herramienta se describirán los significados de los siguientes roles: 1 - Ausente, 2 - Espectador, 3 - Partícipe de bajo nivel, 4 - Partícipe de alto nivel.

Variable XII: nivel de agrado.

Definición conceptual: cómo valoran los colaboradores las herramientas colaborativas frente a otros canales disponibles de comunicación interna.

Definición operacional: se realizará sobre cada tipo de herramienta una escala de valoración sobre determinadas sentencias relacionadas con la herramienta para comparar luego las preferidas por los colaboradores.

Variable XIII: tipo de contenidos.

Definición conceptual: sobre qué temáticas tratan los contenidos que a los empleados les gusta publicar.

Definición operacional: se realizará una pregunta cerrada con opción de respuesta múltiple sobre las principales temáticas de los contenidos que prefieren publicar los empleados en estas herramientas: 1 - temáticas relacionadas con alguna actividad laboral, 2 - noticias o novedades sobre la actividad de la empresa, 3 - aspectos relacionados con la vida personal, 4 - Paso a paso para resolver dudas o inconvenientes laborales, 5 - Sugerencias o mejoras de aspectos institucionales, 6 - Otro.

Tabla 5

Resumen de la operacionalización de las variables

Objetivo	Variable	Indicadores	Escalas	Instrumento
<p>Identificar los principales usos de las herramientas sociales internas, clasificando dichos usos de acuerdo a la edad, sexo y posición jerárquica de los empleados que las utilizan.</p>	Edad	<ul style="list-style-type: none"> • Rango etario 	<ul style="list-style-type: none"> • 18 a 25 años • 26 a 35 años • 36 a 45 años • Más de 46 años 	Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única
	Sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Género 	<ul style="list-style-type: none"> • Femenino • Masculino 	Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única
	Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la empresa • Nombre del área o sector 	-	Encuesta - Pregunta abierta
	Antigüedad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Rango de antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 3 meses • Entre 3 meses y 1 año • 1 a 3 años • 3 a 5 años • Más de 5 años 	Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única
	Nivel jerárquico	<ul style="list-style-type: none"> • Rango de jerarquía 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista, Administrativo, Desarrollador, Asistente • Jefe, Líder, Encargado, Supervisor, Coordinador • Gerente, Director 	Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única
<p>Especificar las tecnologías sociales colaborativas más utilizadas en las empresas como herramientas de comunicación interna.</p>	Tipo de herramienta	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de tecnología 2.0 • Proveedor o servicio utilizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración documental <ul style="list-style-type: none"> - Office 365 - SharePoint - Google Drive - TeamLab - Otro. • Foros: <ul style="list-style-type: none"> - Foros.net - ForoActivo.com - ForosPro - Otro • Blogs <ul style="list-style-type: none"> - Blogger - Blog - Blogspot - WordPress - Otro • Wikis: 	Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única

			<ul style="list-style-type: none"> - WikiDot - PBWorks - SocialText - Wikispaces - Wikia - Otro • Redes sociales internas: <ul style="list-style-type: none"> - Yammer - Zyncro - Tibbr - Salesforce Chatter - Grupo privado de Facebook - Otro • Chat o mensajería instantánea <ul style="list-style-type: none"> - Skype - Google Hangouts - Microsoft Lync - Cisco Jabber - Otro • Portales de colaboración interna 	
	Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance del uso de las herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los colaboradores • Algunas áreas o sectores • Personas puntuales de distintas áreas 	Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única
Identificar si existen contenidos, acciones o procedimientos institucionales que se desarrollaron específicamente para gestionar y utilizar dichas herramientas colaborativas.	Política de uso	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de normativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay documentación sobre el uso • No hay documentación sobre el uso • NS/NC 	Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única

<p><i>Examinar si existen políticas, pautas o condiciones preestablecidas por la empresa para el uso adecuado de las herramientas colaborativas internas por parte de los empleados.</i></p>				
<p><i>Definir los principales roles que adoptan los empleados como generadores de contenidos para las herramientas sociales.</i></p>	<p>Finalidad del uso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del uso de la herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar al tanto de las comunicaciones internas y contenidos institucionales • Comunicarse entre las áreas de la empresa • Difundir y compartir conocimientos y documentar procesos • Fomentar la participación y cooperación en proyectos y tareas internas • Tratamiento de temas sociales – eventos, compensaciones, promociones, festejos • Otro 	<p>Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única</p>
	<p>Tipo de usuario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rol frente al uso de herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausente • Espectador • Participe de bajo nivel • Participe de alto nivel 	<p>Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única</p>
<p><i>Especificar las tecnologías sociales colaborativas más utilizadas en las empresas como herramientas de comunicación interna.</i></p>	<p>Frecuencia de uso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad de utilización 	<ul style="list-style-type: none"> • Constantemente durante todo el día • Al menos una vez por día • Dos/tres veces por semana • Casi nunca • Nunca 	<p>Encuesta - Pregunta cerrada con opción de respuesta única</p>

<p><i>Indicar</i> si existen preferencias por parte de los empleados acerca de los canales de comunicación interna para evaluar si valoran positivamente a las herramientas sociales frente a otros canales para la recepción de mensajes institucionales.</p>	<p>Nivel de agrado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de las herramientas • Comparación con otros canales de CI 	<p>-</p>	<p>Encuesta -Escala de Likert</p>
<p><i>Comparar</i> las características que adopta la emisión de contenidos a través de las herramientas colaborativas con la publicación a través de otros canales de comunicación interna - carteleras, intranet, revistas, entre otros- para evaluar si las herramientas sociales agilizan la difusión de información institucional entre los equipos de trabajo frente a otros canales internos.</p>	<p>Tipo de contenido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temática de los contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionadas con alguna actividad laboral • Noticias o novedades sobre la actividad de la empresa • Aspectos relacionados con la vida personal • Paso a paso para resolver dudas o inconvenientes laborales • Sugerencias o mejoras de aspectos institucionales • Otro 	<p>Encuesta -Escala de Likert</p>

Fuente: elaboración propia.



Resultados



Como se detalló anteriormente, los instrumentos que se aplicaron para el desarrollo del presente trabajo son:

- **Encuesta:** aplicada a un grupo de colaboradores de cada empresa participante.¹⁸
- **Entrevista en profundidad:** realizada en dos de las empresas que contaban con la figura de un responsable de las tareas de comunicación interna.¹⁹

Confiabilidad, validez y objetividad

Para garantizar la **confiabilidad** de la encuesta diseñada y lograr resultados consistentes, se realizó la medida de estabilidad (confiabilidad por *test-retest*). Se aplicó el cuestionario dos veces en un grupo de 4 personas de una de las empresas seleccionadas. El tiempo entre la primera y la segunda aplicación fue de 12 semanas. El análisis y los resultados de la instrumentación por test-retes se encuentran detallados en el Anexos.

Para garantizar la **validez** del cuestionario, se tuvieron en cuenta:

- **Validez de contenido:** el instrumento se diseñó para abarcar la mayor parte de las variables a analizar. Las preguntas representan adecuadamente a las variables. Hay que considerar en este caso que, al analizar varias herramientas colaborativas, las preguntas correspondientes a cada herramienta tuvieron que reducirse a las mínimas necesarias para representar a las variables ya que en el caso contrario, el cuestionario sería muy extenso, principalmente para aquellos participantes que en su organización utilicen más de una herramienta.
- **Validez de criterio:** para armar el cuestionario se tuvieron en cuenta las sentencias de investigaciones previas relacionadas a este tema.
- **Validez de constructo:** las preguntas están basadas en las clasificaciones e informaciones detalladas en el marco teórico.

¹⁸ Ver diseño de encuesta en el Anexo.

¹⁹ Ver entrevistas en el Anexo.

Otros factores que garantizan la validez, objetividad y confiabilidad de la encuesta aplicada son los siguientes:

- **Diseño propio:** no se utilizó un instrumento previamente diseñado para otros estudios. Debido a que la mayor parte de las investigaciones previas se realizaron en el extranjero, no aplicarían a los objetivos propuestos y al contexto actual.
- **Uso del lenguaje adecuado:** tanto la encuesta como las preguntas de la entrevista en profundidad se pensaron en un lenguaje coloquial, adecuado para las personas participantes.
- **Condiciones de aplicación:** aunque este aspecto no se puede controlar totalmente, los accesos a las encuestas fueron suministradas a los correos electrónicos laborales para lograr que la mayor parte de los colaboradores participantes, puedan responder bajo condiciones que no afecten negativamente la información. Las encuestas estuvieron disponibles durante un amplio margen de tiempo para que cada persona pueda elegir el mejor momento para realizarla.
- **Estandarización:** las encuestas suministradas fueron exactamente las mismas para todos los participantes, independientemente de la empresa a la que pertenezcan. Esto también garantiza la **objetividad** del cuestionario.
- **Aspectos mecánicos:** la encuesta se suministró de forma online a través de una aplicación de armado y distribución de encuestas pago, que garantiza la disponibilidad permanente del servicio y la seguridad de la información. La encuesta aplicada de forma online estuvo diseñada con lógica de preguntas, de modo que las preguntas se relacionaban a lo que respondía cada persona. Por ejemplo, si una persona respondía que en su empresa utilizan únicamente foros y chat, sólo visualizó las preguntas relacionadas con esas herramientas y se omitieron los apartados de redes sociales internas, blogs, portales interactivos y plataformas de colaboración documental. De ese modo se minimizaron los errores en las

respuestas del cuestionario y se acortaron los tiempos que necesitaban los participantes para responder el cuestionario.

A continuación, se presenta en la Tabla 6 un resumen con las empresas seleccionadas:

Tabla 6

Empresas participantes y cantidad de encuestados

Empresa	Rubro	Cantidad total de empleados	Cantidad de encuestados
Empresa A	Consultoría Tecnología	Sin datos	15
Empresa B	Financiera	1200	42
Empresa C	Sistemas Tecnología	117	75 ²⁰
Empresa D	Sistemas Tecnología	24	24
Empresa E	Desarrollo de Software	11	11

Total de encuestas realizadas: 167

²⁰ Ver apartado *Muestreo por cuotas en Empresa C* en el Anexo.

Análisis de la información

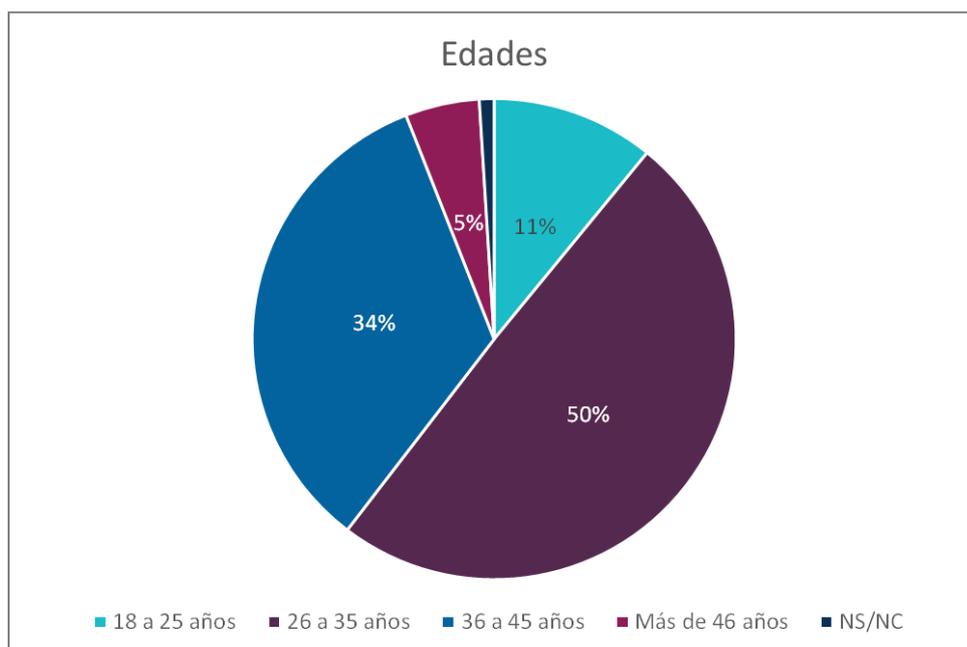
A continuación se presentan los gráficos con el correspondiente análisis de la información relevada.

Para exponer los datos, se agruparon las respuestas de todas las empresas en relación a la variable correspondiente.

Ninguna pregunta de la encuesta era de respuesta obligatoria, por lo cual puede ser variante la cantidad total de respuestas relevadas que se explicita en cada gráfico.

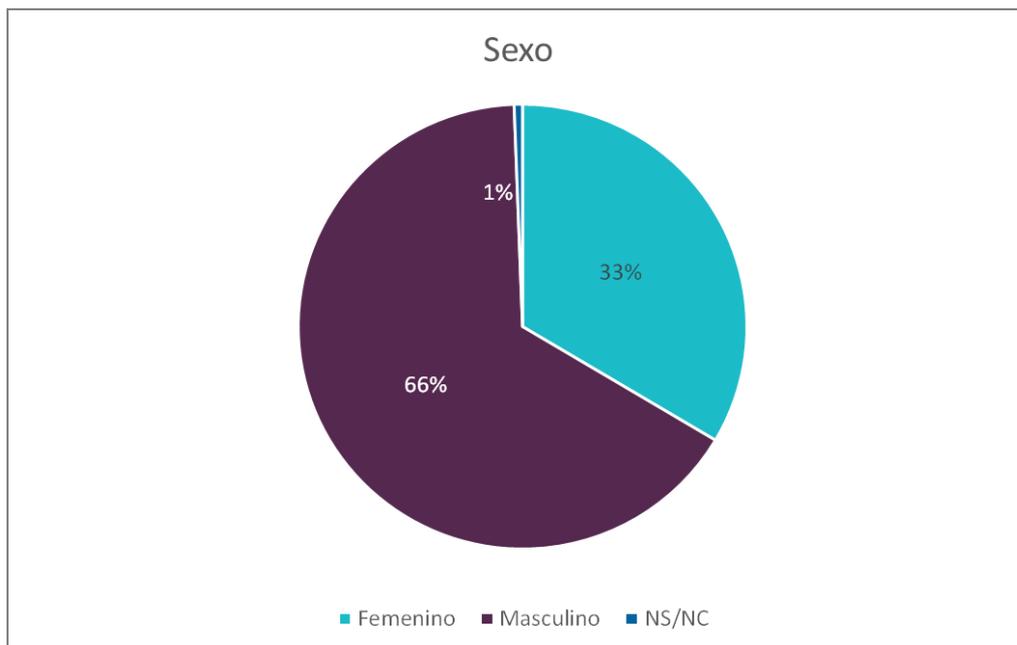
Datos demográficos

Gráfico 2: Edad



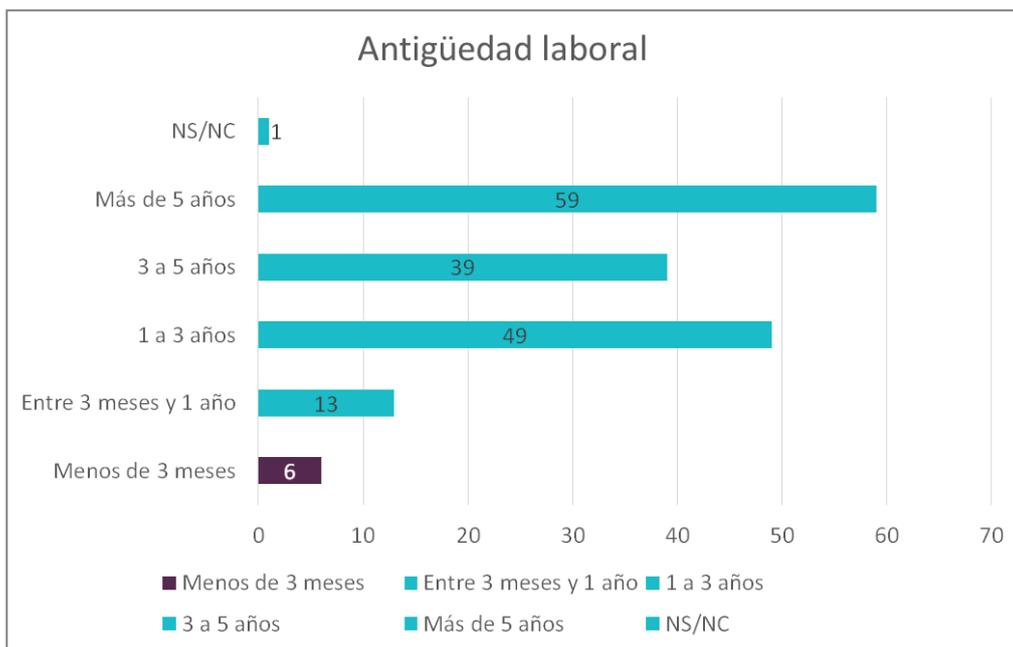
Fuente: elaboración propia

Gráfico 3: Sexo



Fuente: elaboración propia

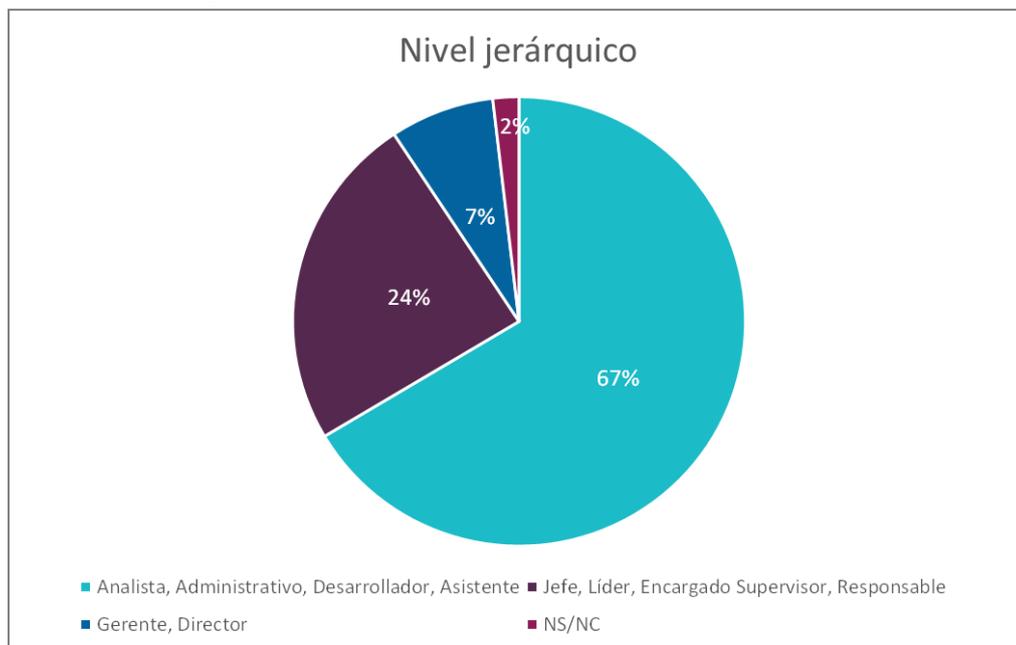
Gráfico 4: Antigüedad laboral



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo reflejado en el Gráfico 4, se descartaron para el análisis de la información 6 encuestas -correspondientes a dos de las empresas participantes- ya que fueron contestadas por colaboradores que poseen menos de 3 meses de antigüedad en sus puestos de trabajo.

Gráfico 5: Nivel jerárquico



Fuente: elaboración propia

A continuación se refleja el análisis de la información correspondiente al uso de herramientas 2.0 como comunicación interna. En algunos casos se realizaron cruces entre las preguntas y un análisis detallado de la información con el fin de responder a los objetivos propuestos en el presente trabajo.

En la Tabla 7 se presenta un resumen de la disponibilidad de cada tipo de herramienta de colaboración por empresa.

Las **herramientas de colaboración documental** y el **chat** son las dos tecnologías más utilizadas actualmente como canales de comunicación interna colaborativa; el 100% de las empresas encuestadas las utilizan.

Por su parte, las **redes sociales internas** y los **blogs** son las menos implementadas a nivel corporativo, ya que respectivamente un 40% y un 60% de las empresas las utilizan.

Tabla 7
Herramientas colaborativas por empresa

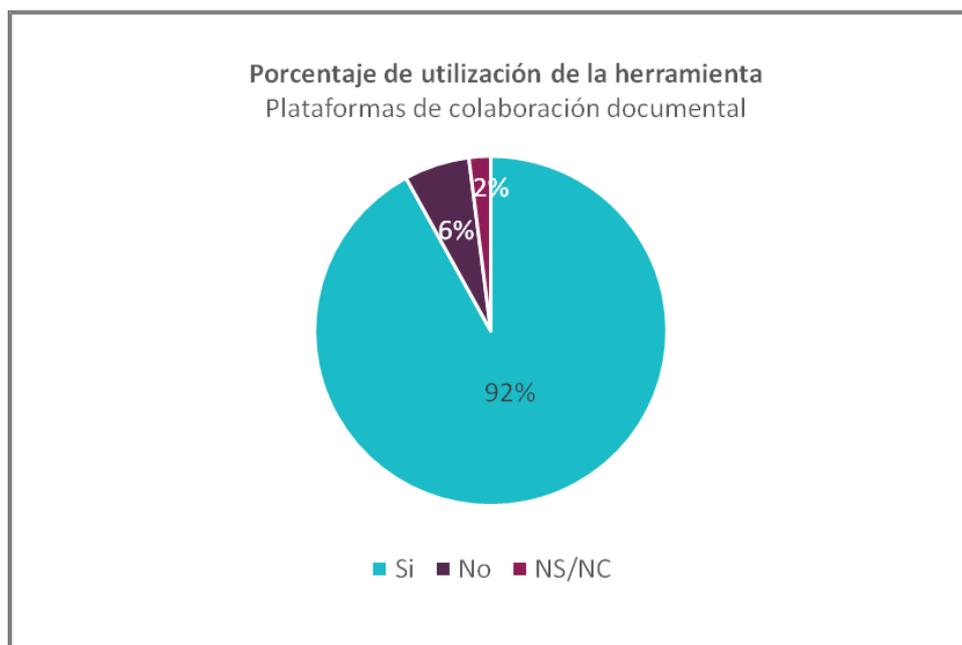
	Colaboración documental	Foros	Blogs	Wikis	Redes sociales	Chat	Intranet
Empresa A	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa B	✓	✓				✓	✓
Empresa C	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Empresa D	✓		✓	✓		✓	
Empresa E	✓	✓	✓	✓		✓	✓

Tipos de herramientas y proveedores más utilizados

Herramientas de colaboración documental

El 100% de las empresas analizadas utilizan plataformas de colaboración documental. Su uso se extiende ampliamente en el interior de cada organización ya que más del 92% de los encuestados utilizan estas plataformas -Gráfico 6.

Las plataformas documentales se utilizan hace varios años como repositorios de información, es decir, espacios para almacenar documentos segmentados de acuerdo a distintos criterios. En las empresas es habitual su uso dividido por áreas, en donde cada sector tiene permisos asignados para visualizar la documentación correspondiente a su puesto de trabajo y área a la que pertenece.

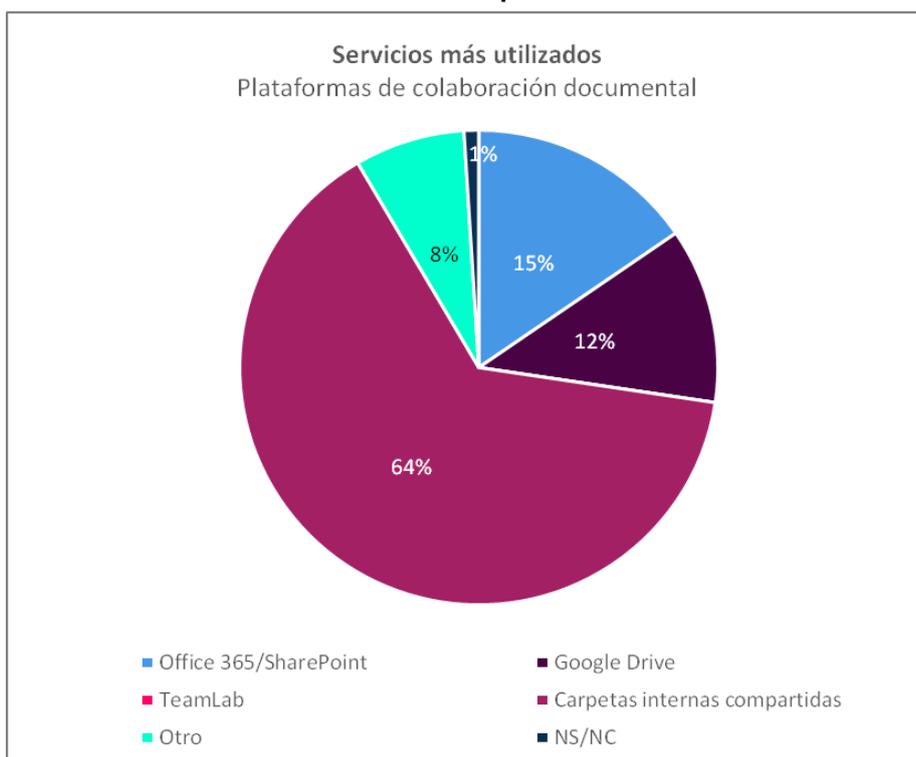
Gráfico 6: Porcentaje de utilización de plataformas documentales

Fuente: elaboración propia

El servicio más utilizado es el de carpetas internas compartidas, el 100% de las empresas tienen este servicio y el 64% de los encuestados las utilizan. Le siguen los servicios ofrecidos por Microsoft (SharePoint/Office 365) y Google (Google Drive) pero su alcance a nivel interno es menor ya que los utilizan respectivamente un 15% y un 12% de los colaboradores.

Las carpetas internas compartidas son similares a las carpetas tales como “Mis Documentos” pero su contenido es accesible para todos los usuarios que pertenezcan a un mismo grupo de trabajo. Estos usuarios pueden gestionar, editar y borrar los archivos que esta carpeta contenga pero su edición no es colaborativa, es decir, no pueden estar dos o más usuarios editando un documento concurrentemente. Esto indica que, a pesar de su alta utilización, es bajo el nivel de uso de la funcionalidad colaborativa de la herramienta.

Gráfico 7: Servicios más utilizados de plataformas documentales



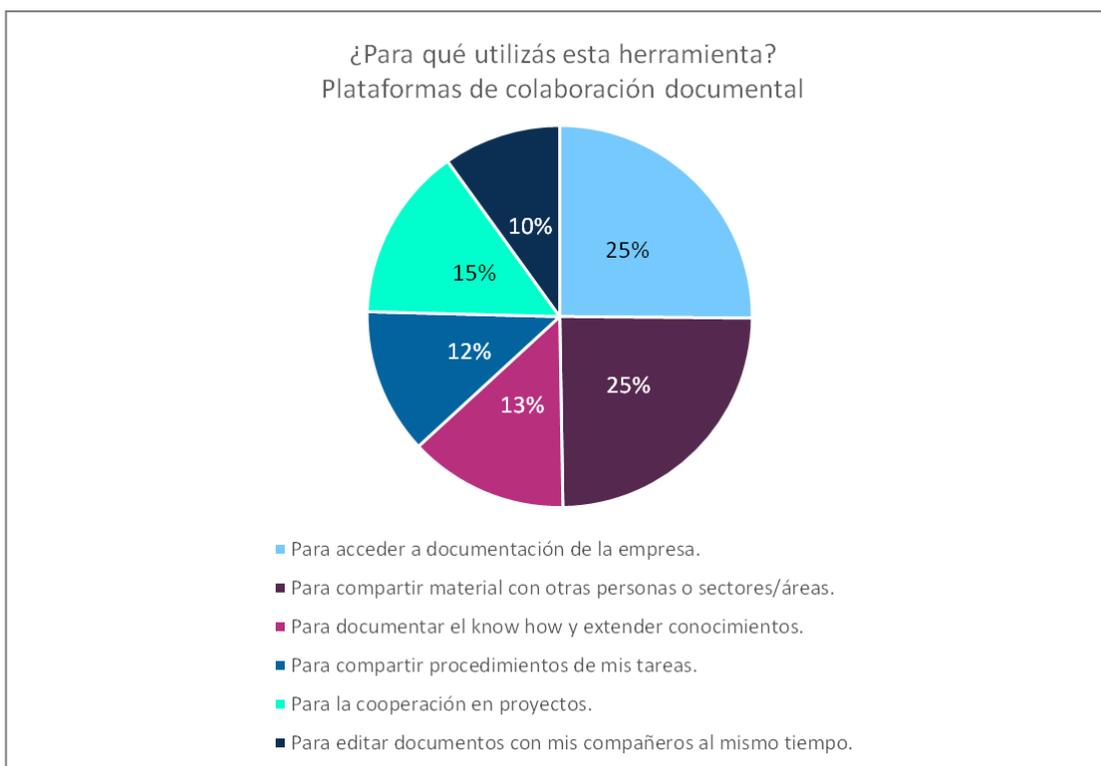
Fuente: elaboración propia

Uno de los proveedores que los encuestados indicaron utilizar en el campo “Otro” y que no estaba entre las opciones propuestas es Dropbox, una plataforma de gestión documental estática, es decir, similar a las carpetas internas compartidas en donde, a diferencia de SharePoint/Office 365 o Google Drive, todavía no se permite la colaboración y edición simultánea de documentos que es la principal funcionalidad en donde se refleja la esencia de las herramientas colaborativas 2.0.

En cuanto a los usos que los colaboradores le dan a las plataformas de colaboración documental, se destacan el acceso a la documentación de la empresa y la disponibilización de material para que otras áreas o personas puedan acceder a él.

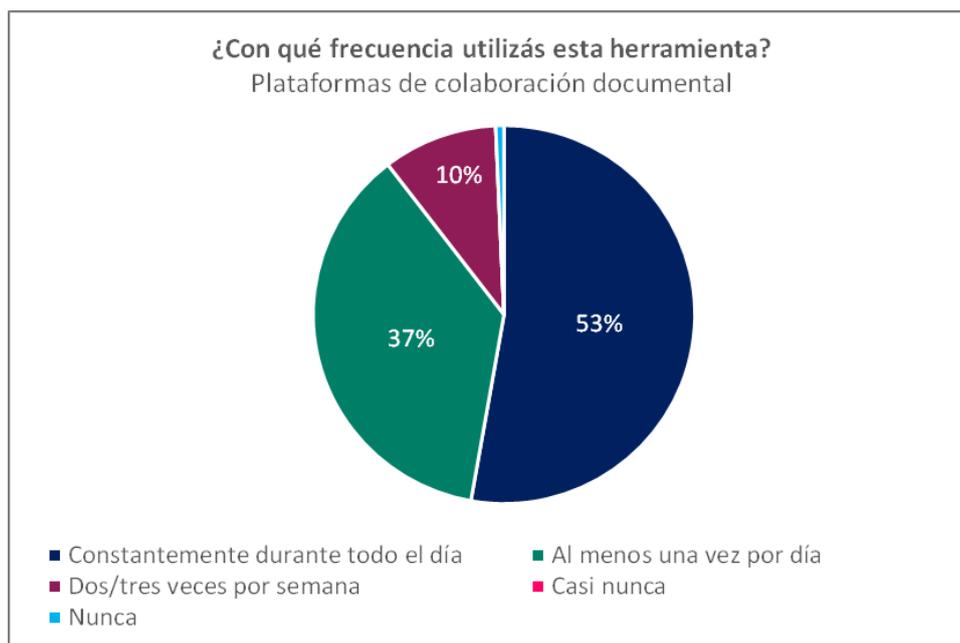
En menor medida, aparecen las demás funcionalidades colaborativas como documentar el conocimiento, compartir procedimientos, cooperar en proyectos y editar documentos con otras personas en forma concurrente.

Gráfico 8: Principales usos de las plataformas documentales



Fuente: elaboración propia

En relación a la frecuencia de uso, la mayoría de los encuestados -un 53%- indicó que utiliza plataformas de colaboración documental de forma constante, durante todo el día en el transcurso de su jornada laboral. De ahí la vinculación entre esta herramienta y las actividades de los colaboradores. La mayoría de ellos utiliza estas tecnologías para almacenar todos los documentos que dan soporte a su actividad cotidiana y a las actividades concretas de su puesto de trabajo, tales como procedimientos, instructivos, minutas de reuniones, formularios, entre otros.

Gráfico 9: Frecuencia de uso de plataformas documentales

Fuente: elaboración propia

Foros

El 80% de las empresas analizadas utiliza foros. De ese 80%, se analizó el alcance de su uso a nivel interno; a diferencia de las plataformas de colaboración documental en donde gran porcentaje de los encuestados acceden a la herramienta, los foros son utilizados internamente por pocas personas ya que sólo un 20% de los encuestados manifestó utilizarlos.

En cuanto a los proveedores de este servicio, los colaboradores que afirmaron utilizar esta herramienta no saben quién es el proveedor de servicios de foros, o añadieron en comentarios que utilizan desarrollos propios.

Como se muestra en el Gráfico 10 a continuación, la mayoría de los encuestados que afirmaron utilizar foros, los utilizan -en un 37%- para difundir y compartir conocimientos. En segundo y tercer lugar, con un porcentaje del 19% y 17% respectivamente, para conocer la opinión de otros acerca de un determinada tarea e iniciar discusiones sobre temas laborales.

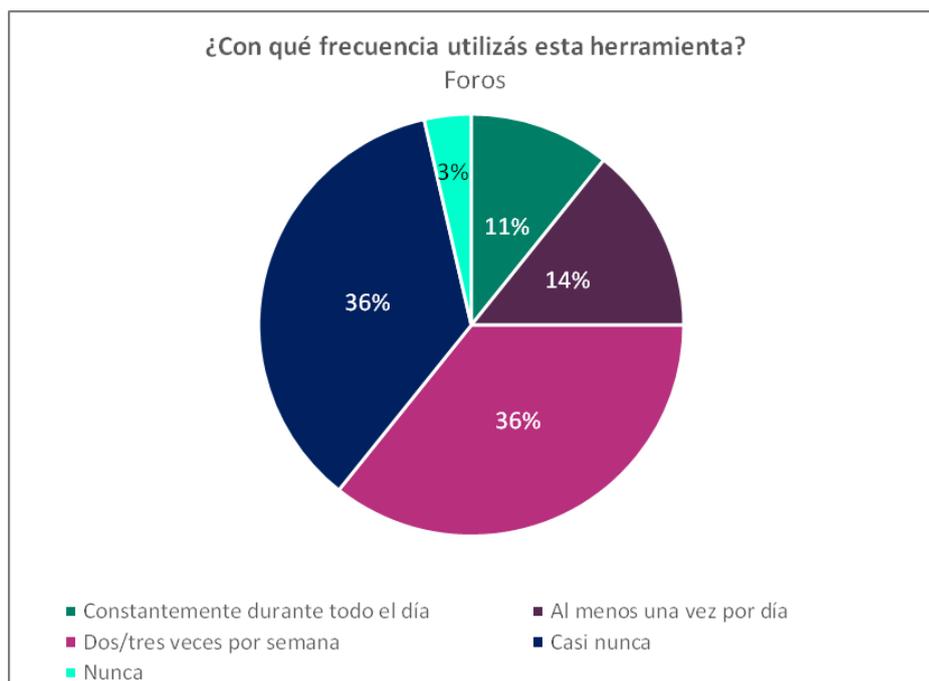
Gráfico 10: Principales usos de los foros



Fuente: elaboración propia

Tal como se muestra en el Gráfico 11 a continuación, el 72% de los encuestados ingresa a los foros sólo dos o tres veces por semana o casi nunca. Este indicador infiere que los foros son menos utilizadas en relación a las plataformas de colaboración documental. Sus funcionalidades o sus contenidos son utilizados en menor medida para la gestión cotidiana de la tarea de los colaboradores. Esto probablemente se deba a que la principal función de los foros no es la gestión documental sino la generación de contenidos, actividad que se realiza en menor escala durante el tiempo de trabajo diario.

Gráfico 11: Frecuencia de uso de foros



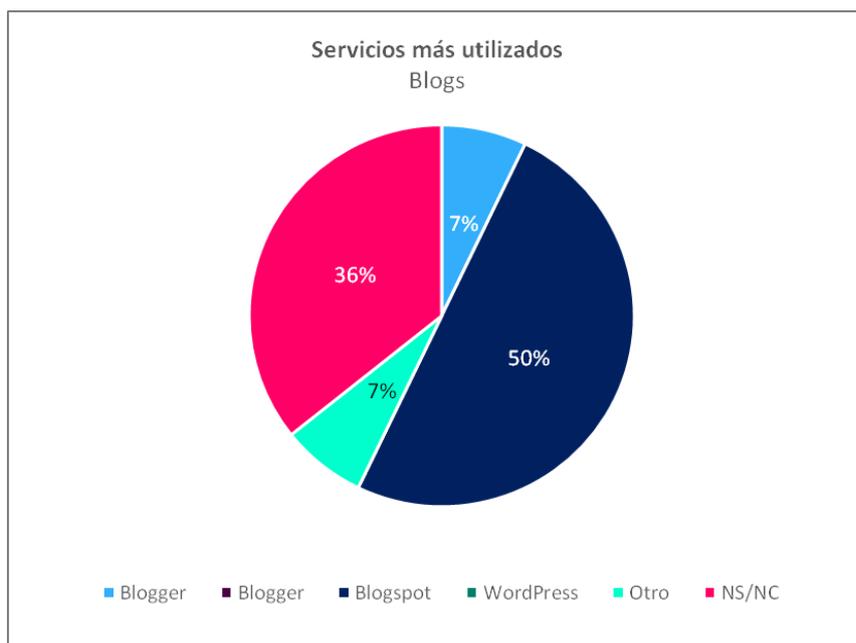
Fuente: elaboración propia

Blogs

El 60% de las empresas analizadas utiliza blogs. Internamente, y al igual que los foros, su uso no está extendido a la mayor parte de las organizaciones ya que un 30% de los encuestados manifiesta utilizar blogs en el ámbito laboral. Los motivos de su baja utilización también pueden estar relacionados a su principal función que es la generación de contenidos. En general, los blogs refieren a temáticas puntuales y si éstas no son lo suficientemente interesantes o si estas temáticas no generan una necesidad para que los colaboradores ingresen al blog, entonces éstos -al igual que los foros- serán menos utilizados que otras herramientas.

En cuanto a los proveedores de blogs, el más utilizado es Blogspot, pero se repite la tendencia de los foros, en donde hay una gran cantidad de encuestados que no saben cuál es el servicio que utilizan al ingresar a estas herramientas.

Gráfico 12: Servicios más utilizados de blogs

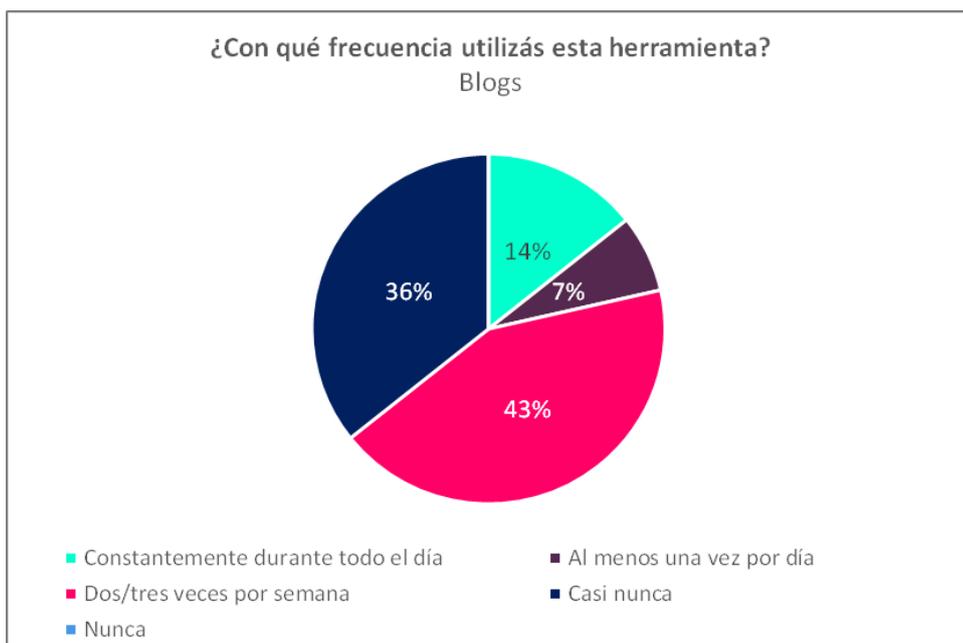


Fuente: elaboración propia

En general, los blogs dentro del ámbito corporativo son herramientas que el CEO/Director o el área de Comunicación Interna y/o Recursos Humanos utilizan para publicar contenidos sobre un tema puntual y la frecuencia de publicación no suele ser muy continuo, especialmente si en la empresa hay un amplio abanico de otros canales de comunicación interna. Puede ser por ese motivo que el 79% de los encuestados haya indicado que ingresa al blog dos o tres veces por semana o casi nunca.

Como se muestra a continuación en el Gráfico 13, sólo un 21% de los encuestados manifestó ver blogs internos de manera constante durante todo el día o, al menos, una vez por día.

Gráfico 13: Frecuencia de uso de blogs

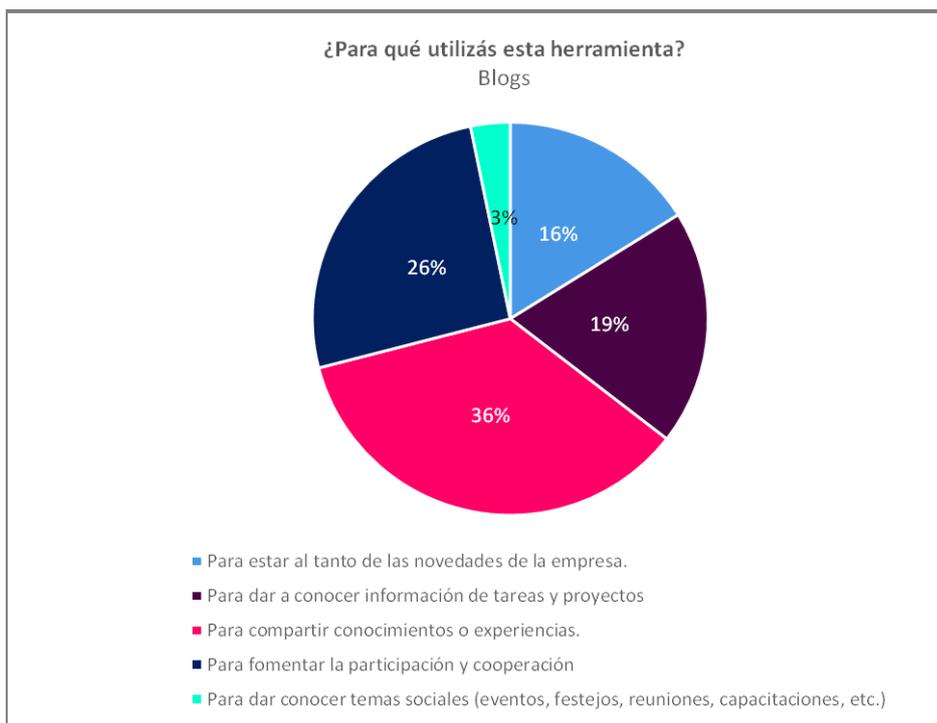


Fuente: elaboración propia

El 36% de los encuestados que utiliza blogs afirmó que el principal motivo de su uso es estar al tanto de las novedades de la empresa. En segundo lugar -26%- fomentar la participación y la colaboración, seguido por la necesidad de dar a conocer información de tareas o de proyectos -19%.

Así, se muestra a continuación en el Gráfico 14 la variedad de usos que se le da a esta herramienta social colaborativa.

Gráfico 14: Principales usos de blogs

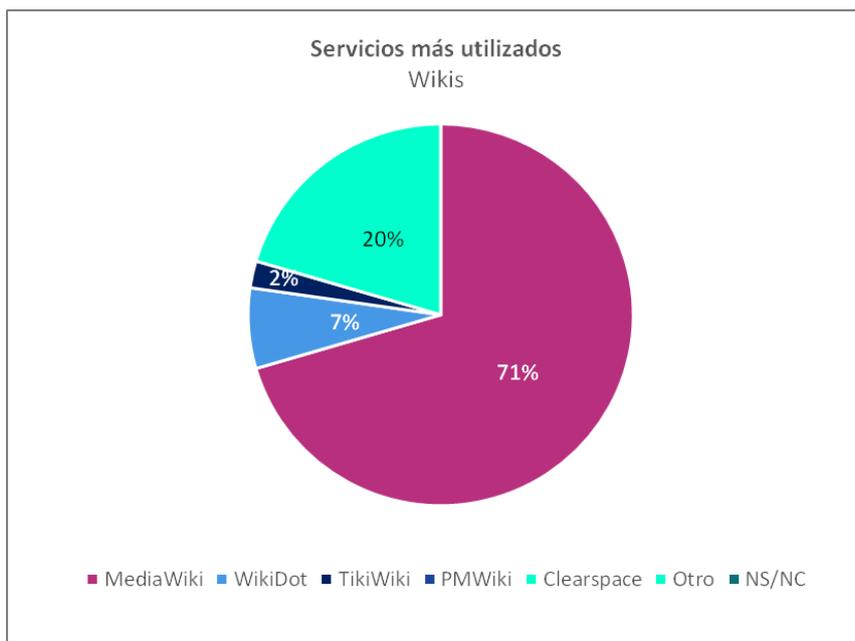


Fuente: elaboración propia

Wikis

El 80% de las empresas analizadas utiliza Wikis. El alto porcentaje de utilización es habitual en empresas de Sistemas y/o Tecnología ya que la Wiki se utiliza como un espacio de construcción colectiva en donde los colaboradores van documentando sus actividades con el fin de generar un repositorio informativo. Esta herramienta es quizás, la que más utilizan los encuestados aprovechando todas sus funciones de colaboración. Si bien no es la *más* utilizada, es la *mejor* utilizada en cuanto a sus objetivos 2.0. En cuanto a los proveedores utilizados para el uso de Wikis como canal de comunicación interna, el más utilizado es MediaWiki, tal como se muestra a continuación en el Gráfico 15.

Gráfico 15: Servicios más utilizados de Wikis

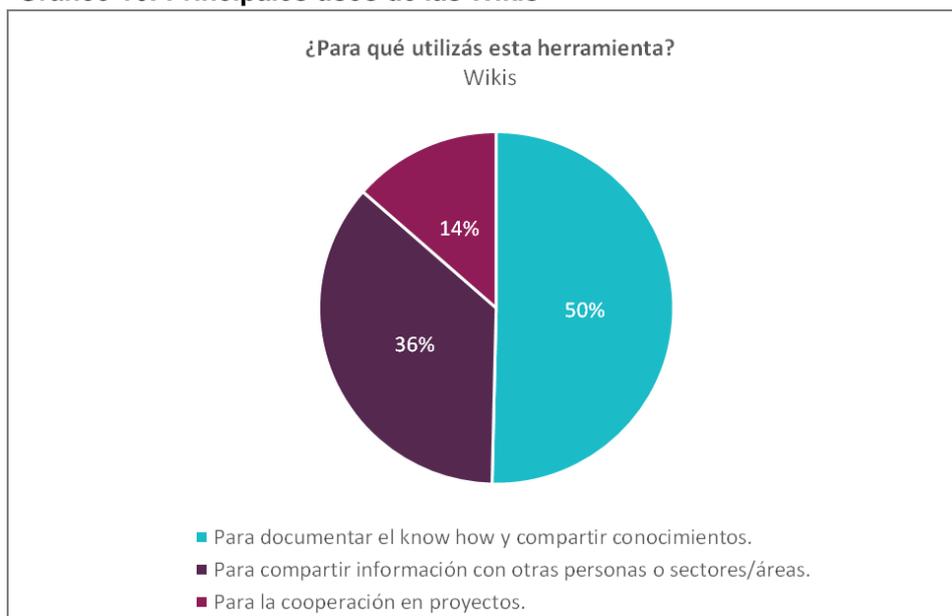


Fuente: elaboración propia

El principal uso que se le da a la Wiki como herramienta de comunicación interna es documentar el *know how* y compartir los conocimientos -Gráfico 16. Esto es de especial utilidad si en las empresas existe una amplia rotación de personal. Al tener documentadas las tareas o determinados procesos de los distintos puestos, el período de inducción de un colaborador se acorta y se simplifica ya que puede éste puede resolver sus dudas o consultas a través de un repositorio de información.

También es por ese motivo que la Wiki cobra sentido únicamente cuando sus contenidos son actualizados periódicamente y reflejan la realidad de las tareas que se llevan a cabo.

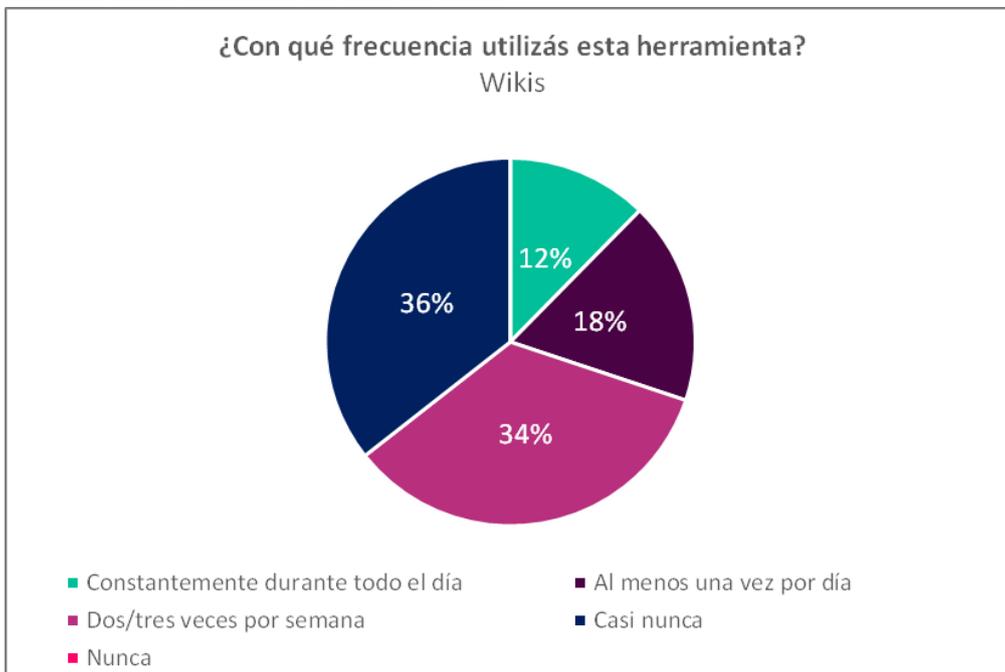
Gráfico 16: Principales usos de las Wikis



Fuente: elaboración propia

En la frecuencia de uso se mantiene la tendencia de blogs y foros ya que el 70% de los encuestados manifiesta ingresar dos o tres veces por semana o casi nunca.

Gráfico 17: Frecuencia de uso de Wikis



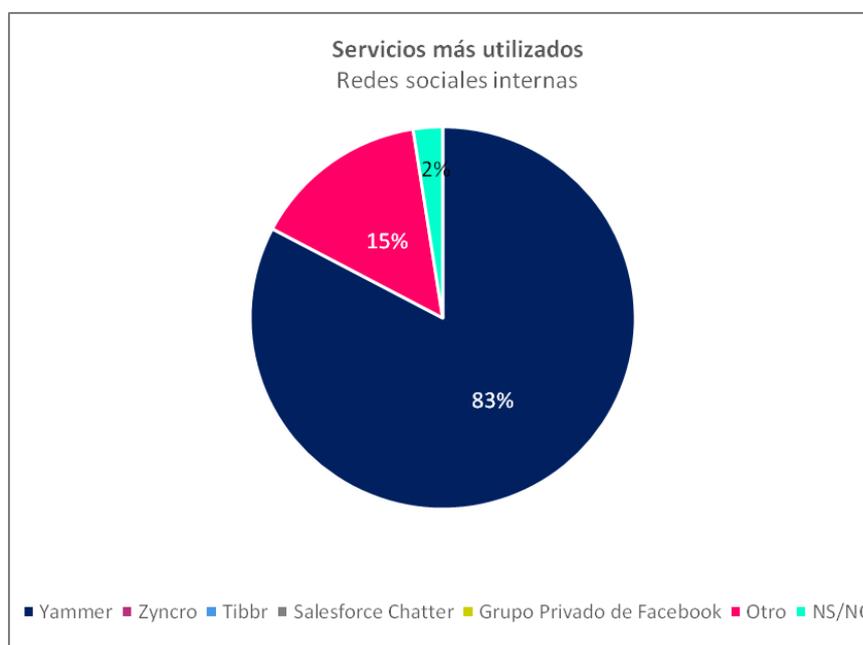
Fuente: elaboración propia

Redes sociales internas

El 40% de las empresas analizadas utiliza Redes sociales internas. Se descartó del análisis la empresa B en donde el 15% de los encuestados afirmó utilizar redes sociales internas, ya que en la entrevista en profundidad con el responsable de CI, se confirmó que la herramienta se utiliza para el contacto con un proveedor, y no como canal interno.

El servicio más utilizado según los encuestados es Yammer, la red social interna producto de Microsoft.

Gráfico 18: Servicios más utilizados de redes sociales internas



Fuente: elaboración propia

Según los datos representados a continuación, en el Gráfico 19, el uso más frecuente de las redes sociales internas en el ámbito laboral es, para el 31% de los encuestados, poder estar al tanto de las novedades de la empresa seguido -con un 29%- de la posibilidad de comunicarse con otros sectores.

Las redes sociales se utilizan como una “cartelera digital” en donde las áreas de Comunicación Interna, Recursos Humanos y, en el mejor de los casos, los líderes, publican acerca de novedades de la empresa, información institucional o proyectos corporativos. La herramienta no es utilizada en su máxima funcionalidad

colaborativa ya que en general, las publicaciones realizadas a través de este medio, también se replican en otros estáticos como el mail, las carteleras o las revistas internas.

Los colaboradores las utilizan como espectadores pero no se generan intercambios de calidad entre las personas o equipos de trabajo que puedan dar valor agregado al desarrollo de sus tareas. Es todavía tímido el grado de participación de los empleados en las redes sociales internas.

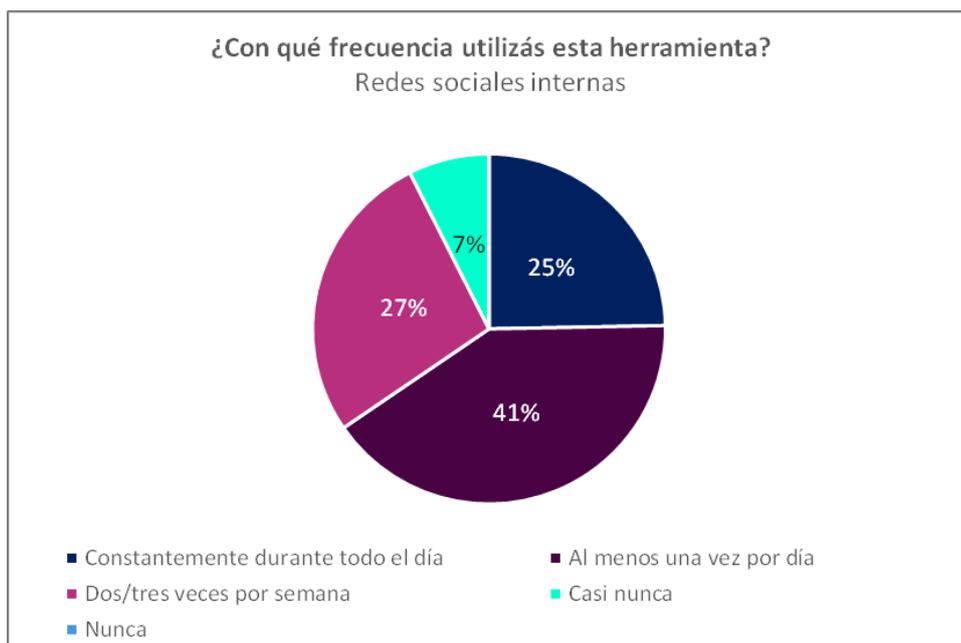
Gráfico 19: Principales usos de redes sociales internas



Fuente: elaboración propia

El 41% de los encuestados ingresa a la red social interna al menos una vez por día y el 25% indica hacerlo constantemente durante todo el día. Este es un claro indicador del nivel de interés por parte de los colaboradores hacia este nuevo canal. Pese a que los contenidos no son tan frecuentes y que la información también se replica por otros canales, los colaboradores ingresan diariamente a esta herramienta.

Gráfico 20: Frecuencia de uso de redes sociales internas



Fuente: elaboración propia

Chat

El 100% de las empresas analizadas utiliza chat. Internamente, el uso de chat es mayoritario ya que el 67% de los encuestados indican que acceden a esta herramienta.

El chat es una de las primeras tecnologías en incorporarse al ámbito corporativo pero en los últimos años, estas herramientas fueron incorporando cada vez más, funciones colaborativas que permiten acortar distancias, optimizar tiempos y ahorrar dinero. Funciones tales como presentaciones compartidas, ediciones concurrentes de documentos, distinción de roles entre los participantes, son características de gran utilidad para, por ejemplo, brindar capacitaciones o realizar reuniones de trabajo cuando los involucrados no se encuentran en el mismo espacio físico de trabajo.

Sin embargo, no son éstas las funciones más utilizadas del chat ya que la mayoría de los encuestados (59%) indicó usarla para comunicarse ágilmente con otras personas. El chat es la herramienta más utilizada pero sólo como un canal de

comunicación entre dos personas en donde sólo tienen como objetivo hablar simulando una conversación telefónica.

Gráfico 21: Principales usos del chat

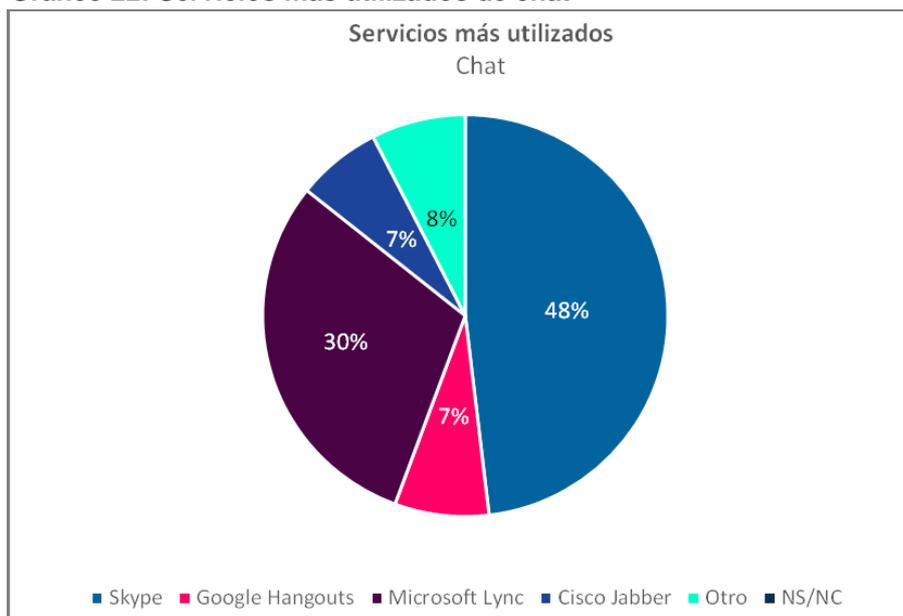


Fuente: elaboración propia

Se repite la tendencia de las plataformas de colaboración documental o de las redes sociales, en donde se utiliza la herramienta pero no en sus máximas funcionalidades de colaboración.

En cuanto a los proveedores de servicios de chat o mensajería, los más utilizados según el Gráfico 22 son Skype y Lync, ambos de Microsoft.

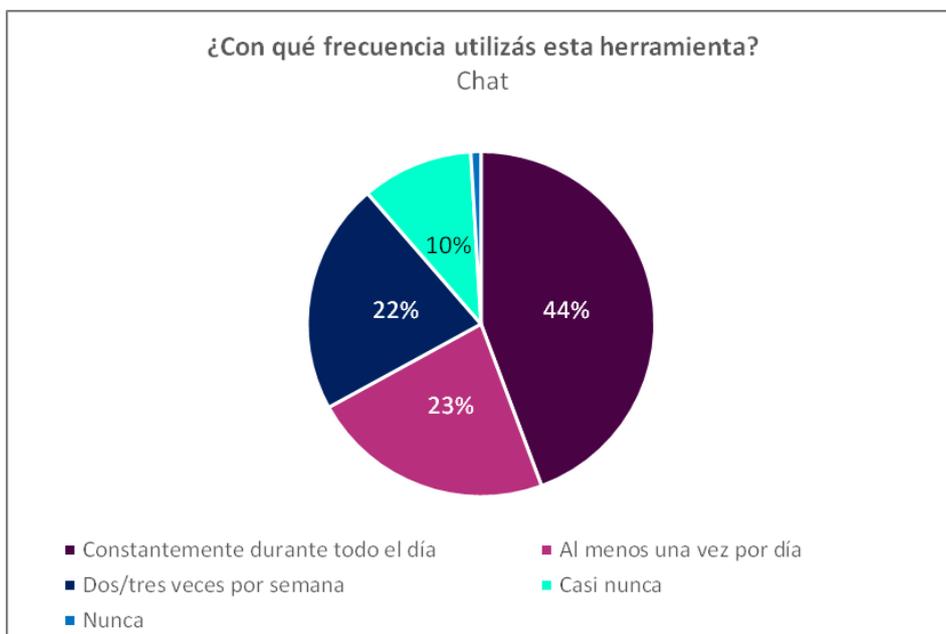
Gráfico 22: Servicios más utilizados de chat



Fuente: elaboración propia

Por último, la frecuencia de uso de esta herramienta es en general alta. El 44% de los encuestados la usa constantemente en el día y otro 23% al menos una vez al día.

Gráfico 23: Frecuencia de uso del chat



Fuente: elaboración propia

Como resumen de la información detallada anteriormente, las herramientas 2.0 más utilizadas en las empresas como canales de comunicación interna son las **plataformas de colaboración documental** y el **chat**. Asimismo, las menos utilizadas son los **blogs** y las **redes sociales internas**.

En cuanto a los proveedores del servicio, los más consumidos por las empresas son los siguientes:

Tabla 8

Proveedores de servicios más utilizados

Proveedores de servicios más utilizados	
Plataformas de colaboración documental	Carpetas internas compartidas
Foros	NS/NC – Desarrollos internos
Blogs	Blogspot
Wikis	Media Wiki
Redes sociales internas	Yammer
Chat	Skype

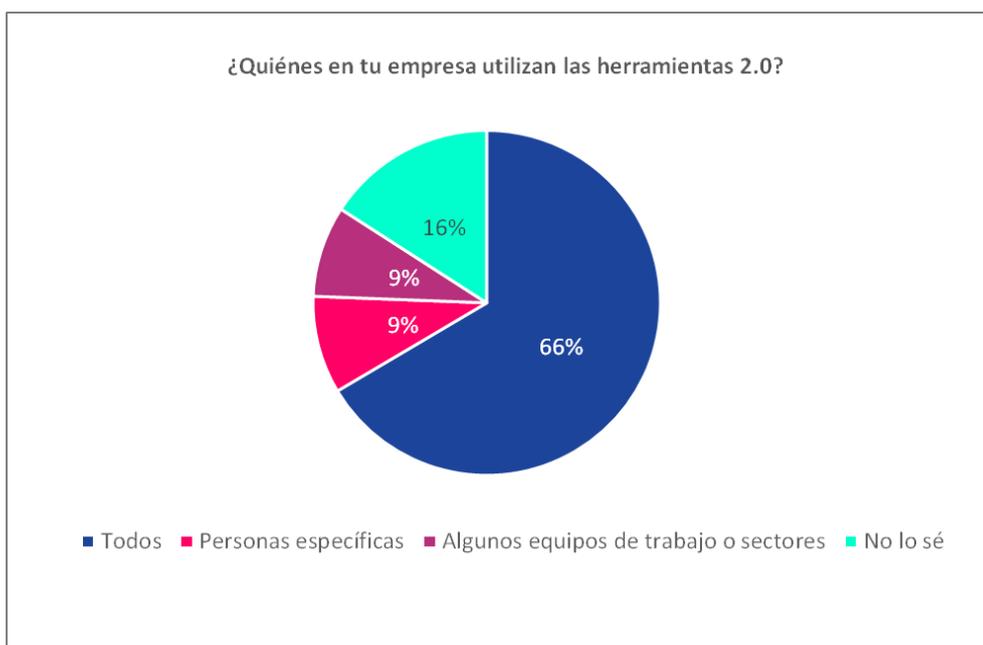
Se analizó quiénes son los consumidores de las aplicaciones colaborativas dentro de cada empresa con el fin de evaluar si se encuentran institucionalizadas en toda la organización o sólo las utilizan algunas áreas o personas puntuales.

En todas las empresas participantes el mayor porcentaje de colaboradores encuestados indicó que el acceso a las herramientas colaborativas -en general, sin especificar alguna- es para todos. Cabe destacar que se relevaron varias observaciones y comentarios en donde se indicaba que el acceso no es el mismo para todas las herramientas y generalmente depende del tipo de tecnología. En algunas empresas, sólo los líderes pueden acceder a estas herramientas; en otras, los permisos de acceso no están otorgados por la jerarquía sino por el tipo de tareas que desempeñan determinados colaboradores.

La mayoría de estas herramientas son utilizadas informalmente por áreas o sectores determinados; no se encuentran institucionalizadas por algún área de CI.

Esto implica que las publicaciones o las gestiones de cada herramienta, no estén vinculadas a un área de CI, por lo tanto, no estén planificadas en conjunto con otros canales. También debido a ese motivo, las publicaciones pueden no tener una periodicidad frecuente o contenidos gestionados de forma estratégica.

Gráfico 24: Alcance de las herramientas 2.0



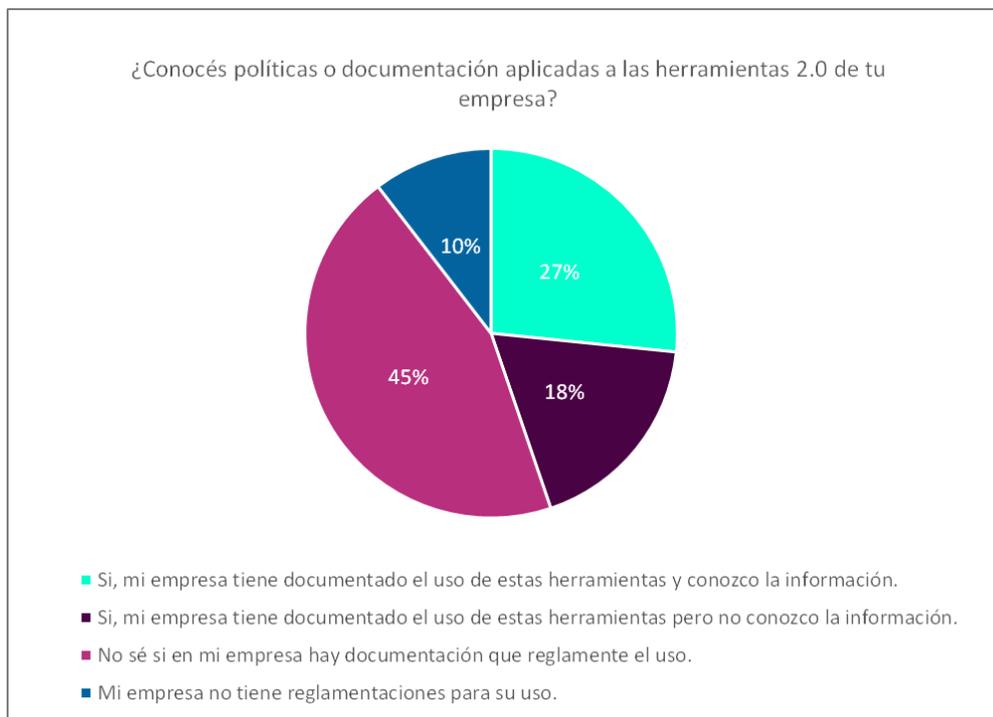
Fuente: elaboración propia

Para examinar si existen políticas, pautas o condiciones preestablecidas por la empresa para el uso adecuado de las herramientas colaborativas, se preguntó a los empleados si conocen acerca de la existencia de dichos documentos o normas.

La mayoría de los encuestados indicó no saber si en su empresa hay documentación que reglamente el uso de las herramientas colaborativas.

Entre el 27% de los encuestados que indicaron conocer las políticas para reglamentar el uso de las herramientas internas, se analizaron las temáticas de los documentos y los principales motivos de su aplicación. Las principales referencias de estas normas tratan sobre la confidencialidad de los datos internos, a la privacidad y al uso responsable de la información, al respeto a los demás y a la ética en el uso de información

Gráfico 25: Documentación sobre el uso de herramientas 2.0



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 9 a continuación se realiza un resumen de los usos que los colaboradores hacen de cada herramienta 2.0 dentro del ámbito laboral.

Tabla 9

Finalidad de uso de las herramientas 2.0

Finalidad de uso de las herramientas 2.0	
Plataformas de colaboración documental	<ul style="list-style-type: none"> • Para acceder a documentación de la empresa. • Para compartir material con otras personas o sectores/áreas.
Foros	<ul style="list-style-type: none"> • Para difundir y compartir conocimientos.
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> • Para compartir conocimientos o experiencias.
Wikis	<ul style="list-style-type: none"> • Para documentar el <i>know how</i> y compartir conocimientos
Redes sociales internas	<ul style="list-style-type: none"> • Para estar al tanto de novedades de la empresa. • Para conocer temas sociales de mis compañeros de trabajo (eventos, festejos, reuniones, capacitaciones, etc.)
Chat	<ul style="list-style-type: none"> • Para comunicarme con otras personas ágilmente.

El tipo de contenido que circula por las herramientas 2.0 utilizadas se segmentó de acuerdo a los siguientes criterios:

Segmentación de contenidos por sexo

- **Femenino:** gestión de proyectos, novedades sobre capacitaciones y otras actividades de la empresa, noticias en general, sociales (fotos y videos de eventos, cumpleaños).
- **Masculino:** artículos, gestión de proyectos, capacitaciones, actualización de documentos, temas e incidentes de la empresa,

Segmentación de contenidos por edad

- **18 – 25 años:** temas e incidentes sobre la empresa, proyectos, novedades, sociales (fotos y videos sobre eventos, cumpleaños), noticias sobre la empresa.
- **26 – 35 años:** novedades sobre capacitaciones, actualización de documentos, noticias de interés general, estado de proyectos.
- **36 – 45 años:** gestión de proyectos, artículos, novedades sobre capacitaciones, noticias y logros.
- **Más de 46 años:** no indicaron qué tipo de contenidos publican.

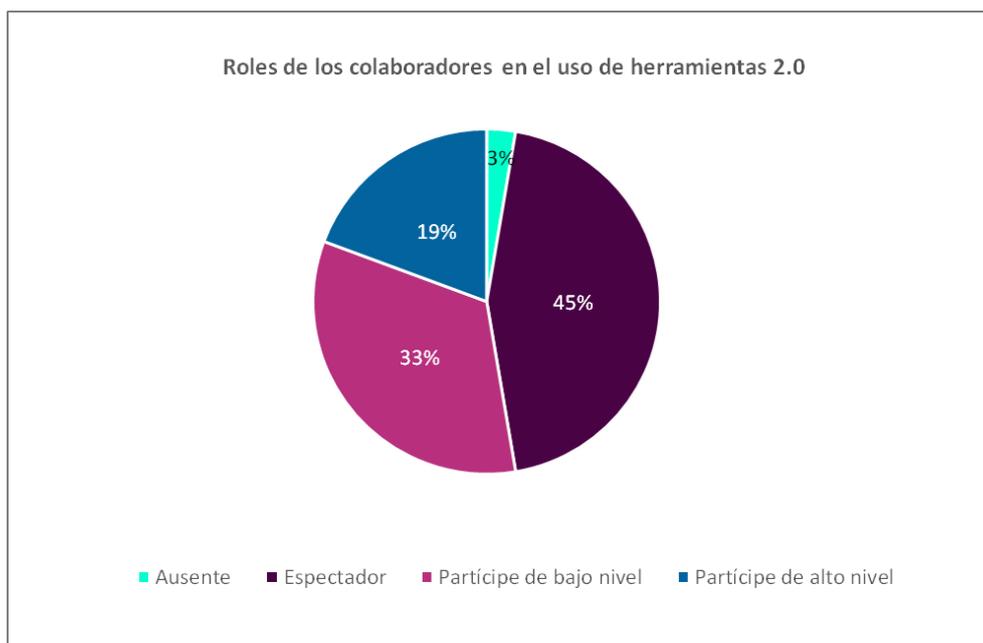
Segmentación de contenidos por jerarquía

- **Analista/Administrativo/Desarrollador/Asistente:** novedades sobre las capacitaciones, temas e incidentes sobre la empresa, proyectos, novedades, sociales (fotos y videos sobre eventos, cumpleaños), noticias sobre la empresa.
- **Jefe/Líder/Encargado/Supervisor/Coordinador:** Gestión de proyectos, artículos y novedades de la empresa, actualización de documentos
- **Gerente/Director:** artículos, estado de proyectos, novedades sobre capacitaciones.

En cuanto al rol que adoptan los colaboradores ante el uso de herramientas 2.0 la mayoría es de tipo *espectador* (sólo ingresan para ver lo publicado) seguido por el rol de *partícipe de bajo nivel* (utilizan estas herramientas ante un pedido o necesidad

puntual). Esto indica la baja utilización de las funcionalidades colaborativas de las herramientas 2.0. Si la esencia de estas tecnologías es la participación activa y constante pero las personas ingresan sólo para mirar lo que está publicado, entonces el objetivo de uso de estas herramientas no se está alcanzando.

Gráfico 26: Roles en el uso de herramientas 2.0



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 10 a continuación se realiza una comparativa en la escala de valoración que tienen los colaboradores acerca de cada herramienta colaborativa y de los canales tradicionales de comunicación interna tales como revistas corporativas, reuniones de equipo, entre otros.

Tabla 10

Valoración de los canales de comunicación interna

	Muy conforme	Conforme	Ni conforme ni desconforme	Disconforme	Muy disconforme	TOTAL
Plataformas documentales	18%	62%	20%	0%	0%	100%
Foros	15%	56%	30%	0%	0%	100%
Blogs	13%	67%	20%	0%	0%	100%
Wikis	19%	47%	31%	3%	0%	100%
Redes sociales internas	27%	52%	19%	2%	0%	100%
Chat	27%	59%	13%	0%	1%	100%
Correo electrónico/mail	50%	37%	10%	1%	1%	100%
Newsletter de novedades	20%	28%	37%	11%	5%	100%
Revista corporativa	17%	25%	34%	18%	6%	100%
Carteleras	12%	17%	34%	24%	12%	100%
Intranet/Portales	23%	35%	24%	14%	5%	100%
Folletería	14%	18%	33%	19%	16%	100%
Reuniones de equipo	46%	28%	21%	5%	1%	100%

Para obtener los datos de las herramientas más valoradas por los colaboradores se consideraron aquellas con un porcentaje superior al 80% entre las opciones "Conforme" y "Muy Conforme". En este sentido, el chat y el correo electrónico/mail son los canales de comunicación interna más valorados por los colaboradores.

En el sentido contrario, para obtener los datos de las herramientas menos valoradas por los colaboradores se consideraron aquellas con un porcentaje superior al 20% entre las opciones "Disconforme" y "Muy Disconforme". La revista corporativa, las carteleras y los folletos son los canales de comunicación interna menos valorados por los colaboradores.



Conclusión



Resultado a los objetivos planteados y cumplimiento de hipótesis

Como síntesis de la información relevada, y en respuesta al objetivo general del trabajo, las principales funciones de las herramientas colaborativas implementadas en empresas como canales de comunicación interna están orientadas a estar al tanto de las novedades y de lo que sucede en la organización y a contactarse o disponibilizar materiales entre colaboradores. Todavía no se utilizan con la concepción de dar valor agregado, aprovechando al máximo las funciones colaborativas y de participación.

Por su parte, los principales roles en la metodología de trabajo e interacción cotidiana de los públicos internos están orientados a observar lo que publican otros compañeros y a acceder a información concreta de la empresa (institucional) o de su puesto de trabajo (del área) cuando sea necesario. Estos roles se definieron en el marco teórico de este trabajo como “espectadores” y “partícipes de bajo nivel” respectivamente. Un 45% de los encuestados indicó asumir el rol de espectador, en tanto que un 33% como partícipe de bajo nivel. Entonces, más del 75% de los encuestados no tiene una actitud proactiva para publicar información constantemente, actualizar o proponer mejoras. Las únicas dos herramientas cuyos principales usos fueron colaborar o compartir con otras personas -foros y blogs- son poco utilizadas en el interior de las empresas estudiadas, alrededor de un 20% de los empleados de las empresas que poseen esta herramienta manifiestan consultarla.

Las tecnologías sociales colaborativas más utilizadas como herramientas de comunicación interna (en cuanto a disponibilidad y frecuencia de uso) son las plataformas de colaboración documental estáticas como las carpetas internas compartidas y, por otro lado, el chat o mensajería instantánea, en donde se utilizan con la principal función de comunicarse ágilmente. En ambos casos, el 100% de las empresas tienen estas herramientas y alrededor del 50% de los colaboradores las utilizan constantemente durante toda su jornada de trabajo. Sin embargo, estas herramientas no se utilizan específicamente con finalidad colaborativa. En el caso de las herramientas de colaboración documental, se usan en la mayoría de los

casos para disponibilizar material y no para trabajar concurrentemente, por ejemplo, en un mismo documento. En el caso del chat, éste se usa como una alternativa económica al teléfono pero no para recibir capacitaciones o hacer videoconferencias colaborando activamente entre varias personas.

En cuanto a los contenidos institucionales que se desarrollan específicamente para gestionar y utilizar dichas herramientas colaborativas, la mayoría están orientados a temáticas relacionadas con la confidencialidad de los datos internos y ética en el uso de información. Aún no hay un repositorio sólido de datos orientados a mejores prácticas, instructivos y consejos para optimizar el uso de estas herramientas y sacarles el máximo beneficio posible para el desarrollar el trabajo cotidiano, evitar la duplicidad de tareas y aprovechar el nivel de conocimiento o *expertise* de cada persona.

Además, en la mayoría de los casos los colaboradores no conocen acerca de la existencia de estas políticas preestablecidas por la empresa para garantizar la confiabilidad de los datos.

Las prácticas y estrategias que utilizan las empresas para fomentar la colaboración y la participación por parte de los empleados en contenidos institucionales están vinculadas a temas lúdicos como sorteos y concursos. En algunos casos, se toman distintos conceptos o fechas especiales, como por ejemplo el Mundial de Fútbol, para trabajar valores y competencias tales como el trabajo en equipo, la pasión y la competencia.

En cuanto a los principales contenidos que se publican a través de las herramientas sociales internas, clasificando dichos contenidos según determinados datos demográficos de los empleados que las utilizan, no se obtuvieron datos significativos que justifiquen comentarios acerca de la distinción de acuerdo a la edad, sexo y posición jerárquica. Todos los rangos publican información y contenidos similares relacionados mayormente con gestión de proyectos, eventos y capacitaciones, noticias y sociales de la empresa.

Frente a otros canales para la recepción de mensajes institucionales los colaboradores valoran positivamente el chat (herramienta social colaborativa) y el

correo electrónico. También son valorados positivamente los canales de tipo presencial como las reuniones de equipo.

En cambio, los folletos, las carteleras y las revistas impresas son las herramientas de CI menos valorados por los colaboradores de las empresas estudiadas.

Con la información aportada en el marco teórico y metodológico, y luego de un análisis de los datos relevados para cada objetivo propuesto, **se puede confirmar la hipótesis planteada para esta investigación**. Dentro del ámbito empresarial, las herramientas sociales colaborativas se utilizan principalmente para compartir información y documentación entre áreas o para que la empresa emita contenidos institucionales como un canal más de comunicación interna.

Las tecnologías colaborativas usadas internamente, especialmente los blogs, los foros y las redes sociales corporativas, no llegaron todavía a posicionarse como herramientas de trabajo cotidiano pensadas estratégicamente y gestionadas para lograr metodologías y dinámicas más ágiles de trabajo. Asimismo, las herramientas 2.0 más usadas no se utilizan aprovechando sus máximas funciones colaborativas; sino simplemente para acceder rápidamente a determinada documentación (en el caso de las herramientas de colaboración documental) o para comunicarse ágilmente (en el caso del chat).

Previsiones a futuro

Son todavía difusos los posibles escenarios y desafíos a futuro que enfrentan las empresas en la gestión de su comunicación interna. Sin embargo, se pueden inferir las principales prácticas de su aplicación en el ámbito empresarial. Difícilmente los canales de comunicación interna 2.0 podrán reemplazar a los tradicionales. Lo más probable es que se sumen a la variedad de opciones de acuerdo a las necesidades, cultura, estrategias y objetivos de comunicación que tenga cada organización.

Haciendo una mirada más abarcativa de la situación actual, la comunicación colaborativa existe desde siempre; no arranca cuando se implementan las plataformas. A lo sumo, esas plataformas o tecnologías, correctamente gestionadas, podrían ayudar a agilizar o dinamizar determinados procesos comunicativos. La

comunicación digital difícilmente reemplazará a la comunicación presencial; pero gestionada correctamente podrá potenciarla, optimizarla y complementarla perfectamente.

En cuanto a los tipos de herramienta, las redes sociales internas y las wikis son los principales canales pendientes a incorporar a futuro pero su gestión se convierte en un desafío para el área de Comunicación Interna. Lo importante, al momento de pensar en implementar o gestionar este tipo de plataformas, es pensar en la cultura de la organización. Si es de tipo tradicionalista y conservadora, la aplicación forzada de las mejores herramientas 2.0 sin una estrategia que la acompañe y sin el apoyo de los directivos, no tendrá más que fracasar.

Además, no en todos los casos el camino hacia una comunicación abierta, participativa y *cocreada* es la solución. No se puede pensar en un plan participativo de comunicación interna si el modelo de toma de decisiones y de liderazgo de la empresa es de tipo lineal. Debe existir una estrategia muy pensada por parte de la organización para lograr que sus colaboradores encuentren valioso el acto de colaboración con otros, de comunicación, de participación.

Las tecnologías 2.0 impulsan la cultura “co”: colaborar, cooperar, compartir y construir. Pero hay que tener en cuenta que la colaboración y la participación no siempre agregan valor. Se puede obtener por ejemplo un altísimo nivel de participación de los colaboradores en un blog, foro o red social pero quizá los contenidos que se publican allí no brindan utilidad o no cumplen con el objetivo por el cual fue ideado el canal.

La empresa debe preguntarse ¿para qué necesita esa plataforma 2.0? No debe ser únicamente para seguir una tendencia, ni para buscar la participación como un fin. La gestión de dichas herramientas siempre debe generar valor alineado a las estrategias del negocio.

Por otro lado, es fundamental analizar de qué tipo de organización se trata, cuál es su rubro y cómo está conformada al momento de pensar en herramientas 2.0 para la comunicación interna. Las tecnologías colaborativas no son una solución para todos los casos. En las empresas analizadas en este trabajo todos los

colaboradores encuestados trabajan sentados en escritorios con computadoras. Pero cuando se trata con empresas con plantas o fábricas hay que considerar que ellos tienen poco o nulo acceso a computadoras y para esos casos las estrategias varían. No quiere decir que esas empresas no podrán acceder a plataformas colaborativas 2.0, pero deberán llevar adelante otras estrategias de acceso a la información como carteleras o kioscos digitales, aplicaciones para celulares, entre otras.

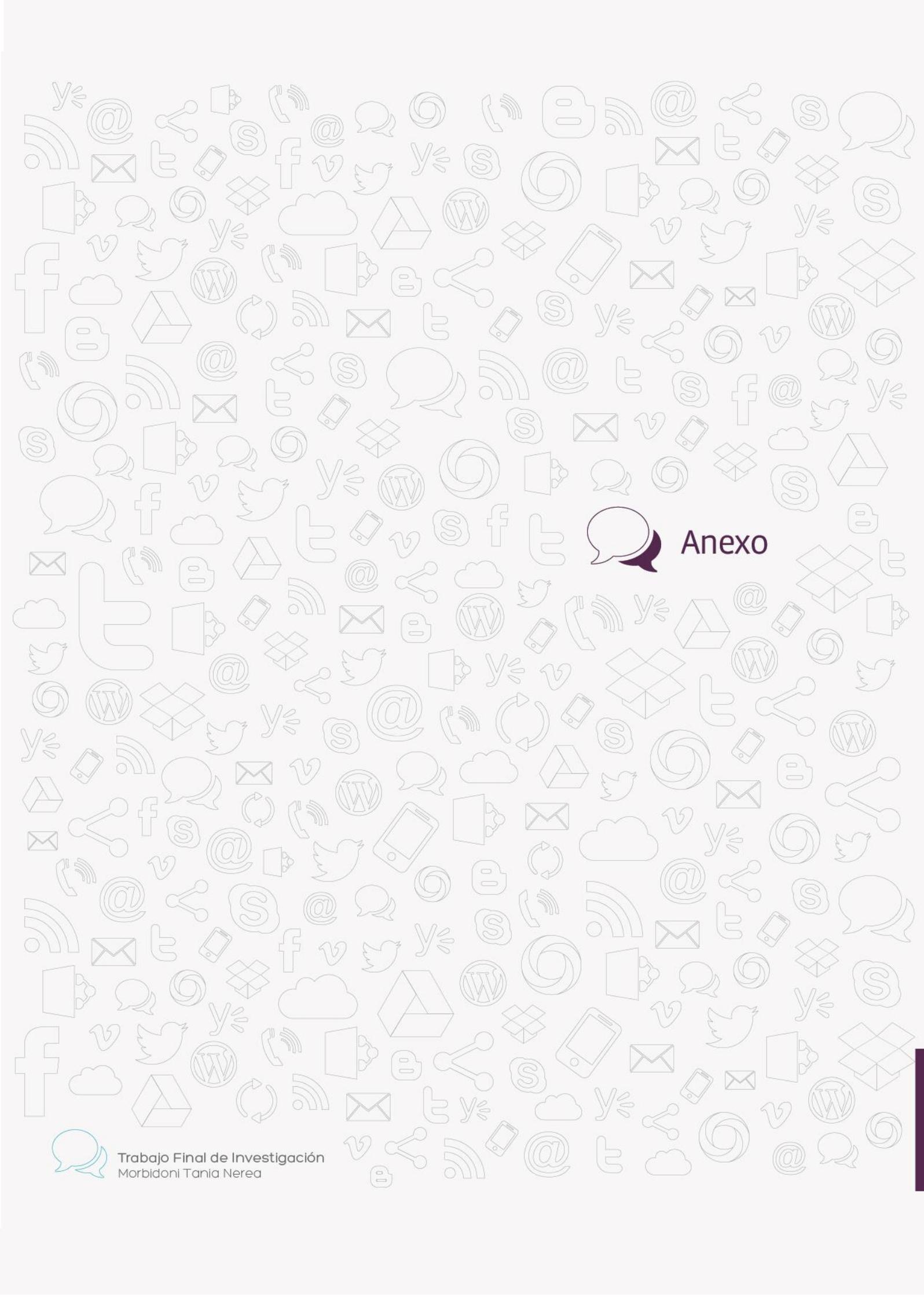
En síntesis, el futuro no está específicamente en la tecnología que se elija. El futuro está en el rol de la comunicación interna que debe erigirse como promotora de conversaciones saludables dentro de la organización y, si las herramientas 2.0 y las plataformas de colaboración son la mejor alternativa para hacerlo, los comunicadores deberán actuar entonces como consultores internos con un papel más estratégico y protagónico en dicha implementación.

Referencias

- Aliende, E. (febrero 2012). Redes sociales internas. *Revista Imagen y Comunicación*. (26). pp. 29-34. Recuperado de <http://www.reddircom.org/> el 5/5/2013.
- De Salas Nestares, M. (2010). La publicidad en las redes sociales: de lo invasivo a lo consentido, *Revista Ícono14*, (15) [en línea]. pp. 75-84. Recuperado de <http://www.icono14.net> el 16/10/2013.
- Diez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. [En línea] p. 34. Recuperado de <http://books.google.com.ar/> el 28/9/2013.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación 2.0, Un desafío cultural*. [En línea]. Recuperado de www.formanchuk.com.ar el 18/10/2013.
- Franco, M. (2009). Lo que viene en la Web. En Sbdar Manuel (Ed.). *Master en negocios: inventando el futuro, los negocios en el año 2020* (pp. 99-111). Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Great Place To Work (2011). *Marca Empleadora 2011*. [En línea] Recuperado de www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/595-informe-marca-empleadora el 20/10/2013.
- Ibarómetro & BW Comunicación Interna (2012). *Diagnóstico C.I. en Argentina, Informe Completo*. [En línea]. Recuperado de <http://www.diagnosticoci.com.ar> el 1/5/2013.
- Laura, M. (noviembre 2012). La cultura 2.0 en la comunicación interna. *Revista Imagen y Comunicación* (35). pp. 31-34. Recuperado de <http://www.reddircom.org/> el 5/5/2013.
- López Fiorito, P. (2013). Medir es crecer. En Blanc, Maximiliano, *Radiografía de la comunicación interna en la Argentina*, 1a ed. Buenos Aires. BW Comunicación Interna. p. 32-83.

- López Jiménez, M. (marzo 2012). Las TIC y la Web 2.0. *Revista Iberoamericana de comunicación DIRCOM* (94). p. 31-35.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. 1a ed. Buenos Aires. La Crujía.
- McKinsey Quarterly (2010). *The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday* [en línea]. Recuperado de www.mckinsey.com/ el 9/5/2013.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. 1a ed., Buenos Aires. Temas Grupo Editorial.
- Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2012). *Redes Sociales, social media y entorno digital en comunicación interna*. [En línea]. Recuperado de www.observatoriocomunicacioninterna.es el 26/5/2013.
- Pere Molina J., Antolín L., Pérez-Samaniego, V., Devís, J. & Villamón, M. (marzo 2013). Uso de blogs y evaluación continua del aprendizaje del alumnado universitario. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa* (43). [En línea] Recuperado de <http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec43> el 15/10/2013
- Pérez Acosta, O., Fagúndez Zambrano, T., González Rodríguez, A., Naykiavick, R. (2013). Tecnologías web 2.0: wikis como herramienta para fomentar el trabajo colaborativo en estudiantes de ingeniería. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*. 7(1). p. 25-36. [En línea] Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/> el 12/9/2013.
- Sotelo, M. (enero 2013). Comunicación Interna 2.0. *Revista Imagen y Comunicación* (37). pp. 31-35. Recuperado de <http://www.reddircom.org/> el 5/5/2013.
- Sotelo, M. (2012). Herramientas efectivas que motivan y generan compromiso. *Revista Imagen y Comunicación* (33). pp. 9-13. Recuperado de <http://www.reddircom.org/> el 5/5/2013.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española* [versión en línea]. 22a Ed. <http://rae.es/>.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires. La Crujía.

- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires. Granica.
- Torres Flórez, J. (2012). Comunicación Interna, Endomarketing y tecnología. *Revista Iberoamericana de comunicación DIRCOM* (94). pp. 56-59.
- Tower Watson (2012). *The 2011-2012 Change and communication ROI Study Report. Clear Direction in a Complex World*. [En línea]. Recuperado de www.towerswatson.com el 26/5/2013.
- Trigueros Cervantes, C., Torre Navarro, E. de la, Rivera García & E. Moreno Doña, A. (febrero 2010). *El Chat como estrategia para fomentar el aprendizaje colaborativo. Una experiencia práctica en el Practicum de Magisterio*. CiDd: II Congrés Internacional de Didàctiques. [En línea]. España. Recuperado de: <http://www.udg.edu/portals/3/didactiques2010/guiacdII/ordretitolsFRAN.html> el 14/10/2013.
- Vara, M. (2012). Colaboradores In. *Revista Iberoamericana de comunicación DIRCOM* (94). pp. 14-16.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012, Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Bruselas. [En línea]. Recuperado de www.communicationmonitor.eu el 5/5/2013



Anexo



Marco teórico: Traducciones de material bibliográfico en inglés

European Communication Monitor 2012. (Cita nº2, pág. 17)

“European communication professionals consider online communities or social networks as by far the most important social media tool available. With more than 75% support by respondents, it is leading the list of important social media tools. Online communities are followed by online videos ranking second in importance (67%), mobile applications like apps and mobile webs ranking third (65%), micro blogs (e.g. Twitter) ranking fourth (56%) and weblogs ranking fifth (45%). However, less than 56% of the communication departments actually use online communities in their communication, a gap of more than 20% compared to the importance this tool is given by the practitioners.”

2011 – 2012 Change and Communication ROI Study Report. (Cita nº17, pág. 44)

With social media technology, organizations extend existing social networks beyond face-to-face interaction and design segmentation. While social networks are ideally suited to building community within an organization, overall, just over half (51%) of our participants use it for this purpose, and only about one-third of those find it effective. Not surprisingly, among companies that are highly effective at communicating, we find a higher frequency of use and effectiveness (*Figure 19*). Social media is also well suited to support collaboration, and here we find a similar trend across all organizations.

Encuesta: Herramientas colaborativas de comunicación interna

Muchas gracias por tomarte el tiempo para completar esta encuesta. Tu opinión es de gran importancia para realizar mi Trabajo Final de graduación.

Esta encuesta requiere sólo unos 10 minutos de tu tiempo. Tus respuestas serán totalmente anónimas; como verás, en ningún lugar se pedirá tu nombre y apellido. Tenés que tener más de 3 meses de antigüedad en la empresa para responder esta encuesta. Los datos son confidenciales y serán utilizados únicamente con fines académicos.

Por cualquier duda o consulta comunicate vía mail a tmorbdioni@gmail.com.

Datos demográficos

1. Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Más de 46 años

2. Sexo

- Femenino
- Masculino

3. Nombre de la empresa: _____

4. Nombre del área/sector: _____

5. Antigüedad laboral

- Menos de 3 meses
- Entre 3 meses y 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

6. Nivel jerárquico

- Analista – Administrativo - Asistente
- Jefe – Líder – Responsable – Supervisor – Coordinador - Encargado

- Gerente - Director
- Otro (especifique): _____

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas 2.0 utilizás actualmente en tu trabajo? (podés marcar más de una opción)

- Plataformas de colaboración y edición documental (como GDrive o SharePoint)
- Foros
- Blogs
- Wikis
- Redes sociales internas o grupos privados en Facebook
- Chat o mensajería instantánea
- Portales interactivos (intranets)
- Otro (especifique)

8. ¿Quiénes utilizan estas herramientas en tu empresa?

- Todos
- Personas específicas
- Algunos equipos de trabajo o sectores

Observaciones: _____

Plataformas de colaboración documental

Si en tu empresa utilizás alguna plataforma de edición colaborativa de documentos, como Google Drive o SharePoint, por favor respondé las siguientes sentencias

9. Plataformas de colaboración empresarial ¿qué servicio utilizás?

- Office 365/SharePoint
- Google Drive
- TeamLab
- NS/NC
- Otro (especifique): _____

10. ¿Para qué utilizás estas herramientas? (podés marcar más de una opción)

- Para acceder a documentación de la empresa.
- Para compartir material con otras personas o sectores/áreas.
- Para documentar el *know how* y extender conocimientos.
- Para compartir procedimientos de mis tareas.
- Para la cooperación en proyectos.
- Para editar documentos con mis compañeros al mismo tiempo.
- Otro (especifique): _____

11. ¿Con qué frecuencia utilizás esta herramienta?

- Constantemente durante todo el día
- Al menos una vez por día
- Dos/tres veces por semana
- Casi nunca
- Nunca

12. ¿Cómo valorarías la plataforma de colaboración documental utilizada en tu trabajo?

Muy conforme	Conforme	Ni conforme ni disconforme	Disconforme	Muy disconforme
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Foros

Si en tu empresa utilizás foros, por favor respondé las siguientes sentencias

13. Foros ¿qué servicio utilizás?

- Foros.Net
- ForoActivo.com
- ForosPro
- NS/NC
- Otro (especifique): _____

14. ¿Para qué utilizás estas herramientas? (podés marcar más de una opción)

- Para iniciar discusiones sobre un tema laboral.
- Para conocer la opinión de mis compañeros acerca de una tarea.
- Para difundir y compartir conocimientos.
- Para generar un repositorio de información acerca de cómo resolver problemáticas o procesos.
- Para capacitaciones.
- Otro (especifique): _____

15. ¿Con qué frecuencia utilizás esta herramienta?

- Constantemente durante todo el día
- Al menos una vez por día
- Dos/tres veces por semana
- Casi nunca
- Nunca

16. ¿Cómo valorarías la herramienta de foros utilizada en tu trabajo?

Muy conforme	Conforme	Ni conforme ni disconforme	Disconforme	Muy disconforme
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Blogs

Si en tu empresa utilizás blogs, por favor respondé las siguientes sentencias

17. Blogs ¿qué servicio utilizás?

- Blogger
- Blog
- Blogspot
- Wordpress

- NS/NC
- Otro (especifique): _____

18. ¿Para qué utilizás estas herramientas? (podés marcar más de una opción)

- Para estar al tanto de las novedades de la empresa.
- Para dar a conocer información de tareas y proyectos
- Para compartir conocimientos o experiencias.
- Para fomentar la participación y cooperación
- Para dar conocer temas sociales (eventos, festejos, reuniones, capacitaciones, etc.)
- Otro (especifique): _____

19. ¿Con qué frecuencia utilizás esta herramienta?

- Constantemente durante todo el día
- Al menos una vez por día
- Dos/tres veces por semana
- Casi nunca
- Nunca

20. ¿Cómo valorarías la herramienta de blogs utilizada en tu trabajo?

Muy conforme	Conforme	Ni conforme ni disconforme	Disconforme	Muy disconforme
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wikis

Si en tu empresa utilizás wikis, por favor respondé las siguientes sentencias

21. Wikis ¿qué servicio utilizás?

- WikiDot

- PBWorks
- SocialText
- Wikispaces
- Wikia
- NS/NCBlogger
- Otro (especifique): _____

22. ¿Para qué utilizás estas herramientas? (podés marcar más de una opción)

- Para documentar el *know how* y compartir conocimientos.
- Para compartir información con otras personas o sectores/áreas.
- Para la cooperación en proyectos.
- Otro (especifique): _____

23. ¿Con qué frecuencia utilizás esta herramienta?

- Constantemente durante todo el día
- Al menos una vez por día
- Dos/tres veces por semana
- Casi nunca
- Nunca

24. ¿Cómo valorarías la herramienta de wikis utilizada en tu trabajo?

Muy conforme	Conforme	Ni conforme ni disconforme	Disconforme	Muy disconforme
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Redes sociales internas

Si en tu empresa utilizás redes sociales internas o grupos privados de Facebook, por favor respondé las siguientes sentencias

25. Redes sociales internas ¿qué servicio utilizás?

- Yammer
- Zyncro
- Tibbr
- Salesforce Chatter
- Grupo Privado en Facebook
- NS/NC
- Otro (especifique): _____

26. ¿Para qué utilizás estas herramientas? (podés marcar más de una opción)

- Para estar al tanto de novedades de la empresa.
- Para comunicarme con otros sectores/áreas.
- Para difundir y compartir conocimientos.
- Para fomentar la participación y cooperación en proyectos
- Para conocer temas sociales de mis compañeros de trabajo (eventos, festejos, reuniones, capacitaciones, etc.)
- Otro (especifique): _____

27. ¿Con qué frecuencia utilizás esta herramienta?

- Constantemente durante todo el día
- Al menos una vez por día
- Dos/tres veces por semana
- Casi nunca
- Nunca

28. ¿Cómo valorarías la herramienta redes sociales internas utilizadas en tu trabajo?

Muy conforme	Conforme	Ni conforme ni disconforme	Disconforme	Muy disconforme
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chat o mensajería instantánea

Si en tu empresa utilizás chat o mensajería instantánea, por favor respondé las siguientes sentencias

29. Chat ¿qué servicio utilizás?

- Skype
- Google Hangouts
- Microsoft Lync
- Cisco Jabber
- NS/NC
- Privado en Facebook
- Otro (especifique): _____

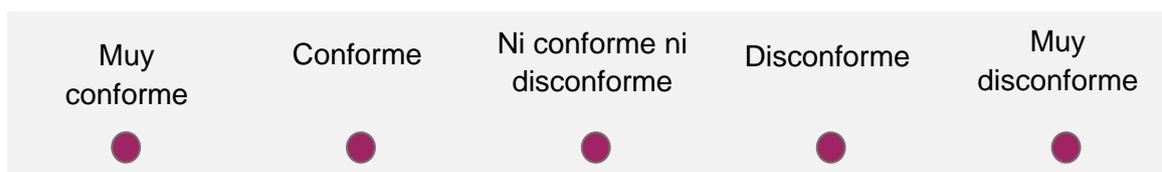
30. ¿Para qué utilizás estas herramientas? (podés marcar más de una opción)

- Para comunicarme con otras personas ágilmente
- Para realizar capacitaciones.
- Para comunicarme con mis compañeros cuando estoy fuera de oficina.
- Para hacer videoconferencias.
- Otro (especifique): _____

31. ¿Con qué frecuencia utilizás esta herramienta?

- Constantemente durante todo el día
- Al menos una vez por día
- Dos/tres veces por semana
- Casi nunca
- Nunca

32. ¿Cómo valorarías la herramienta redes sociales internas utilizadas en tu trabajo?



33. ¿Conocés alguna documentación que reglamente el uso de estas herramientas en tu empresa? ¿Te transmitieron en alguna oportunidad las condiciones para su uso?

- Sí, mi empresa tiene documentado el uso de estas herramientas conozco la información.
- Sí, mi empresa tiene documentado el uso de estas herramientas pero no conozco la información.
- No sé si en mi empresa hay documentación que reglamente el uso.
- Mi empresa no tiene reglamentaciones para su uso

34. Si tu respuesta anterior fue positiva, detallá brevemente de qué trata esa documentación, reglamento o política.

35. En general, si tuvieses que definir tu rol frente al uso de las herramientas 2.0 ¿Cuál de las siguientes posturas es la que más se parece al modo de uso que les das?

- No ingreso nunca. No me interesan.
- Sólo ingreso para mirar lo que publica la empresa y mis compañeros o cuando necesito buscar alguna información.
- Sólo participo si me lo piden o necesito algo.
- Siempre participo, publico información constantemente, inicio conversaciones, comentarios o documento tareas.

36. Si participás activamente ¿qué contenidos publicás o cuáles son las temáticas más frecuentes de tus aportes?

29. Por último, valorá del 1 al 5 tu nivel de agrado frente a los siguientes canales de comunicación interna siendo 1 el puntaje mínimo y 5 el máximo.

	1	2	3	4	5	No existe ese canal en mi empresa
Correo electrónico/email	<input type="radio"/>					
Newsletter de novedades	<input type="radio"/>					
Revista corporativa	<input type="radio"/>					
Carteleras	<input type="radio"/>					
Intranet	<input type="radio"/>					
Folletería	<input type="radio"/>					
Reuniones de equipo	<input type="radio"/>					

Temáticas de las entrevistas en profundidad

Tabla 11

Temas para evaluar en las entrevistas en profundidad

Objetivo	Temática
-	Principales desafíos en la gestión de CI a partir de la llegada de las tecnologías 2.0
<i>Especificar</i> las tecnologías sociales colaborativas más utilizadas en las empresas como herramientas de comunicación interna.	Herramientas 2.0 disponibles en el ámbito laboral. Estrategias y políticas de uso.
<i>Identificar</i> si existen contenidos, acciones o procedimientos institucionales que se desarrollaron específicamente para gestionar y utilizar dichas herramientas colaborativas.	Tipo de gestión de las herramientas 2.0 (formal/institucionalizada o informal).
<i>Detallar</i> las prácticas y estrategias que utilizan las empresas para fomentar la colaboración y la participación por parte de los empleados en contenidos institucionales.	Estrategias para fomentar la participación y la colaboración por parte de los empleados. Eficacia de los mismos. Estrategia o políticas de premiaciones, como sorteos o concursos por ejemplo, para impulsar la participación, publicación de actividades y documentar de tareas.
<i>Examinar</i> si existen políticas, pautas o condiciones preestablecidas por la empresa para el uso adecuado de las herramientas colaborativas internas por parte de los empleados.	Regulación del uso de las herramientas. Políticas, procedimientos o contenidos que reglamenten el uso interno de dichas aplicaciones.
<i>Comparar</i> las características que adopta la emisión de contenidos a través de las herramientas colaborativas con la publicación a través de otros canales de comunicación interna -cartelera, intranet, revistas, entre otros- para evaluar si las herramientas sociales agilizan la difusión de información institucional entre los equipos de trabajo frente a otros canales internos.	Concurrencia de los contenidos en herramientas 2.0 y en otros canales de CI.
-	Contenidos más recurrentes o con mayor tratamiento en los canales colaborativos.

<p><i>Definir</i> los principales roles que adoptan los empleados como generadores de contenidos para las herramientas sociales.</p>	<p>Identificación de patrones en los empleados que publican contenidos. Roles, características similares (por ejemplo mismo sector, tienen la misma edad, jerarquía, etc.)</p>
<p><i>Identificar</i> los principales usos de las herramientas sociales internas, clasificando dichos usos de acuerdo a la edad, sexo y posición jerárquica de los empleados que las utilizan.</p>	
<p><i>Indicar</i> si existen preferencias por parte de los empleados acerca de los canales de comunicación interna para evaluar si valoran positivamente a las herramientas sociales frente a otros canales para la recepción de mensajes institucionales.</p>	<p>Herramientas o canales de CI más valoradas por los colaboradores.</p>
<p>-</p>	<p>Incorporación de nuevos canales colaborativos de CI. Beneficios para la organización.</p>
<p>-</p>	<p>Medios o tecnologías 2.0 que tendrán mayor expansión para la gestión de CI</p>

Confiabilidad por *test-retest* de las encuestas

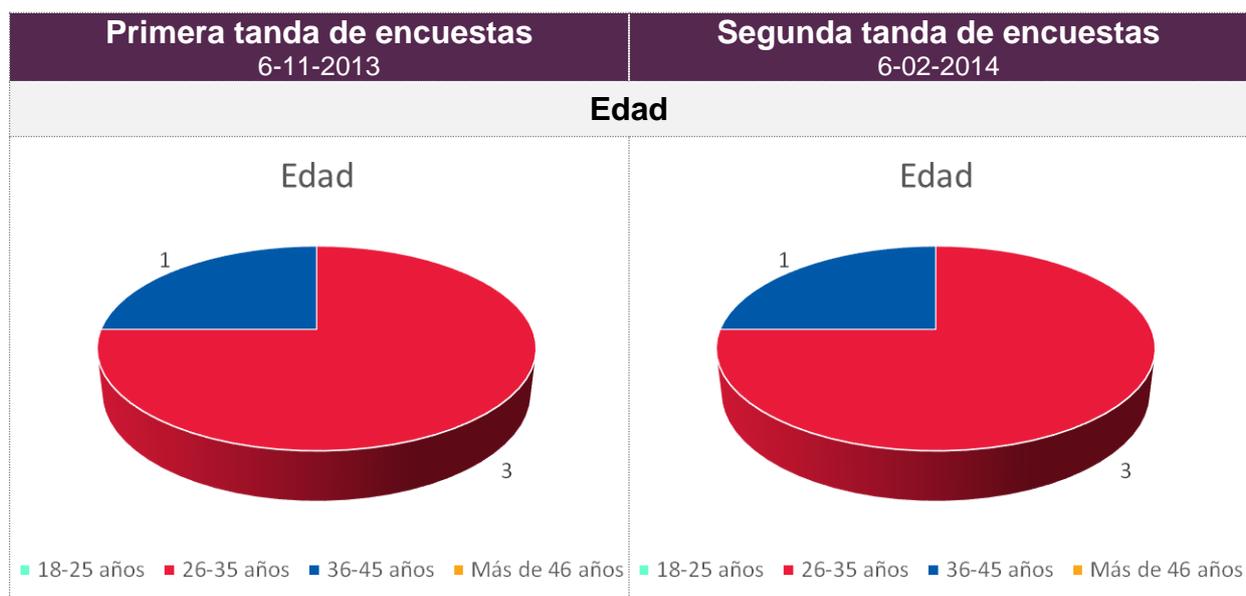
Se aplicó el cuestionario dos veces a un grupo de 4 personas de una de las áreas de la Empresa C.

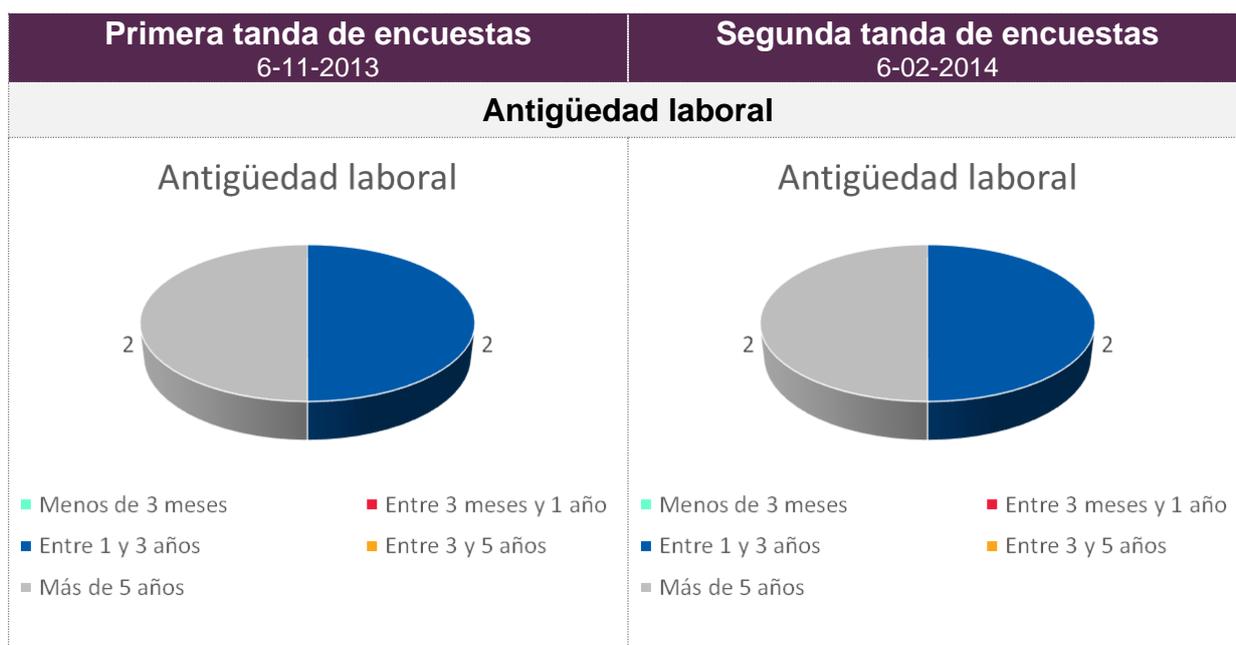
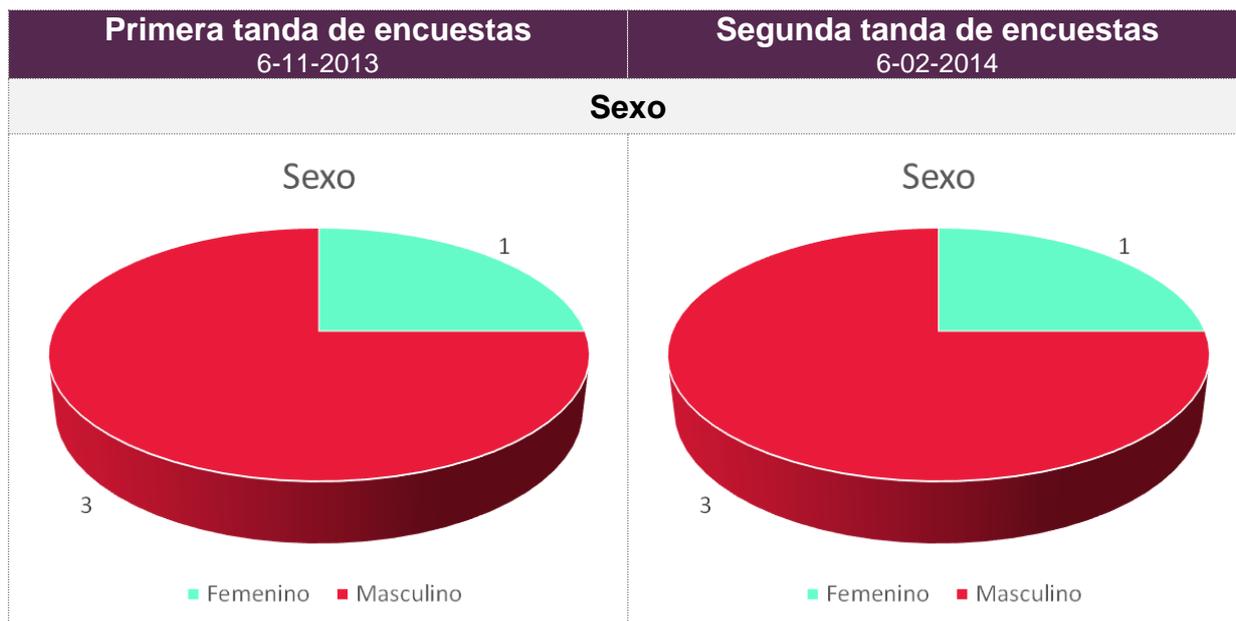
La primera tanda de encuestas se realizó el día 6 de noviembre de 2013 y la segunda, el 6 de febrero de 2014.

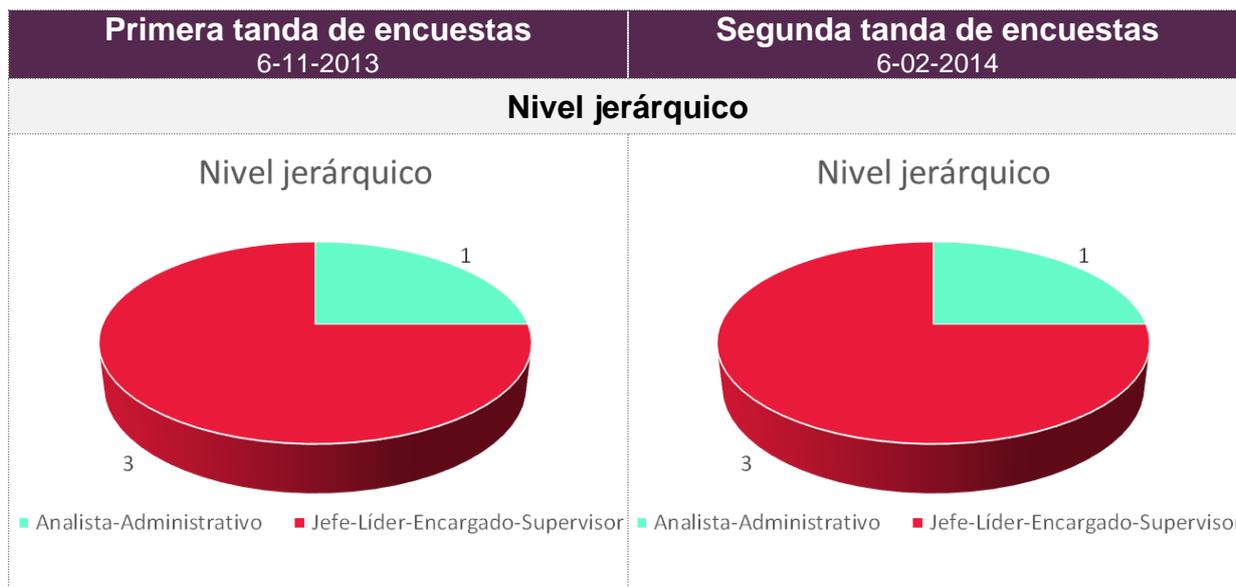
Se seleccionaron las siguientes variables a analizar: datos demográficos –edad, sexo, antigüedad laboral y nivel jerárquico- tipo de herramienta y tipo de usuario.

De acuerdo a los datos impactados en los gráficos a continuación, los resultados generales de ambas aplicaciones de la encuesta fueron similares y no arrojaron diferencias sustanciales, por lo cual **se garantiza la confiabilidad del instrumento**.

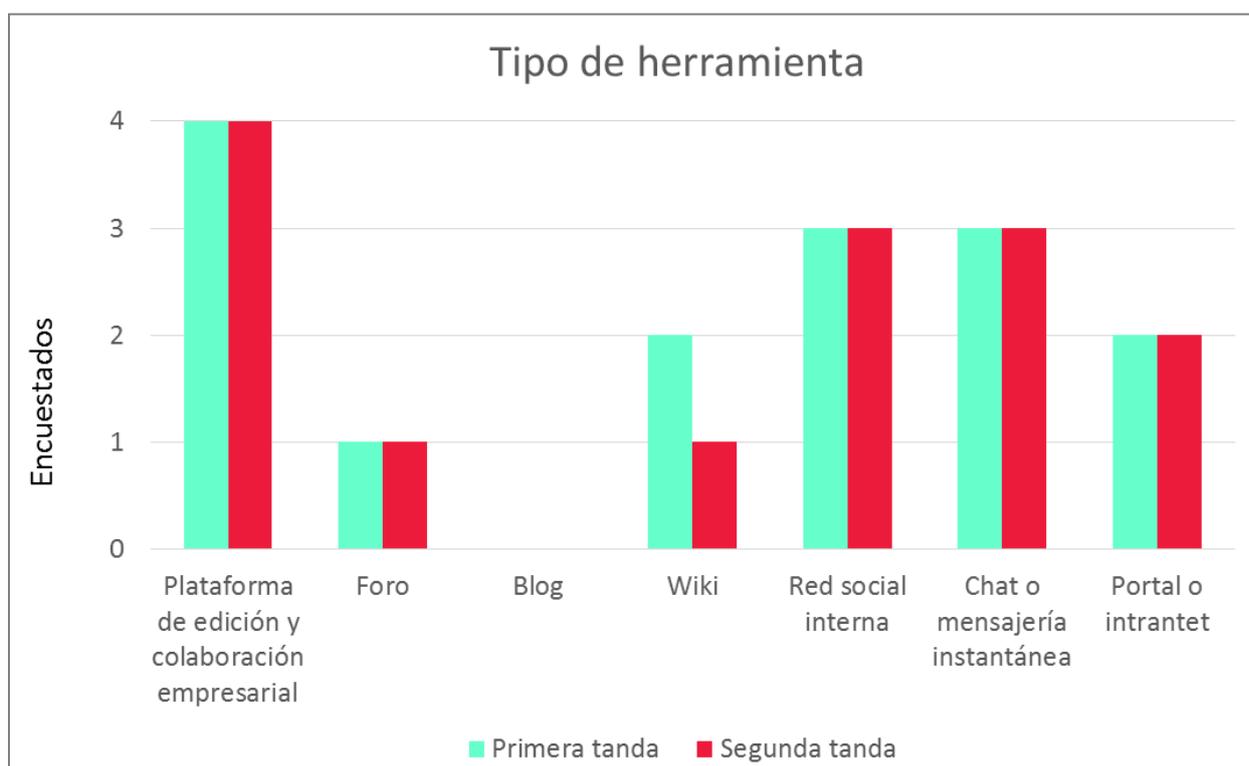
Datos demográficos



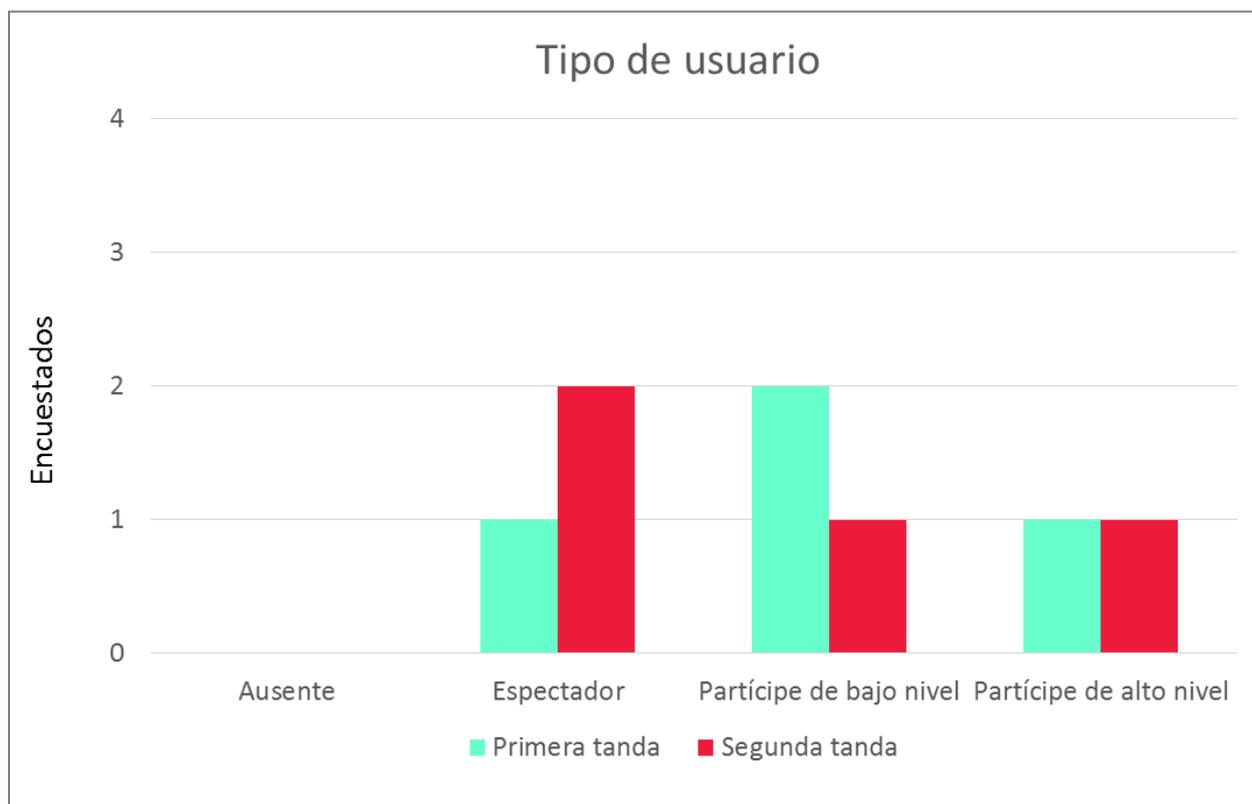




Tipo de herramienta



Tipo de usuario



Muestreo por cuotas en Empresa C

En esta empresa en particular se solicitó el organigrama para encuestar a los empleados de las distintas áreas **a través de un muestreo por cuotas** para garantizar así una distribución equilibrada de la cantidad mínima de encuestas realizadas entre los distintos sectores.

Se definió una fracción de muestreo de 1/2, es decir, que se instrumentó la encuesta con el objetivo de que participe, como mínimo, el 50% de la población respetando la estructura de áreas. La elección de los individuos dentro de la muestra se realizó por conveniencia.

Tabla 12

Muestreo por cuotas en Empresa C

Área	Sub-área	Cantidad de colaboradores	Muestreo por cuotas (50%)	Cantidad efectivamente encuestada
Gerencia General	Gerencia General	5	2	2
	Asistencia de Gerencia General			
	Capital Humano			
Servicios de IT	Servicios de Tecnología	74	37	48
	Desarrollo			
	Quality Assurance			
	Seguridad Informática			
	Servicios a Producción			
Servicios de Tarjetas	Proyectos	14	7	11
	Operaciones de procesamiento			
	Sistemas de procesamiento			
Business Analytics	Datawarehouse	15	8	13
	Datamining			
	Consultoría			

Nota: relevamiento de colaboradores en enero de 2014. Una persona omitió responder el área a la que pertenece.

Transcripciones de las entrevistas en profundidad

Empresa B

Entrevista a Melany – Analista de Comunicación Interna (área de Recursos Humanos)

E (Entrevistador) - ¿Qué herramientas 2.0 usan en tu empresa como canales de comunicación interna?

M (Melany) – Por un tema de actualización de hardware y de sistemas no se pueden utilizar esas herramientas.

E - ¿Existe una gestión formal o institucionalizada por parte de la empresa para que los colaboradores publiquen contenidos a través de herramientas 2.0?

M – Hasta el momento, sólo tenemos un repositorio de información como archivos, manuales, procedimientos, políticas y normas que son subidos por los líderes, y la gestión de la herramienta la realiza una sola área que se llama Organización y Proyectos.

E - ¿Y usan alguna estrategia para que la gente participe y colabore con eso?

M – Tenemos un buzón de sugerencias que es una casilla de correos abierto a que cualquier persona envíe mails pero no contamos con otras opciones.

E - ¿Qué hacen para impulsar a que la gente envíe sus sugerencias?

M – Para impulsar la participación realizamos algunos concursos que invitan a contar experiencias o participar con temáticas específicas. Por ejemplo, para el Mundial estamos hablando de la “pasión” en el fútbol y también en el ámbito laboral e invitamos a la gente a que responda preguntas sobre eso.

E - ¿Y qué ganan?

M – En este caso, camisetas de fútbol y medio día libre para ver un partido que elijan.

E – Si sus políticas de sistemas lo permitieran ¿qué canal colaborativo de CI te gustaría implementar?

M – Tenemos proyectado poder implementar la Intranet y luego agregarle una parte colaborativa. Esta posible implementación está sujeta a la actualización de los sistemas y las computadoras que tenemos en sucursales de todo el país.

E – En general ¿cuáles pensás que son los principales desafíos en la gestión de la comunicación interna desde la llegada de las tecnologías 2.0?

M - Para mí el principal desafío es despertar proactividad, ya que las herramientas 2.0 necesitan la participación de los colaboradores, sino pierden sentido.

E - ¿Y qué tecnologías para vos tendrán mayor expansión para la futura gestión en comunicación interna?

M – Las wikis y el chat.

Empresa C

Entrevista a Pablo – Analista de Capital Humano (área de Capital Humano)

E (Entrevistador) - ¿Cuáles son las herramientas 2.0 que usás en tu empresa internamente?

P (Pablo) - Tenemos Yammer, que es nuestra red social interna y el buzón de sugerencias que lo digitalizamos hace un año y tiene 3 canales: una casilla de mail, un espacio en la red social y también hay una encuesta anónima así cada cual elige el que le parece más cómodo.

E - ¿Quién definió y llevó adelante la decisión de implementar la red social?

P - El Gerente General de la empresa junto con la responsable de Comunicación Institucional. Está bueno que el directivo tenga en claro una nueva forma de comunicación, más abierta y colaborativa.

E - ¿Existe una gestión formal para que los colaboradores publiquen contenidos?

P - Sí, constantemente estamos publicando tips para que aprovechen el uso de la red social y para que optimicen sus funcionalidades.

E - ¿Cómo hacen para fomentar la participación?

P – Al principio tuvimos que hacer sorteos, concursos. Después definimos comunicar algunas cosas exclusivamente por ahí, entonces se ven en la obligación por decirlo de alguna manera, de entrar para estar enterados de las novedades. También le pedimos al Gerente General que publique de vez en cuando allí.

E - ¿Cómo regulan el correcto uso de la red?

P - Tenemos lo que nosotros llamamos "Buenas prácticas de uso de la red social" que apuntan a mantener confidencial toda la información publicada, a respetar las

opiniones de los demás, y a tener cuidado con lo que se publica, fundamentalmente cuidar la ortografía y nada de ironías o chistes internos.

E - Lo que se publica a través de alguna herramienta 2.0 ¿se difunde paralelamente a través de otros canales?

P – En realidad depende de la acción, todo lo que es de relevancia institucional como cambios estructurales generalmente van por mail y por la red social. Y las conmemoraciones de fechas especiales, invitaciones o temas de RSE generalmente van por mail, por cartelera y por Yammer.

E - ¿Cuáles son los contenidos o temáticas más recurrentes?

P – Todo lo que tiene que ver con sociales, como cumpleaños, eventos, y también capacitaciones, avisos del día a día, procesos y proyectos.

E - ¿Quiénes son los que más aportes realizan en este tipo de herramientas?

P - No creo que tengamos un patrón como para decir son tales personas de este sector o con tales características. En nuestra empresa hay personas que llamamos "leaderboards".

E - ¿Qué son los leaderboards?

P - Son referentes en algún tema puntual o tecnología 2.0 por ejemplo tenemos un chico que se especializa en herramientas audiovisuales, otro al que le gusta todo lo relacionado a UX²¹ y lo que tratamos es de impulsar lo que ellos saben para ser referentes en su tema y que otros los busquen cuando necesitan algo.

E - ¿Te gustaría incorporar algún otro canal colaborativo de CI?

P - Nos gustaría más adelante poder institucionalizar las wikis. Sabemos que varias áreas tienen la suya y como es una empresa de tecnología nos encantaría armar un

²¹ UX (*user experience – experiencia de usuario*): es el conjunto de elementos relativos a la interacción del usuario con un entorno o dispositivo concretos, cuyo resultado es la generación de una percepción positiva o negativa de dicho servicio, producto o dispositivo. Depende de factores relativos al diseño (hardware, software, usabilidad, accesibilidad, diseño, calidad, utilidad, etc.) y relativos a las emociones,

único repositorio, actualizado y fiable con todo el conocimiento organizacional. Eso sin duda sería un gran valor comunicacional.

E - ¿Cuáles pensás que son los principales desafíos en la gestión de la comunicación interna de tu empresa desde la llegada de las tecnologías 2.0?

P - Creo que el principal desafío es cambiar nuestros modos de gestión de la CI. Más allá de convencer a los directivos acerca del uso de estas tecnologías, lo importante es saber que implementar este tipo de herramientas conlleva un cambio en la forma de gestionar a la gente y la forma en que la gente interactúa con estas tecnologías.