



La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital

Organizational communication in business management: challenges and opportunities in the digital scenario

Alejandra-Eugenia Pineda-Henao¹

Palabras clave:

Organización, gestión, comunicación, competitividad, estrategia.

Artículo de investigación:

Fecha de recepción:
2019/10/04

Fecha de aceptación:
2019/12/16

Esta publicación se encuentra bajo licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional



Resumen

Las transformaciones del mercado, generadas por fenómenos globales impactan el escenario organizacional. Una de las formas para adaptarse a estos cambios, es mediante la comunicación organizacional, como proceso de interacción, encamidado a la cocreación de valor en todos los contextos y con los diversos públicos.

La comunicación organizacional, es una disciplina fundamentada en las ciencias sociales y administrativas. Por esta razón los teóricos de las Escuelas Clásicas referenciaron la comunicación desde una dimensión operativa orientada únicamente a promover el orden y la productividad.

Sin embargo, la comunicación organizacional tomó otros significados, promovidos desde el Enfoque Humano y Sistémico, que hoy la convierten en un facilitadora y promotora de la gestión y la competitividad en la organización

Desde el componente interno, la comunicación organizacional facilita la gestión y apropiación de la cultura organizacional, mediante la interacción de los empleados alrededor de las actuaciones de la organización.

¹ Comunicadora y Relacionista Corporativa. Especialista en Gerencia en Mercadeo y Ventas. Magíster en Mercadeo. Docente Universidad de Manizales. Colombia, @alejapinedah, aepineda@umanizales.edu.co, código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2113-1053>





Revista GEON

(Gestión, Organizaciones y Negocios)

ISSN: 2346-3910 en línea

revistageon@unillanos.edu.co

Universidad de los Llanos

Colombia

Pineda Henao, A. (2020).

La comunicación organizacional en la gestión empresarial:
retos y oportunidades en el escenario digital

Revista GEON

(Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 9-25.



RevistaGEON

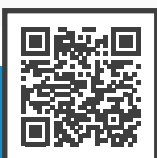


“ Es necesario identificar las
necesidades de cada uno de los
públicos y propiciar mediante
estrategias comunicacionales, un
ambiente de cooperación en el
entorno organizativo ”



Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1).

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.182>



Mientras que la comunicación externa, promueve el trabajo reputacional de la organización ante diferentes públicos: clientes, medios de comunicación, asociaciones y gremios, etc.

Hoy la comunicación organizacional, tiene importantes retos generados por las tecnologías de la información y la comunicación. Estas dinámicas implican cocrear, y construir otros relatos, mediante el uso de plataformas digitales orientadas al fortalecimiento relacional con los públicos, sin descuidar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Este escrito hace parte de la revisión teórica del proyecto investigativo denominado “Las estrategias de comunicación organizacional en los escenarios digitales de las medianas y pequeñas empresas” Caso Manizales

Palabras clave: Organización, gestión, comunicación, competitividad, estrategia.

Abstract

The market transformations that have been generated by global phenomena impact the organizational scenario. Organizational communication is one way to adapt to such changes, being a process of interaction, which goal is to achieve value cocreation in all contexts and with different audiences.

Organizational communication is a discipline based on the social and management sciences. Due to this, the Classic Schools theories refer to communication from an operational perspective, whose sole purpose is to promote order and productivity.

However, organizational communication took other meanings that were endorsed from the Human and Systemic approaches. As a result, organizational communication is a facilitator and promoter of management and competitiveness in the organization.

From the perspective of an internal component, organizational communication facilitates the manage-





ment and appropriation of organizational culture through the interaction of employees surrounding the actions of the organization.

On the other hand, external communication promotes the reputational work of the organization towards different audiences: clients, media, associations, industry associations, among others.

Currently, organizational communication is facing significant challenges created by Information and Communication Technologies. The dynamics involved imply co-creation and building narratives through the use of digital platforms which objective is to strengthen the relationships with audiences, avoiding the compromise of target and goal achievement by the organization.

This article is part of a theory review of a research project called Organizational communication strategies for digital scenarios used by SMEs. in the case of Manizales.

Keywords: Organization, management, communication, competitiveness, strategy.

*Cómo citar este artículo /
Toreference this article:*

Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>

Introducción

Los avances tecnológicos, impactan todos los contextos y generan dinámicas organizacionales que requieren respuestas y transformaciones inmediatas.

Estas condiciones, conducen a las empresas a potenciar sus fortalezas y transformar los procesos organizacionales en la búsqueda de una dinámica relacional con los públicos o stakeholders.

Hablar de relaciones en la organización, es referirse a la comunicación

organizacional, como una práctica que busca el intercambio de sentido con los públicos y puede convertirse en el sello diferencial más valioso para la empresa.

En esta apuesta, cobra una relevancia significativa la gestión de la comunicación organizacional como precursora del desempeño empresarial en el que participan diferentes actores, a través de múltiples plataformas generadas por las tecnologías de la información y la comunicación.

Asimismo, las empresas deben reflexionar sobre las estrategias comunicacio-





nales que requieren para generar valor y cumplir con los objetivos propuestos.

En este orden de ideas, es necesario conocer los tipos de comunicación organizacional y cómo éstos contribuyen con el cumplimiento de los objetivos.

Desde el contexto teórico, el artículo, propone un desarrollo evolutivo de la comunicación organizacional, desde los enfoques clásicos de la administración, las relaciones humanas y el modelo sistémico.

Estos modelos teóricos permiten comprender la evolución de comunicación organizacional: comunicación interna, comunicación externa y comunicación estratégica o integral.

Vale la pena mencionar que estos tipos de comunicación, deben responder a los retos que propone el escenario actual: cocreación y gestión de las estrategias de la comunicación digital.

Contexto teórico

La comunicación organizacional, es una disciplina abordada por las ciencias sociales y administrativas. Las primeras Escuelas Clásicas de la Administración (siglos XIX y XX) resaltaron la importancia de la división del trabajo, como un mecanismo para cumplir con los objetivos propuestos por la organización en la que “unos pocos piensan- los dirigentes y dueños- y otros muchos – los obreros- ejecutan lo que los primeros conciben” (Citado por Morgan, 1998. p21).

Los exponentes de estas Escuelas, Frederick W. Taylor y Henry Fayol, referenciaban la comunicación en la organización de manera incipiente, como un mecanismo para promover el orden, mantener la autoridad y garantizar el cumplimiento de las funciones y objetivos relacionados exclusivamente con la productividad.

Posteriormente, Elton Mayo uno de los principales autores de la Escuela de la Relaciones Humanas, encaminó el estudio de las organizaciones hacia las personas y valoró la importancia de éstas como seres sociales en la organización.

Los estudios de Elton Mayo (1924-1927), ayudaron al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, cuyo objetivo principal es resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales. (Alcaraz, Sánchez, Álvarez, 2016, p.394)

El empleado entendido como ser social, puede fomentar y propiciar lazos colaborativos en la organización.

En este sentido Barnard otro de los exponentes del enfoque humano, propone la cooperación entre directivos y empleados: “Para la supervivencia de la empresa es esencial la voluntad de cooperar y, por lo tanto, lo es también la existencia de un propósito común, la capacidad para comunicarlo y la aceptación por parte





de todos del propósito definido” (Marín, García, 2002, p.143)

Esto quiere decir que la búsqueda de un objetivo común por parte de los miembros de la organización, sugiere otra connotación de la comunicación organizacional anclada a la gestión y a la cultura organizacional, como una alternativa que busca promover el bienestar laboral.

En palabras de Fisher (1993) la comunicación se ve como una forma de valorar el trabajo, fomentar la creatividad y la productividad.

La comunicación interna en la gestión de la cultura organizacional:

Desde el modelo humanista, la comunicación organizacional promueve el intercambio de sentido en el entorno corporativo y permite cumplir con dos de las funciones básicas, de la comunicación organizacional: “suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma cultura (Kreps, 1990, p.11-12)

En este orden de ideas, el bienestar de los empleados es un tema relevante para la organización, y la comunicación como proceso constructivo promueve la comprensión y adaptación de todo el personal al entorno corporativo. Este tipo de comunicación, es denominado comunicación interna.

Para Gómez, & Benito (2014)

La comunicación interna, es una herramienta para la motivación de

los empleados y para transmitirles toda la información acerca de las actividades de la empresa, de sus logros y fracasos. Es un mecanismo fundamental para conseguir que todos los miembros de la empresa encaminen sus actividades y orienten sus esfuerzos hacia la consecución de las mismas metas y objetivos, los de la organización. Favorece la participación y fomenta el compromiso de los empleados y el sentimiento de pertenencia a la organización e integración de sus valores, lo que desemboca en una mayor implicación en los objetivos de la misma.

De esta manera, la comunicación organizacional con una orientación interna, fomenta la participación, y la apropiación de la cultura organizacional, como un sello diferencial en el que la organización plasma las creencias, valores, normas y artefactos. (Shein, 1985).

La posibilidad de interpretar, compartir y darle significado a la cultura empresarial, mediante la comunicación facilita la gestión y conduce a una percepción favorable del clima organizacional por parte de los empleados de la organización.

Al respecto, Arce (2017) define el clima organizacional

como la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Claro





está que involucra factores críticos que se traducen en conductas concretas, las cuales afectan la rentabilidad y el logro de las metas estratégicas. (Citado por Charry, 2018, p. 28)

La percepción que puedan tener los empleados, dependerá de la capacidad que tiene ésta de establecer lazos comunicacionales, encaminados a impulsar la confianza, incrementar el sentido de pertenencia y concebir a la organización como un territorio compartido en el que es posible cumplir con los objetivos organizacionales, laborales y personales.

De esta manera la gestión organizacional,

Cumplirá con el objetivo de mejorar la productividad, sustentabilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el corto plazo, y se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones y debe ser entendida como el arte de la organización de los actores y recursos. (Gómez, Topete, 2018.)

Con relación a lo expuesto anteriormente, la comunicación interna contribuye con el cumplimiento de metas y objetivos compartidos, sin embargo, hablar únicamente de la comunicación organizacional desde este enfoque, es desconocer la relevancia de la comunicación externa en la que están presentes otros actores, como clientes, entidades locales, proveedores y sectores con los que tiene relación la organización.

Gestión de la comunicación externa, una oportunidad de relacionamiento:

Puede decirse que la comunicación externa, comienza a ser significativa para la organización con la teoría de los sistemas, “cuando la complejidad de gestionar bien una empresa en unos mercados cada vez más competitivos se hizo evidente. (Marín, García, 2002 a, p.164).

Las organizaciones enfrentaron cambios inmediatos que tenían otras implicaciones, ligadas no solo a la productividad, sino a la comprensión del entorno, “definir el entorno es una tarea delicada, puesto que se refiere a todos aquellos agentes y aspectos de la sociedad que influyen, o pueden influir sobre la vida de la organización”. Marín, García, 2002b, p.164).

La importancia de comprender el contexto, abrió una nueva dimensión para la comunicación externa que busca proyectar la imagen de la organización y propiciar el relacionamiento con los públicos.

Lo anterior desde una perspectiva sistémica quiere decir que la organización es:

un todo que se debe ocupar en lograr una visión compartida, esto la llevará a constituirse como organización inteligente y a adoptar el pensamiento sistémico en su desarrollo, ya que la organización es un sistema abierto, pues hay una influencia entre un departamento y otro, y en la totalidad, al mismo tiempo que recibe influencia del medio externo. (Pérez, 2016, p. 593)





Las dinámicas cambiantes, le exigen a la organización relacionarse con sus empleados, pero además con los clientes quienes anteriormente eran considerados como una simple transacción y hoy tienen una participación decisiva propiciada por las tecnologías de la información y la comunicación.

Sin embargo, el desafío para las organizaciones es aún mayor, deben fortalecer los vínculos no solo con y clientes sino con otro tipo de públicos como gremios, asociaciones, medios de comunicación, proveedores, competidores, etc. Este tipo de acercamiento, mediante estrategias de comunicación, encaminadas a la interacción con el macro entorno, hacen parte de la comunicación externa. En palabras de Rincón (2014),

La Dimensión Externa las organizaciones soportan comunicaciones con diversidad de grupos y sectores; entre los cuales destacan los Consumidores Actuales y Potenciales, las Empresas de la Competencia, Gubernamentales, los medios de Comunicación, los Representantes Comunitarios y los Representantes de los Sectores Económicos, Culturales y Gubernamentales vinculados a la empresa. (p.50)

El relacionamiento con otros públicos, por medio de estrategias diferenciales de comunicación, propician una reputación favorable de la organización, el cumplimiento de sus objetivos y el incremento de la competitividad.

La gestión de la Comunicación Externa implica la necesidad de conocer

exhaustivamente a clientes y consumidores, sus hábitos de consumo, sus necesidades y los canales más apropiados para impactar sobre ellos para, finalmente, posicionar cada uno de sus productos o servicios de un modo adecuado y comunicar con efectividad los beneficios y ventajas de los mismos. (Gómez, Benito, 2014a)

La comunicación externa, promueve una imagen favorable de la organización entre los públicos, anclada no solo a sus productos/servicios, sino a manifestaciones que demuestren la congruencia entre el pensar y el actuar organizacional

En otras palabras, la comunicación externa impacta los procesos comerciales y es la responsable de generar vínculos emocionales con los públicos que surgen a partir de la interacción, y la construcción conjunta de otras narraciones corporativas.

Puede decirse que tanto la comunicación interna como externa, son necesarias para cumplir con las metas organizacionales y lograr una permanencia en el mercado, por esta razón es necesario pensar la comunicación organizacional desde un enfoque estratégico y eso significa trabajar en tres aspectos, Massoni (2007)

a) simbólicos (mensajes, palabras, imágenes y textos, etc.), b) materiales (canales y prácticas y rutinas productivas entre otros), así como c) afectivos (intereses y necesidades), que contribuyen a la forma de la organización de relacionarse con sus miembros, así como la manera





en que construye el vínculo con la sociedad y con otras instituciones con las que interactúa.

El enfoque estratégico o integral de la comunicación, sugiere dimensionar la generación de valor no sólo para los empleados y clientes, sino para todos los sectores que tienen relación directa o indirecta con la organización y promueven el desarrollo empresarial, político, social y económico.

Esto quiere decir que la comunicación organizacional, desde la dimensión estratégica,

No sólo se encarga de la adecuada transmisión de información (difusión), sino de una forma de gestión en el que las estrategias den cohesión y coherencia a la gestión organizacional para el cumplimiento de las metas de **cada una de las partes** para el funcionamiento organizado y consistente de la organización. (Muñoz, Valencia, 2017)

Gestionar la comunicación integral (interna y externa) conlleva a la organización a lograr una sincronía entre la cultura organizacional y la imagen, pero además genera posibilidades para que cada uno de los actores involucrados en el entorno organizativo, contribuya con la cocreación de valor gracias a las dinámicas que plantea el mundo digital.

La comunicación organizacional en el escenario digital:

Las tecnologías de la información y la comunicación, fomentan cambios organizacionales que impactan los

procesos y las relaciones que la organización establece con sus públicos.

Como lo mencionan Dias & Pagan (2016) las “tecnologías han cambiado la vida de las empresas y su relación con el cliente, impactando fuertemente sobre la competitividad empresarial” (p. 1068)

Por ello, las organizaciones comenzaron a implementar estrategias encaminadas a comprender y potenciar las oportunidades del entorno digital, por ejemplo: el Internet.

Para López (2012) el Internet es una herramienta muy útil para mediar el aprendizaje, promover la comunicación y fortalecer las relaciones sociales entre los individuos. Estas condiciones facilitan la construcción y diseminación de contenidos y fomenta las habilidades colaborativas y participativas; promoviendo la comunicación entre individuos mediante las redes sociales.

Este entorno digital, es propicio para gestionar la comunicación organizacional de manera integral y co crear con los diferentes públicos o stakeholders. Hoy se habla de un “nuevo perfil o de la generación Co: Co: co-creadores y co-elaboradores de contenidos, además co-transmisores del relato y, si es posible, co-protagonistas” (Túñez, Costa, Míguez, 2017, p. 924)

Puede decirse que la comunicación organizacional en la era digital, tiene dos desafíos: promover la cocreación de valor y materializar estas interacciones en artefactos y narrativas digitales, difundidas mediante todas las plataformas.





Para Grönroos (2011), la cocreación de valor, que puede ser para una o para ambas partes, se produce gracias a la colaboración conjunta en interacciones directas entre las partes involucradas, partes que pueden ser los proveedores de servicio y los consumidores o incluso otros beneficiarios.

En palabras de Atuesta, Ceballos & Gómez (2016) “el concepto detrás de las actividades de cocreación busca acercar de manera real a comunidades receptoras (clientes) y generadores de información, productos y servicios (organizaciones) con el fin de obtener un gana-gana para ambas partes”. (p.284)

Con relación a lo anterior, la cocreación de valor tiene que ver con la participación y cooperación que tienen los públicos en la organización.

Por ejemplo, para los empleados la cocreación de valor, consiste en aportar al desarrollo de la organización, mediante la participación en varios escenarios, orientados a cumplir con los objetivos empresariales, laborales y personales.

De acuerdo con lo anterior, Arribas (2018) considera que “la contribución más radical de la comunicación interna al proceso de creación de valor de la empresa se produce a través de la interactividad y la relación interpersonal. Para ello, qué mejor instrumento de comunicación que proporciona la interactividad que la Intranet”.

En este orden de ideas, la comunicación organizacional tiene el reto de diseñar estrategias comunicativas

mediante otras narrativas propias del escenario digital.

Para Puertas, Cadme & Álvarez (2015)

la convergencia de medios de comunicación en el entorno digital ha modificado las prácticas de producción, circulación y consumo cultural. Se están ensayando otras formas de contar historias y la forma persuasiva se transforma, se vuelve contextual, dando origen a nuevas narrativas, herramientas y lógicas de gestión. Esto no significa el ocaso de las formas tradicionales de comunicación, sino más bien la adopción de estas nuevas lógicas digitales; retos que se deberán comprender y asumir a corto plazo. (p.23)

Las dinámicas digitales, con los clientes posibilitan el proceso de interacción y reflexión en torno a varios de los procesos organizacionales, asociados al producto, servicio, la publicidad, responsabilidad social, estabilidad laboral, entre otros.

La gestión adecuada de toda la información recopilada en las prácticas de cocreación, permite cumplir con las expectativas de los clientes y promueve el relacionamiento, además aumenta la posibilidad de comercialización del producto. Cherif y Miled (2013) argumentan que el cliente preferirá, sin duda, un producto en el que ha participado. (p.14)

Para actuar en el escenario digital, las organizaciones gestionan las estrategias de comunicación online, definidas por Deborah Rodríguez (2013).

Como un sistema consciente e integrado de esfuerzos de comu-





nicación, materializados en el entorno web para el fortalecimiento de los vínculos con los públicos de interés localizados en estos espacios y el logro de las metas y objetivos institucionales. La estrategia de comunicación online debe estar en plena coherencia con las políticas de comunicación institucional y adscribirse formal y conceptualmente a la estrategia de comunicación general de la institución. (Citado por Rodríguez, Bao, Saltos, 2016, p.8)

Hablar de estrategias de comunicación online es referirse al sitio web 4.0, redes sociales, marketing de contenidos, email marketing, reputación y relaciones públicas entre otras.

La web 4.0, proporciona una interacción directa con los diferentes públicos y trasciende el enfoque netamente informativo que anteriormente tenían los sitios web. Hoy, el reto es proporcionar respuestas y soluciones inmediatas a los usuarios o navegantes.

En el 2016 empezó la web 4.0, que es el próximo gran avance y se centrará en ofrecer un comportamiento más inteligente, más predictivo, de modo que podamos, con sólo realizar una afirmación o petición, poner en marcha un conjunto de acciones que tendrán como resultado aquello que pedimos o decimos. (Latorre, 2018. p.6)

En cuanto a las redes sociales, es innegable la interacción que promueven no solo con la organización, sino entre comunidades de clientes,

públicos internos y externos. Sin embargo, para Hogan (2008) una de las oportunidades que ofrecen las redes sociales, es la obtención de datos del comportamiento natural de los usuarios, lo que permite la exploración de patrones de amistad y comportamiento y abordar de forma rápida y directa a los consumidores a un costo relativamente bajo y con una mayor eficiencia. (Saavedra, Rialp, & Llonch, 2013, p. 208)

Desde el componente reputacional, la organización debe buscar la proyección de su imagen en todos los contextos, esto le permite ser reconocida y asociada con los atributos favorables gestionados y promovidos por la organización. En palabras de Andrade (2016)

La identidad digital es el rastro que cada usuario de Internet deja en la red como resultado de su interrelación con otros usuarios o con la generación de contenidos. Una identidad digital no está definida a priori y se va conformando con la participación, directa o inferida en las comunidades y servicios de Internet. Se recomienda que la marca cree su identidad digital a partir de la participación en diferentes redes sociales (p.69)

Otra de las estrategias de comunicación, importante en la gestión organizacional es el email marketing, para Maqueira, Bruque (2012) es cuando el cliente accede a recibir correos electrónicos que le ofrecen información sobre ofertas, promociones, marcas o nuevos productos vinculados a sus historiales de compra, gustos o prefe-





rencias. De tal forma, el cliente no considera la recepción del e-mail como una invasión, sino como una atención personalizada en el servicio ofrecido. (Citado por Castro, 2015, p. 107)

Sin embargo, cabe recalcar que todas estas estrategias de comunicación digital, deben ser construidas con el público. Desde el marketing de contenidos, la creación y distribución de información valiosa y diferencial puede darse mediante el fortalecimiento de lazos colaborativos.

Es preciso señalar que la gestión de la comunicación en la actualidad, busca promover la cocreación con los públicos en todos los contextos como una opción para alcanzar la competitividad.

Metodología:

Este artículo hace parte de la revisión teórica del proyecto investigativo denominado, "Las estrategias de comunicación organizacional en los escenarios digitales de las medianas y pequeñas empresas" Caso Manizales

La primera fase de la propuesta metodológica, es de tipo documental porque busca analizar y comparar textos y artículos académicos recientes, publicados por revistas especializadas que tienen que ver con las principales categorías de la revisión: gestión, estrategias, comunicación organizacional, nuevas tecnologías, competitividad.

El rastreo documental, permite revisar y confrontar los enfoques de las Escuelas Clásicas de la Administra-

ción, Escuela de las Relaciones Humanas y Teoría de los Sistemas.

Esta fundamentación realizada desde el componente teórico, responde a la dimensión cronológica que para Sampieri, Fernández, Baptista, (2010) "... consiste en desarrollar históricamente la evolución de la teoría (analizar las contribuciones más importantes para el problema de investigación hasta llegar a la teoría resultante).) p.62

Asimismo, la categoría de comunicación organizacional es revisada desde un enfoque administrativo, por tratarse de un proceso que contribuye con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe anotar que, en esta primera fase, la comunicación es abordada desde la noción comunicológica: comunicación interna, comunicación externa, comunicación estratégica o integral.

Desde una perspectiva hermenéutica, la segunda fase de la revisión está fundamentada en las estrategias de comunicación organizacional en las escuelas administrativas.

Esta interpretación conlleva a establecer una comparación de las tipologías y estrategias de la comunicación: interna, externa y estratégica y los retos que deben enfrentar las organizaciones desde el micro y macro entorno.

Las fases y temáticas de la propuesta metodológica, tienen como punto de partida la organización, inmersa en cambios constantes generados por situaciones internas y externas.





Como alternativa para responder a estas condiciones, la gestión de la comunicación contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos con cada uno de los públicos, desde la postura teórica de las escuelas de la administración enunciadas anteriormente.

Es importante resaltar que la muestra seleccionada, corresponde a artículos que tienen una cercanía con la problemática abordada, porque presentan situaciones que deben afrontar las organizaciones latinoamericanas desde una perspectiva comunicacional.

Esta condición es semejante al contexto colombiano (Manizales) específicamente a los retos que deben afrontar las organizaciones en el mundo digital.

Reflexiones y conclusiones:

La comunicación organizacional contribuye con la gestión empresarial, como precursora para alcanzar los objetivos trazados con todos los públicos.

Independiente del tamaño de la organización, la comunicación promueve el desarrollo empresarial y requiere de un proceso de planeación, que articule las acciones emprendidas por cada una de las áreas o departamentos que conforman la empresa.

Para Marín (2015) las pequeñas y medianas empresarios entienden que la Comunicación en la empresa es la comunicación con los diferentes públicos que pueda tener: tanto internos (empleados, directivos, socios...) como externos (no sólo clientes sino tam-

bién con proveedores, competencia, instituciones oficiales, medios de comunicación, la sociedad en general...).

Desde la óptica interna, la comunicación organizacional, propicia la interacción con los empleados y la participación de éstos en las narraciones, rituales y normas que giran alrededor de la organización.

Hablar de comunicación interna, es referirse a la construcción de lazos colaborativos con los empleados, sin olvidar que, aunque existan herramientas digitales, el reconocimiento del empleado como ser social, debe estar presente en cada una de las actuaciones de la organización.

Desde este enfoque, es necesario entender que la comunicación interna, incide en la percepción del clima organizacional que tiene cada uno de los funcionarios de la empresa.

Tal y como se evidencia en el trabajo investigativo "La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo, "la comunicación descendente y la comunicación ascendente (jefe/Trabajadores), (del jefe a los trabajadores), evidencian una falencia que afecta la percepción que los colaboradores tienen de la organización." (Arango, García, Torres, Hernández, Muñoz, 2018, p.89)

Estas debilidades enmarcadas en la comunicación interna, obedecen al desconocimiento de los objetivos y metas organizacionales, por parte de los empleados, además, a los pocos espacios de comunicación que promueven las organizaciones.





Es necesario identificar las necesidades de cada uno de los públicos y propiciar mediante estrategias comunicacionales, un ambiente de cooperación en el entorno organizativo que impacta directamente el clima organizacional y la percepción de cada colaborador.

Por esta razón, es pertinente contar con un ábanico de estrategias comunicacionales que no deben responder de manera exclusiva a plataformas digitales, esto dependerá de las características de cada uno de los públicos y de la naturaleza de la organización.

En palabras de Cusot y Falconí (2016) las herramientas digitales de comunicación deben integrarse a la empresa y el público adaptarse a ellas de forma progresiva y paralela. Nuevamente, todo dependerá del público interno con el cual estemos trabajando.(p.62)

Conocer a los públicos y establecer relaciones con cada uno, será un sello diferencial para la organización.

Por ejemplo, desde la comunicación externa, es necesario señalar que el reto para las organizaciones en el escenario digital, está enfocado en el intercambio de sentido con múltiples actores que tienen experiencias particulares con la organización.

Potenciar la cercanía con los públicos, mediante las herramientas y medios digitales, representa una gran oportunidad para la mayoría de organizaciones. El internet, las redes sociales, el email marketing, la intranet y el marketing de contenidos ofrecen alternativas para respaldar los procesos comerciales y productivos.

Sin embargo, estas herramientas deben estar fundamentadas en la interacción y la retroalimentación constante, no se trata únicamente de la difundir contenidos, por el contrario, la apuesta está centrada en establecer un diálogo y construir relaciones alrededor de la organización o la marca.

A pesar de las transformaciones y cambios constantes, la gestión de la comunicación debe tener una mirada integral, que no está

asociada con la imposición de fórmulas, pero debe concebir un receptor que necesita transformar la información en conocimiento, participar en el proceso de cambio. El obstáculo que debe superar la comunicación organizacional en el siglo XXI es eliminar los restos mecanicistas y contribuir en el atendimento de las demandas que están incorporadas en los nuevos entornos de las organizaciones. (Dias, 2014)

Pese a que son indiscutibles las posibilidades del escenario digital, es importante reflexionar sobre las estrategias de comunicación que hoy trascienden el número de herramientas, publicaciones o cantidad de redes, porque el diferencial está fundamentado en la relación con los públicos mediante lazos colaborativos, y construcciones conjuntas de contenido que le dan el verdadero sentido a la actuación de la organización.

Referencias

Alcaraz - Armendáriz, Abelardo, & Sánchez - García, José Emilio, & Álvarez - Sánchez, Iván Noel (2016). Educa-





- ción y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (recaudación de rentas del municipio de ahome, sinaloa). *Ra Ximhai*, 12(6), undefined-undefined. [fecha de Consulta 28 de septiembre de 2019]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46148194027>
- Andrade Yejas, David Albeiro (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (80), undefined-undefined. [fecha de Consulta 1 de octubre de 2019]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20645903005>
- Arribas Amaia, (2018) Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. *Revista Razón y Palabra*. Vol. 22 Núm. 1_100 (2018): 100 números de Razón y Palabra. Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1163>
- Atuesta Venegas, María del Rosario, & Ceballos Moncada, Andrés Felipe, & Gómez Alvis, Rodrigo (2016). Co-creación como metodología para la apropiación social de la ciencia y la tecnología (ASCYT) del recurso agua. *Caso Urabá-Antioqueño- Colombia. EL ÁGORA USB*, 16(1), undefined-undefined. [fecha de Consulta 1 de octubre de 2019]. ISSN: 1657-8031. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4077/407755353014>
- Castro, Carlos (2015). Reseña de Marketing 2.0. El nuevo marketing en la Web de las redes Sociales *Revista Comunicación*, N° 13, año 2015, PP. 106-110. ISSN 1989-600X. Recuperado de: http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n13/Resenas/R6_Castro-Marketing-2-0-El-nuevo-marketing-en-la-Web-de-las-Redes-Sociales.pdf
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34. Recuperado en 28 de septiembre de 2019, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.
- Cherif, H. y Miled, B. (2013). ¿Are Brand Communities Influencing Brands through Co-creation? A Cross-National Example of the Brand AXE: In France and in Tunisia. *International Business Research* URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v6n9p14>
- Cusot, Gustavo; Falconí Gabriela (2016). La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0. *ESTRATEGIAS/ Investigación en Comunicación*. Disponible: <http://marketing.udla.edu.ec/ojs/index.php/estrategias/article/download/99/75>
- Dias Baptista, Renato, & Pagán Martínez, Marta (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. *Razón y Palabra*, 20(94), undefined-undefined. [fecha de Consulta 1 de octubre de 2019]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199547464060> *Educativo*, 8(16), 411-438. <https://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i16.348>
- Dias Baptista, Renato (2014). La comunicación organizacional y las demandas de la tecnología y de la internacionalización de las empresas. *Razón y Palabra*, (88), undefined-undefined. [fecha de Consulta 3 de octubre de 2019]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199532731017>





- Fisher, D. (1993): *Communication in Organizations*, West Publishing Company. USA
- Gómez Nieto, Begoña, & Benito Vielba, Cristina (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y Palabra*, (86), undefined-undefined. [fecha de Consulta 26 de septiembre de 2019]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199530728023>
- Gómez Ortíz, Rosa Amalia, & Topete Barrera, Carlos. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*. Disponible: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/348/1626>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado Carlos; Baptista Lucio Pilar. *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL, 2010
- Kreps, G.L., 1990. *Organizational Communication*, Longman, Nueva York.
- Latorre Ariño, Marino. (2018) *Historia de las web, 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0*. Disponible en: http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/74_Historia%20de%20la%20Web.pdf
- López Jiménez, Iliá E. (2012). El impacto de la tecnología en la comunicación empresarial: reflexiones y análisis. *Razón y Palabra*, (79), undefined-undefined. [fecha de Consulta 1 de octubre de 2019]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199524411017>
- Marín, Antonio Lucas, García Ruiz Pablo. *Sociología de las Organizaciones*. (2002) Colección Interamericana¹
- Edición / 444 págs. / Rústica / Castellano / Libro Editorial McGraw Hill.
- Marín Dueñas, P. (2015). Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Percepción, Conocimiento y Actitud. *Revista Mediterránea de Comunicación / Mediterranean Journal of Communication*, 6(2), 63-82. doi:<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.03>
- Massoni, S. (2007). Modelo de comunicación estratégica. http://aula-virtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf
- Martínez Muñoz, E., Hernández Gracia, T., Torres-Flórez, D., García Velázquez, M. del R., & Montaña Arango, O. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(1), 76-90. <https://doi.org/10.22579/23463910.15>
- Morgan, Garreth. *Imágenes de la organización*. Alfaoemga. México, 1998, p21. Disponible: https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/1062672/mod_resource/content/4/Morgan%2C%20Garreth.%20Imagenes-de-La-Organizaciones.pdf
- Muñoz Zapata, D. E. & Valencia Rey, J. E. (2017). Roles de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas, *Poliantea* 13(24), p. 125-140. Disponible: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/819/790>
- Pérez Segredo, Alina María. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organi-





- zaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4) Recuperado en 28 de septiembre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000400009&lng=es&tlng=es
- Puertas Hidalgo Rosario, Cadme Elizabeth, Álvarez Nobell Alejandro. (2015) *Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad europea. Revista internacional de relaciones públicas*, N° 9, VOL. V [Páginas 05-26]. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-02-05-26>
- Rincón Quintero, Yanyn. (2014). *Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. Encuentros*, 12(1), 47-58. Retrieved November 27, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582014000100004&lng=en&tlng=es
- Rodríguez Carballosa, Beatriz, & Bao Pavón, Liuska, & Saltos Carvajal, Rocío (2015). *Estrategia de comunicación en redes sociales. Escenarios teórico prácticos para los medios de comunicación en Cuba. Razón y Palabra*, (92), undefined-undefined. [fecha de Consulta 1 de octubre de 2019]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199543036010>
- Rodríguez Carballosa, Beatriz, & Bao Pavón, Liuska, & Saltos Carvajal, Rocío (2015). *Estrategia de comunicación en redes sociales. Escenarios teórico prácticos para los medios de comunicación en Cuba. Razón y Palabra*, (92), undefined-undefined. [fecha de Consulta 27 de noviembre de 2019]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199543036010>
- Saavedra, Felipe Uribe, & Rialp Criado, Josep, & Llonch Andreu, Joan (2013). *El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. Cuadernos de Administración*, 26(47), undefined-undefined. [Fecha de Consulta 1 de octubre de 2019]. ISSN: 0120-3592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20531182009>
- Shein, E.; 1985: *organizational culture adn leadership*, San Francisco, Jossey Bass. (2 libro, edición, 1992)
- Túñez López Miguel, Costa Sánchez Carmen, Míguez, María Isabel (2017) *Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. Estudios sobre el Mensaje Periodístico* ISSN-e: 1988-2696 <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.59987>

