



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

El impacto de la transformación digital en la comunicación interna de PyMEs

Sol Bertona, Nicolás Cuervo

**La transformación digital y su impacto
en la comunicación interna de Pymes**

Sol Bertona, Nicolás Cuervo

**La transformación digital y su impacto
en la comunicación interna de Pymes**



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FCPyS
FACULTAD DE CIENCIAS
POLÍTICAS Y SOCIALES

Sol Bertona, Nicolás Cuervo.
La transformación digital y su impacto en la
comunicación interna de Pymes. 1era ed. - Ciudad de
Mendoza. 161 páginas. 13,5 x 21cm

*“A nuestras familias y amigos quienes desde la
incondicionalidad son parte de lo cotidiano.
A Marcela Ríos por acompañarnos en este proceso
académico tan crucial para cualquier estudiante.
A la universidad pública y todo el cuerpo docente
que con su enseñanza atravesarán para siempre
nuestro quehacer profesional.”*

2023, Bertona, S; Cuervo, N.

Diseño de cubierta: Sol Bertona.

Todos los derechos reservados.

2023, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad
Nacional de Cuyo, Ciudad de Mendoza.

1era edición: abril de 2023.

3 ejemplares.

Impreso en RIVEROS ENCUADERNACIONES, Av. Pedro Molina 639,
Ciudad de Mendoza.

Índice

Introducción	p. 13
Capítulo 01.	
La transformación digital y su carácter estratégico y cultural dentro de las MiPymes	
1. 1. ¿Qué es la transformación digital?	p. 21
1. 2. Funciones y objetivos de la transformación digital	p. 29
1. 3. Relación entre la transformación digital y la cultura organizacional	p. 33
1. 4. Importancia de gestión de la transformación digital en las organizaciones	p. 40
-Gestión de la Transformación digital y organizaciones	
-Dónde impacta la falta de transformación digital	p. 43
-Las organizaciones.	p. 45
Tipos de Empresas	p. 47
Las PyMEs y su importancia en Argentina	p. 48
Capítulo 02.	
Dimensión estratégica de la comunicación	
2. 1. Estrategia	p. 55
2. 2. Comunicación	p. 57
-Organizaciones verticales	p. 60

-Organizaciones horizontales	p. 62
2. 3. Comunicación Estratégica	p. 63
-Comunicación interna y cultura	p. 66
2. 4. Rol del comunicador en comunicación interna	p. 73
2. 5. La coexistencia generacional en las organizaciones	p. 78
-Clasificación general de las generaciones	p. 78
-Convivencia intergeneracional	p. 88

Capítulo 03.

Dimensión instrumental de la comunicación

3. 1. Herramientas digitales para optimizar la comunicación interna	p. 98
-INTRANET	p. 99
-Aplicaciones web	p. 101
-Redes sociales.	p. 113
Definición redes	p. 113
Algunas redes sociales para comunicación interna	p. 116
-Metodologías ágiles	p. 129

Anexo

Ejemplo de caso de PYME del sector industrial en proceso de transformación digital	p. 135
--	--------

Conclusión	p. 143
-------------------	--------

Bibliografía	p. 149
---------------------	--------

IN TRO DUC CIÓN.

Introducción

Inmersos en un mundo mediatizado, el avance de la tecnología determina constantemente las relaciones, las cuales se complejizan o simplifican según el consciente uso de herramientas. Tanto en relaciones individuales, colectivas, como también en el marco de organizaciones, es preciso reconocer el factor tecnológico y evaluarlo como una pieza más dentro de la comunicación. El presente trabajo hará hincapié en cómo pensar la transformación digital como eje transversal de la comunicación representará un cambio radical en la manera de concebir los problemas y de encontrar soluciones. De la mano de la comunicación estratégica se entenderá por qué este proceso es fundamental a través de una serie de instrumentos para que las organizaciones incorporen. Las MiPymes serán el tipo de organización elegida como actor para llevar a cabo el análisis, ya que en un país como la Argentina, representan un gran porcentaje del desarrollo y paradójicamente, en muchos casos no poseen las herramientas ni los conocimientos necesarios para transformarse digitalmente. A medida que se progresa en la lectura, se dividirá el trabajo en dos aspectos fundamentales: lo estratégico y lo instrumental.

En el primer capítulo se busca definir teóricamente a la transformación digital, considerando que este concepto ha sido en varias ocasiones, tergiversado y aplicado para explicar y describir variedad de procesos. A través del enlace de pensamientos de diversos autores, que en los últimos diez años han indagado en la materia, se busca claridad acerca de la problemática que se ha acrecentado. Asimismo se enmarca coyunturalmente a la transformación digital, dentro del proceso histórico de las cuatro revoluciones industriales, entendiendo por qué nos encontramos transitando la industria 4.0 y qué significa esto para el avance de las organizaciones. Se busca un acercamiento a las funciones, ventajas y objetivos de la transformación digital y se la esquematiza como un proceso que conlleva el desarrollo de una planificación a largo plazo. En suma a ello el capítulo profundiza en la importancia de sobreponer la cultura por sobre todos los procesos, entendiendo que es ésta la que afecta a la tecnología y no al revés. Es preciso dismantelar la idea de que transformarse digitalmente es simplemente incorporar tecnología, y para ello se sirve de algunos ejemplos donde, por malinterpretar el concepto, se procedió erróneamente.

A partir de este primer acuerdo con el lector, y

avanzando con la temática objeto de investigación, se profundiza en la relación entre la transformación digital y las organizaciones, y la importancia de su gestión. Para ello, se detalla una clasificación y contextualización de los tipos de organizaciones en la Argentina a fin de poner el acento en el estudio de aquellas que pertenecen al sector privado con fines de lucro. Finalmente, se delimitan las regulaciones nacionales que permiten ubicar a una organización en la categoría MiPyme, su importancia dentro del país argentino y cuáles son los caracteres diferenciadores que poseen.

En el segundo capítulo se aborda la comunicación estratégica como el vehículo del proceso de transformación digital. En esta instancia se indaga el origen de la estrategia y la metamorfosis del término al ser utilizado desde diferentes disciplinas hasta llegar a la de comunicación. A lo largo de los años, la comunicación evolucionó en su definición, pasando desde una naturaleza simple, cerrada y controlada, a transformarse en proceso holístico que se encuentra en todas partes al mismo tiempo. Desde esa base, es que se comienza a trabajar en la comunicación estratégica como motor de los cambios y articuladora de las relaciones dentro de las organizaciones, al

tiempo que se exploran conceptos referidos a la comunicación organizacional y se diferencian los tipos de organización a nivel comunicacional: las verticales versus las horizontales, analizando cuál de éstas abonan un terreno fructífero para dar inicio a la transformación digital.

Como avance al hablar de comunicación interna se revisará la importancia del rol del profesional de la comunicación. Entender como comunicadores su dimensión en las organizaciones es ponderar la gestión a nivel interno y su relación con la cultura como insumo fundamental para comprender los procesos organizacionales. Como avance al hablar de comunicación interna se revisa la importancia del rol del comunicador/a, quien será la persona o el área elegida para llevar adelante la transición hacia lo digital. Definiendo su carácter imprescindible y universal para entrar en contacto con cada área de la organización, cumple un papel clave para influenciar tanto a puestos gerenciales como al personal, transgrediendo las jerarquías para instaurar una planificación a largo plazo.

Para finalizar el capítulo y contemplando la cultura como base del trabajo del comunicador, se describe

la complejidad de las organizaciones en tanto espacio de convivencia generacional. A nivel comunicacional, es notorio cómo la diferencia etárea y la relación con la tecnología afectan a las personas, su sentido de pertenencia a las organizaciones y a la calidad del trabajo que generan día a día. Para ello se realiza una descripción de la cosmovisión de las distintas generaciones, pasando desde los nacidos en 1946 hasta la generación más joven económicamente activa, la Generación Z. La adopción temprana a la tecnología y la velocidad de los procesos producen modificaciones en la manera en que las personas perciben la vida y el trabajo. Esta problemática se vivencia dentro de las organizaciones constantemente, representando un desafío e imponiendo la necesidad de hablar y construir una convivencia intergeneracional.

El capítulo tres invita a observar la dimensión instrumental de este trabajo, donde se recopilan distintas opciones que pueden contribuir a que las MiPymes comiencen a transformarse digitalmente. Recordando siempre que lo instrumental es guiado siempre por la estrategia, el foco se encuentra en que los instrumentos no son estables en el marco de la vorágine tecnológica que vivimos, sino que cumplen una función dentro de los procesos de comunicación.

Así se continúa conociendo diversas herramientas, describiéndolas y analizando si representan una facilidad para ser incorporadas por MiPymes en su camino hacia la digitalización. Como primer acercamiento se menciona la Intranet, para seguir con aplicaciones web, redes sociales y la adopción de metodologías ágiles en los procesos de trabajo. Pretendiendo ser una guía de información sobre herramientas que pueden ser aplicadas, ejemplificando algunas de tantas que existen, y recalcando la importancia de utilizar aquellas que sean congruentes con la dimensión estratégica de las empresas.

En el anexo se aborda el caso específico de una Pyme argentina, donde podrá observarse su proceso en la adopción de herramientas y prácticas orientadas a la transformación digital. Este apartado se brinda a modo de ejemplo para poder demostrar la importancia de la transformación y delimitar algunas pautas importantes para que el proceso sea más efectivo. Por un lado, se presenta la historia de la organización relatada por sus miembros, quienes dejan ver los desafíos y resistencias que el proceso de transformación digital presentó. Se realiza para finalizar un breve análisis que consideramos como comunicadores, representan las claves que debemos tener en cuenta para iniciar este

proceso en MiPyMEs, la importancia de la gestión de la comunicación.

01.

La transformación digital y su carácter estratégico cultural dentro de las Pymes.

Capítulo 01.

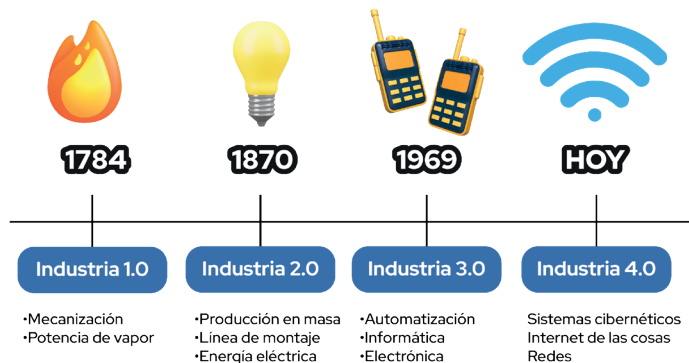
1. 1. ¿Qué es la transformación digital?

Si bien no existe el consenso sobre una única definición de transformación digital, se buscará generar una explicación que incluya diferentes propuestas teóricas sobre este proceso. A través de este capítulo, se ahondará en la conceptualización de un concepto muchas veces entendido de forma errónea.

Mientras avanzamos en el conocimiento de esta problemática, entendemos a la transformación digital como un proceso que se renueva año a año, siendo parte de la relación entre sociabilidad y tecnología. Es importante la definición de la misma en primera instancia como un proceso, que idealmente conlleva una planificación y una estrategia.

Comenzaremos por pensar en los orígenes de la tecnologización de las sociedades modernas, que nos permite entender cómo llegamos a plantear a la transformación digital como un pilar fundamental de nuestra actualidad. Entender que la tecnología

está ligada al concepto de cultura es fundamental para comprender los procesos actuales. A pesar de la polisemia que caracteriza a la cultura, podría decirse que en términos generales es definida según el diccionario como *“un conjunto de costumbres, conocimientos, tradiciones, costumbres y modos de vida que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc”*. La cultura representa la acumulación de conocimiento y el crecimiento de este conforme al desarrollo humano. Dar cuenta que la transformación digital representa la cúspide actual de esa acumulación de conocimiento significa aceptarla como un proceso cultural. A continuación, facilitamos la inteligibilidad de este proceso histórico a lo largo de las décadas a través de una infografía que detalla las diferentes revoluciones industriales.



Fuente: elab propia, información ACCELGROW

A partir de la imagen anterior, podemos ver cómo las sociedades progresan a lo largo de las llamadas revoluciones industriales que a través de métodos, procesos y la cultura de la tecnología, generó cambios sustanciales para la vida moderna. En la actualidad, nos encontramos bajo un cambio cultural que afecta a todas las organizaciones, las cuales aún son parte de un proceso de adaptación. En la industria 4.0, las innovaciones van de la mano del internet, y entre otras, las redes sociales, las cuales pueden ser de gran ayuda cuando estén bien utilizadas y aplicadas. Adaptarse a este proceso de transformación y llevarlo a cabo, es algo que creemos fundamental para que las organizaciones y PyMEs puedan seguir mejorando en el marco del mundo 4.0.

Una de las propuestas teóricas que definen este proceso, es que:

“La transformación digital conduce a las organizaciones a considerar la implementación de múltiples iniciativas tecnológicas, pero también, a la realización de diversas acciones en lo social, lo cultural, lo político, lo económico, lo ecológico y lo normativo, en la configuración de un proceso de adaptación a las nuevas realidades y, en no

pocas ocasiones, de un proceso que responde a la necesidad de reconfigurar, reinventar y hacer avanzar los esquemas tradicionales de organizarnos socialmente, con el interés de alcanzar nuevos estándares de bienestar, desarrollo y prosperidad para la humanidad” (Gabriunas et al, 2022, p.1).



Siguiendo con la cita anterior, a este proceso debemos sumarle de manera obligatoria el componente social que la afecta. La transformación debe trabajar en función de lo social, impulsando relaciones y potenciando capacidades, para velar no solo por la productividad de la empresa sino también por el bienestar organizacional. Los y las trabajadores empiezan a priorizar trabajos los cuales

generan climas laborales agradables y donde existan posibilidades de crecer. El capital humano es uno de los valores más importantes para las organizaciones, por lo cual se apunta a mantener a sus empleados y a tomar decisiones en esta dirección. La cultura de la organización es la que determina en primera instancia, de qué manera se realizará la transformación, dependiendo siempre de su manera de ver el mundo.

Invertir y prestar atención al proceso de transformación digital dentro de las organizaciones no sólo es inevitable, sino que representa un avance en la construcción de las sociedades postmodernas. *“La transformación digital se inicia con una manera distinta de pensar, que demanda un cambio importante en la cultura, la estructura y las operaciones de las organizaciones”.* (Cuenca-Fontbona et al, 2020, p. 78). En suma a la citación anterior, esta actitud digital debe encontrarse liderada por los departamentos de relaciones públicas y comunicación, entendiendo que la nueva realidad se gesta en base a la inmediatez y el constante intercambio de información.

En el “Arte de la transformación digital” de 2018, el catedrático João Carlos Gonçalves dos Reis junto a otros investigadores proponen 3 aspectos que abarcan

a la transformación digital:

“El primero es el tecnológico sustentado por el uso de tecnologías emergentes, el segundo, es el organizacional que implica el ajuste a los procesos y/o generar nuevos modelos de negocio, y el tercero es el aspecto social, por ser un fenómeno que ejerce cambios en la vida humana.” (p. 7)

Como explicamos anteriormente, no se trata únicamente de un proceso de innovación de herramientas o programas tecnológicos. Sino, que se deben incluir diferentes aspectos para lograr que la transformación suceda realmente y de manera correcta. Muchas veces el concepto de transformación digital es fácilmente tergiversado o aplicado a problemáticas de manera taxativa, sin tener en cuenta todas las aristas que afecta. Para lograr una explicación aún más clara, creemos que es una buena práctica pensar ejercicios donde la transformación digital ha sido mal aplicada.

Como antes mencionamos, uno de los ejemplos más comunes, es confundir la transformación digital con un simple proceso de digitalización. Que una organización decida actualizar los instrumentos que posibiliten digitalizar los procesos y eventualmente signifique

una reducción de costos, sin una capacitación previa de personal, o un diagnóstico de que esa decisión resolverá problemas eficientemente, no tiene que ver realmente con el proceso de la transformación digital.

“El eje central de la transformación digital no está basado en la tecnología, sino en las personas, puesto que las primeras son tan solo herramientas que los individuos utilizamos para “hacer”. Por eso el factor decisivo en el éxito de todo profesional es su habilidad para trabajar con ellas.”

(Slotinsky, 2016, p. 5).

Para ejemplificar casos donde la transformación digital se encuentra mal aplicada, traemos como ejemplo el caso bancario. Los bancos comienzan a automatizar el servicio de call center, haciendo cada vez más difícil la comunicación posventa. Así lo detalla un artículo del diario *El Financiero*, donde se dice que:

“La <modernización> que han emprendido algunos bancos, hacen que comunicarse vía telefónica se convierta en la peor experiencia, ya sea porque están aplicando nuevos candados biométricos o piden datos que no necesariamente tienes a la mano y comunicarse con un humano se

convierte en una odisea” (Reus, 2023, p. 1).

En resumen, interpretar a la transformación simplemente como la incorporación de tecnología de manera indiscriminada, representa no sólo una pérdida de tiempo, sino también un riesgo para la organización, que con la intención de resolver problemas sin una estrategia digital consecuente, puede destruir la productividad, la identidad de la organización y la fidelidad tanto de empleados como de clientes.

Otra posible manera de pensar la mal aplicación del término sería por ejemplo cuando desde las altas jerarquías de las compañías se manda a “renovar” el personal, descartando a personas adultas con años de experiencia en su puesto por los denominados “nativos digitales”, dando por hecho que este nuevo capital humano no sólo interiorizará a la tecnología dentro de la empresa sino que renovará la filosofía y manera de trabajar. *“En todo proceso mental y evolutivo hacia lo digital subyace un fondo analógico al que no se debe renunciar (...) Se están desarrollando nuevas competencias, pero eso no implica necesariamente tener que dejar de desarrollar o “desaprender” las ya adquiridas” (Granado Palma, 2019, p. 30).*

Para concluir, y habiendo explicado distintas visiones y ejemplos sobre la transformación, es indispensable catalogarla como un proceso transversal, el cual trae consigo desafíos claves para los miembros de una organización. En la medida en que sea vista como un proceso cultural que requiere una mirada holística sobre las relaciones humanas y su relación con las tecnologías, el comercio, la responsabilidad social y la competencia, estará garantizado el avance hacia una organización adaptada a las demandas, necesidades y habilidades actuales.

1. 2. Funciones y objetivos de la transformación digital

Cómo vimos anteriormente, este término es probablemente uno de los más utilizados en la actualidad, pero también es aplicado de manera generalizada por desconocimiento, quedando en múltiples ocasiones indefinido y gozando de una subjetividad incómoda.

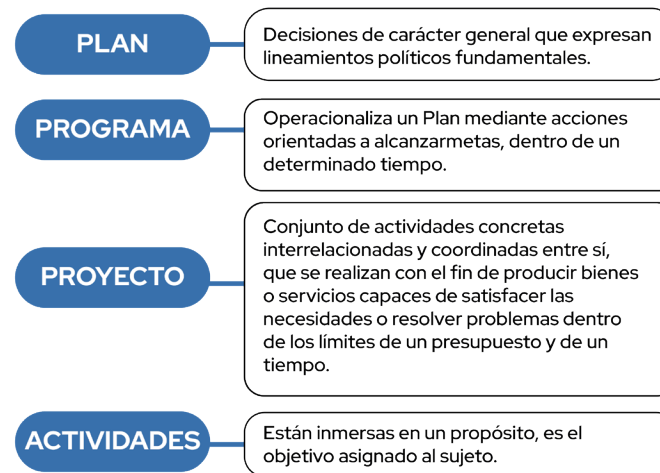
Siguiendo con la conceptualización del término, comenzaremos a listar algunas funciones y ventajas de la transformación digital. Para ello, consideramos idóneo empezar con un fragmento del

libro “Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución”: *“La transformación digital implica cambiar sin perder la identidad, aprovechando al máximo los datos obtenidos a través de múltiples fuentes para convertirlos en conocimiento”*. (Slotinsky, 2016, p. 12).

La posibilidad de recabar datos de forma constante, es una gran virtud de la transformación digital. En las organizaciones como las PyMEs, analizar los datos obtenidos puede servirnos para agilizar y mejorar procesos que se lleven a cabo. Así, podremos mejorar y modificar patrones para ser más eficientes. Detectando puntos débiles de nuestra organización, donde podamos aportar conocimiento, habilidades para generar un espacio de inclusión y contacto hacia todas las áreas.

Además de la posibilidad de recabar datos de hoy, existen diversas aplicaciones, programas y softwares; sobre los cuales ahondaremos a lo largo de este trabajo, que pueden ayudar a la organización y ejecución de ciertos procesos actuales. Si este proceso se hace de forma inclusiva y ordenada, podrá resultar en grandes ventajas para profesionales, empresas, organizaciones, etc. *“Cada empresa diseñará una manera diferente*

de transformarse a la era digital dependiendo de sus necesidades” (Iván Alonso Guerra, 2017, p. 18). Es decir que será organizado y estructurado según sus objetivos y su estado antes de iniciar la transformación.



Fuente: Grupo Emprende (de Oca Aviña, 2018)

En las PyMEs, esta organización puede servir para desarrollar según su objetivo un plan de transformación digital. Este, deberá ser delimitado y organizado en un proyecto concreto para poder estructurarlo y compartir su importancia al resto de la organización. Cuando se ejecute, se logrará convertirlo en un proceso para llevarlo adelante, con tareas claras

y en pos de los objetivos y desafíos definidos por la cultura organizacional.

Una de las áreas en las que puede ayudar la transformación es en la posibilidad de llegar a nuevos públicos y así expandirse. Es decir, se puede alcanzar a personas de diferentes lugares geográficos, grupos sociales y áreas económicas, que quieran ser parte, adquirir algo de la organización, conectarse y crecer con el mundo globalizado. En contraparte con esto, aquellas organizaciones que no son parte, quedan de cierta manera “excluidas” en un mundo que se rige según los códigos de la 4ta revolución industrial.

La transformación digital sirve para poder innovar y mantenerse actualizado. Puede ayudarnos en procesos y organización de tareas, junto a grupos de trabajo para mantener un orden y un plan, con un feedback constante de las personas interesadas en dichas tareas. Así, logrando generar un espacio colaborativo y con mayor bienestar dentro de las organizaciones, el cual preserve a sus miembros en un ambiente de bienestar.

Así como la transformación digital posibilita insertar a las empresas en el marco de un mundo globalizado,

también nos permite generar cambios hacia adentro de las pequeñas y medianas empresas, siendo un vehículo para ambientes de trabajo colaborativo, división planificada de tareas, horizontalidad y generador de un mayor bienestar para los miembros de la organización.

1. 3. Relación entre la transformación digital y la cultura organizacional

A esta altura de la interacción de la tecnología en nuestra vida cotidiana, es innegable que la transformación digital es un proceso innato y por tanto obligatorio. Pero, ¿incluir a la transformación digital como un tema de agenda dentro de una organización generará cambios sustanciales? Desde este trabajo, creemos fervientemente que trabajar con un eje consciente dirigido a la transformación digital permitirá alcanzar los objetivos de la empresa de manera superior. *“Las organizaciones que alcanzan un mayor nivel de digitalización logran tasas de productividad y rentabilidad superiores en comparación con los competidores que están rezagados en este proceso.” (Slotinsky, 2016, p. 9).*

Como ya hemos destacado, la transformación digital

es un proceso que debe surgir del cambio de la cultura de una organización. Donde se busque conseguir e invertir en este proceso, para lograr los beneficios que puede brindar en las organizaciones y en las PyMEs. El concepto de cultura organizacional, resulta fundamental para poder explicar nuestro punto de vista. Para ello, adherimos a la conceptualización del Instituto Nacional de la Administración Pública (1994):

“Es la cultura organizacional la que determina la forma de hacer las cosas, la que imparte propósito, sentido y significación a las acciones cotidianas, la que distingue a una organización respecto de otras. La cultura ejerce una poderosa influencia sobre la evolución de las organizaciones, ya que condiciona, moldea y afecta todas sus dimensiones, determinando su desempeño y productividad”.
(Martínez, 2015, p. 31).

Dentro de las organizaciones, los procesos deben darse a través de un cambio en la manera de ver el mundo. Cuando una organización cambia su perspectiva y entiende que ese cambio puede favorecerla, es que se encuentra lista para él. Se debe llegar a todas las áreas de una organización, transmitiendo por qué es necesario convertir la manera de hacer las cosas para

así evolucionar.

En el caso de la transformación digital, la cultura es uno de los puntos más importantes. Es a partir de ella, que se empieza a gestar y por donde se debe comenzar. Es que, como hemos explicado, la transformación es un proceso cultural, un cambio global de las organizaciones donde se busca cambiar en todo su quehacer y en su pensamiento. Plantearla como una simple instrumentación de elementos novedosos y tecnológicos, es limitado y poco conveniente. Cuando esta transformación no se hace desde el cambio cultural, teniendo en cuenta a todas las personas de la organización y a la manera de hacer de esta organización en particular, es cuando muchos de sus miembros no adhieren y quedan fuera.

“La transformación digital integra todos los cambios organizacionales que involucra adaptar técnicas digitales a los procesos, productos y estrategias, trayendo consigo un cambio en la cultura organizacional, a las habilidades de los trabajadores y la mejora en los procesos operativos hacia una nueva visión digital teniendo como principal objetivo el cliente, por lo que es necesario que las empresas cambien o tengan

una estructura organizacional horizontal donde se fomente a los trabajadores el empoderamiento, el aprendizaje y el desarrollo de experimentos que impulsen propuestas de valor para la empresa; también es de suma importancia el rol del líder que encamina y guía a los trabajadores en la nueva cultura digital” (Leal Sierra et al. 2019, p. 10).

Cuando la organización realiza la transformación digital, en conjunto con un cambio de la cultura organizacional, podremos contar con beneficios que traerán consigo mayores niveles de productividad y rentabilidad, la reducción de costos a través de la optimización de procesos y la competencia en el mercado.

“La transformación del entorno ha generado, en la práctica, nuevos negocios e industrias, nuevas formas de compraventa, reducción de múltiples costos de transacción, deslocalización del trabajo y operaciones, eliminación de diversos eslabones previamente existentes en no pocas cadenas de producción y concreción de velocidades sin precedente en las interacciones y dinámicas socioeconómicas establecidas entre personas, organizaciones e instituciones alrededor del

mundo.” (Paez Gabriunas et al, 2022, p. 14) .

Estos son aspectos que, al margen de ser claves, son el deseo de cualquier organización.

En la forma de trabajar y de las acciones cotidianas, hay dos puntos fundamentales que enriquecerán a la organización, otorgándole nuevos instrumentos para trabajar y la construcción de una base sólida desde los pilares que sostienen a la empresa: el capital humano.

El primer punto son los datos, algo que ya hemos mencionado en este capítulo. La transformación digital convierte a los datos en conocimiento, generando infinitas posibilidades de control y gestión. Tener el *racconto* de datos que antes pasaban desapercibidos y poseer la estructura para codificarlos, almacenarlos e interpretarlos, puede hacer la diferencia que las organizaciones necesitan para competir en el día a día. Incorporar sistemas que permitan contabilizar datos que pueden ser funcionales a la organización requiere repensar la manera en que las personas dentro de la compañía utilizan y tienen contacto con la información. Desarrollar una infraestructura de la información, conlleva inherentemente el compromiso de inversión y la capacitación de todas las jerarquías

de la organización. Tal como se describe en el libro Transformación digital en las organizaciones: *“Es necesario el establecimiento de políticas de información que brinden a los empleados las herramientas necesarias para acercarse efectivamente a su labor desde la perspectiva del uso intensivo del conocimiento.”* (Gabriunas et al, 2022, p. 159). Una vez insertos en un proceso de digitalización consciente, la capacitación y entrenamiento deberá ser constante, siguiendo el vertiginoso ritmo de crecimiento que las tecnologías poseen en la actualidad. Manejar la gestión del conocimiento técnico teniendo en cuenta primero las habilidades humanas necesarias para domar a la tecnología y segundo la evaluación del proceso analógico que se busca potenciar, se podrá ingresar al mundo de la transformación digital de manera fructífera.

El segundo punto que desde este trabajo se considera como crucial remite al bienestar que puede generar la transformación digital dentro de una organización. Si bien este aspecto será abordado de manera más específica en el capítulo 02, es importante recalcar al bienestar organizacional como uno de los objetivos principales que se destacan de este proceso. El bienestar o la felicidad organizacional podría ser

definido como:

“La capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus colaboradores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible difícilmente imitable” (Fernández, 2015, p. 23).

Las posibilidades de organización y optimización de procesos presenta en igual forma un avance y un desafío para las organizaciones, más nos permite visualizar un nuevo horizonte conforme a la socialidad del empleado y la posibilidad de estructuras atravesadas por la horizontalidad y vehiculizadas por la tecnología.

Para concluir, recalamos la importancia de la transformación digital y su capacidad de brindar diversos beneficios para las organizaciones. Para poder lograr este cambio, debemos ser capaces de modificar nuestra forma de ver y de hacer organizacional, adaptando la cultura a los nuevos tiempos y a los objetivos que se quieren cumplir. Siempre además

contando con la capacidad de obtener *feedback* y de generar un espacio de bienestar donde las personas puedan aportar al cambio cultural.

1. 4. Importancia de gestión de la transformación digital en las organizaciones

1. 4. 1. Gestión de la Transformación digital y organizaciones

A medida que avanzamos en este trabajo de investigación, podemos reconocer la importancia de la transformación digital e incluso sacar algunas conclusiones sobre sus beneficios. Sin embargo, se trata de un proceso que no es sencillo, sino que debe ser planificado y organizado para lograr su objetivo y no excluir a nadie de la organización.

“La transformación digital de la empresa es una revolución que tiene que surgir desde arriba hacia abajo, es decir, del ápice estratégico de la empresa al núcleo de operaciones. Además, debe suponer un cambio de mentalidad ya que de nada sirve introducir la tecnología en la empresa si se siguen utilizando las mismas pautas de siempre” (Alonso Guerra, 2017,p. 8).

Siguiendo con esto, no se trata de un simple proceso de redes sociales o de simplemente incorporar ciertas herramientas tecnológicas en el trabajo. La organización debe estar conscientemente decidida a hacerlo, avanzando paso a paso, ejecutando dependiendo del *feedback* de sus áreas. Según Juan Bueno y May Ferreira:

“Se trata de llevar a cabo una modificación sustancial de toda la cadena de valor del negocio, en todas las áreas y afectando de forma global a todas las personas: clientes, empleados y stakeholders (partes interesadas). Se trata en suma de tener digitalizados todos los procesos” (2017, p. 93).

Para lograr que este proceso se efectúe, Chiu y Reyes, mencionan que debe existir 4 pilares claves: Cultura, organización, tecnología e Insights.

Cultura: El pilar que abarca todas las percepciones, pensamientos y actitudes de los colaboradores de una organización.

Organización: Hace referencia a aquello que ayuda a

los líderes de equipos a ejecutar cambios estructurales. *“Los líderes deben plantear la creación de áreas, reevaluar las capacidades y competencias requeridas en cada puesto, conocer todos los flujos de procesos y redefinir los espacios físicos disponibles” (Leandro Manuel Morante Távara, 2020, p. 11).*

Tecnología: Un pilar fundamental, ya que una organización que busca transformarse digitalmente, debe conocer y estar abiertos a nuevas tecnologías, softwares, herramientas, etc.

Insight: *“Decisiones estratégicas basadas en el conocimiento del consumidor y la organización” (p. 12).* Los miembros de las organizaciones deben conocer las necesidades, objetivos y características de sus partes interesadas para poder tomar decisiones.

La transformación, debe llevarse a cabo respetando estos pilares, escuchando a las diferentes partes y buscando siempre mejorar según el nivel de transformación que requiere cada organización. De esta manera, se consolidarán organizaciones más ágiles y efectivas, priorizando el bienestar y motivación de sus trabajadoras/es.

Dónde impacta la falta de transformación digital

¿Qué sucede si la transformación no se gestiona o ejecuta correctamente?

En un contexto mundial de constantes transformaciones, las organizaciones deben aggiornarse a estos cambios para no quedar excluidas. Las PyMEs, deben definir su negocio enfocándose en las necesidades que plantean sus clientes. Si esto no es así, la empresa queda relegada desde un punto de vista comercial respecto a su competencia, sin destacarse dentro de un mercado que ofrece múltiples opciones. La transformación digital permite una conexión casi directa con sus clientes, y quienes no se transforman para conectarse, perderán visibilidad. Además, permite crear productos que se requieren en la era de la industria 4.0, los cuales se pueden desarrollar y pensar gracias a la recopilación de datos y *feedback* que permite la transformación.

Dentro del trabajo interno de la organización, la transformación digital brinda soluciones, herramientas y procesos que permiten una mayor agilidad y optimización del trabajo. No solo es una

ventaja para conseguir los objetivos organizacionales, sino que también resulta un elemento diferenciador para quienes eligen relacionarse con la empresa. A la hora de elegir dónde trabajar, se pone en valor el clima organizacional, la manera de dividir tareas, el bienestar laboral y la participación en decisiones, por sobre únicamente el salario. *“La digitalización de los procesos permite que la organización centre los esfuerzos en el talento humano y sus clientes desarrollando actividades estratégicas y eliminando aquellas que son repetitivas”* (Leal Sierra et al, p. 17). La falta de eficiencia y de ambientes laborales agradables generados por el proceso digital, pueden dificultar el reclutamiento de recursos humanos, quienes podrían percibir falta de escucha al personal. La capacidad de la transformación digital para generar organizaciones más horizontales, permite que sus miembros se sientan a gusto ya que son incluidos a través de la escucha y la participación.

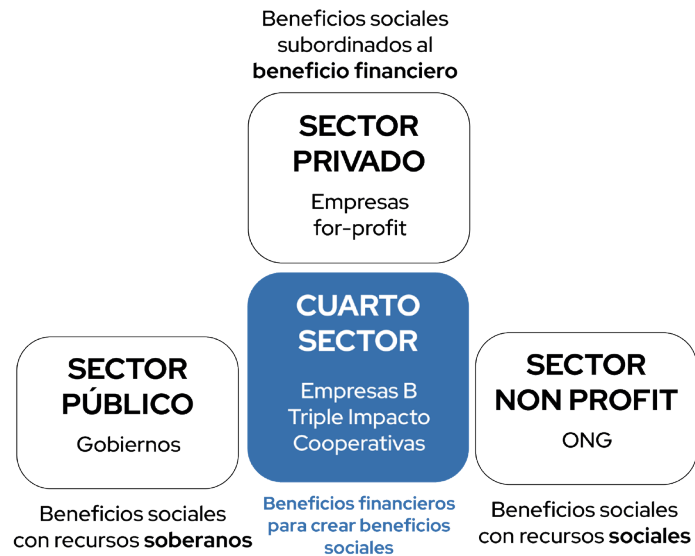
Para finalizar, estamos convencidos que la falta de transformación impacta enormemente en la capacidad de innovación, de generar empresas actualizadas a los cambios actuales y a un contexto de industrias 4.0. La competitividad se ve reducida, ante empresas que llevan a cabo este proceso de manera correcta,

posicionando a su organización en las diferentes redes y canales actuales, llegando a más personas. El miedo de la empresa al cambio cultural y la falta de adaptación a los nuevos tiempos, puede generar en algunos casos su desaparición o su reducción.

Las organizaciones

“Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no” (Thompson I, 2007, p. 1)

Para entender mejor sobre las organizaciones, mostraremos una clasificación a través de un esquema comparativo basado en los sectores donde realizan sus acciones y el fin que persiguen. Entendiendo de esta manera los diferentes tipos que existen y sus características.



FUENTE: <https://responsabilidadsocial.net/cuarto-sector-que-es-caracteristicas-y-ejemplos/>

Dentro de un espacio social determinado, existe una coexistencia de este tipo de organizaciones. Como podemos observar en el gráfico, actualmente emerge una nueva organización que toma la parte empresarial y también la parte social como objetivos de su trabajo. Algunos ejemplos de esto pueden ser *Xinca Zapatillas*, *El botellón*, *Villavicencio*, entre otras.

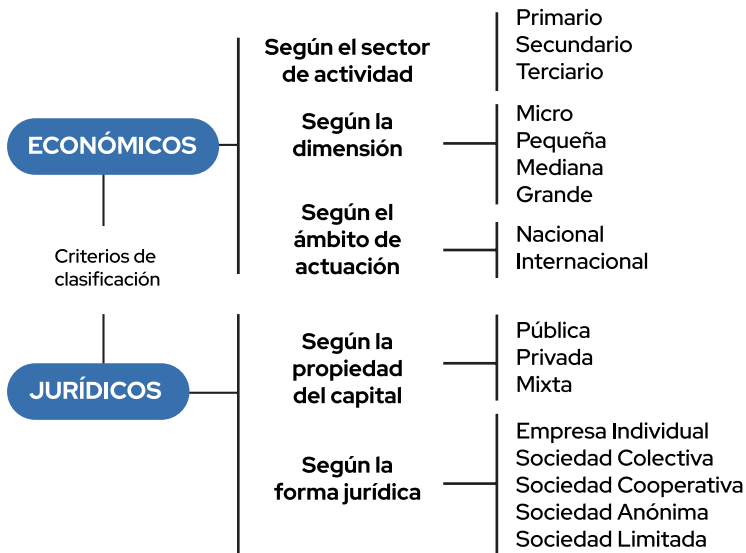
Habiendo entendido esta clasificación y comentando

sobre la variedad de organizaciones que existen hoy en día, centraremos nuestro estudio en el Sector privado, es decir en las empresas.

Tipos de Empresas

“La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio” (Thompson I, 2006, p. 1).

Comenzando nuevamente con la definición de empresa, nos parece importante delimitar su clasificación y la manera de entenderla desde el punto de vista tradicional. Para ello, se graficarán las diferentes maneras de definirla, según dos criterios: El económico y su composición jurídica.



Fuente: elaboración propia

A los fines de este estudio, nos quedaremos con la dimensión de la empresa, y en particular con aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que consideramos como pilares de nuestro estudio.

Las PyMEs y su importancia en Argentina

Para iniciar con la delimitación sobre las PyMEs y cómo se entienden en Argentina, tomaremos la clasificación brindada por la página web de Argentina

Gobierno dentro de su ministerio de economía y en la Secretaría de Industria y Desarrollo:

“Una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados” (¿Qué es una MiPyME?, 2019, p. 1).

Para su categorización y organización se contabilizan *“Las ventas totales anuales surgen del promedio de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados, excluyendo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y el 75% del monto de las exportaciones. Para las empresas que sean categorizadas por empleo, se tomará en cuenta el promedio de empleo de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados”.*

Se podrán inscribir en el registro de MiPyMES, siempre y cuando sus valores de venta no superen:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	38.830.000	20.190.000	113.610.000	82.730.000	47.3000.000
Pequeña	230.400.000	121.730.000	809.3000.000	618.160.000	174.230.000
Mediana1	1.285.490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000
Mediana2	1.285.490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000

Fuente: Argentina Gobierno

Por otro lado, dentro de este registro nacional, no serán contempladas como MiPyMEs aquellas empresas que realicen actividades como:

- Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico.
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales.
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.
- Los socios de sociedades/ directores que no ejerzan una actividad independiente.
- Las organizaciones sin fines de lucro.

Por último, en algunos casos (actividades comisionistas, consignatarios o de agencias de viaje) se medirá el tamaño según la cantidad de empleados.

En la siguiente tabla vemos su denominación según número de personas.

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Argentina Gobierno

Habiendo delimitado qué empresas se consideran PyMEs en Argentina, buscaremos mostrar su importancia en la economía argentina y en la sociedad. Para ello citaremos diferentes estadísticas y estudios que muestran su importancia dentro de la economía y dentro de la capacidad empleadora de las mismas.

Basándonos en el número otorgado por desarrollo y producción el 20 de febrero de 2022, el número de PyMEs es de:

“1.633.341 micro, pequeñas y medianas empresas que ya accedieron al certificado vigente que expide el Ministerio de Desarrollo Productivo,

casi la mitad corresponde al sector de servicios (806.297), un cuarto del total pertenece al sector del comercio (397.847) y el porcentaje restante se divide entre los siguientes sectores: industria (213.160), agropecuario (145.182), construcción (69.342) y minería (1.513)” (Más de 1,6 millones de empresas ya se incorporaron al Registro MiPyME, 2022).

Respecto a la importancia que las MiPymes dentro de la economía Argentina, tomamos como referencia los datos aportados por la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo (*BID aprueba US\$80 millones para aumentar la productividad de las MiPyMEs en Argentina, 2022*) Según las estadísticas recabadas junto al BID (Banco Interamericano del Desarrollo) *“Las mipymes son una parte fundamental del entramado productivo de Argentina, ya que representan el 99,4% del total de empresas, emplean al 64% de los asalariados registrados y concentran el 51% de la masa salarial total” (Datos declarados en Agosto del 2022).*

Esto quiere decir que, representan a la gran mayoría de las empresas del país, concentran el poder productivo del país y emplean a la gran mayoría de los asalariados registrados. Así, podemos ver su

importancia como uno de los potenciadores de la economía. Por otro lado, observamos que no son empresas chicas ni pocas, y se rompe con el prejuicio de que estas son negocios pequeños.

Es por estas razones, que creemos óptimo realizar nuestro trabajo enfocándonos en este tipo de empresas. Buscando que la transformación digital llegue a las diferentes MiPyMEs del país y reconozcan la importancia de este proceso. Creemos que aquellas que están dispuestas a innovar y adaptarse a las nuevas revoluciones y necesidades, son quienes se mantendrán en un contexto económico complejo y cambiante. Siempre planificando este proceso y llevándolo a cabo estratégicamente, con organizaciones conectadas y logrando cambios profundos en la cultura organizacional.

02.

Dimensión estratégica de la comunicación.

Capítulo 02.

2. 1. Estrategia

El cúmulo de saberes asociados al término o concepto de “estrategia” ha tenido diversos caminos evolutivos y ha sido moldeado según las áreas del conocimiento que lo han recogido. En un primer momento, el término “estrategia” surge ligado a las prácticas y saberes del universo bélico. *“Fue en el ámbito militar donde el concepto encontró su razón de ser, se desarrollaron los primeros (...) estudios de la materia y se sistematizaron conocimientos y métodos para su aplicación, (...) Asimismo, los estudios estratégicos del área militar se articulan perfectamente con el ámbito político.”* (Scheinsohn, 2011, p. 16).

Posteriormente, y gracias a la posible adaptabilidad del término, la mirada estratégica militar se trasladó hacia otras áreas del conocimiento como la administración de empresas o *management*. con el objeto de analizar la competencia entre las organizaciones, en donde se privilegió la noción de conflicto y la agresividad estratégica contra los competidores, concebidos como enemigos a los que

había que derrotar en el campo de batalla: uno ganaba, el otro perdía. También se utilizó para el análisis de las disposiciones jerárquicas y los juegos de poder entre áreas o líderes.

Pero cuando la estrategia se encontró con la comunicación, se hizo indispensable redefinir su estrecha relación con los términos militares, puesto que en esta área del conocimiento la estrategia aparece más como un elemento ordenador, y no destructor del oponente, cuyo propósito es fijar objetivos para satisfacer a los públicos externos e internos. Es interesante lo planteado por Daniel Scheinsohn en su libro *“Poder y la acción a través de Comunicación Estratégica”* (2011):

“Los modelos mentales que rigen la estrategia deben permitirnos trabajar en el ámbito de las relaciones (en el más amplio de los sentidos), asumir a las organizaciones como algo más que meras máquinas competitivas con capacidades excluyentes para <batallar con los enemigos> (...) debe estar alineada con la idea de que las organizaciones (...) son en sociedad, su entorno y la relación con el otro.” (p. 30).

Así, consideramos que la estrategia desde un punto de vista comunicacional y en torno a la dimensión de la empresa, se focaliza en el análisis de las relaciones entre las personas, sus necesidades y a partir de esa base a cultivar objetivos a largo plazo que puedan verse reflejados en acciones de la propia organización para construir de ella un todo coherente.

2. 2. Comunicación

Definir a la comunicación ha sido siempre una tarea difícil, de amplias polisemias y diferencias históricas, con posturas diversas y cambiantes a lo largo de la evolución de nuestra disciplina. Referirse a la comunicación significa hablar de una unidad indivisible que se encuentra presente en todo y todos, que ocupa desde los espacios más pequeños a los más extensos y que se siente incluso aunque no esté presente en una palabra. La comunicación también comunica cuando no lo hace. El silencio es también una forma de ella. La concepción de la comunicación como la transmisión lineal de emisor a receptor de un único mensaje enlatado, ha quedado en el pasado. La comunicación implica relación y contexto.

La comunicación es un proceso holístico que abarca

todas las áreas de la empresa, incluso lo que sucede en sus periferias. Como tal, debe ser comprendida como la realidad circundante de la organización y, por sobre todo, debe ser tratada como el vehículo para que todo suceda (o en su defecto, deje de suceder). De allí entonces su importancia e indivisibilidad con la vida y obra de la empresa. *“La comunicación es la estrategia porque sin la comunicación nada resulta en conjunto cuando se tiene un propósito.” (Astudillo Panela, 2017, p. 141).*

Luego de definir nuestras bases, pasamos a considerar el corpus organizacional, especialidad de nuestra disciplina. El concepto de *comunicación organizacional* representa casi un oxímoron ya que no podría concebirse la existencia de una organización sin comunicación, ni una comunicación sin organización: *“La importancia de este proceso consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización” (Romo, 2008, p. 11).*

El rol de la comunicación, aunque en muchas PyMes aún no se entienda su importancia dejándolo como última prioridad, se hace cada vez más presente en las grandes empresas. Estas invierten en el área de comunicación tanto interna como externa, para mejorar su *modus operandi*, su reputación y productividad. Se permite y propicia un intercambio constante con los miembros y stakeholders, lo que posibilita un mejor funcionamiento y un desarrollo constante de la organización.



Para entender mejor la comunicación y la naturaleza de una organización, es indispensable referirnos a la Cultura. Esta es la responsable de generar una red

que conecta a la organización con el mundo que la rodea y a la vez, con todos los entes que forman parte hacia el interior de la misma, generando un sistema de relaciones que funcionan simbióticamente.

En la época actual, la reestructuración de las formas de trabajo dentro de una organización se encuentran atravesando un proceso de cambio exponencial. Como antes mencionamos, para lograr objetivos que correspondan con ritmos de trabajo más acelerados y acordes a la interconectividad que la globalización exige, es posible pensar que las personas dentro de las organizaciones demanden modificar las estructuras jerárquicas preconcebidas de trabajo.

En la estructura de las organizaciones existen en la actualidad dos tipologías: las organizaciones verticales y las horizontales. ¿Cuál de ellas representa un ambiente propicio para fomentar la comunicación como estrategia y la adopción de procesos orientados a la transformación digital?

Organizaciones verticales

“Las organizaciones por definición nacen verticales.” (Igalada, C., & Gil Otaiza, 2009, p. 399). Detenemos en

este punto es crucial, ya que para armar un negocio rentable o una institución respetable, es necesario establecer un orden. El orden por lo general necesita de una primera instancia de estructuras rígidas, con líneas claras y definiciones precisas de mando. La organización vertical se caracteriza por poseer niveles jerárquicos inamovibles que definirán la funcionalidad de la empresa, donde los niveles superiores a los inferiores. Se podría suponer que tal sistema permitiría una correcta organización de roles y funciones, sin embargo es contraproducente ya que ralentiza los procesos y dificulta la adopción de nuevas ideas, generando mayor burocracia en la empresa.

Con respecto a la verticalidad incluyendo procesos de transformación digital en sus lógicas, se entiende que:

“La verticalidad resulta inadecuada para mantener la competencia, la evolución y la adaptación a la tecnología y a las nuevas demandas de la mano de obra, al tratarse de centrar la atención en los objetivos funcionales más que en la generación del valor esperado por los clientes y proveedores internos y externos de la organización.” (Val Pardo y Gil Estallo, 2004, p. 190)

Organizaciones horizontales

Esta forma de organización ha representado un renacer en las lógicas administrativas, al otorgar nuevas visiones y gran adaptabilidad al cambio. Conforme el consumismo y el capitalismo avanzan, las nuevas empresas deberán adaptarse a la inmediatez, a la flexibilidad y creatividad para resolver problemas, a la búsqueda constante de innovación. La horizontalidad representa el sistema organizativo más conveniente, para la comunicación ya que esta fluye a través de niveles poco estructurados, dispuestos y conectados para la resolución de problemas interdisciplinariamente. Los equipos de trabajo se encuentran preparados para trabajar en conjunto, disponiendo de las justas medidas de autoridad y formación para llevar adelante decisiones pertinentes.

“Se trata de realizar trabajos multi-dimensionales, que al ser más enriquecedores, permiten desarrollar los conocimientos y las habilidades; a la par que fomentan la autonomía al reducir la separación entre ejecución y control, dando lugar a una descentralización de la toma de decisiones.” (Val Pardo y Gil Estallo, 2004, p. 194).

Algo que se considera indisoluble con la filosofía de la horizontalidad es la integración de las operaciones de comunicación como una variable integral en todas las áreas. Es por eso que la comunicación estratégica es fundamental para analizar esta tipología.

Las organizaciones horizontales se transformarán en un espacio universal donde el crecimiento se manifieste de manera conjunta, donde converjan sinérgicamente las necesidades y la filosofía de la organización, y en donde la comunicación, como un ente en sí mismo, fluya y conecte tanto al interior corporativo, como al contexto social que lo rodea y a las cabezas fundadoras de la empresa. Así estas dimensiones podrán interactuar, interrelacionarse y participar en la búsqueda consensuada de soluciones permanentes a los problemas. *“La premisa de una gestión gerencial plural, nacida al abrigo de unas metas comunes, (...) en el que confluyan la unidad y la diversidad como principios de una civilización compleja...” (Igalada y Gil Otaiza, 2009, p. 410).*

2. 3. Comunicación estratégica

Luego de analizar las dos formas de organización y determinar cuál es la más conveniente para la

comunicación, es preciso referirnos a lo que significa para esta investigación incluir a la comunicación estratégica como vehículo de resolución de conflictos. Cuando pensamos en transformar digitalmente una organización, se visualizan etapas de acción, interdisciplinaria y seguimientos a largo plazo. La transformación digital obliga a tener una mirada a futuro, integrando desde el presente, a todos los factores productivos de la organización. La comunicación estratégica será el motor que impulsará a la transformación digital como un bastión fundamental que acompañará a las organizaciones en su crecimiento y solidez.

Para entenderla, definirla es indispensable.

Francisco Javier Garrido (2017) considera que la estrategia de comunicación es *“un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”* (p. 18). Establece 6 puntos principales que la caracterizan:

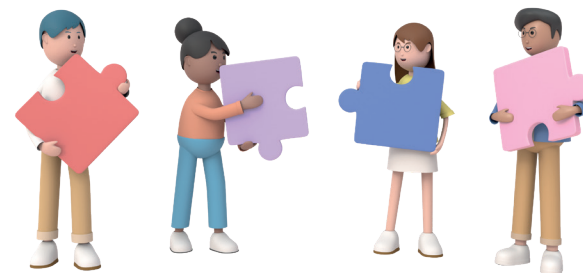
1. *Estará centrada en el receptor.*
2. *Hará coherentes e integradas las decisiones de la*

empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.

3. *Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.*
4. *Normará acciones, tácticas y campañas a abordar, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo.*
5. *Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.*
6. *Tenderá a la creatividad e innovación.*

Explorando en otros otros autores, Tironi y Cavallo (2004) hacen hincapié en una comunicación estratégica orientada a lo social.

“Comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos. (...) el propósito último es, derechamente, convertir esos vínculos en ventajas competitivas.” (p. 33).



La comunicación estratégica busca funcionar como un mecanismo que genere confianza y unidad en quienes tienen contacto con ella, tanto en el ámbito externo como interno de la organización, haciendo de los valores y las metodologías que persigue, su identidad. No es un instrumento aislado, sino que abarca a todas las decisiones, promoviendo la integración de esfuerzos, la coherencia entre áreas, la proyección a largo plazo y la participación de todos los eslabones de la organización.

Comunicación interna y cultura

Por un lado, la comunicación externa, y por el otro la comunicación interna. Dentro de una organización se necesita la gestión de ambas para alcanzar objetivos de productividad. La mejora del ámbito comunicacional debería ser trabajada en conjunto, ya que lo que sucede en un área, repercute en la otra.

Para definir brevemente la comunicación externa, podemos decir que se trata de aquella *“que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía”* (Brandolini et al. 2008, p. 11).

Su función es mantener y mejorar las comunicaciones con los públicos externos o *stakeholders* y tiene distintas formas de llevarse a cabo. Un ejemplo del ejercicio de la comunicación externa de una organización es la gestión de redes sociales o de su página web para poder lograr alcanzar a personas que estén interesadas en lo que la empresa ofrece. Se trata de una herramienta fundamental en las organizaciones que crea y mantiene vínculos, una conversación constante con las personas que están afuera de la organización. A su vez, y no menos importante, la gestión de lo externo será lo que reflejará la cultura e identidad de la organización, siempre en conjunto con la comunicación interna y con el personal.

Con esto, podemos ver la importancia de gestionar ambos tipos de comunicación, ya que se encuentran absolutamente ligados. Es normal que muchas empresas tomen la decisión, en primera instancia, de contratar equipos para desarrollar sólo la comunicación externa, dejando de lado la importancia de gestionar las relaciones con el personal y públicos internos de las organizaciones.

La comunicación interna, como iremos desarrollando a lo largo de este trabajo es fundamental para mantener

las relaciones internas de las empresas y así lograr un proceso exitoso de transformación digital. Para definir este tipo de comunicación, tomaremos a Capriotti, quien la define como *“El intercambio de información entre todos los niveles de una organización”* (Paul Capriotti 1998, p. 2).

En este intercambio, se destaca la importancia de la “comunicación directa y personal” entre los miembros de la organización, la participación de los empleados en sugerencias y en la puesta en marcha de dinámicas que beneficien la participación y el intercambio. La comunicación interna existe aunque no se encuentre gestionada, es por eso que es tan importante su percepción. Desde nuestro punto de vista teórico, nos identificamos con esta manera de concebirla:

“Quehacer de la comunicación organizacional que vincula, reflexiona y acciona procesos para relacionar saludable y éticamente a los miembros de una organización, con el propósito de consolidar el entramado relacional que hace posible que la organización ocurra como deseamos que ocurra.” (Astudillo, 2015, p. 135)

Dentro de una organización, la comunicación interna

transmite valores, la visión y misión de la empresa (y quienes la lideran) a todos los colaboradores. Gracias a ésta, el personal se mantiene alineado a las estrategias corporativas y así, es posible lograr que los trabajadores sean eficientes y productivos para cumplir con las metas y objetivos organizacionales (Pintado & Sánchez, 2014, p. 50). Es decir, es aquella que mantiene cohesionado y en constante comunicación de sus partes.

En la actualidad, dentro de muchas organizaciones es un área no aprovechada del todo y en la cual no se invierte lo suficiente. Algunos trabajadores no conocen la filosofía ni la cultura de su propia empresa por lo que no se terminan alineando a los objetivos y desafíos de la misma. La comunicación interna sirve entre otras cosas, para acercar a las personas a la organización, incluso respecto a innovaciones o usos de nuevas herramientas. Al no gestionar la comunicación interna, algunos miembros pueden quedar afuera y sentirse aún más desmotivados si luego no se toma en cuenta su opinión o capacidades.

A partir de este trabajo buscamos recalcar algunos beneficios que se pueden obtener a través de una buena gestión de la comunicación interna, siempre y

cuando lo realicen profesionales adecuados.

Para poner en contexto la importancia y el valor estratégico de la comunicación interna dentro de las organizaciones explicaremos algunos beneficios:

-Permite desarrollar la innovación:

Para lograr la innovación en las organizaciones se debe promover que los empleados compartan conocimientos y que haya un diálogo constante. Las diferentes habilidades y conocimientos de sus miembros pueden ayudar en otras áreas para desarrollar alguna tarea o mejora. Se requiere de los aportes y colaboración de *“todo el personal que la integra, iniciando desde el más alto cargo jerárquico hasta el más bajo”* (Villamil Rodríguez, 2017, p. 19)

-Ayuda a la gestión del cambio:

“La comunicación interna ayuda a preparar al personal para el cambio, comunica de manera adecuada a raíz de un procedimiento o plan” (p. 19) A la hora de desarrollar nuevos cambios, modernizaciones o nuevas formas de gestión, se requiere expandir estas innovaciones a todas las áreas de una organización

para poder realizarlo de la mejor manera posible. Un ejemplo de esto puede ser la comunicación y guía de uso de algún nuevo software que se usa en el área de ventas.

-Comunica la filosofía y cultura de la empresa:

Para una organización es fundamental que sus miembros trabajen en pos de los objetivos, valores y planes de esta. Es más recurrente de lo que se cree que las/los trabajadores/as no conozcan los motivos de existencia de las organizaciones en las cuales ejercen su trabajo. Muchos se limitan solo a seguir la ola de comportamiento instalado dentro de la empresa, sin cuestionar los motivos trascendentales por los cuales la organización existe de la manera que lo hace. La gestión de la comunicación interna permitirá descubrir a través de las conductas subyacentes de la cultura organizacional, cómo mejorar el clima de la organización, para potenciar su eficiencia, convertirlo en agradable y mejorar su rendimiento. A través de la comunicación podemos llevar esta filosofía a las personas, haciendo que se integren en la compañía para lograr un compromiso continuo y ascendente con la empresa y motivarlos a ser parte en cada proyecto.

¿Qué relación tiene la gestión de la comunicación interna con la cultura?

Como mencionamos anteriormente, la cultura de la organización representa la manera de hacer las cosas dentro de la organización, es la que le otorga un propósito, sentido y significación a las acciones cotidianas, y la que distingue, en definitiva, a una organización de las otras.

Es por eso que entender a la cultura de la organización como moldeadora del comportamiento y del clima laboral predominante, será indispensable para generar estrategias que gestionen las relaciones de la comunicación interna de la empresa. La producción de cambios sustanciales y a largo plazo en el ejercicio del personal, se basará, primero y principal, en identificar los valores de la cultura instituida. Para iniciar un proceso de transformación digital, el acompañamiento, capacitación y análisis de las necesidades, no sólo de la empresa sino también de los y las trabajadores, pasará absolutamente por penetrar la dimensión cultural de la organización.

Por estas razones y otros puntos importantes que iremos detallando, es que desde la perspectiva

adoptada, la comunicación interna representa una herramienta fundamental para gestionar en las organizaciones. No solo para llevar a cabo la transformación digital, sino también para generar mejores condiciones laborales para las personas.

2. 4. Rol del comunicador en comunicación interna

Como venimos desarrollando a lo largo de nuestra tesis, la figura del comunicador es fundamental para poder iniciar un apropiado proceso de transformación digital. Ya hemos argumentado que, a partir de la comunicación, podemos llevar a cabo el proceso de innovación y actualización a todas las áreas, escuchando opiniones y generando un espacio de trabajo más eficiente, ordenado y que propicie el bienestar organizacional, entre otros aspectos claves.

Entendemos que el experto en comunicación debe comprender que su papel consiste en gran medida en influenciar y tener en cuenta al resto de la organización. Con esto, comprenderá y acordará las necesidades por atender, determinando el proceso correcto para llevarlas a cabo. Aquí entra en juego la persuasión a jefes de la organización, a inversores y empleados, de

que el camino guiado a través de una comunicación consciente solo puede tener efectos positivos. El rol del comunicador interno debe ser realizado siguiendo una estrategia y orden para ser efectivo. Además, creemos que no es el único responsable, ya que para lograr los objetivos de la empresa (por ejemplo la transformación digital) se necesita de un equipo de trabajo, donde la comunicación es esencial.

Para poder realizar este proceso, debemos mejorar el compromiso de los miembros y la organización de la empresa a partir de un cambio cultural. Este espacio de poder viene aparejado por grandes retos éticos, donde generar relaciones de confianza y no de control representa la base para un crecimiento sano y orgánico de la empresa. *“El líder (...) no es sólo el que manda, sino también, y, quizá, en mayor medida, el que orienta, marca rumbos, inspira e impulsa a la acción, más por su fuerza moral e intelectual que por otras causas”.* (Gabriunas et al, 2022, p. 82).

Para ser más exactos, dentro de las organizaciones, el comunicador será quien *“cubre las necesidades de comunicación que presentan los colaboradores o grupos que conforman la organización: informar, motivar y comprometer a los implicados en la estructura*

organizacional” (Puertas Hidalgo et al. 2020, p. 51). A esta cita agregaremos que el comunicador también trabajará para generar un espacio de comunicación constante entre las diferentes áreas.

El equipo de comunicación o comunicador/a trabajará con planes y proyectos diagramados en función de las necesidades de su lugar de trabajo. Priorizando la estrategia planteada y con los instrumentos óptimos para cada empresa. La elaboración del plan será realizada en base a un diagnóstico organizacional, para luego evaluar mejoras e implementar medidas. *“La elaboración del plan estratégico es un proceso laborioso, minucioso y visionario que requiere del diseño de políticas y de estrategias”* (Puertas Hidalgo et al. 2020, p. 42). Así, junto a los líderes de la empresa o PyME, deberá generar un plan estratégico para poder ejecutar el proceso necesario. Relacionado absolutamente con una concepción de comunicación estratégica, el proceso comienza con la preparación del comunicador como profesional, desde bases académicas hasta experiencias laborales formadoras, que lo nutrirán para gestionar la comunicación dentro de las empresas para crear valor durante las transacciones entre la organización y su entorno. En la coyuntura actual, esta gestión se traduce en prácticas de

comunicación orientadas principalmente a la creación de valor por medio de la participación, el intercambio de conocimiento y la aplicación y aprovechamiento de las tecnologías que se van incorporando al mercado

El rol del comunicador debe ser entendido en términos de la comunicación organizacional actual. Este deberá ser parte de la organización y sumergirse de lleno en ella. El hecho de caminar por los pasillos, observar, hablar con la gente es fundamental para el proceso de cambio digital y para generar un plan acorde a su organización. El comunicador interno, deberá estar en constante contacto para recabar y medir cómo sigue el proceso. Verificando que el plan, proyecto y tareas sigan siendo acorde a la organización y a sus objetivos. Siempre escuchando y estando dispuesto a realizar los cambios pertinentes que surjan en el mismo *feedback* del proceso.

En el caso de la transformación digital, se deben formar y diseñar constantemente acciones en pos de un proceso efectivo y estratégico. Siempre junto a los líderes de la organización y focalizándose en el cambio cultural como primer paso. El/la o los/las comunicadores deberán resaltar la importancia de llevarlo a cabo, planearlo desde la comunicación

interna para dar pasos efectivos y ejecutar de la mejor manera posible.

Al llevar a cabo la transformación digital de una organización, es de suma importancia mantener a las partes conectadas entre sí, construyendo paso a paso la importancia de este proceso, traduciéndose en parte indivisible de la organización. *“El éxito de la transformación digital depende del establecimiento de una cultura corporativa que promueva la creatividad y la innovación” (Gabriunas et al, 2004, p. 84).* Tanto la capacitación constante en nuevas herramientas, tareas y procesos, como la escucha integral y fortalecimiento de la confianza para el aprendizaje es crucial para que todos los miembros se adapten a la transformación.

La transformación digital no es un proceso estático con fecha final. Siempre será fundamental que toda la organización se mantenga actualizada e informada sobre el porqué es importante realizar estas innovaciones y el uso de nuevas herramientas. Y siempre se debe buscar mantener motivados y abiertos al cambio a los miembros, para que de esta manera aporten a la transformación de la organización. Para lo cual los trabajadores deberán conocer de primera mano la estrategia de la empresa, para mantenerse

conectados y motivados a los planes y así mantener a ese personal que es parte de la transformación.

Esta tarea, es esencial para el proceso de transformación y es a través de la planificación, del desarrollo de metas y objetivos y de comunicación interna efectiva y fluida que puede lograrse. Para ello reiteramos la figura del líder de comunicación interna, el cual planificará, medirá y ejecutará las acciones de la empresa.

2. 5. La coexistencia generacional en las organizaciones

Clasificación general de las generaciones

Entendiendo que en las organizaciones el principal motor de trabajo y progreso es aportado por el capital humano, es necesario estudiarlo, categorizar y clasificarlo, en pos de entenderlo para potenciar sus capacidades y brindarle un ambiente donde las personas se sientan cómodas y realizadas.

La clasificación según generaciones sociales presenta una gran herramienta para marcar puntos en común y diferencias entre las personas dentro de la

empresa. Podría definirse a la generación social como *“Un grupo de sujetos nacidos en un mismo período de tiempo que comparten una misma <ubicación en la historia> es decir, comparten acontecimientos históricos, comportamientos y creencias, manteniendo un sentimiento de pertenencia a ese momento en común.”* (Dutra, 2017, p. 4). Es importante entender cómo vivencian e interpretan al trabajo aquellas generaciones que se encuentran económicamente activas, para después analizar la relación entre pares de distintas edades. Esto es, evaluar la comunidad, el trabajo en equipo, el bienestar organizacional, el liderazgo, entre otros aspectos.

En este trabajo se traerán a investigación las 4 generaciones sociales que se encuentran actualmente activas en el mercado laboral y cómo es su relación con el trabajo: Baby Boomers, Generación X, Generación Y y la recientemente agregada, la Generación Z.

-Baby Boomers: (1946- 1964)

A la fecha de este trabajo (2023), los baby boomers tendrían entre 59 y 77 años.

Nacieron y atravesaron un contexto de posguerra

y posteriormente conflictos de la Guerra Fría, como también la construcción del capitalismo masivo como tal y donde los cambios tecnológicos en cuanto a la organización social del trabajo empezaron a acelerarse.

Se los caracteriza por ser pragmáticos, buenos organizadores y planificadores. El balance vida personal-trabajo está más inclinado al trabajo, éste último es el centro de su vida, considerándolo al sacrificio personal como una virtud. Es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida a largo plazo, siendo la casa propia y la familia pilares fundamentales de la autorrealización.

¿Cuáles son aquellos aspectos que los destacan dentro de una organización? Debido a su experiencia, poseen gran capacidad y visión de largo plazo en la solución de problemas, como también un factor social orientado a la negociación que le permite una mejor actuación que sus colegas más jóvenes. En cuanto a la tecnología, si bien la adaptación al nuevo mundo tecnológico es difícil, han logrado incorporar las redes sociales a su vida cotidiana, utilizándolas como herramienta de comunicación.

“Entre sus fortalezas laborales se encuentran

la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios. Están muy preocupados por la participación y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos.” (Díaz Sarmiento et al, 2017, p. 196)

-Generación X (1965 y 1980)

A la fecha de este trabajo (2023), la generación X tendría entre 43 y 58 años.

Esta generación nació en un contexto mundial de inestabilidad económica y transiciones tecnológicas. Finaliza la Guerra Fría, comienza a gestarse la idea de un mundo globalizado liderado por el consumismo e Internet irrumpe en la vida y el trabajo. En un corto plazo de tiempo, pasaron por los televisores en blanco y negro, los cassettes y los celulares smarthphones, adaptándose a todo.

Con respecto a su formación como individuos y profesionales, poseen una buena formación académica, considerándola como el camino virtuoso a un empleo digno y valioso, a pesar de que el éxito económico al que aspiran no pudo igualar al de sus padres. Crecieron con

ideas liberales, sin una afiliación política particular, y son también considerados materialistas y consumistas debido a la coyuntura que los vio crecer. Escépticos e inconformistas, no confían en las instituciones.

¿Cuáles son aquellos aspectos que los destacan dentro de una organización?

Es interesante observar cómo esta generación comienza a cambiar la concepción sacrificada sobre el trabajo que traía consigo la anterior generación. En este caso, la Generación X busca un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, donde el desarrollo profesional sea un medio para cumplir metas personales, más no como el fin en sí.

En cuanto a preferencias en la estructura organizacional, valoran la flexibilidad y la horizontalidad, donde el mérito es lo que construirá líderes dignos de seguir dentro de la empresa. Esta generación adopta un gran rol que será vital para vehicular la transformación digital dentro de las organizaciones: Al haber sido testigos de cambios tan vertiginosos y entender otras formas de laboralidad, suelen actuar como mediadores entre las generaciones mayores y menores, permitiendo ser una bisagra de cambio.

“Una generación para la cual el trabajo hace parte esencial en su autodefinición y que si bien resiste el paradigma de lealtad corporativa, valora el reconocimiento y retroalimentación de sus jefes así como las relaciones con sus colegas dentro de la organización. Están cansados de las visiones y misiones escritas por sus antecesores y se enfocan más bien en plasmar sus motivaciones y proyecciones en el trabajo.” (Díaz Sarmiento et al, 2017, p. 197).

-Generación Y o Millenials (1981 y 1995)

A la fecha de este trabajo (2023), la generación Y tendría entre 28 y 42 años.

El contexto coyuntural del millennial a medida que crecía se basó, principalmente, en el crecimiento exponencial de la tecnología y el Internet. Es posible denominarlos como los primeros nativos digitales, lo que les permite acostumbrarse al constante bombardeo de imágenes e información inmediata. *“Para ellos, la tecnología no es sorprendente, es una obviedad.” (Díaz Sarmiento et al, 2017, p. 198)*

Esta manera de relacionarse con la tecnología les

permite realizar varias tareas a la vez (*multitasking*), algo que puede ser visto como una virtud pero que también podría ser generador de problemáticas en la organización ya que la eficiencia puede ser dejada de lado por resolver todo al mismo tiempo. La *multi-tarea* en abuso puede generar un alto grado de estrés, produce problemas relacionados a la atención y concentración y retrasa los objetivos a largo plazo.

En cuanto a su experiencia en el mundo, podemos decir que la Generación Y está implicado personalmente con valores como la honestidad, la ecología y la participación ciudadana: quieren cambiar el mundo. Además, están abiertos a la diversidad en todos sus niveles, son ciudadanos de un mundo globalizado. Es por ello que la flexibilidad en el trabajo es una de sus prioridades y una gran cualidad del puesto de trabajo que buscan. Debido a todo esto que mencionamos, esta generación está dispuesta en gran medida a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas.

¿Cuáles son aquellos aspectos que los destacan dentro de una organización?

Gracias a haber compartido y crecido a la par de la tecnología, podría decirse que los millennials son la

primera generación que entra al mercado laboral con mayor y mejor conocimiento de las herramientas que sus superiores (lógicamente de generación mayores). Esto puede presentar problemáticas de gestión de la comunicación interna.

Son optimistas, emprendedores y enfatizan la figura de líder y no de jefe. Esta generación no se relaciona con el trabajo como las interiores, sino que espera trabajar de algo que realmente los complete como personas. Pretenden divertirse y sentirse útiles. *“Una forma de que estén conformes y logren ser eficaces es lograr alinear los valores de la empresa con los propios.” (Dutra, 2017, p. 8).*

Algo característico de los Millennials, y que hace mucho ruido dentro de la cultura organizacional, es que expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades. Es por ello que no se sienten cómodos con estructuras rígidas y necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento tanto personal como laboral dentro de la empresa.

-Generación Z (1997 y 2012)

A la fecha de este trabajo (2023), la generación Z económicamente activa va desde los 18 a los 26 años.

Esta generación es la última a sumarse en el ámbito laboral en esta contemporaneidad, por tanto aún es propensa a mostrar nuevas facetas que no han sido exploradas. Los Gen Z, tienden a seguir el camino del millennial aunque de manera mucho más acentuada. Es la única que puede considerarse como plenamente global, lo que genera que sus diferencias con coetáneos de distintas sociedades alrededor del mundo no sean tan tajantes como para las otras generaciones.

Continúan con visiones cortoplacistas, pero con un agregado muy particular: la autonomía e independencia laboral. El fenómeno emprendedor surgido en los últimos años se ha visto reflejado en la confianza de los jóvenes para proyectar individualmente como profesionales, y no dentro de una relación de dependencia como la conocemos. Privilegian al trabajo por cuenta propia, rechazando las estructuras burocráticas tradicionales y concibiendo redes de trabajadores independientes que se unen para trabajar en proyectos. Ellos y ellas eligen cómo y

dónde trabajar, por eso prefieren modalidades flexibles como el trabajo remoto.

“Las nuevas modalidades de emprendimientos y freelance son cada vez más comunes, aquellos que son creativos y tienen talento para realizar algo en particular, optan por ser su propia organización de trabajo. Hasta se puede dar que los sujetos cuenten un trabajo formal y por fuera de éste armen un proyecto propio. (Dutra, 2017, p. 23) .



Convivencia intergeneracional

Hasta aquí, podríamos decir que el trabajo de describir cómo se desempeñan las personas de determinadas generaciones está resuelto, pero eso no nos sumaría en nada. Categorizar maneras de comportamiento y formas de ver la vida y el trabajo, no es suficiente para generar una buena convivencia y bienestar organizacional relacionado con la transformación digital. El choque entre el humano y la tecnología ya es de por sí un encuentro difícil, sumarle a ello personas que conciben a la tecnología como un extraño o, en el otro extremo, como un indispensable para vivir, y que todos ellos funcionen armoniosamente bajo un mismo objetivo, es un desafío por demás. Para ello, es indispensable entender cómo sucede la relación. Como anteriormente resaltamos, la comunicación es relación, y el choque entre generaciones es un factor fundamental a nivel comunicacional, generando rispideces, malos entendidos, discriminaciones y malestar si no es tratado como una prioridad.

El cambio generacional no es algo que se pueda posponer o negar, por el contrario se constituye como inevitable y necesario. En los últimos años, y a medida

que la sociedad avanza, la constitución de empresas comienza a diversificarse al incorporar a la fuerza de trabajo individuos jóvenes económicamente activos. El principal factor que nos obliga a poner en discusión la convivencia entre generaciones en el centro es la digitalización de los procesos y cómo estas se adaptan y conviven en el cambio.

“Hace un tiempo atrás, los años eran sinónimo de experiencia, no existiendo la posibilidad que un joven pudiera enseñarle algo al gerente de 50 o 60 años.” (Patiño en Sánchez y Viltard, 2020, p. 56). Hoy por hoy, la tecnología se transforma a pasos agigantados, siendo casi imposible para toda la población seguirle el ritmo para aprender a entender las lógicas de funcionamiento. En este proceso, lamentablemente muchos se quedan en el camino. Al margen de la brecha digital relacionadas con el acceso (donde la empresa en primer lugar debe invertir para garantizarlo), la alfabetización digital es un factor que dentro de la empresa generará disrupción entre las jerarquías organizacionales, generando en muchos casos frustración por parte de las generaciones más alejadas de la tecnología como lo son los baby boomers y la generación x. *“Dado que las personas de generaciones anteriores han crecido con un menor contacto con*

la tecnología, no han podido integrar de manera orgánica en su vida personal y laboral, llevándolos a experimentar un mayor nivel de ansiedad cuando utilizan las TIC.” (Gómez et al, 2020, p. 27). La frustración podrá devenir en un aislamiento en el ámbito de trabajo, donde no comprender las herramientas para integrarse al mundo de la empresa en la virtualidad, significa un impedimento para seguir el ritmo.

Este último punto será una problemática que desencadenará otras, afectando no sólo al rendimiento sino al bienestar del trabajador en su área. Se traduce como indispensable la capacitación constante y el seguimiento de todo el personal, pero aún con mayor énfasis aquellos trabajadores y trabajadoras que no presentan un gran acercamiento a la tecnología. Como comunicadores abocados a generar un proceso de transformación digital dentro de la organización, la cercanía con el empleado/a es indispensable. Conocer su capacidad de adaptabilidad, su proceso de formación dentro de la empresa y las posibles dificultades que atraviesa, para que en el momento que tenga contacto con la tecnología, sea competente para usarla de manera funcional y agilice la resolución de problemas en vez de crearlos. Si la tecnología no es una herramienta para agilizar procesos que involucren

a cada persona de la empresa, no sirve.

“La transformación digital demanda la existencia de una alianza entre la capacidad tecnológica, las metodologías, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas en relación con los cambios. Esto último, en particular, dado que los aspectos señalados modifican la forma de trabajar de los individuos en la empresa.” (Gabriunas et al, 2022, p. 176).

En este caso, contrastar la labor de un comunicador como parte de la empresa y una consultora de comunicación subcontratada, representa una gran diferencia. En el primer caso, encontramos a una persona encargada de dominar holísticamente la manera en la que la comunicación ocurre en toda la organización. La transformación digital es un proceso que la afecta y modifica en todo aspecto. Es por ello que la relación del personal con la tecnología que se introduzca en la empresa es fundamental. Muchas veces, se realizan consultorías externas que vehiculizan la entrada de sistemas de tecnologías a la empresa, pero donde la capacitación y seguimiento del personal es nula. Sabiendo que existen personas de distintos contextos y con cierta reticencia a la interacción con

procesos digitalizados, ¿Para qué introducir una nueva tecnología si las personas no pueden relacionarse con ella? El rol del comunicador/a promete salvar estos espacios para integrar a las decisiones de transformación con las personas que las ejecutan.

Encontrar valor en las distintas habilidades que las generaciones pueden aportar a las organizaciones es la clave para la construcción de una socialidad, a nivel corporativo como también humano. Reconocer que el bagaje histórico de las personas, los espacios que transitan y los contextos que las albergaron inciden en su valor y potencial. Depende de los líderes entender que la confluencia y encuentro de personas con distintas edades y su relación con la tecnología, abre la puerta a diversidades que nutrirán la labor diaria y la construcción de un objetivo en común. *“El uso óptimo de tecnologías digitales requiere valores que no necesariamente están ampliamente extendidos en el contexto organizacional actual, como el trabajo en equipo o la generosidad”.* (Gabriunas et al, 2022, p. 149). Es así que entendemos a la transformación digital no sólo como una mera instrumentalidad de procesos, sino la relación entre las capacidades de las personas y la tecnología. Sin formar equipos de trabajo que actúen según valores sólidos de la cultura de la

participación y la inclusión, la transformación digital será difícilmente implementada con éxito.

Para concluir este breve análisis de la implementación de lo generacional al estudio de comunicación de la empresa, resulta interesante el planteo realizado por Manuel Granado Palma en su trabajo *“Educación y exclusión digital: los falsos nativos digitales”*, donde se establece un encuentro entre dos modos de ver la vida que en cierto punto del camino, pueden encontrarse y construir desde la diferencia:

“El inmigrante digital debe digitalizarse a partir de sus conocimientos y habilidades analógicas y, en todo caso, su adecuación a la digitalización; y a la inversa, la nativa digital requiere compatibilizar su natural potencial de digitalización con conocimientos, destrezas y habilidades propias de la cultura analógica, pero que deben resultar determinantes para una perfecta acomodación y uso de lo digital.” (Granado Palma, 2019, p. 30).

03.

Dimensión instrumental de la comunicación.

Capítulo 03.

Habiendo entendido la importancia de la comunicación estratégica como rumbo para poder llevar a cabo la transformación digital, avanzaremos con la dimensión instrumental de la comunicación. Es decir, todos aquellos instrumentos, herramientas, softwares y actividades que pueden ayudar a un mejor proceso de transformación.

Sin embargo, creemos fundamental recuperar la vinculación entre lo estratégico y lo instrumental. Como podemos ver, la estrategia determinará qué instrumentos serán los adecuados para la MiPyme donde se realice la transformación. Es decir, siempre deberemos empezar por plantear ese plan y proyecto que logrará dar paso a una organización innovadora y adaptada a los nuevos tiempos.

Es preciso comenzar este capítulo haciendo énfasis en la velocidad de evolución que los instrumentos en materia de comunicación poseen en la actualidad. Al ser testigos de esta imparable inmediatez, no podemos

darnos el lujo de considerar a los instrumentos como estables e inalterables, sino más bien entenderlos como piezas que cumplen una función dentro de los procesos de comunicación. Desde esta investigación se busca instalar aquellas herramientas que funcionan en nuestra contemporaneidad, pero sentar las bases para aprehender a futuro cualquier incorporación digital que exista. La instrumentalidad sufre cambios constantemente, ya sea por innovaciones tecnológicas o modos de concebir la vida y el trabajo. En resumen: muchas cosas están por venir, por lo tanto entrenarnos para comprender la necesidad y encontrar la solución, hará que nos adaptemos a las nuevas realidades con soltura y calma, disfrutando del proceso y nutriéndonos de mejores resultados.

Adaptarse al cambio se configura como una condición indispensable para seguir existiendo. Y si bien suena de una intolerancia a lo viejo y a una filosofía del descarte, los tiempos de la transformación digital son muy crueles para quien es reticente a innovar. Indefectiblemente, transformarse digitalmente pone a personas y organizaciones en sincronía con el mundo exterior, propiciando el diálogo con los públicos y compitiendo de forma honrada con los mismos recursos que el resto.

Pertinente es traer a esta discusión el caso de empresas icónicas de hace unas décadas, que quedaron en el olvido por su negación a cambiar. *Kodak* fue una empresa que lideró el mercado del equipamiento fotográfico desde los años 70 hasta 2012 (que debieron declarar su bancarrota), pero que frente a los avances en la fotografía digital, no supieron ver la oportunidad de mercado que ello supondría.



Otro ejemplo relevante fue la famosa cadena *BlockBuster*, dedicada al alquiler de DVD's, que desde 1980 hasta los 2000 se expandió alrededor de toda América y Europa. Tanto se apoyaron en el éxito de sus tiendas físicas, que cuando llegó el *streaming* de la mano de plataformas como *Netflix*, se descartó la posibilidad de que esa transformación pudiera anular los avances tecnológicos de la época. Ya sabemos qué pasó después.

Estos casos nos permiten pensar que, como muchos otros, si bien lo analógico puede ser un sello distintivo

para quien desee ponerlo como un atributo, ser sinceros con respecto a que el modo de comunicarnos cambió a como era antes, es el primer paso para entender a la transformación digital como la vía de conexión con la actualidad.

Las próximas especificaciones de este capítulo serán en herramientas que desde nuestra formación profesional podemos entenderlas como canales útiles para gestionar la comunicación interna de organizaciones como MiPymes. El rol del comunicador en este proceso constará de elegir, según la cultura organizacional, cuál camino será el apropiado.

3. 1. Herramientas digitales para optimizar la comunicación interna.

Para hacer más efectiva y fluida la comunicación interna y así llevar a cabo la transformación digital en PyMEs proponemos ciertas herramientas que pueden ayudar a este proceso. Estas, deberán siempre ser explicadas y comunicadas de manera correcta, para su posterior uso.

Propondremos algunas que según nosotros son sencillas y utilizadas por una gran cantidad de personas hoy en día en diferentes organizaciones sin importar el

rubro.

El líder y los miembros de los equipos de comunicación, deberán ser quienes las comuniquen junto a sus beneficios de la mejor manera posible. Por otro lado, se deberá realizar un trabajo junto a la gerencia para definir cuáles se adaptan mejor a la propia organización y luego avanzar con estas en las diferentes áreas de trabajo.

3. 1. 1. Intranet

La denominada Intranet resultó en sus inicios y actualmente, una gran implementación de tecnología a las empresas, específicamente para fortalecer la comunicación interna y el almacenamiento de información, permitiendo el paso desde el papel a la computadora. A grandes rasgos, la intranet es una red informática interna de una empresa, institución u organismo, basada en los estándares de internet, en la que las computadoras están conectadas a uno o varios servidores web: *“Es un instrumento con el que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir, se vuelve un actor, cuando antes era un mero espectador en el plano comunicativo.”* (Arribas, 2018, p. 407).

Si bien desde esta investigación avalamos la

existencia de una intranet como una herramienta válida y potenciadora de la transformación digital en la comunicación interna de empresas, existen algunas razones por las cuales la intranet no representa un instrumento predilecto para el caso puntual de MiPymes.

Entendemos que la MiPyme representa un actor en la sociedad que se encuentra en constante construcción y crecimiento, dependiendo de los estadios de crecimiento de cada una, los niveles de inversión en el plano de la comunicación interna podrán ser distintos. Muchas veces se piensa que la creación de una intranet con un diseño que encaje a la perfección con las características productivas de la empresa significará la mejor inversión a largo plazo. Sin embargo, el diseño de una interfaz como tal implica, además de dinero, la capacitación de los empleados de cada área para que la plataforma pueda incorporarse responsablemente, como también la presencia casi constante de una persona que esté capacitada para actualizar el software según las necesidades e incorporar funcionalidades como lo es un programador o diseñador ux. Si la organización cuenta con un perfil profesional de estas características permanentemente, probablemente sí pueda ser una herramienta funcional, pero entendemos que no es el caso de la gran mayoría de las MiPymes

en la Argentina.

Para evitar estas problemáticas, consideramos pertinente mencionar distintas herramientas que de manera eficiente y en coherencia con el crecimiento de las MiPymes, permiten acompañar y nutrir la comunicación de estas organizaciones, para que la falta de inversión y capacitación en el área no signifique una excusa o impedimento para gestionar correctamente la comunicación interna.

3. 1. 2. Aplicaciones web

En la actualidad hay diferentes aplicaciones gratuitas y pagas que podemos utilizar en internet según el objetivo que tengamos. Herramientas de mensajería, división de tareas, encuestas e incluso ocio, son algunas de las que pueden ayudarnos a mejorar la gestión de la comunicación interna. Utilizaremos a estas, no como un reemplazo a los profesionales de la comunicación sino, por el contrario, como potenciadoras del trabajo diario. Los dividiremos según sus funciones en:

Herramientas de mensajería, conversación y gestión de equipos.

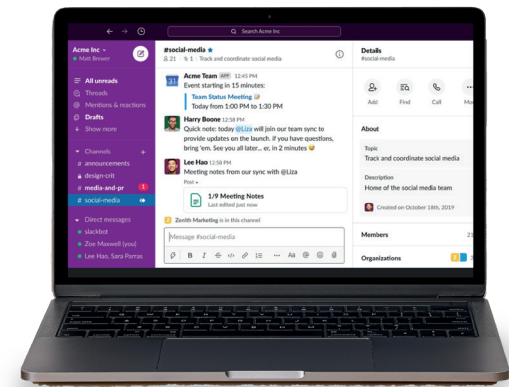
Este tipo de herramientas sirven para mantener a

las personas de una empresa conectadas y para hacer llegar la información a las áreas de la misma que sea necesario. En general, son aplicaciones web que no requieren descargarse obligatoriamente, pero cuentan con versiones de escritorio. Sirven específicamente para el trabajo y para la organización de sus diferentes áreas.



Gracias a estas, podremos organizar por equipos y áreas según corresponda a cada miembro de la organización. Allí, podrán interactuar, llamar, enviar

mensajes de voz y archivos entre las personas de cada equipo para poder mantener una conversación a través de un canal formal y centrada en la consecución de objetivos. Además, se podrán marcar los horarios laborales de cada uno de los empleados según su zona horaria, para poder saber cuando está trabajando y cuando está fuera de su horario laboral.



Creemos que para la comunicación interna, esta herramienta puede ser sumamente positiva, ya que ayuda a la conversación constante de las áreas de una organización, y también a que los mensajes o

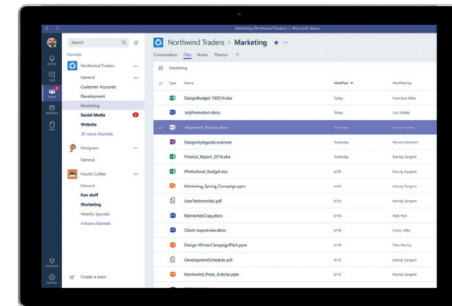
información puedan llegar a todos los miembros a través de canales generales (del cual obtendremos constante *feedback*). En el caso de la transformación digital, puede ser sumamente útil para lograr comunicar los cambios y nuevos procesos que se van dando, no sólo desde la gerencia hacia el resto de la organización, sino también de forma horizontal entre los equipos.

Si bien existen diferentes opciones para lograr esto, nosotros sugerimos y explicaremos dos de estas que creemos son sencillas y completas para su uso. Sin embargo, creemos que se debe elegir una aplicación en particular, según los objetivos de la organización que se tengan.

En primer lugar sugerimos *Slack* (agosto de 2013): definidos por ellos mismos como “una única plataforma para tu equipo y trabajo”. Una aplicación donde tendremos diferentes canales de comunicación según el área y equipo del cual formamos parte. Donde podremos además, realizar integraciones con aplicaciones como *Google Drive* para los documentos necesarios, *Google Calendar* para deadlines y fechas importantes, *Google Meet*, *Trello* para la división de tareas y objetivos u otras como *Miro* para fomentar la

colaboración y creación en equipo.

La otra aplicación que explicaremos, tiene la ventaja de que es una plataforma creada por *Microsoft* y cuenta con sus herramientas que ya son comunes para una gran cantidad de personas. Se trata de *Microsoft Teams* (14 de marzo de 2017) la cual es gratuita para empresas chicas que requieren de menos funciones. Aquí también encontramos una interfaz sencilla donde los equipos están divididos y podremos utilizar todas las herramientas de *Office*. Además cada grupo cuenta con administradores los cuales ayudan al orden y organización de cada conversación.

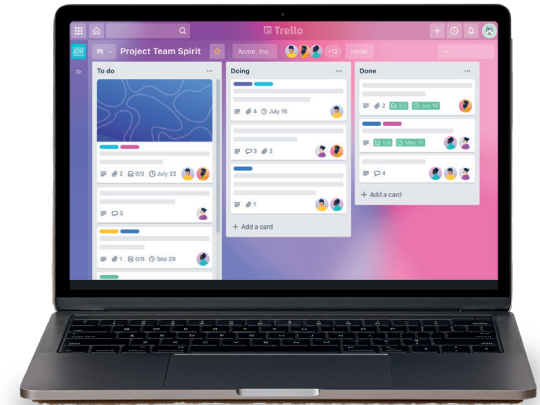


-Herramientas para la organización de tareas y metas.

Si bien ya mencionamos algunas de este tipo anteriormente, creemos que para la organización y comunicación interna puede ser de gran ayuda contar con una de estas plataformas. Aquí, podremos hacer una división de roles, tareas y objetivos de las diferentes áreas, viendo cada parte del proceso de realización.

Para la comunicación, creemos que es clave que las tareas estén delimitadas en cada área y que la gente tenga en claro cuales corresponden a cada uno. De esta manera además, podemos ver cómo están los procesos de realización de tareas, tiempos, dificultades que surgen, etc. En el caso de la transformación digital, esto nos puede ayudar mucho para comprobar cómo se van dando los diferentes pasos en todas las áreas de una empresa, viendo cómo cada trabajador va afrontando nuevos procesos o herramientas, y pudiendo ayudarlos en cada momento del proceso de transformación. Los miembros de la organización podrán ir cumpliendo y marcando en qué momento se encuentran respecto a las tareas que se deben hacer.

Trello



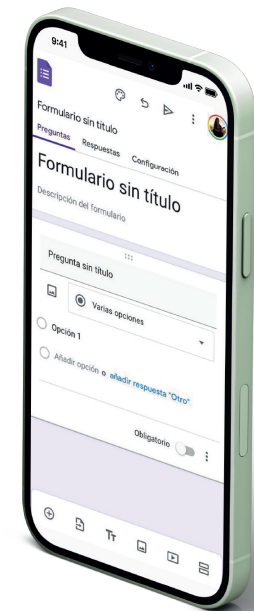
La aplicación web que creemos que mejor cumple con estas funciones y puede ayudar a cumplir nuestros objetivos es *Trello* (13 de septiembre de 2011). Si bien en un comienzo se trata de un interfaz que puede ser difícil, con explicación y capacitación se convierte en una gran herramienta. Se trata de una herramienta donde contaremos con tableros, listas y tarjetas, donde iremos viendo y organizando las diferentes tareas a realizar. Todo un equipo de trabajo puede compartir diferentes tableros, donde podemos mencionar a las personas responsables, realizar aportes, adjuntar

documentos, marcar *deadlines*, hacer *checklists*, etc. Su organización es: en el tablero, encontraremos todas las tareas a realizar y el avance de estas. Luego en las listas, podremos organizarlo según queramos pero servirá para ver las diferentes fases de las tareas u objetivos que tenemos. Por último, en las listas tendremos cada una de esas tareas detalladas en tarjetas, con la información, aportes, documentos que necesitamos para llevarlas a cabo. A medida que se avanza podremos desplegar las tareas de una lista a otra, para ver el proceso de trabajo. Además, podremos ver un cronograma de todas las tareas realizadas o a realizar para poder organizar mejor el tiempo de nuestros equipos y automatizar ciertas reglas según los tiempos y trabajo.

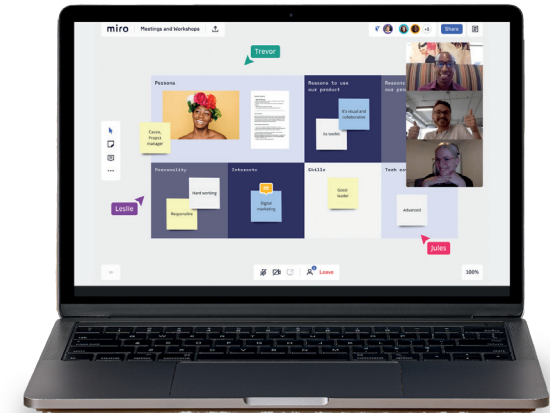
Herramientas para la obtención de datos, feedback.

Mientras realizamos un proceso de transformación digital, es de suma importancia conocer las opiniones, aportes y feedback que los miembros de la organización quieren darnos. Mantenernos al corriente de esto, puede brindarnos una gran capacidad de innovación y de aprendizaje ante errores. Además, así podremos ayudar a las personas a que sean parte de esta transformación y no se queden fuera.

Para ayudar en este aspecto de la comunicación interna y al conocimiento de las personas sobre lo que la organización busca hay herramientas que permiten este contacto constante. En ellas, podremos habilitar espacios para que los trabajadores brinden sus dudas, opinen sobre procesos y cambios e incluso que nos ayude a integrar a los grupos a través del ocio.



Respecto a la capacidad de poder obtener información y *feedback* de una manera sencilla, recomendaremos por un lado, las Encuestas de Google, las cuales son fuentes amigables para conseguir información. A través de ellas, podremos realizar un diagnóstico constante de la comunicación interna y de cómo avanzamos en el proceso de transformación digital. Allí, se pueden incluir archivos adjuntos, realizar preguntas abiertas y cerradas, compartir información, entre otras funciones para poder obtener información y adaptarlas a nuestro plan de transformación. Además, todas las respuestas y datos podrán ser recopilados para armar tablas e informes según lo que estemos buscando.



Otra herramienta que creemos acorde para la obtención de *feedback* es *Miro* (2011). Esta aplicación es definida por sus desarrolladores como: “Una pizarra virtual online rápida, fácil de usar y gratuita pensada para ayudarte a colaborar con otros en cualquier momento y en cualquier lugar”. A través de este software, podremos crear un espacio de trabajo colaborativo, donde los miembros podrán, tener videollamadas, dejar comentarios e ideas, votar ante ciertas decisiones e incluso planificar con fechas todo dentro de un mismo lugar. Tanto como para el desarrollo de ideas, como para escuchar las diferentes opiniones creemos que esta aplicación puede brindar herramientas para comunicarnos con

las diferentes áreas de una MiPyME. Además, cuenta con la posibilidad de realizar videollamadas en la aplicación a través del ya mencionado google meet, para generar un espacio con mayor organización. Su uso puede ser complejo en un principio pero es rápido de entender, ya que a través de las herramientas que brinda, estaremos desarrollando junto a nuestro equipo mapas conceptuales, esquemas, dibujos, entre otras formas visuales para poder desarrollar ideas o incluso para hacer explicaciones más dinámicas. Al finalizar, podremos exportar como imagen o pdf. todo nuestra pizarra para poder bajarlo a un documento y tener esos datos de manera ordenada.

Por último, nos parece importante recordar que estas son algunas de las herramientas que pueden ayudar para una mejor comunicación interna y para desarrollar la transformación digital. Sin embargo, deberemos adaptar siempre estos instrumentos a la dimensión estratégica que la organización haya tomado según sus objetivos y cultura organizacional.

3.1.3. Redes sociales

Definición de redes sociales

Hace tiempo que las redes sociales se incorporaron a nuestra vida cotidiana casi sin esfuerzo, formando parte de muchos aspectos de nuestras vidas, ya sea en el ámbito social, doméstico e incluso laboral. A fines de entender qué son realmente y por qué son fundamentales para las organizaciones, proponemos delimitar su definición y naturaleza.

Julio Leónidas Aguirre en su libro *“Introducción al análisis de las redes sociales”* (2011, p. 5) las define en términos analíticos como: *“Una red social es una estructura social compuesta por un conjunto finito de actores y configurada en torno a una serie de relaciones entre ellos”*. Siguiendo con esta visión, las entendemos como espacios donde se dan intercambios entre actores a través de una comunicación constante. Allí, cada usuario genera las acciones deseadas dentro de cada plataforma, a través de sus propias pautas de uso. Así como hablamos de individuales, también podemos concebir a una organización como usuaria de redes, las cuales pueden comunicar, construir su

marca, documentar y enseñar su día a día, con el fin de integrarse en esta comunidad digital.

Según Olga Cavalli, subsecretaría de Tecnologías de la Información perteneciente a la Secretaría de Innovación Tecnológica, son 34 millones las personas que utilizan redes sociales en la Argentina. Hoy en día, las organizaciones no pueden quedar fuera de estos espacios. Es fundamental para contribuir a procesos de transformación digital comenzar a utilizarlas como herramientas para objetivos como: la búsqueda de trabajadores/as, el aumento del alcance de personas, la conexión directa y eficiente con el cliente y la comunicación constante e inmediata con los miembros de la empresa, entre otras cosas.

A medida que pasa el tiempo, muchas de las estrategias de las organizaciones se basan en concentrar su publicidad, difusión en herramientas de Google y Meta, para obtener mayores resultados. Empiezan a dejar de lado los canales tradicionales y buscan crear “comunidades digitales” es decir grupos de personas con los mismos intereses o que siguen o apoyan a una organización en particular. Generar comunidades “puede provocar un aumento del sentimiento de pertenencia a la empresa, inculcando a

través de ellas los principios corporativos, los valores y su cultura empresarial” (Martín Bilbatúa Aznar, A, 2016, p. 20)

Las redes sociales, empiezan a constituirse como uno de los principales medios para comunicar los diferentes aspectos de una organización, incluso mostrando cómo es su personal y cómo se desempeña día a día. Hoy vemos diferentes organizaciones entablando una conversación directa con sus clientes o partes a través no solo de *Whatsapp* sino también vía *LinkedIn* o *Twitter* (algunos incluso apostando al humor)

Por otro lado, no menos importante, las redes sociales pueden ser una gran herramienta para la transformación digital de la comunicación interna. Una de sus principales ventajas es según Dircom (Asociación de directivos de la Comunicación de España) que:

“Las redes sociales también nos permiten obtener un feedback más inmediato de lo que preocupa o interesa a los empleados y a medir aspectos cualitativos y cuantitativos de participación, seguidores y temas de interés, con los que aprender y reformular nuestras estrategias

de comunicación” (Martín Antonio, 2016, p. 22).

Además, nos ayudan a llegar a diferentes puntos de la empresa, logrando estar en contacto, ser más claros, escuchar a todas las áreas y trabajar de una manera más eficiente y ordenada. Sobre esto, ahondaremos en el 3er capítulo brindando algunas herramientas y beneficios que podemos obtener al implementarlo de forma correcta.

Algunas redes sociales para comunicación interna

Cuando hablamos de comunicación interna, damos por hecho que las redes también se inmiscuyen en la manera en la que el público interno de las organizaciones se relaciona entre sí. Dada esta imposibilidad de disociar su uso, podría resultar problemático su inscripción dentro de las organizaciones ya que, al significar un instrumento que se utiliza tanto en la vida privada como en la laboral, podría generarse confusión sobre qué representa parte de lo laboral y qué del ámbito privado.

Para ello citamos una breve distinción de dos conceptos clave en la comunicación interna que ayudan a explicar este fenómeno: los canales formales

e informales dentro de las organizaciones:

Canal formal: Representan los medios de información y comunicación dentro de la empresa estructurados conforme a criterios jerárquicos y organizativos predeterminados. En muchas organizaciones existe un imperativo de que cierta información oficial pase obligatoriamente por canales habilitados y “seguros” de la organización.

Canal informal: Este tipo de medio de comunicación e información representa la construcción de una red paralela a la oficial de la empresa. Las personas de la organización suelen vincularse por afinidades tales como edad, género, formación, experiencia, pertenencia política o compatibilidad personal, etc. Este canal puede ser menospreciado en muchos casos por tener un rol de esparcimiento de rumores o reinterpretación de la información oficial, pero lo cierto es que a pesar de su naturaleza cambiante, son muy importantes porque fortalecen la cultura de la organización. También pueden reforzar o corregir mensajes formales de la organización que resultaron ambiguos o deficientes.

Si bien estos tipos de canales se encuentran muy

bien diferenciados, podrían ser complementarios. Entender a las redes sociales como una herramienta adaptable a distintos conceptos y a empleados/as con distinta adopción a lo tecnológico nos permitirá generar un primer acercamiento a la transformación digital dentro de la organización. Adaptar el uso de las redes sociales y no negarlo es la primera instancia para construir. *“Existe la ventaja añadida de que muchos de los empleados tiene un perfil en alguna de las principales redes sociales, ya sea personal o profesional, y sabe desenvolverse con soltura en este medio.” (Berceruelo, 2014, p. 134).*

A continuación, detallaremos una lista de algunas de las redes sociales actuales que permiten formar parte de canales formales o informales de las organizaciones y como estas representan un puntapié inicial en el advenimiento de la transformación digital de las empresas.

WhatsApp

Representa la red social de mensajería líder en el mundo, siendo usada ampliamente en la Argentina. Al estar vinculada con el número telefónico de cada usuario, permite accesibilidad de conexión y

adaptación al lenguaje de la telefonía móvil. Nació en 2009 pero con sus constantes actualizaciones, WhatsApp ha pulido su interfaz y funcionamiento, agregando llamadas por voz o videollamada, la posibilidad de sumar archivos adjuntos como fotos, videos o documentos, crear comunidades a través de grupos e incluso generar perfiles para empresas donde la gestión de la comunicación se vuelve mucho más efectiva, al poder ordenar los chats según distintas tipologías.

Cuando hablamos de comunicación interna en las organizaciones, *WhatsApp* representa una de las herramientas que más a mano quedan por su fácil accesibilidad y adaptación desde la vida personal a la laboral. El empleado o empleada casi no necesita capacitación para utilizarla, ya que se desprende del uso cotidiano y depende sólo de la existencia de un smartphone personal. Esto se traduce no sólo en un bajo coste por parte de la empresa, sino que también permite generar una fusión entre lo informal y lo formal. La participación se ve afectada positivamente y se permite coordinar distintos grupos de trabajo según las áreas a través de la creación de grupos. También queda evidencia de la información para poder tener seguimiento de los procesos.

La problemática que podría suceder de que una organización se conforme con la utilización de WhatsApp como único medio de comunicación interna es que la inmediatez y gran flujo de mensajes podrían ser disruptivos a la hora de comunicar eficientemente, generando mal interpretación de mensajes o sobre información que lo único que genera es establecer climas de confusión. Es interesante un estudio recabado por la Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales, donde se analiza a la red social como herramienta de comunicación interna y su enorme grado de "infotoxicidad". Se la define a una plataforma así por la *"excesiva cantidad de datos que genera, inevitablemente, una saturación o intoxicación informacional que provoca que muchos sujetos tengan una visión confusa, ininteligible y de densa opacidad sobre la realidad que les rodea"*. (Barrios Puga, Hernandez Morales, 2022, p. 77). Según este estudio, la densa complejidad de información provista por WhatsApp podría generar un clima de estrés laboral, ya que además, no existiría diferenciación entre los tiempos y espacios de trabajo con los de ocio, no permitiendo al empleado/empleada abstraerse de su trabajo cuando su horario laboral finaliza.



Consideramos que como primera herramienta, WhatsApp representa una red de fácil acceso que cumple con su cometido, sirviendo en gran medida a las organizaciones para comunicarse. A pesar de ello, se manifiesta como indispensable, una vez atravesada la primera etapa de armado de la empresa, buscar nuevas herramientas que posibiliten una comunicación más limpia y ordenada, que se diferencie de la vida personal del trabajador o trabajadora.

Telegram

Una red social orientada a la mensajería que puede servir como una opción viable para organizaciones, para diferenciarse del uso del *WhatsApp* personal del empleado.

Nació en el año 2013, y tiene la particularidad que todo su desarrollo se efectúa en la nube con sincronización constante, es decir, no se necesita de espacio en los dispositivos, ya sea teléfono móvil, computador u otro.



¿Qué diferencias posee con *WhatsApp* y cómo estas podrían aportar a la comunicación interna de una organización? Primeramente, *Telegram* no necesita de un número telefónico para funcionar, por ende puede ser usado en cualquier dispositivo, convirtiéndolo a esta red social mucho más versátil que se diferencia del uso personal.

Otra gran novedad de Telegram es que permite la utilización de BOTS. Esta herramienta puede interactuar de manera automatizada con los usuarios que pertenezcan a un grupo. Desde la organización es posible crear un bot que sirva como instrumento de ayuda, orientación, mensajes importantes, *deadlines*, alertas, etc para el público interno.

En suma a esto, esta red social propone un sistema de canales. Son una herramienta para difundir mensajes públicos a grandes audiencias, donde los mensajes están firmados con el nombre del canal. Es posible nombrar administradores adicionales que dirijan el canal. Esta puede representar una gran herramienta de comunicación de la empresa hacia su público interno, donde podrá difundirse comunicados oficiales o información relevante de cada área, promoviendo una comunicación ordenada y limpia.

Discord

Esta es una plataforma que inició en el 2014 de la mano de los juegos en línea. A partir de la situación de pandemia, su conectividad multifacética sirvió como herramienta para estudiantes y docentes en el ámbito académico y poco a poco, se abre paso en el ámbito

laboral. Es una plataforma de mensajería instantánea que posee servicios de chat por texto, chat de voz y video, a través de espacios donde sólo se accede por invitación denominados servidores. Dentro de un servidor, la comunicación se da mediante canales que pueden ser creados con una finalidad específica, por ejemplo, dar anuncios, tutorías, capacitaciones o reuniones ágiles de cada área de la organización. Pueden crearse tantos canales como sean necesarios, y para evitar confusiones se pueden diferenciar en categorías.

“Pese a que Discord es una plataforma utilizada usualmente para cuestiones de ocio, las múltiples funcionalidades que la integran la han convertido en una alternativa atractiva para el trabajo colaborativo en múltiples rubros.” (Vargas-Díaz et al, 2021, p.50).

Si bien es gratuita tanto en su versión de escritorio como en la descargable, existen algunos *plugins* que no aportan nuevas funcionalidades pero sí enriquecen la comunicación entre pares como emojis y capacidades del servidor (con respecto a peso de los archivos y cantidad de palabras de los textos).

Entre otras herramientas que pueden ser muy

útiles en cuanto a las interacciones dentro de una organización, existe la posibilidad de establecer roles dentro de cada chat, cuyos atributos y permisos podrán variar según la jerarquía de la persona que controle ese espacio. *Discord* también posee la posibilidad de incluir BOTS dentro de las conversaciones, como así lo planteamos en *Telegram*, los cuales pueden configurarse para aportar información crucial para el área o ejecutar acciones automáticamente.



Universo Google

Si bien mencionarla en este trabajo parece casi una obviedad, ya que casi toda persona que posea un smartphone tendrá contacto con Google, la empresa líder que comenzó como un simple motor de búsqueda, al día de hoy presenta más de 50 herramientas para negocios y particulares que hacen de la conexión entre la vida cotidiana y la tecnología algo mucho más accesible. No todas las herramientas en sí pueden ser consideradas como redes sociales, pero vale la pena

recaltar aquellas indispensables por su universalidad e inteligibilidad.

La primera de ellas es *Gmail*, el servicio de correo electrónico que en pocos años pudo sobreponerse a las plataformas de *Microsoft*, *Outlook* y de *Yahoo*. Al estar conectada con *Google Calendar* y *Google Meet*, se integra a la vida de las personas con naturalidad, cumpliendo su función casi sin exigir grandes capacitaciones a sus usuarios. Incorporarlo a las MiPymes representa una ventaja enorme, ya sea por motivos económicos (donde no es necesario pagar dominios) como también por accesibilidad. *Google Meet* por su lado, presentó su explosión durante la emergencia por COVID 19, donde la teleconferencia se volvió indispensable, y que al día de hoy permitió que esta modalidad se introdujera en nuestra vida cotidiana. La sincronización que todas las herramientas del universo *Google* presentan entre sí devienen como la plataforma líder para comenzar a plantear una comunicación digital dentro de las empresas.



Linkedin

Esta red social nació en el año 2002 y actualmente cuenta con 41 millones de miembros. Se caracteriza por conectar profesionales con empresas y organizaciones de todo tipo, como también para que los y las profesionales expongan sus capacidades, perfiles y experiencias. El objetivo de *Linkedin* no se relaciona con acumular contactos, sino que se basa en la creación de relaciones que acerquen a los y las usuarios/as a sus intereses profesionales.

Es interesante cómo esta red social permite a las organizaciones a pulir estrategias de *employer branding*. Este concepto se basa en una estrategia a largo plazo para “*gestionar la conciencia y percepciones en relación con una organización por parte de empleados, empleados potenciales y stakeholders*” (Costa Sanchez, Corbacho Valencia, 2015, p. 189). Así es como las organizaciones pueden utilizar esta red social para trabajar, por un lado el ambiente interno, orientado a mejorar el clima laboral y a compartir logros de los y las empleadas, como por otro lado, generar una imagen positiva y responsable hacia el ámbito externo de la empresa, cultivando y gestionando la marca corporativa.

Los empleados/as podrán utilizar *LinkedIn* para compartir sus logros, capacitaciones y dificultades con su red, haciendo del desempeño laboral un aprendizaje continuo y conjunto con sus colegas y conocidos. Además, la propia empresa generará fortalecimiento de su relación con empleados, interactuando con sus publicaciones y haciendo pública la vinculación de los y las empleado/as con la empresa.



Para concluir este apartado, tenemos plena consciencia de que minutos posteriores a la publicación de este trabajo, probablemente ya existan nuevas reglas de juego en cada red social y salgan a la luz plataformas que superen a las anteriores. Gracias a este avance acelerado, definir esquemas de acción se torna difícil, pero es necesario dar puntapiés iniciales para introducir estas herramientas dentro de las dinámicas de las MiPymes. Aprovechar las potencialidades comunicativas de cada red social

puede habilitar nuevos diálogos y discursos dentro de las empresas que de otra manera podrían quedar relegados. Ya sea generando estrategias híbridas donde se pongan en juego varias redes a la vez, o eligiendo sólo una red social donde enarbolar la estrategia de la empresa, está claro que en la actualidad, se han convertido en canales indispensables para desarrollar la comunicación, y frente a opciones que requieren una inversión económica y capacitación humana (como lo es la INTRANET), la red social es permeable, de fácil accesibilidad y versátil para que las personas la incorporen a sus ritmos de trabajo y vida cotidiana.

3. 1. 4. Metodologías ágiles

Para comentar porque creemos que las metodologías ágiles pueden ser una herramienta de gran ayuda para mejorar la comunicación interna, explicaremos un poco más sobre estas y su función. Por otro lado, nos parece importante recalcar, que si bien existen muchos tipos de estas, se deberá pensar la adecuada a la cultura y a los objetivos de la organización, para lograr un desarrollo estratégico.

El enfoque “Agile” surge en 2001 en Utah, Estados Unidos, para la generación de modelos de mejora

aplicados al desarrollo de software basado en procesos, este enfoque se basa, según su Manifiesto, en 4 postulados:

- 1- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- 2- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- 3- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- 4- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

(Comunicólogos.com, Comunicación Agile, 2020)

A pesar de surgir en el ámbito del *software*, últimamente ha incrementado su aplicación en organizaciones que persiguen diferentes objetivos a los tecnológicos. Para entenderlas de mejor manera: definimos a las metodologías ágiles como *“una innovadora forma de trabajar y organizarse que “fragmenta” los proyectos en partes capaces de adaptarse sobre la marcha, complementarse y resolverse en poco tiempo”* (Metodologías Ágiles: ¿qué Son Y Cuáles Son Las Más Utilizadas?, 2022) Es decir, proponen una nueva manera de trabajo integral y estratégico, el cual brinda flexibilidad y rapidez para la

gestión de los proyectos.

En la comunicación interna, estas *“permiten al equipo dar respuestas rápidas e impredecibles a las valoraciones que reciben sobre su proyecto y crear oportunidades de evaluar la dirección de un proyecto durante el ciclo de desarrollo sostenible en todas sus etapas”* Así, dentro de una MiPyme permitirán un proceso de trabajo dinámico, de comunicación constante sobre las tareas realizadas, sus tiempos, sus resultados y objetivos.

Dentro de las diferentes metodologías, encontraremos diferentes tipos de trabajo, organización e instrumentos que se utilizan. Según los objetivos y puntos a mejorar de cada empresa, elegiremos una por sobre la otra o las combinaremos entre ellas a fin de adaptarlas a la MiPyme y a su cultura organizacional.

Algunas de las metodologías ágiles más conocidas son:

SCRUM: Esta metodología busca garantizar la rapidez de procesos orientados a la entrega frecuente de productos buscando una constante colaboración del usuario y un trabajo en equipo constante.

KANBAN: También conocida como “Gran Tablero” permite la visualización del proceso de trabajo completo mostrando las tareas de cada componente de un equipo de trabajo.

XP: Esta metodología es destacada por su diseño sencillo, un lenguaje fácil de entender y sin tecnicismos en la comunicación con el cliente. Constantemente se realizan pruebas y mejoras para la entrega de producto final, lo que admite y permite la recodificación de los programas en busca de claridad y eficiencia.

Design Thinking: Se apoya en herramientas y técnicas que pueden usarse en una o más fases del proceso creativo. *“Ayudan a descubrir los insights o <hallazgos> necesarios para realizar con éxito el proyecto” (Design Thinking en Español, s/f)* y permiten seguir un hilo conductor, y potenciar la creatividad a la par que el análisis.

Estas metodologías, nos permitirán la organización del trabajo y comunicaciones dentro de una empresa. Ayudando a mejorar los procesos, ordenar las tareas y brindando un feedback constante del equipo y públicos implicados. Es por esto, que creemos que pueden ser

formas de trabajo que ayuden como instrumentos para lograr MiPyMES más comunicadas entre sí y más eficientes en su día a día.

A NE XO.

Ejemplo de caso de Pyme del sector industrial en proceso de transformación digital

A continuación se abordará un caso de una empresa en proceso de transformación digital a modo de ejemplo y de aplicación empírica del conocimiento. Se trata de una organización sobre la cual se investigó y analizó el proceso realizado por su propio sector.

Cabe aclarar que se ha contemplado para este apartado, la voluntad de los referentes de la organización de mantener la confidencialidad de sus datos, no pudiendo expresar el nombre de la organización de manera escrita. Se la describirá sin remitir su nombre ni datos específicos.

Realidad Organizacional. Breve referencia.

Esta PyME familiar pertenece al sector industrial y presenta una historia de más de 70 años. Surgida en 1947 en la provincia de Mendoza, comenzó su historia como vendedora de motores eléctricos y tractores con representación exclusiva en Cuyo de una fábrica internacional. Así a lo largo de los años, fueron creciendo al punto de inaugurar 10 sucursales

y ser los vendedores número uno de Cuyo. Años más tarde, comenzaría otra unidad de negocio, su fábrica en San Luis, la cual crea hasta el día de hoy, productos para el petróleo, motores a gas, repuestos, grupos electrógenos, etc. Estos son vendidos tanto en Argentina como exportados a Latinoamérica.



A lo largo de los años, se fueron consolidando como una empresa líder en el mercado industrial, siendo proveedores de venta y post venta en diferentes puntos del país. Hasta el día de hoy, consideran fundamental *“tratar de manejarse como una multinacional, sin dejar de tener la ventaja de decisiones rápidas de las empresas familiares”*.

Actualmente cuentan con 6 sucursales a lo largo del país y por los cambios en las categorizaciones y en búsqueda de sus objetivos, se transformaron en una empresa PyMe.

Digitalización.

En este caso, el proceso de transformación digital fue observado y analizado por nosotros como actores externos, ya que no formamos parte de esta organización. El proceso se inició en el 2018.

Los datos que se aportan en este capítulo, fueron observados junto a personal de la organización y a el encargado de la digitalización de la empresa. Actualmente, se encuentran trabajando para integrar tecnología digital.

Al inicio de esta investigación, manifestaron que *“aún no se ha logrado la transformación”* y que todavía hay *“mucha resistencia al cambio”* por parte de algunos miembros.

Para describir el proceso de transformación es necesario definir cómo fue su posicionamiento. Desde el inicio, fue abordado de manera instrumental, estableciendo como una herramienta fundamental el ERP (Enterprise Resource Planning) un software que las organizaciones utilizan para gestionar las actividades e información empresarial diaria. Esta herramienta busca gestionar de manera integrada desde la fábrica

con las diferentes sucursales del país su información, insumos, proveedores, materiales, etc.

Luego, como parte del proceso, la organización generó una nube compartida, donde se pudieran ver teléfonos, emails, listas de clientes, archivos, datos, etc. Incluyeron además un panel de mail donde los miembros de la empresa se pueden comunicar.

En una segunda instancia, como entorno para el desarrollo de esta transformación se procedió a incorporar redes sociales con generación de contenido semanal y a la actualización de la web institucional (La cual además busca posicionar sus productos). Por otro lado, se realizó la implementación de publicidad paga y orgánica para posicionamiento entre los resultados de búsqueda de palabras del rubro. Finalmente, se procedió a la implementación de un nuevo ERP vinculado a la nube, que según el diagnóstico de la misma organización, no resultó por ser considerado difícil y rígido.

En la actualidad, se encuentran implementando un gestor de relaciones con el cliente (CRM) para poder gestionar consultas, cotizaciones, contactos el cual es compartido con toda la empresa. Y en los últimos

meses se ha comenzado con la implementación de Business Intelligence para análisis de datos.

A lo largo de todo este proceso la persona encargada de la transformación, trabajó junto a diferentes miembros, gerentes y con la comisión directiva de la empresa en su casa central. Además, la implementación del CRM se hizo con una consultora externa, pero nunca se solicitaron ni se brindaron diagnósticos ni trabajos de comunicación.

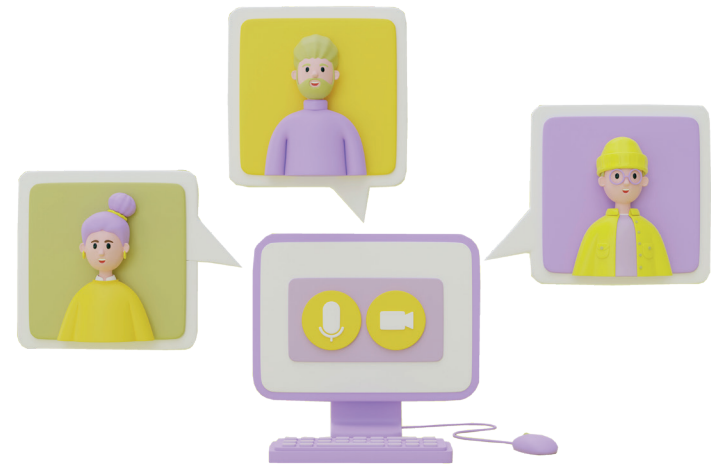
Si bien cada organización es diferente (en estructura, cultura, identidad, etc) y sus problemáticas no pueden generalizarse, vemos que las sugerencias que se presentarán a continuación, serán de ayuda en mayor o menor medida en el sector de las PyMEs y las problemáticas que mencionaremos dificultan el proceso de transformación digital.

Tras recibir los datos de manera verbal por parte de los integrantes de la organización y teniendo la oportunidad de visitar y observar en terreno a esta organización, consideramos que es importante invitar a la organización a repensarse en su proceso de transformación digital. En primer lugar, realizando un diagnóstico de comunicación acerca de las

posibilidades reales de contar con una estructura en línea con la identidad organizacional y su cultura. En segundo lugar, considerando a la transformación como un cambio cultural, más profundo, donde los miembros de la organización cambien su forma de ver y consideren la importancia de la transformación digital como proceso para que la empresa no quede fuera de las nuevas tendencias y contexto. Por otra parte, se debe evaluar y efectivizar la figura de un profesional de la comunicación, el cual es fundamental para poder llevar a cabo el proceso. Manteniendo conectados y actualizados de los cambios a toda la empresa y sus miembros. Siguiendo con un desarrollo estratégico, los instrumentos y herramientas se deben implementar realizando un análisis cultural y organizacional. Llevando a cabo primero un diagnóstico, generar un plan-proyecto y tareas para lograr implementar la parte instrumental centrándose en sus objetivos y cultura. Finalmente, se debe promover conciencia sobre la importancia de gestionar los cambios y el alcance de las transformaciones por parte de toda la organización partiendo desde la comisión directiva.

Para concluir, en muchas organizaciones se tiene miedo o desconfianza a los cambios por lo cual es fundamental comunicar de forma efectiva la

importancia de estos. Esto, no solo para lograr mejores resultados y hacer los procesos más eficientes, sino también para crear empresas con trabajo colaborativo, comunicadas y con un mayores índices de bienestar laboral.



CON CLU SIÓN.

Conclusión

Ya enfrentando el final de esta investigación, se espera que este recorrido haya sido válido para entender la importancia insoslayable de la transformación digital en las organizaciones. Somos testigos y parte de una revolución industrial que nos insta a registrar e incorporar en nuestra cotidianeidad estos cambios para no quedar aislados. Como comunicadores, creemos que las organizaciones deben, no solo iniciar el proceso de “modernización” y transformación basándose en la mejora de su eficiencia, sino también en la búsqueda de bienestar en los espacios de trabajo. Si el transcurrir de estos procesos se da en un marco estratégico, podemos reconocer a organizaciones que realmente se han revisado desde sus conductas instituidas y que promueven como norte un cambio cultural. De esta manera, podemos tomar distancia con la consabida aplicación de herramientas.

En otro orden, es interesante concluir reconociendo la necesaria presencia de un/a profesional de la comunicación en la transformación digital y en el quehacer comunicacional de las organizaciones. Hoy en Argentina y en diferentes partes del mundo se sigue

tratando a la comunicación como algo “no necesario”, un “gasto” que no trae aparejados resultados concretos. La presencia de profesionales de esta disciplina en una organización podrá generar a través de la comunicación y sus ramas, espacios de trabajo más colaborativos, organizados, efectivos, con búsqueda a estructuras más horizontales, donde se priorice el bienestar y el trabajo. Es preciso entender a la comunicación como un todo que relaciona a personas y a sistemas, que posibilita nuevos caminos de acción y que la falta de puesta en valor de su alcance, puede significar un retraso del progreso organizacional y crisis a nivel de relaciones humanas, entre otras. Consideramos determinante para el progreso organizacional invertir en comunicación ya que representa una fórmula *ganar-ganar* para todos.

A lo largo de este recorrido académico, se expuso y reveló la trascendencia de la gestión y la estrategia en tiempos donde todo es urgente y efímero. El camino para la elaboración de esta tesis, ha enriquecido la mirada y ha permitido re pensar el rol profesional del comunicador organizacional, recalcando la importancia del encuentro de lo académico y de lo pragmático como dos áreas que se relacionan y tienen que obrar en conjunto. Se espera que este recorrido sirva

como puntapié para optimizar el rol disciplinar y el encuentro con otras disciplinas, al tiempo que resulte un disparador válido para continuar desarrollando investigaciones en un campo que nos exige una actualización permanente.

En este transitar se ha podido advertir la aceleración en la que la sociedad está inmersa. Desde el período que abarca el comienzo de esta investigación hasta el momento de su cierre, ya comenzaron a verse las primeras luces de las inteligencias artificiales, como *Chatgpt* y *Dall-e*. Es inminente que las reglas de juego ya comenzaron a cambiar.

Por ello se abren de manera vertiginosa nuevos espacios a indagar y nuevas prácticas a analizar; no sólo en cuanto a su aparición sino y sobre todo en cuanto al impacto que estas inteligencias tengan sobre el ser humano, individual y relacional. Es preciso considerar en este marco que a medida que las interfaces se complejicen, tendrán muchísimo por aportar a los modos de trabajo. Desde el rol del comunicador, estas podrán ser utilizadas como herramientas, evitando caer en la simplificación de verlas como un posible reemplazo de su labor.

Como en todas las disciplinas, la generación de conocimiento se amplía año a año, nuevas especializaciones surgen y con las nuevas vivencias de la sociedad, se crean conflictos que necesitarán de resolución. El rol como profesionales de la comunicación organizacional exige una formación especializada y amplia; atenta y actualizada acerca de la aparición de nuevas herramientas; flexible en los tiempos que se transitan, pero sobre todo una formación que tenga eje en lo humano. La pandemia por COVID19 significó uno de los ejemplos de crisis más abruptos y cercanos en el tiempo enfrentados por la sociedad contemporánea. Se modificaron los tiempos y espacios, el contacto con la tecnología, la mediación de las relaciones y las formas de subsistencia de las organizaciones y sus modos de trabajo. Allí la concepción de comunicar cambió y como profesionales, el deber ético se basa en responder a esas necesidades y demandas. Comparar estadísticas, revisar qué herramientas se implementaron por la contingencia y pueden ser incorporadas a la vida postpandemia y cuáles son las situaciones que dejaron una huella en la sociedad del trabajo y que podrían ser rumbos científicos necesarios para investigar.

Esta investigación se posiciona teóricamente como una guía y análisis para profesionales de la

comunicación que busquen indagar en el tema y aplicar estos conocimientos a su labor profesional. También resulta fundamental volcar este conocimiento para propietarios de MiPymes a fin de aportar a un mayor entendimiento de la importancia de la comunicación y la búsqueda de herramientas para fomentar la productividad de sus empresas y crear ambientes de trabajo agradables.

Construir una sociedad basada en principios de participación, generosidad y empatía resulta como el camino para trascender. Investigar académicamente deberá siempre volcarse a producir efectos positivos en el contexto social que nos rodea.

Parte del camino como estudiantes de la Universidad Nacional de Cuyo, entendemos que el ejercicio de nuestra labor como profesionales se encuentra cultivado por la universidad pública. Recoger los frutos del conocimiento depositado en nosotros es la manera de reintegrar a la sociedad lo que el estado depositó en nuestra educación. Nuestro objetivo final se consolida en brindar estos aportes a fin de crear mejores y más espacios de trabajo, incentivar a construir una sociedad concentrada en la colaboración y la igualdad, promover un contexto más favorable para aquellas

personas que buscan progresar, crear proyectos y contribuir a la sociedad que los sostiene.

BIBLIOGRAFÍA

¿Qué es la ERP? **(s/f). Oracle.com**. Recuperado el 29 de marzo de 2023, de <https://www.oracle.com/ar/erp/what-is-erp/>

¿Qué es una MiPyME? (2019, agosto 16). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Aguirre, J. L. (2011). Introducción al análisis de redes sociales. Documentos de Trabajo del Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas, 82(2), 1-59.

Alonso Guerra, I. (2017). La transformación digital de la empresa. Universidad de Cantabria, España. p. 18.

Arribas, A. (2018). Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. Razón y palabra, 22(1_100), 406-413.

Astudillo, P (2017) La comunicación es la estrategia. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Astudillo, P. (2015) Devenir Transformacional de las Comunicaciones Internas en Latinoamérica, presentación para la defensa de tesis. (Documento Inédito) Santiago de Chile.

Barrios Puga, Hernandez Morales (2022) “Infoxicación por comunicación interna en WhatsApp y estrés laboral. Caso: docentes de la UAT.” Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

BID aprueba US\$80 millones para aumentar la productividad de las MiPyMEs en Argentina. (2022, agosto 8). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/bid-aprueba-us80-millones-para-aumentar-la-productividad-de-las-mipymes-en-argentina>

Bilbatúa Aznar, A. (2016). Las redes sociales como instrumento de comunicación interna.

Brandolini Alejandra, González Frígoli Martín, Hopkins Natalia (2008) “Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa”. Argentina.

Bueno, J y Ferreira, M (2017) La ruta de la Transformación Digital: Descubre las claves de la digitalización en la empresa. Madrid, España.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D–Capacitación y desarrollo, 13, p. 5-7.

Chiu Werner, Reyes Zamora (2018) Revolución.PE: la transformación digital de once empresas en el Perú. Lima. Editorial Penguin Random House.

COSTA SANCHEZ, CORBACHO VALENCIA (2015) "Linkedin para seleccionar y captar talento". Revista Prisma Social N°14. pp. 187-221. España.

Cuenca-Fontbona, J. Matilla, K. y Compte-Pujol, M (2020) Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. Universidad de Piura, Perú.

De Oca Aviña, J. A. M. (2018, agosto 30). Diferencias entre Plan, Proyecto, Actividad o Tarea. Grupo Emprende. <https://www.grupoemprende.mx/diferencias-entre-plan-proyecto-actividad-o-tarea/>

Design Thinking en Español. (s/f). Design Thinking en Español. Designthinking.es. Recuperado el 29 de marzo de 2023, de <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>.

Díaz Sarmiento et al (2017) Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials". Revista Clío América. Colombia.

Díaz, M. A. J., Valdehita, S. R., García, J. M., & Moreno, L. L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía, 5(1), 3-32.

Dutra, F (2017) Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional. Tesis de Grado. Universidad de La República, Montevideo, Uruguay.

Fernández Reyes, Ignacio (2015). Felicidad Organizacional. Santiago, Chile.

Garrido, F. (2017). Comunicación estratégica. [Estado de ResearchGate]. Recuperado <https://bit.ly/3fZBo76>

Gómez, M. S., Cebrián, B., Ferré, P., Navarro, M., & Plazuelo, N. (2020). Tecnoestrés y edad: Un estudio transversal en trabajadores públicos. Cuadernos de Neuropsicología, 14(2), pp. 25-33.

Granado Palma, M. (2019). Educación y exclusión digital: los falsos nativos digitales. Universidad de Cádiz, España.

Leal Sierra, J. J., & Quevedo Acuña, L. E. (2019). Transformación digital: ¿Un reto para las organizaciones

tradicionales en el Siglo XXI?. Ciudad de México.

Martín-Bilbatúa Aznar, A. (2016). Las redes sociales como instrumento de comunicación interna. Madrid, España.

Martínez, I. C., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). La comunicación interna en la Administración Pública española: Claves para innovar. Instituto Nacional de Administración Pública.

Más de 1,6 millones de empresas ya se incorporaron al Registro MiPyME. (2022, febrero 20). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-de-16-millones-de-empresas-ya-se-incorporaron-al-registro-mipyme>

Medina Salgado (2009). La Generación “Y” y el Surgimiento del Trabajador 2.0”. México.

Metodologías ágiles: ¿Qué son y cuáles son las más utilizadas? (2022, Marzo 16). <https://blog.aden.org/metodologias-agiles-que-son-y-cuales-son-las-mas-utilizadas>

Morante Távara, Leonardo Manuel (2020) Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú.

Número de usuarios de redes sociales en Argentina desde 2018 hasta 2027. Recuperado el 1 de abril de 2023, de

[http://\(https://es.statista.com/estadisticas/1218855/numero-de-usuarios-de-redes-sociales-argentina/#:~:text=En%202020%2C%20aproximadamente%2034%2C46,acance%20el%2074%2C6%25\).](http://(https://es.statista.com/estadisticas/1218855/numero-de-usuarios-de-redes-sociales-argentina/#:~:text=En%202020%2C%20aproximadamente%2034%2C46,acance%20el%2074%2C6%25).)

Ordóñez, M. (2014). Nueva comunicación interna en la empresa. Madrid: Estudio de comunicación SA.

Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., Rivera Virgúez, L., Anzola, D., ... & Saucedo Meza, G. M. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editorial Universidad del Rosario.

Pintado B y J Sánchez. (2014). Nuevas tendencias en comunicación estratégica. Tercera edición 2014. España.

Puertas-Hidalgo, R., Albendaño, M., Valdiviezo-Abadi, C., & Quintero, Y. R. (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. Sociedad Latina de Comunicación Social.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1 6, 411-421.

Reus, J. L. (2023, enero 19). Call centers, la pesadilla de

los usuarios. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/jeanette-leyva/2023/01/19/call-centers-la-pesadilla-de-los-usuarios/>

Romo, R. S. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales, 1(1), pp. 9-25.

Sánchez y Viltard (2020) Desafío Digital y convivencia intergeneracional en Argentina. Palermo Business Review, Fundación Universidad de Palermo, Graduate School of Business. Nº 21. Buenos Aires, Argentina.

Scheinsohn (2011) Poder y la acción a través de Comunicación Estratégica: Cómo mover hilos para que las cosas sucedan. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Slotnisky, D. (2016). Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución. Digital House. Coding School. Argentina.

Thompson, I. (2006). Definición de empresa. Promonegocios. Net. Recuperado de la página: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicionconcepto>.

Thompson, I. (2007). Concepto de organización.

Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.

Tironi y Cavallo (2004). Comunicación estratégica, vivir en un mundo de señales.

Toba Igualada, C., & Gil Otaiza, R. (2009). Desde una organización tradicional-vertical hacia una organización basada en la horizontalidad y la participación. Una visión andragógico-gerencial. Visión Gerencial, (2), 398-414.

Val Pardo, I, & Gil Estallo (2004) Organización vertical versus horizontal. Esic Market, Barcelona.

Vargas-Díaz, J. A., Ibarra-Corona, D., Ibarra-Corona, M. A., Mandujano, M. M., & Ramírez, G. X. (2021) Discord como Ambiente Virtual de Aprendizaje para el Desarrollo de Proyectos Colaborativos con Estudiantes. Sociedad Inteligente: Estrategias para la formación de competencias en TIC, 45.

Villamil Rodríguez, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Colombia, Bogotá

Vizcaíno Santiago, J. (2021). Plataformas y herramientas para la docencia telemática. Comparativa de dos plataformas para la docencia en línea en la Formación Profesional (Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya).



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

