



TESIS

**“PROPUESTA DE CANAL DE COMUNICACIÓN DIGITAL PARA EL
MEJORAMIENTO DEL FLUJO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO DEL
ESTADO DE GUERRERO”**

**QUE PRESENTA
LIC. SIDNEY JAIMES HERNÁNDEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

**DIRECCIÓN DE TESIS:
DR. JAVIER SALDAÑA ALMAZÁN
DRA. NEYSI DEL CONSUELO PALMERO GÓMEZ**

**CONSULTANTES
M. C. ISRAEL ANTONIO SAAVEDRA
M. en A. PAVEL ERNESTO ALARCÓN ÁVILA
M.C. ROSA MARÍA PÉREZ GUTIÉRREZ**

CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO. JULIO 2018.

Tabla de contenido

Resumen	4
Introducción.....	6
Capítulo I: Fundamentación teórica.....	8
Teorías generales – Pensamiento estratégico.....	9
Comunicación estratégica.....	10
Comunicación interna	11
Comunicación digital.....	15
Teorías específicas – Intranet	17
Diseño de UX.....	19
Principios de usabilidad	20
Estado del arte	23
Capítulo II: Metodología	26
Antecedentes del problema	26
Contextualización	32
Preguntas de investigación.....	35
Objetivo.....	35
Premisas.....	35
Definiciones conceptuales	36
Definición de subcategorías.....	37

Método, diseño y técnica	37
Muestra.....	39
Capítulo III: Análisis y discusión de resultados.....	41
Conclusión	46
Propuesta de caracterización de la intranet.....	48
Actividades y responsables	49
Tecnología e insumos necesarios	50
Instalación de la intranet.....	52
Uso general	53
Bibliografía	59
Anexos	63

Resumen

El propósito de este escrito es presentar una propuesta de diseño de una intranet para la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero con la cual se permita agilizar los procesos comunicativos de la organización con el fin de influir directamente en la gestión del proceso productivo y que este se realice de manera eficaz y eficiente ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo.

Este proyecto explora y determina la factibilidad de la implementación de una intranet al interior de la organización mencionada mediante dos ejes principales: las competencias digitales de los miembros de la organización y los dispositivos electrónicos usados para la comunicación interna.

Una vez realizado el análisis mediante la observación participante y entrevistas a profundidad anónimas se determina que es factible la implementación de la intranet. Se propone que la implementación se realice por fases, iniciando con los miembros de la organización con acceso a un ordenador de escritorio y terminando con la adquisición de nuevo equipo para quienes siguen realizando sus actividades de manera *análoga*, hasta cumplir con la totalidad de miembros conectados a la intranet.

Esta implementación envuelve una nueva forma de gestionar la comunicación al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero, este nuevo sistema representa una visión desde una perspectiva completamente digital en donde existen innumerables ventajas para todos los

miembros de la organización. El uso de este canal digital representa una forma de colaboración para el mejoramiento de distintos aspectos del contexto actual, como la satisfacción laboral, el empoderamiento tecnológico, el cuidado al medio ambiente, el desarrollo organizacional y la potenciación de la productividad general.

Introducción

La presente investigación basa su fundamento en solucionar un problema de comunicación interna detectado en la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero el cual genera poca satisfacción laboral, conflictos internos y problemas de productividad debido a la constante demora en el intercambio de archivos e información general que afecta a la organización en general.

En un acercamiento introductorio a las teorías que sustentan los argumentos vertidos en el presente escrito se encuentran aquéllas que hacen referencia a la comunicación estratégica y la importancia de su aplicación en la gestión de los procesos internos, así como aquellas que defienden la postura digital aplicada a las actividades generales de cualquier organización.

Este trabajo es una conjunción de las áreas de la comunicación estratégica, la comunicación digital y el diseño web con el fin de establecer las pautas correctas para diseñar una intranet que funja como un nuevo canal de comunicación al interior de la organización mencionada.

Es importante mencionar que este proyecto coadyuva activamente al desarrollo de la comunicación externa de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero porque, al haber un proceso de comunicación interno eficiente se abre la posibilidad de mejorar y potencializar los procesos de comunicación con el público externo impactando directamente en la imagen y la reputación; generando a su vez satisfacción laboral e identidad organizacional.

Después de la revisión teórica se explica, en el marco metodológico, cómo se obtiene la información necesaria para cumplir con los objetivos que se proponen y que dan las pautas para crear el diseño de la propuesta para la construcción de la intranet.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación y recopilados todos los datos se procede al análisis, comparación y contraste de éstos con los argumentos científicos plasmados en el marco teórico y los datos obtenidos para ofrecer nuevos datos e información que son de utilidad para argumentar y dar respuesta a las premisas propuestas en el capítulo metodológico.

Una vez finalizado el análisis se obtienen respuestas contundentes que permiten desarrollar la propuesta de diseño para la intranet con los requerimientos que su construcción necesita; desde los requisitos de software y hardware básicos hasta la logística de implementación. Cabe recalcar que dicha propuesta se realiza en función del mejoramiento comunicacional al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero.

Capítulo I: Fundamentación teórica

La presente investigación se fundamenta en distintas teorías que abarcan diferentes áreas del conocimiento humano tanto de las ciencias sociales como de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), abordándose desde un enfoque organizacional que inicia el análisis desde lo general y lo traslada hacia lo particular; por lo que es necesario mencionar que una de las primeras teorías a utilizar es *la del pensamiento estratégico*, ya que éste analiza el entorno en el cual se desarrolla la actividad de la organización y, a su vez, busca aprovechar los recursos con los que se cuenta y así poder innovar en todos los aspectos posibles. Ahora bien, es cierto que la teoría anterior es útil en diferentes áreas comunicacionales, sin embargo, la delimitación y naturaleza del tema conduce la investigación hacia la *comunicación interna* (siendo ésta la segunda de las teorías de análisis) debido a que la propuesta del canal de comunicación es para uso exclusivo de los miembros de la organización en todos sus niveles sin ninguna interacción con redes externas o el internet. Una vez analizado el tema del internet, se aborda la teoría de la *hipermediación* la cual es un concepto relativamente nuevo que parte de la forma en que los individuos, las organizaciones y la sociedad se comunican mediante esta plataforma y los dispositivos electrónicos; dando paso al estudio de la *comunicación digital*, la cual se convierte en un producto de la evolución de la tecnología digital y la comunicación entre todos los individuos con acceso a dispositivos electrónicos e internet.

Una vez analizadas las anteriores teorías generales, se procede a describir las teorías, conceptos específicos y métodos técnicos de la construcción de una

intranet. Es preciso distinguir que el proceso es similar a la construcción de sitios web, la diferencia radica en que la intranet funciona en una red local y puede o no tener conectividad a internet. De igual manera se encuentran los *principios de usabilidad* y el *diseño de interfaz de usuario*, que, si bien no son teorías, pero sustentan la creación de una intranet funcional y de fácil acceso a sus usuarios.

Teorías generales – Pensamiento estratégico

La estrategia, antes de ser estudiada y analizada, tiene que ser definida; en la actualidad existen diferentes autores que definen a la estrategia desde distintas posturas. Sin embargo, Porter (1996) define que “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (p.107). Y, partiendo de esta definición, se hace mención de que la estrategia es una actividad *dinámica* colocada certeramente en un enclave desde el cual se ejecuten casi por inercia los planteamientos necesarios para el desarrollo de las metas organizacionales, es decir; siempre y cuando la estrategia sea el puntero principal de las acciones de la organización, ésta tiene la opción de cumplir sus objetivos y metas.

En los últimos años, la teoría del pensamiento estratégico ha venido evolucionando y ha tenido una gran cantidad de enfoques sobre la manera de actuar estratégicamente al interior de las organizaciones. A fin de presentar un resumen de los elementos más importantes que ayudan a la presente investigación, se presenta el siguiente cuadro que incluye las diez escuelas del pensamiento estratégicos propuestas por Mintzberg (1999) (ver anexo 1).

La escuela de aprendizaje es el paradigma que más adaptado se encuentra respecto al producto final de la presente investigación. Puesto que, como se menciona en la tabla, las estrategias son emergentes, es decir, aparecen y se manifiestan cuando los miembros de la organización aprenden lo todo lo posible dentro de cualquier situación y esto, al mismo tiempo, se consolida como parte de la cosmovisión organizacional.

Es importante recalcar que este paradigma su prioridad es, que el aprendizaje sea colectivo, es decir, que todos los elementos afectados por la estrategia aprendan el desarrollo de la misma; esto con el objetivo de calificarla como un éxito. La intención primordial es la implementación y uso de una intranet en todos los miembros de la organización representando un cambio significativo en la práctica cultural interna existente; a su vez, este cambio es una estrategia para mejorar el flujo de la comunicación interna.

Comunicación estratégica

La discusión de este concepto arroja diferentes aproximaciones teóricas, Pérez (citado en Galindo, 2011) sitúa a la comunicación estratégica como una suerte de juego entre varios jugadores obligados a reaccionar decisivamente ante la incertidumbre que generan los otros jugadores optando entre varias alternativas de acción y, mediante la valoración de dichas alternativas y la elección de una de ellas, que se ejecuta, controla y evalúa (p.8). En otras palabras, la comunicación estratégica incluye el análisis a conciencia de las situaciones en las que está inmersa su utilización, verifica las acciones del contexto, planea, dirige y ejecuta las acciones más convenientes para la organización; a diferencia de la simple

comunicación vertical e imperativa, la comunicación estratégica considera todos los elementos que podrían afectar de cualquier forma los planes y metas establecidos.

También puede entenderse a la comunicación estratégica como un proceso premeditado orientado a facilitar, acelerar o garantizar el logro de un objetivo determinado afectando las emociones, pensamientos, acciones o predisposiciones a actuar de otros en dirección consistente con las intenciones de quien ejecuta. Esta categoría de análisis mantiene una estricta relación con el pensamiento estratégico por su naturaleza premeditada y anticipatoria y porque existe el diseño, la planeación y la evaluación en todo el proceso comunicacional; esto con el objetivo de crear las condiciones adecuadas para producir el efecto necesario en los receptores a fin de lograr el éxito en los objetivos planteados.

La gestión de la comunicación estratégica, significa, según Scheinsohn (citado en Salas, 2013) no sólo gestionar las comunicaciones, sino, además, operar sobre la compleja realidad corporativa. "Por eso la comunicación estratégica está más cerca del management que de la comunicación en sí) (p.5). El argumento anterior toma como principal teorema a la administración sin embargo es observable que la comunicación estratégica, por su naturaleza de generar y valorizar los intangibles de las organizaciones, es un concepto que se utiliza en distintas áreas del conocimiento puesto que propone un objetivo específico y coadyuva a la realización de la integridad organizacional.

Comunicación interna

La comunicación ha existido siempre en todas las organizaciones independientemente de su modelo, jerarquía o funcionamiento. En la actualidad

continúan funcionando organizaciones que mantienen una comunicación meramente vertical; sin embargo, existen otras organizaciones que se abren al nuevo paradigma de la comunicación interna. Kreps (1990) define a esta actividad como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” y, a su vez, Costa (s.f.) menciona que “esta comunicación promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional”. Lo anterior resalta que la preocupación por que exista una comunicación interna eficiente es una de las prioridades que toda organización debe plantear al momento de crear estrategias para el mejoramiento general de la actividad empresarial, puesto que el bienestar y satisfacción de los miembros de la organización dependen, en cierta medida, de la comunicación existente entre todos los demás niveles al interior de la misma.

Se puede dividir a la comunicación interna en dos flujos: ascendente y descendente. El primero es aquél que se realiza desde las posiciones más básicas de la organización hacia la dirección general deteniéndose en donde al interesado le confiera. La segunda es aquella realizada desde lo más alto de la jerarquía a lo más básico.

Cada flujo de los anteriormente mencionados usa diferentes medios y/o herramientas para comunicar los distintos tipos de mensajes que existen; por ejemplo, en el caso de la comunicación descendente existen los tableros de anuncios, periódico interno, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información y la entrevista individual. Por otra parte, en el caso del

flujo ascendente se encuentran la entrevista, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, correo y buzón de sugerencias.

Como se observa, las organizaciones cuentan con una amplia gama de herramientas comunicacionales que permiten el acercamiento de todos los miembros de la organización, ahora bien, al interior de éstas existen dos tipos de canales de comunicación interna: formales e informales. Estos canales conviven en todas las organizaciones y, en ocasiones, uno predomina sobre el otro. Los canales formales son, generalmente, institucionales; es decir, son mensajes construidos por la dirección y tienen carácter oficial y, en contraparte, los canales informales son charlas, rumores y todo lo que involucre una comunicación sin alguno de los dos tipos de comunicación: **operativa e informativa**. La primera concentra y organiza el flujo de información. Incluye manuales y procedimientos; mientras que la segunda muestra el aspecto situacional, financiero, político, etcétera de la organización (Suárez, 2003).

Una vez descritos los tipos de comunicación interna y su funcionalidad, Piñuel (1997, citado en Castillo, 2008) establece diversos objetivos en la comunicación interna:

- a) Establecimiento de unas normas, pautas y comportamientos comunes.
- b) Motivación de las actitudes personales y en el comportamiento profesional para conseguir una mejora organizativa.
- c) Establecer relaciones de identidad organizativa y que suscitan sentimientos de pertenencia/exclusión, tanto interna como externamente.

Los anteriores objetivos de la comunicación interna demuestran que existe una preocupación por la cuestión sensitiva de los miembros de la organización puesto que la motivación, pertenencia, identidad y comportamientos pertenecen al ámbito psicológico y emocional, agregando así un nuevo eje estratégico a considerar al plantear el desarrollo y la construcción de la intranet propuesta.

Es de observar que lo anteriormente expuesto funciona para la comunicación interna en cualquiera de sus formas y, a pesar de la acelerada evolución de los canales existentes, los objetivos y generalidades mantienen la esencia de su definición y su uso. Es así como la comunicación integrada con las tecnologías de la información TIC emergentes se unen para redefinir a la comunicación integrada; Chiavenato (1999) dicta que:

El entorno de cambio tecnológico ha afectado a muchas áreas del conocimiento y de la vida en sociedad. Las nuevas herramientas de la tecnología de la información, como conferencias de vídeo y teléfono, Internet y todas sus aplicaciones (e-mail, web, chats, listas de correo, etc.) han cambiado el alcance de la comunicación organizacional y proponen la necesidad de renovar la discusión del concepto de Comunicación Integrada. (Citado en Félix, 2014)

La comunicación integrada es la conjunción y uso de los diferentes elementos disponibles tanto en la organización como en lo otorgado por los avances tecnológicos ofrecidos por las diferentes comunidades que conforman a la sociedad. Contextualizando en la actualidad en la que habita el presente trabajo de investigación se encuentra que las TIC son los elementos más actuales y de acceso

generalizado en casi todos los sectores de la población. Existen dispositivos electrónicos capaces de intercambiar mensajes multimedia, documentos, video y voz permitiendo así que la comunicación sea inmediata, directa y ágil. Ahora las limitaciones físicas ya no son un impedimento para el logro de estrategias, metas y objetivos de las organizaciones tanto como de los individuos. En esta contemporaneidad la *comunicación tradicional* se está viendo superada cada día por la **comunicación digital**.

Comunicación digital

La evolución del humano, desde sus orígenes hasta la actualidad, ha sido marcada por las necesidades que la misma especie necesita satisfacer. Cada generación crece con sus propias necesidades, cultura e idiosincrasia y, aunque existen similitudes generacionales, también existen nuevas oportunidades de expansión y evolución. Es necesario mencionar que, así como la especie evoluciona, también lo hacen las organizaciones puesto que éstas forman parte fundamental de la sociedad. Conforme se desarrollaron las tecnologías de la información, el paradigma de la comunicación también evolucionó; las personas y las organizaciones comenzaron a hacer uso de dispositivos electrónicos y software comunicacional; Yepes (2006) menciona que:

Los sistemas de información electrónica o digital tienen aspectos positivos como: la inmediatez y la versatilidad para solucionar problemas en tiempo real sin necesidad de desplazamiento; asimismo, otorgan eficiencia a los procesos productivos y de aprendizaje y fortalecen las relaciones sociales de las empresas. (p.5)

La comunicación digital parte de que el usuario deja de ser un espectador/receptor de la información a convertirse en emisor inmediato a cualquier tipo de mensaje por cualquier tipo de medio interconectado, es decir; la retroalimentación es producto de estos avances tecnológicos. Considerándola como un efecto necesario para el desarrollo de las estrategias y planes de toda organización. La comunicación digital es un fenómeno que permea la cotidianeidad contemporánea es, en efecto, una consecuencia de la actualización de la tecnología y la transformación de lo análogo a lo digital.

Una definición más específica que propone González (2016) es que “la comunicación digital es el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, puestas a nuestra disposición por la investigación y desarrollo tecnológico” con lo cual se entiende que la comunicación digital evoluciona a la par de los avances tecnológicos. Bien es cierto que dichos avances no son exclusivos de la comunicación, sino que pueden ser utilizados por todas las disciplinas que lo requieran. Además, este tipo de comunicación se ha vuelto, en cierto grado, *inevitable*; esto porque los beneficios que ofrece a los usuarios más y nuevas oportunidades que antes no existían. A la par, se desarrollan herramientas comunicacionales tanto de manera escrita como multimedia, pasando por las imágenes, videos, voz, animaciones, etcétera. A su vez, se ofrecen diferentes fuentes de investigación sobre las diferentes áreas que conforman el conocimiento científico, artístico, cultural, etcétera.

Con estos nuevos avances y estos nuevos paradigmas se encuentra que la comunicación digital implica, por defecto, la interacción y colaboración entre los

individuos, organizaciones y demás entes que conforman a la sociedad. Una de las características que resaltan a la comunicación digital es que su entorno y evolución cambian constantemente y en beneficio de los usuarios interconectados mediante las herramientas desarrolladas.

Teorías específicas – Intranet

Dentro del análisis de las teorías específicas se inicia con la intranet como la principal ya que es el núcleo del presente estudio, sin embargo, las teorías y/o técnicas que se muestran posteriormente son de igual valor argumentativo debido a que son parte del conjunto técnico para la construcción de sitios web e intranets.

Al interior de las organizaciones existen diferentes herramientas para la comunicación interna que van desde boletines impresos, revistas, tablón de anuncios, memorándums, oficios, circulares, etc. Sin embargo, Mateus (2014) menciona que “la intranet demostró ser un facilitador de la comunicación y, por lo tanto, una herramienta valiosa para la gestión interna” (p.206). Al interior de las organizaciones (explica el autor) que los flujos de comunicación funcionan sinérgicamente ya que dicha herramienta permite la retroalimentación y la proporciona de manera inmediata y privada. Mateus (2014) también menciona que

Se traduce, así como el medio por excelencia de la comunicación interna que puede mejorar y popularizar el flujo de información institucional. Además de esta función, incluso internamente, también se presenta como una herramienta para la gestión de la información y de los conocimientos de la organización. Proporciona una plataforma de información de base

de datos de todas las áreas de una manera organizada y controlada.

(p.206)

Aunado a la comunicación, la intranet funciona también para la gestión de la información y conocimientos de la organización. Este argumento muestra que el uso de la herramienta propuesta va más allá de las limitaciones comunicacionales pues otra de sus ventajas es la de funcionar como repositorio de archivos, imágenes, audio, video, esquemas, etcétera, que auxilien a los miembros de la organización en el desarrollo de sus actividades productivas.

Por otra parte, Martínez (2005) explica que

Las intranets son redes privadas que se han creado utilizando las normas y protocolos de Internet. Aportan la interfaz de exploración del World Wide Web (www) a la información y servicios almacenados en una red de área local (LAN) corporativa. Las intranets son atractivas por que disminuyen el costo de mantenimiento de una red interna y, al mismo tiempo, aumenta la productividad, ya que ofrece a los usuarios acceso más eficaz a la información y a los servicios que necesitan. (s.p)

La anterior definición explica que la intranet se basa en los mismos estándares del internet, por esa razón en el presente estudio, se manejan como protocolos y principios similares debido a que, como se menciona en capítulos posteriores, el tópico diferente es la conectividad.

El uso de la intranet en las organizaciones representa una ventaja competitiva para la misma puesto que ésta permea en los diferentes aspectos existentes. En general,

su uso mejora la comunicación interna y coadyuva al cuidado del medio ambiente por el nulo uso de tinta o papel; al empoderamiento tecnológico de los miembros de la organización y otros aspectos más. Morales (2004) menciona que las intranets se conforman por los siguientes elementos:

1. Tecnología blanda y dura, refiriéndose al software y al hardware respectivamente; 2. operarios, quienes son los usuarios, emisores, soporte e inclusive otro software. También el autor menciona que, si existe un empoderamiento tecnológico marcado, la intranet se convierte en un factor de cambio y esto a su vez se transforma en la estrategia organizacional para su desarrollo.

Diseño de UX

El diseño de interfaces de usuario o user experience desing sitúa a los profesionales del área en la creación de sitios web en el análisis de diferentes elementos previos a la publicación de las herramientas comunicacionales online/offline. Antes de crear y publicar sitios web, es necesario plantear la arquitectura de la información, el diseño y el flujo de información de las herramientas propuestas.

Una de las particularidades del diseño de interfaces de usuario es que, desde esta *fase* existe la preocupación latente por las personas que hagan uso de las herramientas proporcionadas. Ngai (2017) menciona que

...la responsabilidad de los diseñadores de la experiencia del usuario (UX) es comprender a dichos usuarios. Y esto es más fácil decirlo que hacerlo. Los usuarios son humanos, tienen comportamientos variables, preferencias

y objetivos. Entender a los usuarios en el mundo real llega a ser todavía mucho más retador mientras que equilibrar sus necesidades con las de tu negocio, recursos de ingeniería, demandas del mercado, imagen de marca, etc. (s.p)

Este nuevo concepto, como muchos otros, aún no está definido de manera concreta por la comunidad científica ni los profesionales del área. Sin embargo, existe una concordancia en la praxis que dicta que la UX implica empatizar con los usuarios a niveles liminales y subliminales y reemplazar la costumbre de diseñar de forma imperativa convirtiendo al usuario en receptor por un diseño adaptado a las necesidades prácticas y emocionales de los usuarios.

El diseño de UX agrega el valor humano a los recursos tecnológicos online ya que, cuando se diseña centrado en los usuarios, existe la preocupación por la inclusión de todos los posibles públicos sin importar sus condiciones físicas, mentales o psicológicas. Para que el diseño de UX sea efectivo, existen los **principios de usabilidad**, propuestos por Jakob Nielsen que marcan una pauta para crear diseños enfocados en el usuario.

Principios de usabilidad

De la misma forma que el diseño de interfaces de usuario es un tópico meramente técnico y no tiene aproximación teórica, los principios de usabilidad se encuentran en la misma situación sin embargo su uso se ha vuelto tendencia en los sitios web más visitados del mundo y, por consecuencia, los *sitios pequeños* también se ven afectados por el uso de dichos principios. La *usabilidad* es la facilidad con la que los usuarios interactúan con una herramienta (digital o manual) con el fin de alcanzar

un objetivo en concreto; los diseñadores web se encuentran obligados a facilitar la navegación al interior de los sitios web con el fin de que los usuarios no se frustren al no poder cumplir con su objetivo específico y abandonen el sitio.

Existen muchas ventajas de la aplicación de la usabilidad web, algunas de ellas son aumentar el tráfico recurrente y disminuir el porcentaje de rebote, es decir, que el tiempo de estancia sea alto y se navegue por la mayor parte del sitio. Aunque dichas ventajas son formuladas para sitios web online de cualquier índole, también son aplicables a las intranets. Y, en todo caso, es menester hacer uso de estos principios puesto las características de los usuarios finales no distan de los usuarios promedio de los sitios comunes.

A continuación, se transcribe el **Decálogo sobre usabilidad** de Jakob Nielsen:

1. Visibilidad del estado del sistema: Este principio de usabilidad web indica que existe la obligación de informar al usuario, en el menor tiempo posible, de los procesos operacionales que realiza al interior de nuestro sitio. Ej. Formularios de contacto que indiquen si son enviados con éxito o no.
2. Relación entre el sistema y el mundo real: El sistema web debe programarse para *conectar* con el usuario, es decir, el lenguaje tanto escrito como visual tiene que ser el mismo que maneja el usuario final. La iconografía, colores y demás elementos están obligados a que la interacción con el usuario sea natural y fluida.

3. Control y libertad del usuario: El sitio web debe ofrecer al usuario la posibilidad de realizar cualquier actividad que desee en su perfil o en su propia navegación. Ej. Agregar botón de “deshacer” a los carritos de compra.

4. Consistencia y estándares: Respetar todos los convenios establecidos para la mayoría (si no es que todos) los elementos de los sitios web. Ej. Usar botón de color verde para aceptar y botón rojo para cancelar. El intercambiar estos botones causaría errores en las actividades de todos los usuarios del sitio.

5. Prevención de errores: Es común que existan los errores, sin embargo, es obligación del diseñador web el evitar en la medida de lo posible posibles nuevos errores ya sea por parte del usuario o del sitio. Ej. Confirmación de dirección de correo electrónico o de la contraseña con doble campo en los formularios.

6. Reconocer antes que recordar: Todos los elementos visuales, textos e iconografías auxilian a la facilidad de navegación, es por eso que el diseño se tiene que realizar de manera que los usuarios sepan que con determinado ícono pueden, por ejemplo, configurar su perfil.

7. Flexibilidad y eficiencia de uso: Los sitios web deben estar diseñados para todo tipo de usuario, desde los neófitos hasta los más experimentados sin excluir a unos de los otros y garantizando el mismo trato y uso para cualquier usuario.

8. Diseño estético y minimalista: En cuestión de diseño gráfico de los sitios web, la premisa es la más sencilla. Mantener todo sencillo y limpio. No

incorporar elementos que distraigan al usuario ni usar colores contrastantes o incongruentes.

9. Ayudar a los usuarios a reconocer, diagnosticar y corregir los errores: Es común que existan errores técnicos y se muestren pantallas con códigos que no los reconoce la mayoría de los usuarios. Es por eso que, acudiendo al principio No. 5, se debe prevenir y cambiar la página de error por otra que explique el error. Ej. “Lo siento, la página no existe”.

10. Ayuda y documentación: Con los anteriores principios se pretende que el usuario no tenga la necesidad de usar manuales, sin embargo, debe existir la opción de que el usuario pueda tener un pequeño manual de funcionamiento. Algunos de los más utilizados actualmente son: FAQs (Frequently Asked Questions, preguntas frecuentes), el ícono de interrogación y los minitours (Nielsen, 1995).

La aplicación de los anteriores principios es elemental para mejorar la experiencia del usuario en cualquier sitio web y también de las intranets. Dicho lo anterior, la usabilidad es una nueva categoría de análisis a considerar en el diseño de sitios web.

Estado del arte

La consulta de diez diferentes repositorios de artículos científicos arroja como resultado que solamente en los repositorios: sciencedirect, emerald, redalyc y scielo existen artículos relacionados con las palabras clave: “Intranet”, “Intranet en las organizaciones”, “Intranet for internal communication”, “Tics into organizations”. Los

términos se utilizan también en inglés con el objetivo de aumentar los resultados en la búsqueda de documentos que traten el mismo tema. Lo anterior causa la recuperación de artículos que tratan a la intranet en diferentes aspectos desde los técnicos, médicos, generalidades y, algunos cuantos, de las organizaciones y la comunicación interna. En la tabla (ver Anexo 2) se enlistan los artículos que se relacionan estrechamente con el presente tema.

Es observable que existe interés por parte de la comunidad científica en analizar la factibilidad de la aplicación y el uso de las intranets al interior de las organizaciones; los artículos descritos en la tabla se encuentran estrechamente ligados a la presente investigación puesto que algunos describen el uso del canal propuesto para la gestión de la información, en otros casos se analiza el funcionamiento de la misma, también existen propuestas de modelos teóricos para la fundamentación y creación del canal; cabe mencionar que la mayoría de los artículos son presentados por investigadores extranjeros de habla inglesa habiendo encontrado muy poca investigación en Latinoamérica; sin embargo, el estudio denominado “La intranet en las organizaciones colombianas” investiga y muestra los resultados de manera categórica y delimitada, siendo así una de las bases para presentar los datos en la presente investigación.

Al ser un tema de constante actualización tanto en métodos, formas y teorías tanto en el área organizacional como en los sistemas informáticos, es de comprender que alguno de los argumentos expuestos en los documentos revisados sea inválido o su práctica ya esté en desuso; sin embargo, son funcionales como referente entre las ideas desfasadas y las prácticas vigentes.

En conclusión, el uso de la intranet para la comunicación interna en las organizaciones de cualquier sector es, por lo anteriormente expuesto, el siguiente paso en la evolución de la comunicación organizacional. Bien es cierto que la intranet ya se utiliza en organizaciones con mayor recurso económico y de infraestructura, pero es necesario exponer un acercamiento teórico-práctico que permita conocer la realidad y las ventajas exponenciales que conlleva la implementación de dicho canal de comunicación.

Es importante observar los inicios de internet y su evolución hasta la actualidad para hacer notar que los cambios tecnológicos no son aceptados e implementados con la rapidez que se merece, sin embargo, una vez que se conocen sus ventajas y se descubren nuevas aplicaciones, se convierten en herramientas indispensables para el desarrollo de las actividades productivas en cualquiera de sus modos puesto que facilitan y agilizan diferentes aspectos organizacionales incluidos los comunicativos.

Todo esto, abordado desde el pensamiento y la comunicación estratégicos resultan en una planeación minuciosa partiendo desde el objetivo principal expuesto en el tema de la presente investigación: *el mejoramiento del flujo comunicacional interno*. Entonces, si el objetivo es mejorar el flujo es porque se detecta que el mismo es un problema a resolver y, la solución en un primer acercamiento es la implementación de la intranet.

En conclusión, la intranet es un canal de comunicación actual que, con ayuda de los refuerzos teóricos, se convierte en una herramienta cotidiana que mejora la comunicación interna y abre las posibilidades de mejoramiento productivo al interior de las organizaciones.

Capítulo II: Metodología

Antecedentes del problema

Entre los meses de septiembre de 2016 y abril de 2017 se realizó una estancia académica en la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero la cual tuvo como objetivo diagnosticar diferentes aspectos comunicacionales a fin de detectar las áreas problemáticas y/o fortalezas de la misma.

Derivado del diagnóstico realizado, se observa que uno de los problemas existentes es la *comunicación interna*. Lo anterior se sustenta en la observación participativa en la cual se distingue el uso de canales de comunicación tradicionales como los memorándums, circulares, oficios, etc. Los que son ignorados por la mayoría de los miembros de la organización y en reiteradas ocasiones, por lo anterior es menester considerar a la comunicación interna como un elemento importante para el desarrollo de las actividades propias de la institución puesto que, como Dueñas (2013) afirma:

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y

valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía. (s.p.)

Si bien el enfoque utilizado por Dueñas es perteneciente al sector privado, no dista de los objetivos de las organizaciones de los sectores restantes debido a que, en cada cual, se busca la correcta conformación de los miembros de la organización.

Ahora bien, derivado de la observación participativa se contempla que la gran mayoría de los miembros de la organización poseen dispositivos electrónicos móviles y hacen uso de éstos con alta frecuencia, abriendo la oportunidad a un nuevo canal de comunicación digital; **la intranet**.

El anterior canal mencionado representa el resultado de los avances tecnológicos actuales estudiados en la presente **era digital**, en la cual se desarrollan e implantan nuevas técnicas cuyas aplicaciones proveen de un amplio abanico de posibilidades a la comunicación humana y organizacional (Marín, 2009). Aunque las prácticas culturales y tecnológicas de algunas organizaciones ya se hayan formalizado y sean efectivas no se puede descartar la opción de una gran *actualización* a las nuevas tecnologías puesto que éstas representan un ahorro de tiempo, esfuerzo y recursos económicos; Aguadero (2013) menciona que:

Si bien desde hace tiempo los canales de la comunicación interna han sido los tabloneros o murales, boletines, revistas impresas, folletos, cartas, banners, teléfonos, reuniones con directivos y otros medios aleatorios; hoy se reconocen como canales líderes la internet, la intranet y la telefonía móvil

o celular; y sus usos de gran alcance, como es el correo electrónico y las redes sociales. (p. 241)

La creación de una intranet hace factible que la información y los recursos tanto de aprendizaje como de productividad estén disponibles sin interrupción alguna para cualquier miembro de la organización además de que coadyuva al mejoramiento del flujo comunicacional y la colaboración entre todos los niveles jerárquicos existentes al interior de la misma. Según Álvarez, Nuñez y Gonzáles (2015) las ventajas de la intranet pueden resumirse en cuatro grupos fundamentales:

1. Para la comunicación:
 - a. Contacto directo entre los miembros de una organización.
 - b. Comunicación entre “expertos”.
2. Para la gestión de la información:
 - a. Edición y publicación rápida de la información interna.
 - b. Eliminación de información necesaria y redundante.
 - c. Creación de datos críticos.
3. Para la gestión del conocimiento:
 - a. Permite la captura fácil de conocimiento no estructurado e implícito.
 - b. Incrementa el conocimiento y la capacidad de utilizar y compartir los recursos disponibles.
 - c. Promueve una cultura organizativa común.
 - d. Posibilita dibujar el conocimiento colectivo y la experiencia del personal actual y pretérito.

- e. Permite tomar decisiones rápidas y bien documentadas con una reducción de los costos.

4. Como infraestructura:

- a. Reduce los costos en tecnologías de la información y comunicación.

Ahora bien, las ventajas antes mencionadas son replicables a diferentes escalas y organizaciones de los distintos sectores como lo es la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero. Durante el primer diagnóstico de la situación organizacional de dicha organización se presenta el análisis de algunos de los cuestionamientos de la encuesta realizada el día 11 de noviembre de 2016, la cual se formuló de manera presencial y se contestó anónimamente. Se aplicó aleatoriamente a 34 miembros de la mencionada dirección entre los que figuraron empleados, jefes de área y personal de intendencia. Todo lo anterior arroja como resultado el conocer la generalidad de la organización.

Primordialmente es menester conocer la edad de los miembros de la organización puesto que dicha información permite un acercamiento con el contexto histórico/social de los mismos. Este contexto es importante al análisis puesto que las brechas generacionales facilitan o dificultan el uso de las propuestas. En la siguiente tabla se muestran los resultados en conjunto de las edades de los miembros de la organización:

TABLA 1 – EDAD DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Rubro: edad	
Mínima	25
Media	40,5
Máxima	70
Promedio	42

Fuente: Elaboración propia.

Existe una gran brecha generacional entre los miembros de menor edad a los de mayor y mediana edad. Se observa que la edad máxima es de 70 años y la mínima es de 25. Con base en los resultados obtenidos se encuentra que el promedio de edades al interior de la organización es de 42 años.

Ahora bien, la información antes obtenida se contrasta con los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en cuestión de usuarios de internet por grupos de edad observándose que para el grupo de 35 a 44 años de edad el 56.4% de los usuarios realiza actividades en internet (Ver anexo 3).

El contraste de la información obtenida funciona evidenciando que cualquier persona dentro del rango de edad promedio analizado que haga uso de internet, posee algún dispositivo electrónico y, por consecuencia, puede hacer uso; en efecto, de la intranet en el mismo dispositivo (u otro) que utiliza para las actividades *online*.

En la actual *era digital*, un factor que determina el uso de los dispositivos electrónicos es la escolaridad. Al interior de la organización existen elementos que cuentan únicamente con educación secundaria, podría considerarse como un foco

rojo dependiendo o no de las actividades que realicen y los requerimientos necesarios para el uso de los nuevos sistemas propuestos.

Por otro lado, la escolaridad máxima es de posgrado, pero en un grado menor de miembros dentro de la organización. La escolaridad predominante es la licenciatura, la mayoría de los elementos activos cuentan con estudios profesionales en su área permitiendo abrir las posibilidades al uso de la intranet (ver anexo 4).

Entonces, comparando los datos obtenidos de la encuesta realizada con los datos del INEGI (ver anexo 5) se observa que los usuarios de internet por nivel de escolaridad son del 94.5% para la educación superior, siendo ese el nivel que predomina al interior de la organización. Seguido por la educación media con un 83.0% del promedio nacional y un 20% al interior de la organización.

Los datos obtenidos al interior de la organización y al uso de internet en el promedio nacional evidencian que es factible (de manera teórica) la implementación de la intranet para la comunicación interna; esto se refuerza al conocer que los rubros promedio tanto a nivel interno como nacional son mutuamente incluyentes. Es decir, la edad y la escolaridad son factores que influyen directamente en el uso de las tecnologías de la información y, en el particular caso de la organización estudiada, se cumplen los criterios de uso nacional.

La comunicación en la actualidad cuenta con enfoques diferentes y aspectos estratégicos más delimitados y más importantes. Llano (2006) menciona que:

Los medios de comunicación organizacional deben ser mucho más que simples instrumentos para proveer contenidos. Éstos deberán estar

alineados con la estrategia de comunicación y los fines organizacionales.

La intranet, por tanto, no puede ser una excepción, deberá contribuir, como todas las piezas comunicativas, al logro de las metas del negocio. (p.107)

Es notable el hecho de que la *revolución digital* ha llegado a la mayoría de los profesionales y las organizaciones y, como en toda revolución, es importante la adaptación al cambio y a las nuevas formas puesto que esto representa, sin duda, la disponibilidad (tanto de las personas como de las organizaciones) de seguir existiendo en un contexto general.

Contextualización

En la década de 1980, el desuso paulatino de la máquina de escribir tanto mecánica como eléctrica inunda a las organizaciones en donde su uso era cotidiano y se reemplaza por los ordenadores, los cuales ofrecen facilidad de uso, edición de los escritos y ahorro de papel, cintas y borradores. Los avances tecnológicos y digitales son cada día más importantes y útiles en los diferentes sectores de la población, es necesario *actualizar* las prácticas profesionales tanto de manera individual como organizacional.

En el caso particular de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero se observa que no todos los miembros del área se benefician con el uso de un ordenador, provocando la disparidad en las áreas de la comunicación y producción, así como el incumplimiento de los objetivos generales de la organización. Los miembros sin uso de equipo de cómputo pertenecen un área en donde la labor principal consiste en analizar los medios impresos, recortar los artículos relacionados con el Gobierno Estatal, adherirlos a papel y archivarlos para

su consulta posterior; esto conlleva al uso de materiales como: tijeras, hojas de papel, pegamento, archiveros y un espacio físico en dónde almacenar el producto generado. Ahora bien, este proceso puede ser actualizado con el uso de software procesador de texto y base de datos gestionable, actualizable y consultable en tiempo real a través de la intranet. Generando conectividad entre todas las áreas de la organización.

Aunado a lo anterior, es de analizar el contexto ecológico tanto local como nacional puesto que el impacto ambiental en el uso de recursos como el agua, la electricidad y el papel, así como la producción de desechos de las oficinas gubernamentales es mayor debido al número de empleados de cada organización. Como se menciona, al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero, el uso de materiales genera desechos y ocupa espacio de almacenamiento del material producido. Es notable que el uso de papel se ha generalizado en todas las organizaciones gubernamentales a lo largo del país puesto que es el material más barato y uno de los medios de comunicación más eficaces puesto que la información plasmada perdura el mismo tiempo que el propio material. Sin embargo, el proceso de la fabricación del mismo es uno de los principales contaminantes del planeta, según datos de Greenpeace México:

La industria papelera puede consumir hasta 4,000 millones de árboles al año, algunos de ellos procedentes de bosques primarios que no pueden sustituirse; para fabricar la pasta con que se produce el papel, la industria vierte a los ríos 950,000 toneladas métricas de organoclorados, emite a la atmósfera 100,000 tm de bióxido de azufre y 20,000 tm de cloroformo. (s.p)

En la imagen 1 (ver anexo 6) se muestra la situación actual del área y, como se observa, el papel es el material más utilizado al interior de la organización; comparando esto con las demás áreas del Gobierno Estatal, de los Poderes Legislativo y Judicial a nivel estatal y nacional, se acierta que es uno de los principales contribuyentes a la polución en el país.

Ciertamente resulta difícil promover una *migración* a las plataformas digitales y al uso de las tecnologías de la información puesto que, mediante la observación participativa realizada se percibe que la cultura digital que existe al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero es la del entretenimiento y la comunicación informal, lo anterior comparado con la estadística nacional (figura 4, anexo 7) muestra que las actividades en internet y dispositivos móviles aún no se utilizan en el entorno comunicacional interno de las organizaciones ni la reducción del impacto causado por la producción de papel.

Debido a la actual situación económica, los recursos destinados a las áreas del Gobierno Estatal se han visto reducidos, impactando directamente en el reabastecimiento de suministros a nivel general. En la administración actual (2015-2021) se crea un plan de austeridad que enuncia las pautas para la estabilidad y el desarrollo del Estado de Guerrero y en una de las 7 acciones para reducir el gasto operativo del Gobierno del Estado menciona: **“Privilegiar el uso de medios electrónicos y/o magnéticos”** siendo esta una de las razones principales que sustenta el presente estudio por las razones ya mencionadas anteriormente.

El uso e implementación de los nuevos recursos tecnológicos resulta una tarea que conlleva la concientización de los miembros de la organización y el pleno

empoderamiento tecnológico con el fin de reducir el impacto ambiental por los recursos naturales desgastados, respetar el plan de austeridad propuesto por el ejecutivo estatal y aumentar la productividad general así como el flujo comunicacional al interior de la organización, promoviendo el mejoramiento del clima laboral y, por consecuencia, mejorando la calidad de vida de cada individuo.

Preguntas de investigación

Derivado de los argumentos ya expuestos anteriormente se generan las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el uso de los canales digitales de comunicación en la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero?
2. ¿Cuáles son las pautas para el diseño de una estrategia de comunicación basada en los canales digitales para la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero?

Objetivo

1. Caracterizar el uso de los canales de comunicación al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero para diseñar una propuesta de canal de comunicación digital.

Premisas

Derivado de los problemas encontrados mediante la observación participativa al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero, el análisis de las diferentes teorías generales y específicas y el contraste

con algunas organizaciones de los diferentes sectores y con las preguntas de investigación propuestas, se realizan las siguientes premisas:

1. El modelo de comunicación interna de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero es tradicional y no incorpora herramientas de la comunicación digital.
2. Utilizar el diseño de UX y los principios de usabilidad permiten la correcta construcción de un canal de comunicación digital para la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero.

Las anteriores premisas, en coherencia con las preguntas de investigación, pretenden dar respuesta a las mismas y conformar solidez en los argumentos propuestos.

Definiciones conceptuales

De manera específica y en contexto con la presente investigación, se enlistan los conceptos a utilizar y su definición concreta.

Comunicación interna: Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

Comunicación digital: Es el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, puestas a nuestra disposición por la investigación y desarrollo tecnológico.

Intranet: Las intranets son redes privadas que se han creado utilizando las normas y protocolos de Internet. Aportan la interfaz de exploración del World Wide Web

(www) a la información y servicios almacenados en una red de área local (LAN) corporativa. Las intranets son atractivas por que disminuyen el costo de mantenimiento de una red interna y, al mismo tiempo, aumenta la productividad, ya que ofrece a los usuarios acceso más eficaz a la información y a los servicios que necesitan.

Definición de subcategorías

En síntesis y derivado del anterior acápite, se enlistan las subcategorías pertenecientes a los conceptos ya definidos.

TABLA 2 - CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Comunicación interna	Intranet
Tipos: ascendente y descendente	Competencias digitales
Canales	
Herramientas	
Flujos	
Mensajes	

Fuente: Elaboración propia

Método, diseño y técnica

La presente investigación se basa en el diseño etnográfico puesto que el objetivo principal de la misma pretende describir un sistema de comunicación al interior de la organización en cuestión. Uno de los instrumentos utilizados desde el inicio de la investigación y que ha sustentado gran parte de los resultados mostrados en el capítulo posterior es la observación participante y, en segunda instancia, se utilizan la entrevista a profundidad con informantes clave miembros de la organización.

Además, en el acercamiento cualitativo, la metodología más conveniente es el **estudio de casos**; el análisis de la aplicación de tal instrumento de comunicación permite conocer los posibles resultados y adelantar ciertas operaciones técnicas; a su vez, posibilita el conocimiento del tipo de tecnología utilizada en los distintos casos y favorece la decisión de utilizar o no las mismas herramientas.

Es menester expandir que para construir la intranet se utilizan diferentes tecnologías para los distintos tipos de usuarios que existen en la misma; para la maquetación se utiliza Adobe XD el cual permite la creación de mockups interactivos de alta calidad que permiten el análisis sin la construcción final, una vez revisados y aprobados los diseños preliminares se utilizan los códigos HTML5 y CSS para la construcción de la intranet de manera responsiva sobre la aplicación Adobe Dreamweaver o Adobe Muse, los cuales son programas destinados a la construcción, diseño y edición de sitios y aplicaciones web basados en los estándares ya mencionados; la creación de la base de datos se realiza en MySQL y si resulta necesario para alguna función extra, se utiliza el lenguaje de programación PHP; para finalizar y crear el servidor que permita la interconexión se utiliza Apache y Xampp, el primero es un servidor web HTTP de código abierto que implemente el protocolo HTTP/1.1 y el segundo es un servidor web de plataforma que consiste principalmente en el sistema de gestión de bases de datos e intérprete de lenguajes de programación como el PHP y Perl.

El conjunto de las anteriores técnicas provee de una consolidación de las herramientas que permiten la creación de la intranet. Ahora bien, es importante conocer la reacción y satisfacción de los usuarios por cuestiones de usabilidad y el

diseño de interfaces de usuario y, para medir dichos aspectos, se realizan de manera posterior a la implementación, test heurísticos que consisten en un análisis técnico que busca identificar los errores de usabilidad y mostrar oportunidades de optimización. Dichas pruebas consisten en factores como: presentación clara y completa de la información en la página principal, nivel de adaptación de la arquitectura de información según las necesidades de los usuarios, coherencia de la estructura, vías de contacto y visibilidad dentro del sitio, contenidos y estilo, etiquetas y llamados a la acción, diseño visual de la interfaz, recursos para realizar búsquedas, elementos de ayuda, notificaciones, elementos de control y respuesta entre muchos otros.

Muestra

Debido al corte de la presente investigación, se utiliza el muestreo teórico puesto que no se busca una representatividad estadística, sino la descripción más completa posible del fenómeno en estudio. Los datos se obtienen en forma concomitante al análisis y los criterios para la selección de los participantes se muestran en el siguiente cuadro:

TABLA 3 – CRITERIOS DE SELECCIÓN

Rubro	Descripción
Sexo	Indistinto
Edad	20 – 45
Escolaridad	Preparatoria (mínimo) Licenciatura (deseable)
Uso de ordenador en las actividades laborales	Indispensable

Fuente: Elaboración propia

Los criterios expuestos anteriormente se buscan en toda la población existente en la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero y, al resultar cumplidos al 100% se aplica el cuestionario 1 (Véase en el anexo 8) y, con base en las respuestas obtenidas se crean los conceptos y categorías emergentes hasta llegar al punto de saturación, que es cuando existe la certeza de que se tiene toda la información necesaria para responder a las preguntas de investigación planteadas.

Capítulo III: Análisis y discusión de resultados

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de este escrito, la información obtenida de las entrevistas en profundidad y de la observación participante fue vaciada en el procesador de textos y colocada para su posterior análisis en los anexos 8 y 9. Debido a la naturaleza de la presente investigación no es necesario realizar gráficas o análisis numérico por los objetivos específicos mencionados en capítulos anteriores.

Se presentan los resultados de manera triangulada conforme a la teoría, la observación y la realidad de la organización. Partiendo desde los instrumentos de investigación aplicados, las categorías de análisis y las necesidades del objeto de estudio.

Conforme a estos resultados se da respuesta contundente a las preguntas de investigación y además se encuentran diferentes áreas de oportunidad de mejora para la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero, así como también se denotan algunas prácticas culturales internas que podrían ser factores clave para la implementación futura de la intranet propuesta.

De manera introductoria es menester mencionar que, derivado del instrumento de investigación aplicado a los miembros de la organización se encuentra que existe un uso de los diferentes canales de comunicación digital existentes en el mercado actual. Se nota un amplio uso de las tecnologías de la información mediante sistemas de computación como ordenadores portátiles, de escritorio y celulares. Asimismo, los miembros de la organización de las diferentes jerarquías utilizan principalmente la red social Facebook y la aplicación de mensajería instantánea

WhatsApp para mantener una comunicación efectiva entre los miembros de cada área correspondiente, denotando así que existe un uso latente de los canales digitales de comunicación actuales y que no hay impedimento para la aplicación de estos canales en el proceso productivo del área, caracterizando así el uso de los canales digitales de comunicación en el interior de la organización.

La comunicación interna es una de las categorías de análisis guía para la presente investigación. Se retoma la definición de Kreps (1990) de que este tipo de comunicación es un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, y se contrasta con lo observado en la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero: muchos de los miembros de la organización se comunican entre sí para resolver cuestiones de trabajo entonces se concluye que la comunicación interna existe tanto de manera colaborativa como productiva entonces, y conforme a lo mencionado por Álvarez (2007), “la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización pueda afrontar con garantías su funcionamiento” (p.4) y es por esa razón que la implementación de una intranet como único canal de comunicación interna resulta en un acierto.

Explicando el anterior argumento y derivado de la observación participante se obtiene que los medios físicos por los cuales se transmiten los mensajes entre los miembros de la organización son variados; se observa que los canales de comunicación existentes tanto para los jefes como para los empleados son: memorándums, oficios, celular, redes sociales y reuniones esporádicas. Pero, los oficios son colocados en las paredes y algunos otros se entregan personalmente a

cada oficina, sin embargo, estos papeles son los más ignorados por los miembros de la organización, resultando así que los canales de comunicación tradicionales han sido desplazados por los medios digitales por la inmediatez, el orden y la facilidad que proporcionan. Este fenómeno es una tendencia que se ha repetido en todas las organizaciones a nivel mundial debido a una nueva revolución tecnológica: la comunicación digital, que es, como menciona Ayala (2014) “la aparición de la informática que utiliza el lenguaje binario y posibilita el desarrollo de dispositivos y formas de comunicación que permite transformar la palabra oral o escrita en señales digitales” (p. 307) lo que permite que la transferencia de información sea más fácil e instantánea.

Aunado a lo anterior, se observa que al interior de la organización existe una gran diferencia entre las funciones. Las personas de mayor edad que se dedican a recortar notas del periódico no tienen acceso a un ordenador. Sin embargo, en todas las demás áreas cuentan con equipo de cómputo y acceso a internet. Esto representa la desactualización productiva en el área y es uno de los procesos que necesita mayor atención por parte de la dirección general. Como se observa en el anexo 6, existe una habitación especial dedicada al producto de esta área. Sin embargo, con el uso de una intranet, dicho proceso puede ser optimizado digitalizando toda la productividad del área generando así un mayor control de la producción, del espacio y, a su vez; contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

Por otra parte, los miembros de la organización dependientes de otras áreas cuentan con diferentes herramientas de trabajo, sin embargo, su principal herramienta es la computadora. Durante la observación participante se notó que los

miembros de las áreas de diseño gráfico, síntesis y monitoreo, administración, recursos humanos, dirección general y edición multimedia cuentan con equipos tanto portátiles como de escritorio, así como cámaras de video, consolas de audio, micrófonos y trípodes. No obstante, la herramienta que es necesaria para la implementación de una intranet son los ordenadores de cualquier tipo.

Continuando con el estudio de las características de la organización y sus categorías de análisis se procede con el flujo de comunicación y se observa que la comunicación es meramente vertical y directa. Los miembros de la organización raramente cuestionan las órdenes y los jefes mantienen una comunicación a distancia mediante llamadas telefónicas y mensajería instantánea para solicitar asuntos productivos del área, aunado a esto, existe una gran falta de comunicación entre los miembros de la organización lo cual genera un mal clima laboral. En contraparte, Myers y Myers (1983) mencionan que las organizaciones están obligadas a mantener flujos de comunicación en todas direcciones y de manera libre. La apertura existe en relación con los insumos sociales porque las personas transmiten a su trabajo su vida de aprendizaje, las experiencias pasadas, expectativas y motivaciones que las convierten en lo que son e influyen en su comportamiento entre sí (pp.47 – 50).

Ahora bien, aunque la comunicación existente es deficiente, no exime la existencia de los diferentes tipos de mensajes que circulan en la organización. La comunicación se da mediante teléfono celular, teléfono de oficina, aplicaciones de mensajería instantánea y redes sociales; dicha comunicación es meramente de

solicitudes de archivos, imágenes, audios, videos, etc. Todo con el fin de realizar el trabajo. Los mensajes son meramente de producción.

Como ya se ha venido manejando, los miembros de la organización tienen un amplio conocimiento sobre las tecnologías de la información y la comunicación digital, aunque no de manera teórica, pero sí de manera práctica. Al interior de la organización se notaron dos situaciones completamente contrastadas. Por un lado, se encuentran los empleados que tienen amplio uso de teléfonos celulares, tabletas, ordenadores de escritorio, ordenadores portátiles, fotocopiadoras, impresoras, etc. Y por otro existen empleados con un casi nulo uso de medios electrónicos entonces, por omisión, la implementación de una intranet no será para todos los miembros de la organización en un principio. A pesar de que todos los empleados conocen y saben utilizar los medios digitales y cuentan con esta competencia, es imposible llegar a todos los miembros de la organización. Especialmente a los empleados sin un ordenador en su estación de trabajo.

Se encuentra a la organización como un ente gubernamental comunicativo que tiene grandes deficiencias tanto productivas como comunicacionales en su interior esto debido a que existe una carencia de gestión de los procesos productivos y de comunicación observado en las respuestas ofrecidas por los informantes clave anónimos, los cuales mencionan que tanto las herramientas como las estrategias de comunicación se encuentran con áreas de oportunidad marcadas debido a que las acciones se realizan de forma verbal y mediante una vía telefónica, redes sociales o servicios de mensajería instantánea, lo que garantiza que los miembros de la organización más activos usan las tecnologías de la información. Ahora bien,

para caracterizar el uso de estos canales se hace referencia a las respuestas promedio de los participantes, los cuales mencionan que existe comunicación con otros miembros de la organización de manera continua aunque sólo sea para cuestiones meramente laborales, sin embargo otra de las opiniones vertidas y más frecuentes es que la comunicación es mínima con los jefes y la poca que existe siempre es mediante canales electrónicos o análogos de comunicación, exactamente lo mismo que sucede con los demás miembros de la organización lo que representa dos situaciones: la falta de liderazgo en la organización que podría ocasionar crisis interna y que existe un punto de encuentro comunicativo que une a todos los miembros de la organización: los canales de comunicación digitales.

Conclusión

Como conclusión, todo lo anteriormente expuesto responde a la premisa de el uso del diseño de interfaces de usuario y los principios de usabilidad permiten la correcta construcción de un canal de comunicación digital para la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero puesto que, como se observa, el término de usabilidad explicado en capítulos anteriores es aplicable tanto para la construcción de la intranet como para la logística en la instalación y uso de la misma. En otras palabras, la premisa es verdadera y cumple con lo que dicta.

Sin embargo, la premisa de que el modelo de comunicación interna de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero es tradicional y no incorpora herramientas de la comunicación digital es errónea porque la observación participante y las entrevistas en profundidad arrojan que los miembros de la organización hacen un uso activo, consciente y diario de la comunicación digital

para realizar algunas de sus actividades laborales. Como ya se mencionó, los miembros de la organización utilizan canales de comunicación actuales como las aplicaciones de mensajería instantánea y las redes sociales, por lo que incorporan, en efecto, herramientas de comunicación digital lo cual genera un área de oportunidad para la implementación de la intranet por medio de ordenadores con vista a una actualización para uso en dispositivos móviles. Lo anterior es posible dado a que el diseño de UX y los principios de usabilidad dictan que los sitios web deben ser diseñados de manera responsiva para adaptarse a cualquier tipo de dispositivo desde el cual puedan ser navegados.

Como consecuencia de todo lo investigado, la comunicación interna es uno de los factores más importantes en la productividad de una organización y las personas, así como la tecnología y el contexto siempre están en una evolución constante tanto de métodos como de formas. Con la llegada de las tecnologías de la información, la computación, los medios digitales y la pronta aceptación de dichos medios por todos los miembros de la sociedad se crean nuevas oportunidades para mejorar los procesos productivos de cualquier tipo de organización. En el caso de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero se diagnostica que uno de sus principales problemas es la comunicación interna general de manera ascendente, descendente y horizontal, sin embargo, los miembros de dicha organización cuentan con las competencias digitales necesarias para el uso cotidiano de una intranet y se observa un interés genuino en un sistema de este tipo al indagar en las respuestas ofrecidas por los informantes clave. Es por esa razón que la implementación de una intranet auxilia de sobremanera al mejoramiento del

desarrollo productivo de la organización en cuestión generando satisfacción laboral y una mejor productividad de la organización.

Propuesta de caracterización de la intranet

En capítulos anteriores se ha definido a la intranet y sus características; en este apartado se caracteriza el modelo que se pretende implementar en la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero, en el que se proponen cuatro ejes temáticos para esta caracterización: las actividades y responsables, tecnología e insumos necesarios, la instalación de la intranet y, por último, el funcionamiento general.

Antes de describir los ejes temáticos es necesario mencionar que esta implementación otorga los siguientes beneficios globales a toda la organización:

- Gestión centralizada de archivos, formatos, imágenes, audios, videos y logotipos.
- Comunicación abierta y en todas direcciones.
- Mejora la eficiencia administrativa.
- Respalda digitalmente los productos de la organización.
- Reduce el espacio y el costo del almacenamiento de la información.
- Reduce el riesgo de pérdida de los productos creados.
- Empoderamiento digital de los usuarios.
- Reduce los tiempos de producción.

Actividades y responsables

La intranet no es un ente que se gestiona a sí mismo debido a que no cuenta con implementación de inteligencia artificial, es por esa razón que obligatoriamente necesita de la ayuda humana para funcionar correctamente, debido a esto se presenta el siguiente cuadro de actividades y responsables:

TABLA 4 – ACTIVIDADES, ROLES Y RESPONSABLES DE LA INTRANET

Responsable	Rol	Actividad/descripción
Diseñador web/sistemas	SU (Super user)	Tiene el control completo del código de la intranet. Puede agregar y modificar la funcionalidad de la misma. Su obligación reside en monitorear el funcionamiento del servidor, la seguridad del mismo y evitar la intrusión de código malicioso.
Jefe de sistemas computacionales	KU (Key user) o Administrador del sistema.	Administra la actividad de los usuarios y moderadores de la intranet y realiza lo siguiente: -Borrar documentos de cualquier usuario. -Crear anuncios. -Bloquear y desbloquear usuarios. -Crear y borrar usuarios. -Cambiar y asignar contraseñas. -Crear páginas de la intranet con tópicos requeridos. -Puede realizar las actividades del usuario común.
-Asistente del área de computación. -Asistente de la dirección general.	Moderador	Administra la actividad de los usuarios de la intranet y realiza lo siguiente: -Censurar mensajes impropios de las salas de chat general. -Silenciar usuarios ofensivos. -Crear salas de chat por proyectos. -Aprobar o denegar solicitudes de adición a proyectos. -Puede realizar las actividades del usuario común.

Miembros de la organización de cualquier área	Usuario común	<ul style="list-style-type: none"> -Subir documentos. -Buscar documentos. -Borrar sus propios documentos. -Enviar mensajes privados a cualquier miembro de la organización. -Participar en chats generales. -Solicitar adición a proyectos. -Crear perfil.
---	---------------	---

Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla se muestran las actividades comunes para todos los roles existentes en la gestión y uso de la intranet, sin embargo, dicha tabla puede ser modificada con posterioridad debido a la actualización de los protocolos y las necesidades de la organización. Es necesario explicar algunos de los argumentos antes expuestos; para la administración y moderadores es requerido que todas las acciones ejecutadas siempre conlleven un mensaje de confirmación enviado por la misma intranet. Es decir, si después de un análisis se decide borrar un documento, se debe enviar mensaje de confirmación al usuario que subió dicho documento aclarando los detalles de dicha decisión.

Tecnología e insumos necesarios

La intranet se debe montar en un servidor local físicamente localizado al interior de la organización y se ejecuta en los ordenadores conectados a dicho servidor. Pero antes de proceder con esa sentencia es necesario contar con los requisitos de hardware que permitan ejecutar los comandos de la navegación en la intranet. Por esa razón se proponen los siguientes requisitos recomendados para todos los usuarios.

TABLA 5 – REQUISITOS RECOMENDADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA INTRANET

Componente	Requisito recomendado
Sistema operativo	Windows 7/ Windows 8/ Windows 10/ MacOS X.
Navegador	Edge, Google Chrome, Safari, Mozilla Firefox.
Procesador	Intel Core i3
Memoria RAM	4 gb.
Disco duro	50 gb.

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que los requisitos recomendados mostrados son solamente para la navegación en la intranet y de ninguna manera representan una sobrecarga de sistema de cualquier ordenador que cuente con dichas características. Ahora bien, como el desarrollo de la intranet es con protocolos web, la fluidez será aún más rápida y eficiente que si se desarrollase con sistemas más complejos.

En el mismo orden de ideas, los recursos de software para la creación de la intranet son diferentes y se enlistan a continuación:

TABLA 6 – REQUISITOS DE SOFTWARE PARA LA CREACIÓN DE LA INTRANET

Requisito	Software
Gestión de base de datos	MySQL
Construcción de wireframe	Adobe XD
Construcción de sitios	HTML5, CSS, Adobe Dreamweaver
Diseño de imágenes	Photoshop, illustrator
Definición de comportamientos	Php

Fuente: elaboración propia.

Con todos estos requisitos cubiertos se procede a crear bocetos que sirven de guía para la creación de la versión final de la intranet. Cabe destacar que los requisitos de software ahora son menores puesto a que la evolución de las tecnologías de creación web es menos compleja y se han ido integrando poco a poco con diferentes funcionalidades que permiten que desde un solo software se pueda crear prácticamente toda la intranet sin necesidad de recurrir a complejas especificaciones desactualizadas.

Instalación de la intranet

La instalación de la intranet conlleva la actuación coordinada de diferentes factores, actividades y actores que responden a un objetivo específico. Es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos en el estricto orden mencionado para evitar los posibles problemas que podrían existir en el futuro:

1. Reunir a todos los jefes de las áreas que integrarán primordialmente el uso de la intranet para aclarar la nueva modalidad de comunicación.
2. Los jefes de área transmiten la información a sus subordinados mediante un manual físico.
3. Diseñar en conjunto la distribución de la red física.
4. Instalar el servidor local conforme al punto anterior.
5. Conectar todos los ordenadores a los enrutadores propuestos en el punto 3.
6. Realizar pruebas Alpha por 1 semana.
7. Evaluar las pruebas Alpha.
8. Rediseñar y modificar conforme a los resultados de la evaluación.

9. Fijar los tiempos, formas y modos para el respaldo de la información de la intranet.
10. Implementar la intranet.
11. Test heurísticos.

Los anteriores enunciados permiten tener un orden en la instalación de la intranet y, como se advierte, es una instalación progresiva que involucra a todos los miembros de la organización y se realiza de manera no intrusiva para no generar estrés laboral y mantener la expectativa alta conforme al nuevo modelo de comunicación interna.

Uso general

Al interior de la intranet se encuentran diferentes módulos funcionales que serán los ejes prioritarios de actuación para todos los miembros de la organización con el fin de ejecutar acciones que permitan que su trabajo sea más eficiente. Por principio de cuentas y siendo el epítome de la funcionalidad de la intranet, se encuentra una base de datos que almacena:

1. Videos.
2. Audios.
3. Imágenes.
4. Texto.

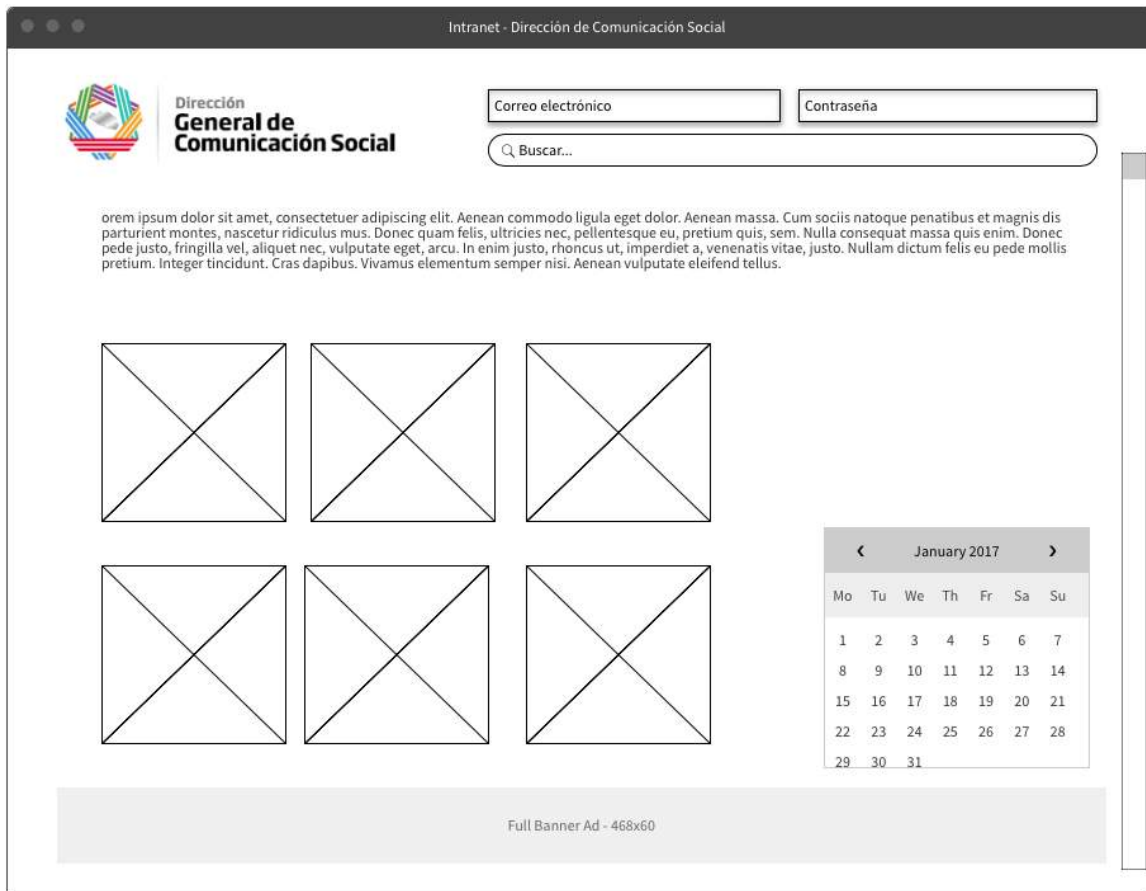
Todo material antes mencionado puede ser institucional, ilustrativo, captura de eventos locales y/o estatales y todos los miembros de la organización están

habilitados para subir material de audio en la base de datos para uso de toda la organización.

Cabe mencionar que, independientemente del rol de cada usuario, la base de datos será visible y accesible únicamente para los miembros de la organización. Es por esa razón que, obligatoriamente, el administrador general de la intranet sea el jefe de algún área administrativa que conozca a los empleados y tenga acceso a la información laboral de estos.

Por otra parte, el siguiente wireframe muestra un acercamiento a la pantalla principal de los usuarios comunes después de iniciar sesión con en su perfil mediante usuario y contraseña registrados en la base de datos de la intranet.

IMAGEN 1 – WIREFRAME DE LA PANTALLA PRINCIPAL DE LOS USUARIOS DE LA INTRANET



Fuente: elaboración propia.

El anterior wireframe ejemplifica la interfaz del usuario general de la intranet propuesta. Las acciones disponibles para el usuario son:

1. Identificarse como usuario para poder acceder a todo el contenido y la información.
2. La opción de “buscar” habilitada, misma que realiza un recorrido por todos los archivos disponibles en la base de datos para consultas posteriores.
3. Panel principal de noticias. Es el feed que muestra la información relevante a la cual se podrá acceder con un sólo clic.

4. Calendario personal. Si existe alguna reunión o cita, se puede agendar directamente en el calendario proporcionado. Existirá la opción de recordatorios personalizados vinculados a las cuentas que el usuario desee (Ej. facebook, google calendar, twitter).

5. Banner inferior. Existe la posibilidad de agregar add-ons que permitan aún más el flujo de información. (ej. Chat individual con los administradores de la intranet, moderadores o emisores).

El siguiente wireframe muestra una aproximación a lo que será la pantalla del administrador/emisor de la intranet. Su área será accesible desde URL con un login previo que identifique al usuario como administrador y se conceda el acceso a la siguiente pantalla:

IMAGEN 2 – WIREFRAME DE LA PANTALLA DE ADMINISTRADOR/MODERADOR



Fuente: elaboración propia.

Para este usuario existen dos menús, el menú izquierdo muestra:

1. Imagen: Esta categoría es un banco de imágenes libres de derechos y/o capturadas por la misma organización para uso interno y externo.
2. Texto: En esta categoría se almacena la información compartida, así como las notas y demás archivos a compartir.
3. Opciones: Se pretende que esta categoría contenga las opciones de personalización de los mensajes a enviar.
4. Usuarios: Muestra los usuarios registrados en la intranet.

En la parte superior se muestra otro menú con las siguientes opciones:

1. Monitoreo: Funciona de manera no invasiva para observar algunas actividades de los usuarios; actividades como: inicio de sesión, visita de noticias, confirmación de lectura de noticias, etc. Esto con el fin de conocer si la comunicación fluye de manera eficiente.
2. Registro: Si algún miembro de la organización, independientemente de su cargo, tiene problemas con el registro, esta opción permite al administrador registrar directamente a cualquier usuario en la base de datos.
3. Difundir: La opción más importante de la interfaz del administrador. Desde aquí se estructura el mensaje con imágenes, videos, texto y cualquier otro archivo adjunto que funcione para fortalecer el mensaje.

Bibliografía

Álvarez Castañón, L. d., & Bolaños Evia, G. R. (22 de Febrero de 2011). *Estrategia - Posts Clásicos*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Managers Magazine: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

Álvarez Zaldivar, Y., Nuñez Maturel, L., & Gonzalez Torres, M. (2015). Intranet como herramienta para la gestión de la información en el Centro Nacional de Genética Médica. *Revista Cubana de Informática Médica*, 145-146.

Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 4.

Ayala Pérez, T. (2014). La palabra escrita en la Era de la comunicación digital. *Literatura y lingüística*, 322.

Bernstein, D. (1984). *La imagen de la empresa y la realidad. Crítica de las comunicaciones corporativas*. Barcelona: Plaza & Janés.

Bueno Campos, E. (2010). *Introducción a la organización de empresas*. Madrid.

Castillo Esparcia, A. (2008). Estudio sobre el uso de las tecnologías de la información en la comunicación interna. *Redalyc*.

Costa, J. (s.f.). S.n. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Fido Palermo: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5988_5393.pdf

Dueñas, F. C. (20 de Agosto de 2013). *Ascendo*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de Ascendo.blog: <http://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

Duque Oliva, E., & Carvajal Prieto, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *ELSEVIER*, 10. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000178/1-s2.0-S2215910X15000178-main.pdf?_tid=2b2c6701-55dd-4fc6-801e-3ceae9884cc6&acdnat=1520713388_e3be4eabfe18591a7bb5dc9ff60917ab

Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y comunicación social*, 204-206.

Fernández, F. A. (2013). *Relaciones públicas y comunicación: un enfoque estratégico*. LID.

Ferrel, O., A. Hirt, G., & Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw-Hill.

Galindo Cáceres, J. (Abril de 2011). Comunicación estratégica e ingeniería en comunicación social. *Razón y palabra*, 8.

González, I. (21 de Septiembre de 2016). *Audiencias digitales*, *iLifebelt Times*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de iLifebelt: <http://ilifebelt.com/que-es-comunicacion-digital-y-por-que-es-importante-en-las-empresas/2016/09/>

Greenpeace México. (s.f.). *Este país*. Recuperado el 17 de 11 de 2017, de Estepais.com:

http://archivo.estepais.com/inicio/historicos/94/14_Medio%20ambiente_EI%20papel_greenpeace.pdf

Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*.

Llano Aristizábal, S. (2006). La intranet en organizaciones colombianas. *Palabra clave*, 107.

Marín, J. A. (2009). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y palabra*.

Martínez Ferreira, M. (20 de Mayo de 2005). *Administración - Tecnología*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-intranet/>

Morales Morejón, M., Carrodegua Rodríguez, M. E., & Avilés Merens, R. (24 de Mayo de 2004). Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional. La Habana, Cuba.

Myers, T., & Myers, G. (1983). *Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional*. México: McGraw - Hill.

Ngai, J. (27 de Marzo de 2017). *Web Desing - UX*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de Envato Tuts+: <https://webdesign.tutsplus.com/es/articles/what-is-ux-design--cms-28361>

- Nielsen, J. (1 de Enero de 1995). *Nngroup*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de 10 Usability Heuristics for User Interface Design: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 107.
- Salas Forero, C. (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y pensamiento*, 5.
- Sautú, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología : construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones - Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Suárez, A. (2003). *Relaciones públicas*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Atillo:
<http://www.atallo.com/examenes/uces/publicidad/relpublicas/relpublicas2003resumenamado.asp>
- Yaguache, J., Rivera Rogel, D., & Campos, F. (2013). La filosofía empresarial determina el modelo de negocio de las empresas e prensa locales de Ecuador. *V congreso internacional latina de comunicación social*, (pág. 11). España.
- Yepes Cuervo, J. (2006). Apuntes sobre comunicación digital. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 5.

Zapata Duque, J. F. (2005). Hipermedia y comunicación, un análisis a la luz del pensamiento rizomático. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 11.

Anexos

ANEXO 1

TABLA 1 – ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Escuela	Descripción
Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965)	Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El 63ccasio clave para 63ccasio el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es 63ccasional y cuántico.
Escuela de planificación (Ansoff 1965)	La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y 63ccasion a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El 63ccasio clave para 63ccasio el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.
Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985)	La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del 63ccasio económico. El 63ccasio clave para 63ccasio el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.
Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959)	Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una 63ccasi para el gran líder. El 63ccasio clave para 63ccasio el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es 63ccasional, oportunista y revolucionaria.
Escuela 63ccasional6363 (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958)	La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una 63ccasi personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la

	<p>64ccasi de una persona. Esta escuela procura 64ccasion los mensajes de la psicología 64ccasiona para penetrar en la mente del estratega. El 64ccasio clave para 64ccasio el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.</p>
<p>Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990)</p>	<p>La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o 64ccasio. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El 64ccasio clave para 64ccasio el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.</p>
<p>Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984)</p>	<p>Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en 64ccasion dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El 64ccasio clave para 64ccasio el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.</p>
<p>Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968)</p>	<p>Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y 64ccasional64. El 64ccasio clave para 64ccasio el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.</p>
<p>Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977)</p>	<p>Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso 64ccasion, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un 64ccasio externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se 64ccasion sobre una organización. El 64ccasio clave para 64ccasio el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.</p>
<p>Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978)</p>	<p>En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus</p>

	<p>contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos 65ccasi de las organizaciones. Otro 65ccasi de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora 65ccas parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El 65ccasio clave para 65ccasio el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es 65ccasional, revolucionaria e incremental.</p>
--	---

Fuente: Elaborada a partir de (Álvarez Castañón & Bolaños Evia, 2011)

Anexo 2

TABLA 2 - ESTADO DEL ARTE

Título y autor	Objeto de estudio	Teoría y metodología	Resultados	Niveles conclusivos
Intranet como herramienta para la gestión de la información en el Centro Nacional de Genética Médica; Yaimara Alvarez Zaldivar, Lissette Nuñez Maturel, María de los Ángeles González Torres.	La intranet del Centro Nacional de Genética Médica	La teoría usada implícitamente es la de la comunicación interna y sus materiales y métodos son: 1) Servidor Virtualizado con Proxmox, portal web realizado con Drupal, Apache y PHP. Para determinar las necesidades de información se utilizó la encuesta aleatoria.	Se desarrolló el portal web del CNGM que incluye fuentes de información con acceso a textos completos sobre genética médica, acceso a correo electrónico, protocolo de transferencia de archivos sitios de las diferentes dependencias del centro y muestra noticias de ciencias y tecnología para mantener informados a los trabajadores.	La Intranet dispone de recursos y funcionalidades para la gestión de la información en el CNGM. El interés de los trabajadores y directivos en difundir información a través de la intranet demanda la mejora constante de este servicio. El manejo de la información resulta fácil cuando se integran a una herramienta informática.
Intranet portals: Marketing and managing individuals' acceptance and use. William D. Neill, James E. Richard.	La aceptación y uso de la intranet en los individuos.	Teoría de la intranet. Technology Acceptance Model. E-Learning. Communication effectiveness El instrumento utilizado para el estudio fue un cuestionario online	Se recibieron un total de 275 respuestas. Los resultados arrojaron un alto nivel de participación e incluyen un alto porcentaje de mujeres que respondieron al cuestionario.	La investigación concluye que la aceptación y el uso de portales de intranet pueden ser ayudados a través de la consideración de comunicaciones de marketing internas y externas apropiadas que aborden la experiencia del portal, la autoeficacia de Internet, la facilidad de uso percibida y la utilidad.

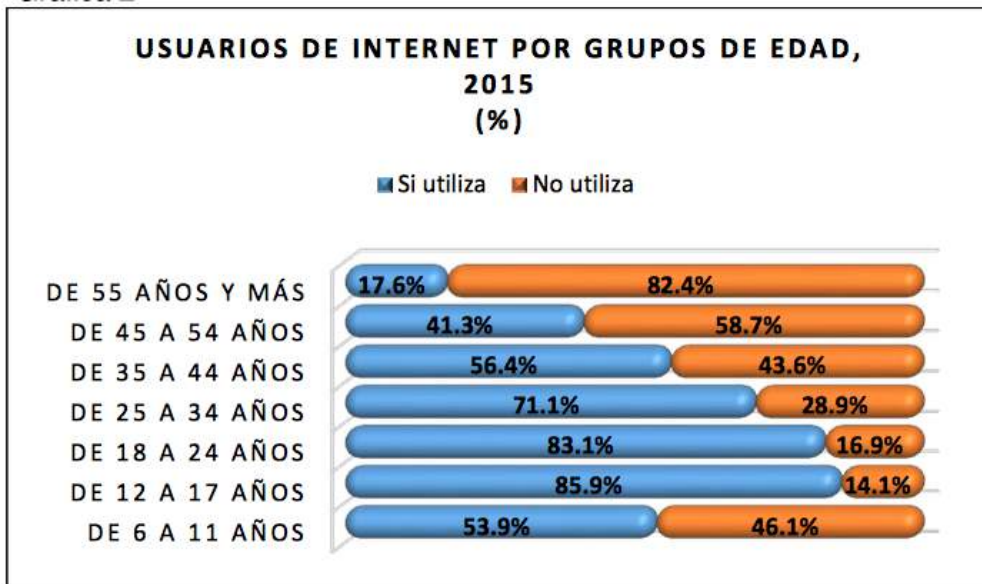
		aplicado a estudiantes de la Universidad de Nueva Zelanda.		
Intranets for organizational innovation. David C. Yen, David C. Chou	Las implicaciones, beneficios, asuntos y retos de la construcción de intranets para la innovación organizacional.	Teoría de la intranet.	La evaluación de los diferentes aspectos tanto técnicos como comunicacionales y humanos arroja como resultado el análisis de la factibilidad del uso de la intranet al interior de las organizaciones.	La instalación de una intranet puede incrementar dramáticamente el flujo y valor de la información al interior de la organización. Los métodos tradicionales de distribución de información en papel pueden ser desplazados por las aplicaciones web, lo cual resultará en reducir costos e incrementar el flujo oportuno de información.
Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. Ivett M. Aportela Rodríguez.	La intranet en las organizaciones como actor principal en la gestión de la información.	Comunicación interna, gestión de la información, teoría de la intranet.	Se menciona que las bondades y beneficios de la intranet son directamente proporcionales a utilidad y necesidad del usuario final así como la funcionalidad de la misma para facilitar las tareas cotidianas.	Las intranets son herramientas para la gestión de información y la comunicación interna, que permiten mejorar y agilizar la dinámica organizacional. La intranet que se diseñe en toda institución necesita estar en correspondencia con la planeación estratégica de la organización y responder plenamente a los objetivos y esquemas organizacionales. La intranet contribuye a una gestión más integrada y global de la información interna, externa y corporativa.
La intranet en organizaciones colombianas. Sergio Llano Aristizábal.	Se realizó una investigación al interior de 95 empresas colombianas sobre algunas generalidades de las intranet como medio de comunicación interna.	Las organizaciones fueron seleccionadas aleatoriamente a partir de distintos escalafones nacionales reconocidos en el ambiente empresarial. Los criterios de elección fueron el tamaño de la organización, su reconocimiento, los resultados financieros, su nacimiento como empresa colombiana y la conservación de algún capital nacional. El número de empresas elegidas fue de 100 y se obtuvo información de 89. La metodología utilizada para la recolección de	Como resultado se obtuvo que el 89% de las organizaciones cuentan con una intranet. El 26% de éstas implementó su uso entre 1 y 4 años anteriores al estudio. Las áreas que más usan la intranet son los departamentos de sistemas (32%), departamento de comunicación (21%) y la alta dirección (17%).	Hay una gran penetración en las empresas colombianas. Las empresas del sector servicios son las que menos cuentan con una intranet. En las empresas en las que existe el proyecto de implementar intranet, la participación en su desarrollo está repartida entre los diferentes departamentos, teniendo más influencia en la alta dirección. Hay un avance importante en la descentralización de contenidos, lo que permite mejor flujo de información entre los empleados. Las estrategias de comunicaciones implementadas fueron aptas para los empleados y para las empresas logrando aceptación en la mayoría de éstas.

		datos fue una encuesta telefónica realizada a los responsables de la intranet en cada empresa. Dicho cuestionario constaba de 3 o 10 preguntas dependiendo de que la empresa tuviese o no una intranet.		
Organizational knowledge and the Intranet. Judy E. Scott.	El objetivo del estudio es crear un marco teórico para la interacción entre el conocimiento organizacional y la intranet.	El principal método es el Paradigm model of grounded theory (Paradigma de la teoría fundamentada) de Strauss & Corbin el cual contempla los siguientes elementos: fenómeno, condiciones causales, contexto, ambiente, contexto organizacional, condiciones de intervención, acción/interacción de estrategias, creación del conocimiento organizacional, integración del conocimiento organizacional, consecuencias, efectos automáticos, efectos informacionales y efectos transformacionales.	El marco desarrollado en este estudio muestra las áreas más prometedoras en las cuales enfocar esfuerzos empíricos y de investigación conceptual adicional.	La contribución de este trabajo es a lo largo de varias dimensiones. En primer lugar, utilizando el modelo paradigmático de la teoría fundamentada se muestran las interacciones entre la Intranet y las estrategias de conocimiento organizacional teniendo en cuenta los factores impulsores, el contexto y las condiciones de intervención. En segundo lugar, la investigación previa sobre la teoría de la creación de conocimiento organizacional refuerza el modelo paradigmático de la Intranet y se incorpora a nuestro marco. En tercer lugar, el marco constituye la base de futuras investigaciones conceptuales y empíricas sobre el valor comercial de la Intranet.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

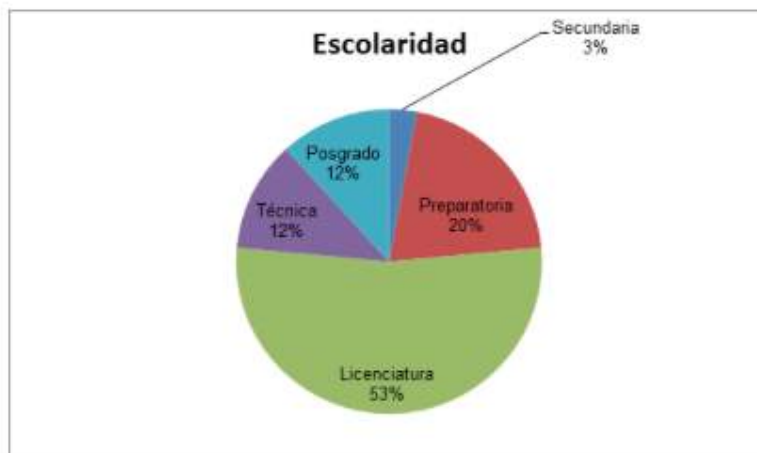
FIGURA 1



Fuente: INEGI, ENDUTIH 2015.

Anexo 4

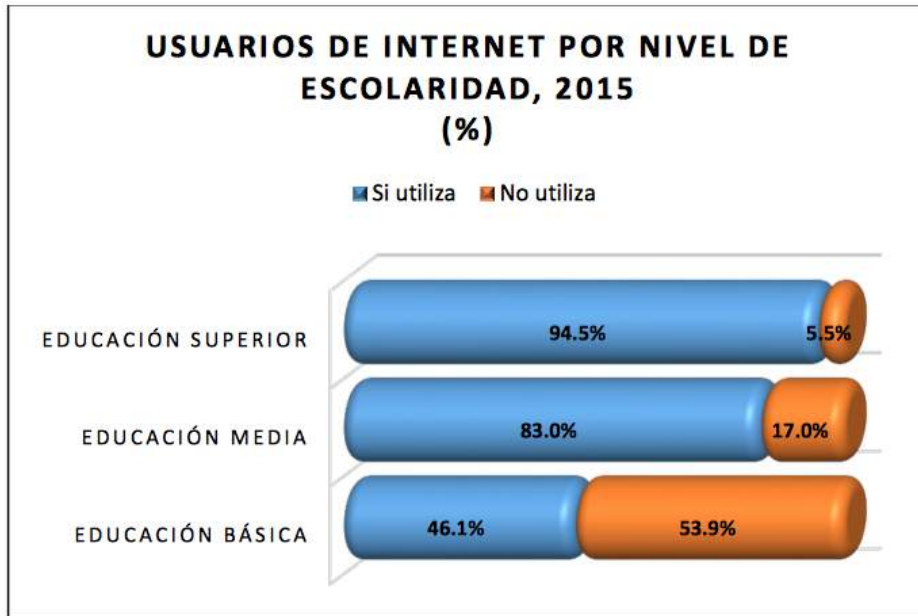
FIGURA 2



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5

FIGURA 3



Fuente: INEGI, ENDUTIH 2015

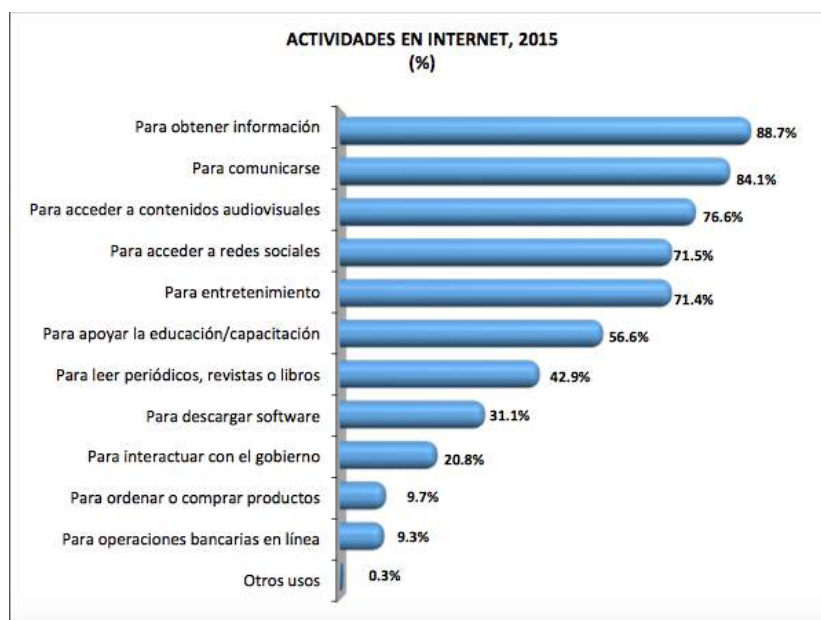
Anexo 6

IMAGEN 3 – ÁREA DE ALMACENAMIENTO



Anexo 7

FIGURA 4



Fuente: INEGI, ENDUTIH 2015

Anexo 8

Transcripción de 4 entrevistas a informantes clave

Participante 1

Entrevistador: Con el fin de recopilar datos importantes e información primordial para realizar cambios importantes en la gestión de la comunicación al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero me permito realizarle los siguientes cuestionamientos a los cuales usted estuvo de acuerdo con anterioridad. Esta entrevista es completamente anónima, su nombre y su cargo no serán publicados en los resultados ni en ningún otro lado, así como la presente grabación sólo será transcrita para fines de evidencia.

Participante 1: Gracias.

Entrevistador: Por principio de cuentas, pláticame ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas en la dirección?

Participante 1: Bueno, más que nada porque yo ando siempre bien movida tengo que usar el celular, el teléfono de la oficina y pues a veces tengo que ir a las oficinas directamente a dejar oficios o pedir documentos que necesita mi jefe.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es la más efectiva?

Participante 1: Pues yo creo que hablar directamente con las personas es mejor porque los ves a los ojos y no pueden quedarte mal si les pides las cosas por favor.

Entrevistador: Y cuéntame ¿Con qué frecuencia hablas por teléfono y vas directamente a otras dependencias?

Participante 1: Casi diario, es raro que yo esté por más de 1 hora en la oficina, siempre ando de aquí para allá llevando oficios.

Entrevistador: Y qué pasa con los compañeros de trabajo ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que usas para transmitirles información?

Participante 1: Pues como te digo me la paso hablando por teléfono o ando en las oficinas. Es igual con los compañeros de trabajo y con los jefes, porque como mi puesto es más administrativo pues tengo que andar en todos lados repartiendo oficios, con eso de que tampoco hay nadie que haga la mensajería pues me toca a mí (risas).

Entrevistador: Y entonces ¿cuáles son las herramientas de comunicación que usas para transmitir información a los otros empleados?

Participante 1: las herramientas, ¿dices? Bueno, el teléfono más que nada. Ya sea desde mi celular cuando ando en la calle o el teléfono de la oficina.

Entrevistador: Podrías describir las estrategias de comunicación que usas para dar información a tus jefes.

Participante 1: Con los jefes siempre estoy hablando por teléfono ya sea para cuestiones de la oficina o cosas personales que no te puedo decir. Y cuando están en la oficina todo es de manera personal.

Entrevistador: Y con ellos ¿Qué herramientas de comunicación usas para transmitirles información?

Participante 1: Igual que con los anteriores, puro teléfono.

Entrevistador: Hablemos sobre los mecanismos que tiene la dirección para evaluar los errores que se cometen en el proceso de comunicación ¿Cuáles son?

Participante 1: No hay ninguno, en caso de errores se llama la atención o se sanciona.

Entrevistador: ¿Qué tipo de sanciones se aplican?

Participante 1: Pues no te dan permiso para salir o te hacen que salgas más tarde, son varios. A veces meten reporte o cosas así pero no pasa de ahí.

Entrevistador: Y desde su posición ¿Has realizado alguna propuesta que sirva para mejorar el proceso comunicacional con tu equipo de trabajo?

Participante 1: No (risas). Pues yo no tengo equipo, yo hago todo sin ayuda de nadie.

Entrevistador: ¿Por qué no has decidido plantear ninguna medida?

Participante 1: Pues yo no tengo la facultad de ser jefa, yo sólo obedezco ordenes de arriba y aunque hiciera una propuesta pues creo que no me harían caso.

Entrevistador: ¿Por qué crees eso?

Participante 1: Te digo que no tengo la facultad de ser jefa y a los de abajo nunca nos hacen caso, siempre vienen con ideas propias y con su propia gente y no abren oportunidades a los que ya llevamos aquí mucho tiempo.

Entrevistador: Siguiendo con esta idea ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que identificas dentro del área para la cual trabajas?

Participante 1: Bueno, una de las cosas que siempre han pasado es que siempre hace falta de comunicación de los jefes asignados con el personal, llegan solo a mandar, pero nunca nos preguntan nuestra opinión, solamente mandan y mandan tanto para cosas del trabajo como cosas personales, no se me hace justo esa actitud.

Entrevistador: Basado en tu anterior respuesta ¿cómo valoras el ambiente de trabajo que existe en la dirección?

Participante 1: A pesar de todo yo creo que hay un buen ambiente, todos nos saludamos y nos ayudamos en la medida de lo posible.

Entrevistador: ¿Qué tipo de herramientas digitales o análogas consideraría necesarias para mejorar la comunicación en tu área de trabajo?

Participante 1: Pues yo creo que con el teléfono está bien para mí, pero me gustaría estar sentada en mi lugar sin tener que ir a otras oficinas y sin gastar de mi saldo o tener que estar marcando porque luego se me olvidan los teléfonos.

Entrevistador: Para finalizar ¿Cómo se comunica usted con los otros compañeros?

Participante 1: Como ya te comenté, de manera verbal y por teléfono.

Entrevistador: Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas serán de utilidad para la elaboración de un proyecto de investigación. Que tengas un buen día.

Participante 1: Gracias.

Participante 2

Entrevistador: Con el fin de recopilar datos importantes e información primordial para realizar cambios importantes en la gestión de la comunicación al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero me permito realizarle los siguientes cuestionamientos a los cuales usted estuvo de acuerdo con anterioridad. Esta entrevista es completamente anónima, su nombre y su cargo no serán publicados en los resultados ni en ningún otro lado, así como la presente grabación sólo será transcrita para fines de evidencia.

Entrevistador: Por principio de cuentas, pláticame ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas en la dirección?

Participante 2: Aquí usamos mucho lo que son las redes sociales, Facebook y whatsapp están a la orden del día, también el correo electrónico lo usamos, pero ese no tanto porque luego las computadoras no agarran bien el internet y tarda mucho en abrir.

Entrevistador: Y tú ¿Cuál consideras que es la más efectiva?

Participante 2: Yo creo que lo que más sirve es el Facebook porque ahí mandamos documentos o hablamos con los demás compañeros. Como casi siempre lo tenemos abierto pues es más fácil encontrarlos ahí.

Entrevistador: ¿Con qué frecuencia utilizas las redes para cuestiones laborales?

Participante 2: Pues muy continuamente, siempre les escribo cuando necesito formatos o alguna información importante, a veces tardan en contestar, pero porque no están en la computadora o no hay internet.

Entrevistador: Y qué pasa con los compañeros de trabajo ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que usas para transmitirles información?

Participante 2: Pues cada que les hablo por face o por whatsapp siempre trato de exponer un mensaje claro y sin tantas letras para que no se les haga aburrido y puedan entender bien lo que les estoy diciendo.

Entrevistador: Y entonces ¿cuáles son las herramientas de comunicación que usas para transmitir información a los otros empleados?

Participante 2: Como ya te mencioné, usamos las redes sociales.

Entrevistador: Podrías describir las estrategias de comunicación que usas para dar información a tus jefes.

Participante 2: Con los jefes es bien diferente porque casi no están en la oficina, siempre andan en reuniones y casi no se les ve por aquí y casi no abren las redes sociales, entonces con ellos siempre es cara a cara cuando llegan a venir o si ya de plano es muy urgente pues les hablamos por teléfono a su celular.

Entrevistador: Y con ellos ¿Qué herramientas de comunicación usas para transmitirles información?

Participante 2: A veces redes y la mayor parte por teléfono.

Entrevistador: Hablemos sobre los mecanismos que tiene la dirección para evaluar los errores que se cometen en el proceso de comunicación ¿Cuáles son?

Participante 2: Yo creo que eso no existe o al menos no me he dado cuenta, son muchos los errores y problemas que existen, pero jamás hemos visto que se resuelvan de manera adecuada o que sigan un proceso fijo para estas situaciones.

Entrevistador: ¿Qué tipo de problemas has observado?

Participante 2: Pues son problemas de dinero y de que nos piden a cada rato que vengamos en horario diferente al nuestro y en fines de semana, pero no nos pagan extra y a veces ni si quiera dan las gracias, eso hacen casi en todas las áreas, pero nadie dice nada porque sino nos corren, bueno, al menos a los que estamos por contrato porque a los basificados nadie los puede tocar y ellos no hacen nada.

Entrevistador: Y desde su posición ¿Has realizado alguna propuesta que sirva para mejorar el proceso comunicacional con tu equipo de trabajo?

Participante 2: Si, siempre les he dicho a mis jefes que no triangulen la información porque uno me dice una cosa y otro me dice lo opuesto y al final ya no se a quién hacerle caso y a veces termino trabajando de más y ninguno se pone de acuerdo. Creo que debería establecerse un método o sistema que nos ayude a ya no perdernos en las instrucciones que nos mandan y que estén en un solo lugar para que todos podamos verlas a toda hora y con todo lo necesario para poder hacer bien nuestro trabajo.

Entrevistador: ¿Y te han hecho caso con esta propuesta que mencionas?

Participante 2: (risas) no, solamente me dan largas y me dicen que si, pero nunca me han hecho caso. Aquí no hacen caso a nadie, solamente vienen con sus ideas y hacen lo que quieren.

Entrevistador: ¿Por qué crees eso?

Participante 2: Pues porque lo veo, siempre son bien autoritarios con los demás compañeros, hay otros que ni si quiera vienen y dan ordenes por celular y uno tiene que andar anotando en donde puede porque si se te olvida te la cobran caro y te pueden hasta correr.

Entrevistador: Siguiendo con esta idea ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que identificas dentro del área para la cual trabajas?

Participante 2: No se a ciencia cierta. La situación es muy confusa, hay muchos intereses políticos y nadie se preocupa porque las cosas salgan bien.

Entrevistador: Basado en tu anterior respuesta ¿cómo valoras el ambiente de trabajo que existe en la dirección?

Participante 2: En estos momentos, pésimo por la falta de coordinación y comunicación con los jefes. Todos hacen lo que quieren y como pueden, pero no hay nada que nos regule ni que nos permita seguir un orden.

Entrevistador: Conforme a lo que mencionas ¿Qué tipo de herramientas digitales o análogas considerarías necesarias para mejorar la comunicación en tu área de trabajo?

Participante 2: Yo creo que por principio de cuentas se deben de tener los equipos necesarios y actualizados para poder hacer uso de herramientas digitales. Ya que se tenga todo esto ahora si podría existir algún tipo de programa en donde se pueda mandar mensajes entre los empleados y con los jefes. Todo esto para que quede evidencia de lo que nos piden y si hay errores pues deslindar responsabilidades.

Entrevistador: Para finalizar ¿Cómo se comunica usted con los otros compañeros?

Participante 2: Cuando es para cuestiones de trabajo lo hago de manera verbal porque no me gusta andar de oficina en oficina ni mandarles mensajes por redes sociales o teléfono.

Entrevistador: Muchas gracias por tu tiempo. Que tengas un buen día.

Participante 2: De nada, hasta luego.

Participante 3

Entrevistador: Con el fin de recopilar datos importantes e información primordial para realizar cambios importantes en la gestión de la comunicación al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero me permito realizarle los siguientes cuestionamientos a los cuales usted estuvo de acuerdo con anterioridad. Esta entrevista es completamente anónima, su nombre y su cargo no serán publicados en los resultados ni en ningún otro lado, así como la presente grabación sólo será transcrita para fines de evidencia.

Participante 3: Ok. Solo que seré breve porque tengo un poco de prisa.

Entrevistador: Entiendo, me apresuraré.

Entrevistador: Por principio de cuentas, pláticame ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas en la dirección?

Participante 3: Usamos el teléfono convencional, celular y los servicios de mensajería instantánea como Messenger y WhatsApp.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el más efectivo?

Participante 3: Uso sin parar el WhatsApp y me funciona de maravilla.

Entrevistador: Y con qué frecuencia utilizas dicha aplicación?

Participante 3: Todo el tiempo, tengo grupos y masifico la información y cuando requiero algo de alguien en específico lo hago por mensaje privado.

Entrevistador: Y qué pasa con los compañeros de trabajo ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que usas para transmitirles información?

Participante 3: Creo que ahí entran los grupos de WhatsApp y también hago juntas de trabajo cuando hay proyectos grandes.

Entrevistador: Y entonces ¿cuáles son las herramientas de comunicación que usas para transmitir información a los otros empleados?

Participante 3: Como herramienta uso principalmente el celular.

Entrevistador: Podrías describir las estrategias de comunicación que usas para dar información a tus jefes.

Participante 3: Generalmente siempre estoy con el jefe y cualquier cosa urgente le puedo comentar de manera instantánea y verbalmente.

Entrevistador: Y con ellos ¿Qué herramientas de comunicación usas para transmitirles información?

Participante 3: Cuando se trata de mandarles información siempre es ya sea en el celular o personalmente con los oficios o archivos.

Entrevistador: Hablemos sobre los mecanismos que tiene la dirección para evaluar los errores que se cometen en el proceso de comunicación ¿Cuáles son?

Participante 3: Fíjate que no tenemos un mecanismo como tal. A veces nos damos cuenta de los errores, pero cuando ya pasaron las fechas de entrega o ni siquiera se revisan las publicaciones y se van con faltas de ortografía. En esa parte si nos falta mucho porque los empleados a veces no cuentan con las capacidades necesarias para desarrollar el trabajo.

Entrevistador: En este caso ¿Qué tipo de sanciones se aplican?

Participante 3: Generalmente no hay sanciones, a veces solo les llamamos la atención y les explicamos como se deben hacer las cosas, pero nunca entienden.

Entrevistador: Y desde su posición ¿Ha realizado alguna propuesta que sirva para mejorar el proceso comunicacional con tu equipo de trabajo?

Participante 3: No.

Entrevistador: ¿Por qué no has decidido plantear ninguna medida?

Participante 3: A pesar de los problemas que podrían llegar a darse, creo que todo marcha bien porque el trabajo siempre sale. Además, no hay tiempo para plantear medidas porque las administraciones entran con su gente y se van cuando acaba el periodo de gobierno así que no tiene caso implementar cosas nuevas si para la siguiente administración ya nadie las va a utilizar.

Entrevistador: ¿Por qué crees eso?

Participante 3: Ya ha pasado, la antigua administración tenía su propio formato para los oficios y los memos, pero nosotros llegamos y cambiamos todo así que para qué poner algo nuevo si los que vienen lo van a cambiar.

Entrevistador: Siguiendo con esta idea ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que identificas dentro del área para la cual trabajas?

Participante 3: Debilidades encuentro que el personal es muy apático y casi no quieren trabajar. Para todo piden que les pagues más o que les des permiso de salir temprano. No quieren ofrecer un poco más de su tiempo para hacer que el trabajo salga y por eso tengo que reducir mi grupo de trabajo para sacar lo que urge. Y en las fortalezas con mi equipo es que elegí a los que más capacidades tienen y ellos si trabajan rápido y le echan ganas a todo lo que les pido.

Entrevistador: Basado en tu anterior respuesta ¿cómo valoras el ambiente de trabajo que existe en la dirección?

Participante 3: Creo que es muy bueno. Aunque hay algunos problemitas personales con algunos empleados, en general el ambiente está bien.

Entrevistador: ¿Qué tipo de herramientas digitales o análogas consideraría necesarias para mejorar la comunicación en tu área de trabajo?

Participante 3: Estaría bien que tuviéramos una plataforma donde poner todos los formatos, logos, imágenes, fotos del gobernador y todo material que se necesite para no andar pidiéndolo de oficina en oficina porque luego no quieren prestarlo o simplemente no saben dónde lo guardaron. A veces quita mucho tiempo eso, pero si tuviéramos alguna página web o un programa especial que nada más nosotros podamos entrar pues sería una gran ayuda.

Entrevistador: Para finalizar ¿Cómo se comunica usted con los otros compañeros?

Participante 3: Por el celular, con WhatsApp.

Entrevistador: Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas serán de utilidad para la elaboración de un proyecto de investigación. Que tengas un buen día.

Participante 3: Gracias a ti.

Participante 4

Entrevistador: Con el fin de recopilar datos importantes e información primordial para realizar cambios importantes en la gestión de la comunicación al interior de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero me permito realizarle los siguientes cuestionamientos a los cuales usted estuvo de acuerdo con anterioridad. Esta entrevista es completamente anónima, su nombre y su cargo no serán publicados en los resultados ni en ningún otro lado, así como la presente grabación sólo será transcrita para fines de evidencia.

Entrevistador: Por principio de cuentas, pláticame ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas en la dirección?

Participante 4: Yo personalmente uso mi celular para hablar por teléfono, mandar mensajes o escribir por redes sociales.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el más efectivo?

Participante 4: Yo creo que las redes sociales porque siempre están al pendiente todos ahí

Entrevistador: ¿Y con qué frecuencia utilizas dicha aplicación?

Participante 4: ¡Uy! Pues a diario estoy mande y mande mensajes.

Entrevistador: Y qué pasa con los compañeros de trabajo ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que usas para transmitirles información?

Participante 4: Pues primero veo si están conectados y si no están haciendo algo importante. Ya si veo que no hay problema pues les escribo en donde se hayan conectado recientemente para que me contesten rápido.

Entrevistador: Y entonces ¿cuáles son las herramientas de comunicación que usas para transmitir información a los otros empleados?

Participante 4: En pocas palabras, el celular.

Entrevistador: Podrías describir las estrategias de comunicación que usas para dar información a tus jefes.

Participante 4: Con los jefes es diferente, casi no vienen para acá y tampoco contestan en redes sociales así que con ellos es pura llamada.

Entrevistador: Y con ellos ¿Qué herramientas de comunicación usas para transmitirles información?

Participante 4: El teléfono de la oficina y a veces el celular.

Entrevistador: Hablemos sobre los mecanismos que tiene la dirección para evaluar los errores que se cometen en el proceso de comunicación ¿Cuáles son?

Participante 4: No hay.

Entrevistador: En este caso ¿Qué tipo de sanciones se aplican?

Participante 4: Pues a veces nos regañan bien feo, pero no nos sancionan.

Entrevistador: Y desde su posición ¿Ha realizado alguna propuesta que sirva para mejorar el proceso comunicacional con tu equipo de trabajo?

Participante 4: No.

Entrevistador: ¿Por qué no has decidido plantear ninguna medida?

Participante 4: Pues porque, aunque uno haga propuestas nunca nos toman en cuenta.

Entrevistador: ¿Por qué crees eso?

Participante 4: Porque he visto que algunos compañeros llegan con ideas y nunca les hacen caso.

Entrevistador: Siguiendo con esta idea ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que identificas dentro del área para la cual trabajas?

Participante 4: Yo creo que hace falta mucha comunicación, pero más de parte de los jefes hacia nosotros.

Entrevistador: Basado en tu anterior respuesta ¿cómo valoras el ambiente de trabajo que existe en la dirección?

Participante 4: Pues más o menos, a veces hay mucha fricción y otras todo está relajado.

Entrevistador: ¿Qué tipo de herramientas digitales o análogas consideraría necesarias para mejorar la comunicación en tu área de trabajo?

Participante 4: Yo creo que algún grupo de Facebook o algo así donde todos podamos estar conectados al mismo tiempo para no andar gastando nuestro saldo en cosas del trabajo porque a veces está caro meterle crédito a cada rato y que se gaste en puras cosas de aquí.

Entrevistador: Para finalizar ¿Cómo se comunica usted con los otros compañeros?

Participante 4: Yo me llevo bien con todos, no tengo problemas con ninguno.

Entrevistador: Muchas gracias por tu tiempo, tus respuestas serán de utilidad para la elaboración de un proyecto de investigación. Que tengas un buen día.

Participante 4: Hasta luego.

Anexo 9

Hoja de registro de la observación participante

HOJA DE REGISTRO

Organización: Dirección de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Guerrero.

Tiempo de observación: 3 meses (Octubre – diciembre 2017)

Objeto de observación: Empleados y jefes de la organización

TABLA 7 – HOJA DE REGISTRO DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Categorías de análisis	Observación	Interpretación
Comunicación interna (Ascendente y descendente)	Desde la primera hora de trabajo se observa que varios miembros de la organización están hablando por teléfono, algunos otros utilizan su celular tanto para hablar como para mandar mensajes. Muchos otros utilizan sus ordenadores para navegar en redes sociales. Hasta el tercer mes se realizó un acercamiento a los miembros y se les preguntó cuál era el motivo de sus comunicaciones, la respuesta: asuntos del trabajo y asuntos familiares.	La comunicación existente al interior de la organización se actualizó con la llegada de los dispositivos electrónicos de los cuales disponen la mayoría de los involucrados. El observar a los miembros de la organización comunicándose entre sí con los distintos dispositivos electrónicos con los que cuentan hace caer en cuenta que los medios

		tradicionales ya han sido desfasados y que ahora sólo existen para la formalidad de los asuntos burocráticos.
Canales	Se observa que los canales de comunicación existentes tanto para los jefes como para los empleados son: memorándums, oficios, celular, redes sociales y reuniones esporádicas. Pero, los oficios son colocados en las paredes y algunos otros se entregan personalmente a cada oficina, sin embargo, estos papeles son los más ignorados por los miembros de la organización. En el último mes hubo un acercamiento a los involucrados y se les preguntó la razón de ignorar dichos canales. Las respuestas en conjunto fueron: no las veo, ni me doy cuenta que están ahí, se me olvidó.	Los canales de comunicación tradicionales han sido desplazados por los medios digitales por la inmediatez, el orden y la facilidad que proporcionan.
Herramientas	Al interior de la organización existe una gran diferencia entre las funciones. Las personas de mayor	El área que no cuenta con equipo de cómputo está completamente desfasada

	edad que se dedican a recortar notas del periódico no tienen acceso a un ordenador. Sin embargo, en todas las demás áreas cuentan con equipo de cómputo y acceso a internet.	de las demás áreas. Es importante otorgar equipos y actualizar al personal para optimizar el tiempo, ahorrar recursos y facilitar el acceso a la información.
Flujos	Existe una comunicación directa muy bien acatada por los miembros de la organización. Los jefes de área solicitan actividades por teléfono la mayoría de las veces. Existe muy poca comunicación horizontal.	Hace falta incentivar la comunicación en todas las dimensiones de la organización para lograr una efectividad más notable al interior de la organización.
Mensajes	Los miembros de la organización se comunican. Lo hacen mediante teléfono celular, teléfono de oficina, aplicaciones de mensajería instantánea. Dicha comunicación es meramente de solicitudes de archivos, imágenes, audios, videos, etc. Todo con el fin de realizar su trabajo. Los mensajes son meramente de producción.	Existe una gran falta de comunicación no productiva entre los miembros de la organización. Puede que esta sea una causa del mal clima laboral detectado en un primer diagnóstico.
Intranet	Los miembros de la organización no tienen claro cuál es el	Es una gran área de oportunidad la

	<p>funcionamiento de una intranet. Se encuentran un poco renuentes al cambio sin embargo ya han realizado un gran cambio al dejar los oficios por la tecnología.</p>	<p>implementación de una intranet puesto que los miembros de la organización ya hacen uso de dispositivos electrónicos y la intranet sólo centraliza todas las opciones disponibles y añade una ventaja competitiva de que la intranet y los dispositivos sólo se usaría en casos laborales y su privacidad no sería comprometida.</p>
<p>Competencias digitales</p>	<p>Al interior de la organización se notaron dos situaciones completamente contrastadas. Por un lado, se encuentran los empleados que tienen amplio uso de teléfonos celulares, tabletas, ordenadores de escritorio, ordenadores portátiles, fotocopiadoras, impresoras, etc. Y por otro lado existen empleados con un casi nulo uso de medios electrónicos.</p>	<p>La implementación de una intranet no será para todos los miembros de la organización en un principio. A pesar de que todos los empleados conocen y saben utilizar los medios digitales y cuentan con esta competencia, es imposible llegar a todos los miembros de la organización.</p>

		Especialmente a los empleados sin un ordenador en su estación de trabajo.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.