

La gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque nacional e internacional

Elaborado por: Fanny Paladines, Jenny Yaguache, Carlos Granda y Verónica Altamirano

La comunicación estratégica es efectiva por el alto cumplimiento de los objetivos comunicacionales.

En los últimos años, la gestión de la comunicación organizacional ha experimentado un amplio desarrollo en el mundo. La comunicación como eje estratégico es el sostén, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, para la organización es indispensable sincronizar procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como a sus diferentes públicos (colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros) en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos comunicacionales (Sandra Fuentes, (s/f)).

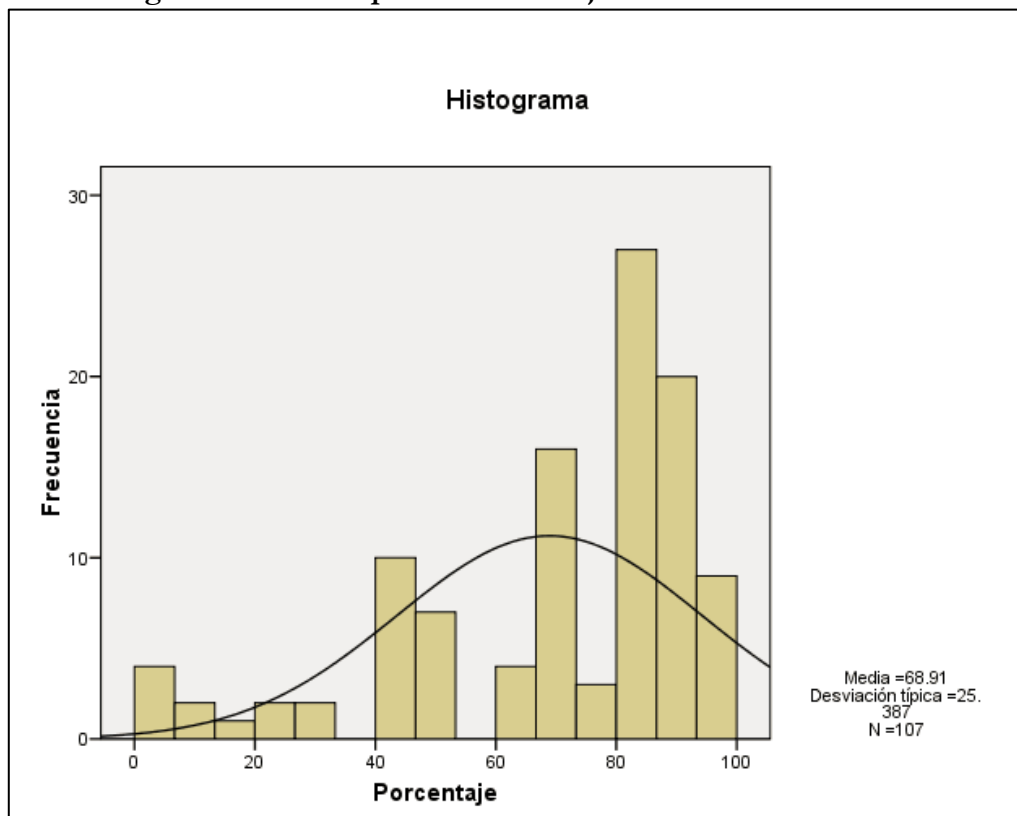
Cada modelo de Management requiere procedimientos organizacionales de control, de gestión, de herramientas y dispositivos, por lo tanto, cuando de comunicación se trata, como cualquier otra área de la empresa, se requiere de procesos de evaluación. Estos indicadores de resultados, las herramientas y los dispositivos sirven para evaluar la gestión en relación con los objetivos propuestos. Pero esta gestión debe estar en manos de profesionales con un excelente dominio técnico que vaya mucho más allá de la simple función de difusión de mensajes informativos.

Ante lo expuesto y en concordancia con lo señalado por los gestores de la comunicación, se planteó la pregunta: “¿En qué porcentaje su organización consiguió sus objetivos comunicacionales el año anterior?”.

Los resultados de la encuesta revelan la efectividad de la comunicación estratégica. De la muestra de 107 empresas estudiadas, entre el 70% y 90% cumplieron con sus objetivos comunicacionales, lo que resulta un porcentaje considerable, más aún si se trata de las empresas con mayor aporte tributario. Estos objetivos pueden ser interpretados mediante el cumplimiento de planes estratégicos; ventas o utilidades, métricas de

impacto en el sitio Web y redes sociales; métricas de audiencias en Web, etc.

Figura No 1. Cumplimiento de objetivos comunicacionales



Fuente: Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Por lo tanto, para medir cualquier estrategia de comunicación, ésta debe estar en afinidad con los objetivos de la organización.

“Es importante que los objetivos de comunicación deban ser vistos de forma que siempre ayuden a la consecución de los objetivos generales de la organización. De esta manera, serán reconocidos como algo fundamental para el logro de la misión general dentro de la organización” (Rafael Moreno, 2014:(s/f)).

La mayoría de los planes de la organización se cubren durante un período de unos cinco años; la visión y estrategia debería trabajar en el mismo escenario. Un gran número de empresas señalan la importancia de integrar la comunicación en sus planes corporativos; por eso, ya no es extraño encontrar áreas en las organizaciones dedicadas a armonizar la comunicación con sus diferentes públicos. Aunque la responsabilidad de comunicar no recae sólo en un sector sino que es una labor de todo el equipo de trabajo de la organización, éste es un buen indicador para este desarrollo (Sandra Fuentes, (s/f)).

Hoy en día es necesario, dentro de las organizaciones, requerir de la ayuda del departamento de comunicación interna en la creación de estrategias para la empresa y éste se encarga de cubrir las necesidades comunicativas tanto a nivel interno como externo con el fin de transmitir una imagen positiva e influir en la opinión pública. La comunicación corporativa, para poder cumplir con sus objetivos se sirve de algunas áreas:

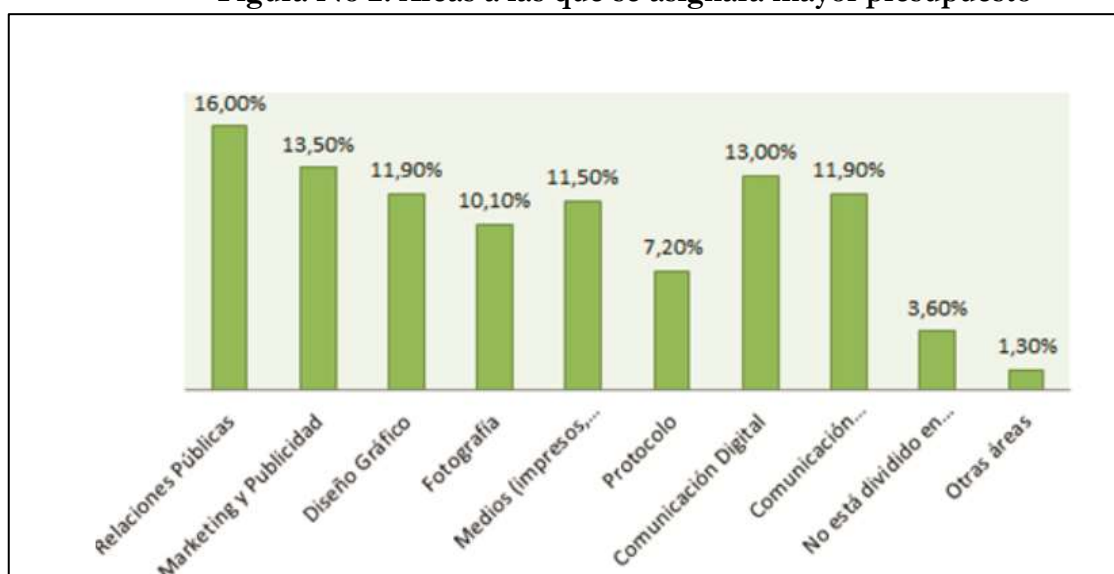
- Publicidad.
- Imagen.
- Relaciones públicas.
- Patrocinio y mecenazgo.
- Marketing social corporativo.
- Diseño gráfico.
- Promoción.
- Merchandising.
- Comunicación digital.
- Comunicación organizacional.
- Marketing directo.

Son algunas de las áreas de gestión de la comunicación, por lo tanto, en la entrevista surgió la necesidad de consultar sobre la forma de asignación de

montos en tres años, a través de la siguiente pregunta: “¿A qué área se le asignará mayor presupuesto?”.

Los resultados sobre las diferentes percepciones que tienen los distintos gestores de la comunicación se observan en la siguiente figura.

Figura No 2. Áreas a las que se asignará mayor presupuesto



Fuente :
Entrevista.
Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación

Estratégica en Ecuador

Se evidencia que la tendencia dentro del departamento de comunicación es asignar mayor presupuesto al área de Relaciones Públicas, seguido por las áreas de Marketing y Publicidad, Comunicación Digital y Comunicación Organizacional entre otros.

Además, dentro de las organizaciones, el papel de las Relaciones Públicas se encamina a la comunicación estratégica cuyo principal objetivo radica en fortalecer los vínculos con los distintos públicos o stakeholders, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales marcados por la organización.

2. Las agencias se constituyen en aliadas estratégicas para el Director de Comunicación.

Para conocer el uso de agencias en general se planteó a los gestores de la comunicación, a través de la encuesta, la siguiente pregunta: “¿La empresa en donde usted trabaja, gestiona algunas actividades de comunicación con una Agencia de: Publicidad, RR.PP, Comunicación, Investigación de Mercados, Marketing u otras?”.

Se destaca que las Agencias de Publicidad se han convertido en aliadas estratégicas del director de comunicación, ya que desde allí se canalizan las estrategias creativas en función de la experiencia de equipos especializados en diferentes áreas de la comunicación comercial, que en muchos casos no es posible tener dentro de una misma organización.

Figura No 3. Gestión de la comunicación con agencias



Fuente: Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Según Santesmases (2012), la actividad propia de una Agencia de Publicidad se conoce como «above the line» en alusión a la comisión que una agencia recibe por la inserción en los medios convencionales o tradicionales: televisión, diarios, dominicales, revistas, radio, exterior, cine e Internet. Todo lo que no puede comisionar la agencia se denomina «below the line»: serían las técnicas alternativas o no convencionales. A todas estas actividades, los ejecutivos de las agencias les llaman acciones ATL «above

the line» y BTL «below the line» y bajo estos acrónimos diferencian a los medios en el diseño de sus planes (Paladines, Valarezo y Yaguache, 2013, pp 110 -128).

Sin duda alguna, las agencias han cambiado su patrón de trabajo; no sólo tienen que crear anuncios e ingresar pauta en medios: su función actual es atraer, motivar y comprometer a una audiencia específica sobre una marca y sobre ello deben lograr el mayor impacto, medir lo obtenido, aumentar las ventas y conseguir el ROI (retorno de la inversión).

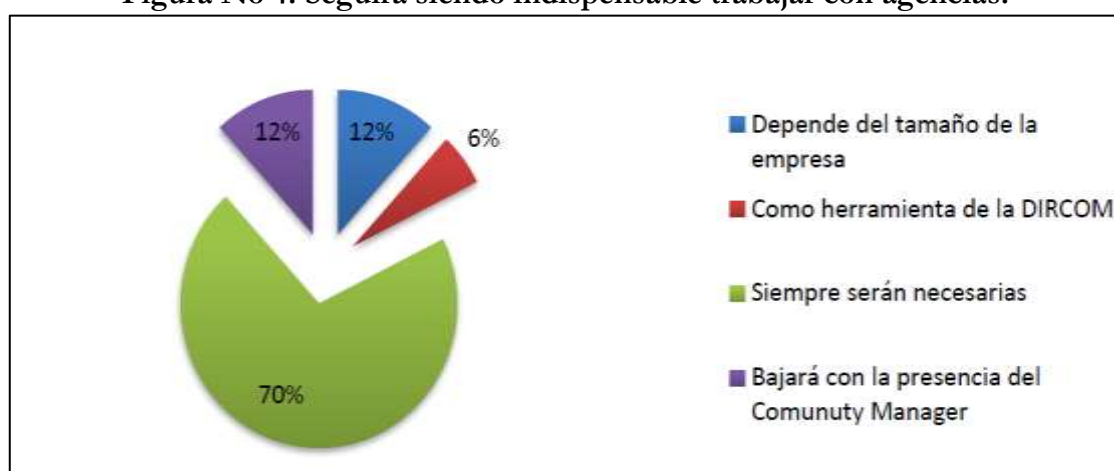
“Siempre será indispensable monitorear el mercado para estar atento a sus tendencias para responder efectiva y oportunamente a sus necesidades. La publicidad es una herramienta sin la cual es imposible vender y sobre todo, mantener un adecuado manejo de relaciones públicas. Es fundamental para consolidar la sostenibilidad del negocio”. Así lo sugiere Andrés Pérez Espinosa, Director de Relaciones Interinstitucionales de Pronaca.

Una realidad latente es que las empresas están al momento reduciendo su inversión en medios tradicionales para dar paso a los alternativos o no tradicionales. El reto ahora es encontrar la forma de llegar a los jóvenes que cada vez más se ingenian para bloquear los mensajes publicitarios tradicionales. Por lo tanto, la comunicación de marketing ya no se centra en llamar la atención sino en encontrar formas para atraer e interactuar con los consumidores (Baack, 2010, pp. 4-5). Ante esta realidad, otro reto para las agencias es que “el involucrar a los medios digitales requiere adoptar nuevos pensamientos, equipos de trabajo, alianzas e incluso requiere aceptar un nuevo modelo económico por parte de las agencias” (Paladines, 2012, pp. 260-261).

Otra de las agencias con mayor demanda es la de Investigación de Mercados por la valiosa información que proporciona a la empresa para la toma oportuna de decisiones. Por lo general, las acciones de relaciones públicas y de comunicación hasta el momento se las lleva desde la organización por el tipo de información que se maneja y por las relaciones que se mantiene con los públicos.

Era necesario conocer la opinión de los Dircom sobre lo que se espera en adelante; por lo tanto se consultó a través de la entrevista: “¿Seguirá siendo indispensable para las empresas trabajar con agencias de publicidad, RR.PP, marketing, investigación de mercados, etc.?”.

Figura No 4. Seguirá siendo indispensable trabajar con agencias.



Fuente: Entrevista. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Las empresas, dependiendo de su tamaño, siempre van a requerir los servicios de las agencias -sobre todo las de publicidad- para promover sus productos, servicios, eventos y causas. Su objetivo es crear campañas memorables que produzcan el máximo de ventas y visibilidad.

Llama la atención que un 12% de los Dircom señalan que el requerimiento de los servicios de una agencia disminuirá con la presencia del Community Manager, lo que se puede interpretar como una alerta por la creciente tendencia a la comunicación digital. Sobre todo por las agencias de relaciones públicas y comunicación.

3. Los gestores de comunicación tienden a medir los resultados de sus estrategias de comunicación en sitios Web, redes sociales, etc.

La “revolución digital” constituye un conjunto de tecnologías cuyas aplicaciones abren un amplio abanico de posibilidades a la comunicación humana.

“En los países más desarrollados, está demostrado que la intensidad en la aplicación de nuevas tecnologías y la incorporación de un Sitio Web está correlacionado de manera positiva con el incremento de las ventas, la productividad y el valor de mercado de las empresas. No importa el tamaño de la empresa; es de suma importancia el poder alcanzar a sus clientes de una manera masiva y sencilla para ellos. Nada mejor para eso que la propia Internet. Si bien es cierto que existen muchas redes sociales en las que te puedes anunciar de forma gratuita o pagada, el tener un Sitio Web eleva el prestigio propio de la empresa y permite a tus clientes incrementar el nivel de confianza hacia tu producto o servicio. Las redes sociales muestran resultados aleatorios que no siempre van de la mano con el comportamiento del consumidor final, por lo tanto no se puede medir el impacto real del estudio” (García, García & Sevilla, 2015).

Esta era tecnológica no sólo ha favorecido la calidad de los servicios, sino en un aumento espectacular de los mismos. Así, la implementación de estas nuevas tecnologías se está manifestando sobre lo que se ha llamado sociedad industrial, dando lugar a lo que actualmente conocemos como sociedad de la información o del conocimiento (Franco, 2005).

En la aplicación de estrategias digitales, los sistemas de medición se multiplican. Dependiendo de los propósitos de cada organización, se definen y determinan las herramientas adecuadas que permitan obtener la métrica necesaria para cada una. Por lo tanto, se consultó a los gestores de la comunicación: “¿Cómo mide usted los resultados en la aplicación de estrategias de comunicación?”.

Figura No 5. Medición de resultados



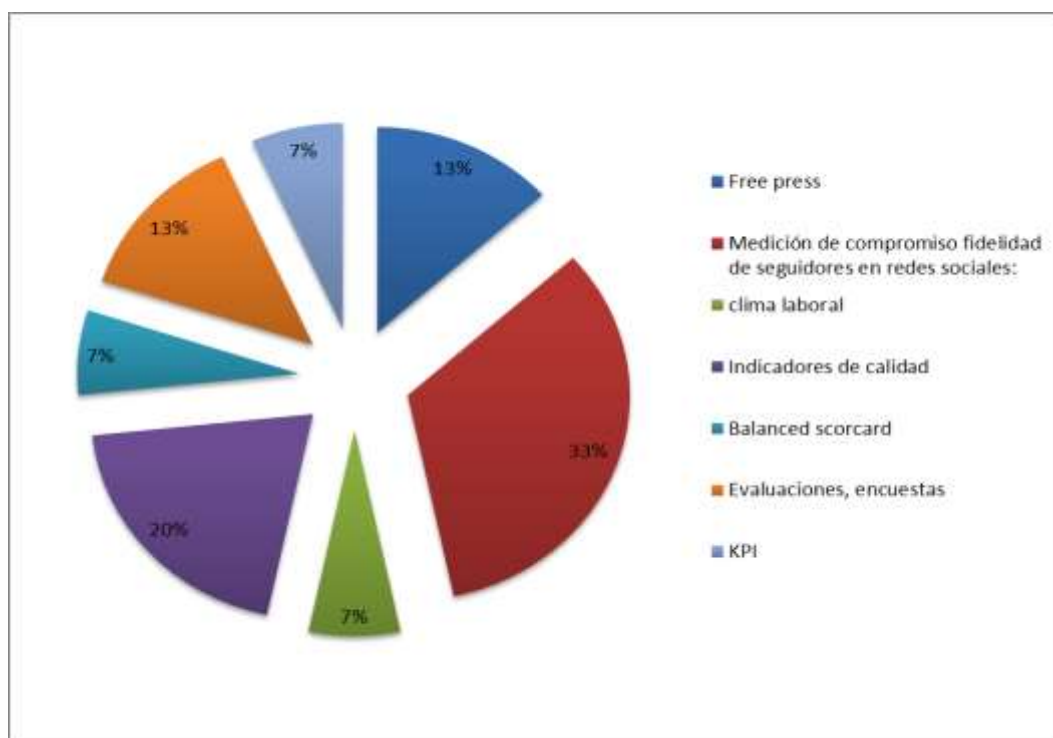
Fuente: Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Es importante señalar que la pregunta fue planteada en forma general para conocer los sistemas de medición de la comunicación offline y online. Sin embargo, las respuestas se enmarcan en lo digital; el 22% utiliza las métricas de impacto en el sitio Web y redes sociales (followers, fans, me gusta); el 18% menciona a las métricas de audiencia en Web (número de visitas, tiempo de permanencia en el sitio Web) y, así mismo, un 18%, por número de impactos -que también se utiliza para medir medios tradicionales. Estos resultados llevan a suponer que los gestores priorizan las métricas de medición en la comunicación digital, posiblemente porque resulta más sencillo, ya que sólo un 15% hace referencia a la aplicación sobre impacto publicitario, seguido por un 13% que hace hincapié en el retorno sobre la inversión (relación costo/beneficio), que son formas de medir en la comunicación offline.

El monitoreo proporciona la información necesaria para evaluar la marcha del programa permitiendo realizar ajustes durante la ejecución del mismo. Es así que, tanto el monitoreo como la evaluación en base a los resultados son funciones de gestión indispensables que ayudan a fortalecer la planificación de los programas y mejorar la efectividad de las acciones e inversiones.

Una vez que se conocieron las formas de medición que al momento se estaban aplicando en las estrategias de comunicación, se planteó otro interrogante a los Dircom sobre los sistemas de medición que serán aplicados a tres años: “¿Qué sistemas de medición cree que se impondrán para valorar las acciones e inversiones de la comunicación estratégica?”. Todos los directores enfatizaron la importancia de la medición y ya que los recursos actualmente son limitados, es necesaria su optimización. A continuación se exponen algunos criterios de los Dircom:

Figura No 6. Sistemas de medición



Fuente: Entrevista. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Los resultados denotan mayor preponderancia de la fidelidad de seguidores en redes sociales que coincide con lo señalado por los gestores. Un 20% para indicadores de calidad e iguales porcentajes para evaluaciones/encuestas (13%) y free press (13%). El uso de los KPI, Balanced Scorecard y Free Press son sistemas de medición de gran relevancia para este grupo de entrevistados.

Antes de la medición de resultados se tienen que considerar y conocer en detalle los objetivos propuestos por el Dircom, así como las actividades

que conduzcan a la consecución de los mismos. Además, quien ejerce la función de la comunicación debe aplicar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y a los objetivos de la organización, observando e interactuando en todo momento con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental (Álvarez Nobel, 2011).

“Para empezar, creo que toda acción de comunicación debe de ser evaluada y medida. Hay que ir más allá de un Free Press, la parte cualitativa y el análisis de las acciones que se implemente, el verdadero reto es la medición de nuestra actividad en función al valor que le otorga a nuestra organización. Esto es una gestión tanto interna como externa, como lo indica Sylvia Banda, Gerente de Asuntos Corporativos del Grupo DIFARE”.

Al tener cada organización objetivos distintos, sus criterios de medición serán personalizados y a la medida de lo que se busca. Para unas, la prioridad será el número de impactos mientras que para otras podría ser el incremento de su comunidad de followers o seguidores.

Para poder validar la información de Ecuador se necesitó reforzar este tema y a la vez tener un conocimiento sobre los métodos de medición utilizados al momento en otros países, por lo que fue indispensable aplicar la técnica Delphi a académicos en una primera fase.

Tras aplicar la técnica mencionada los resultados se detallan en el siguiente punto:

Tabla No 1: Medición de estrategias.

Métodos Utilizados		
Ventas o utilidades	4	31%
Retorno sobre la inversión (relación costo/beneficio)	5	38%
Impacto publicitario	1	8%
Impactos en medios de comunicación	5	38%
Impacto en redes sociales (<i>followers, fans, me gusta, usuarios</i>)	7	54%
Audiencia en web (número de visitas, tiempo de permanencia en el sitio web)	7	54%
No considera importante medir y evaluar	0	0%
Otro	4	31%

Fuente: Delphi (primera fase). Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Según los expertos académicos, el uso de sistemas de medición es similar al que utilizan los responsables de la comunicación en Ecuador. Las respuestas se centran en el impacto en las redes sociales y por la audiencia Web. Luego señalan impacto en medios de comunicación y retorno de la inversión -que sería la medición en medios offline-.

En una segunda ronda de consulta a los académicos, se plantearon preguntas, abiertas en su mayoría, sobre todo en los temas que requerían mayor profundización.

Algunos de los expertos internacionales hacen referencia al uso de métodos cualitativos y cuantitativos con técnicas tales como: entrevistas de profundidad, seguimiento de medios convencionales y no convencionales, social media, foros de discusión, focus group, cuestionarios abiertos, auditorías de comunicación, encuestas, entre los principales. También surgen ideas más avanzadas de otros especialistas que consideran la implementación de técnicas diseñadas según la organización.

“Los principios, políticas, objetivos y estrategias definidas por la organización definen los métodos de medición. Se pueden aplicar o adaptar técnicas como "La estrella de lux", "La telaraña", "método soccipo" o procesos y técnicas diseñadas en la organización según el contexto en el que está inmersa. En este sentido, pueden utilizarse los instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa diseñados para evaluar la gestión en comunicación y de relacionamiento:

encuestas, grupos de discusión, entrevistas individuales, sondeos, laboratorios comunicacionales”. Lo afirma Ana María Suárez, docente de la Universidad de Medellín (Colombia).

A modo de conclusión se puede afirmar que pese a la fuerte inversión por parte de grandes marcas, agencias de publicidad, marketing, investigación de mercados o relaciones públicas, aún no se ha logrado establecer una unidad de medición estándar y efectiva tanto para lo offline como para lo online.

4. La Ley Orgánica de Comunicación (LOC) da paso a la producción nacional y al talento creativo.

En el mes de junio del año 2013, después de más de cuatro años de debates, fue aprobada por la Asamblea Nacional del Ecuador la Ley Orgánica de Comunicación. En lo referente a la actividad publicitaria, la nueva Ley establece que la interrelación comercial entre los anunciantes, agencias de publicidad, medios de comunicación social y demás actores de la gestión publicitaria se regulará según lo indica el Art.- 92¹.

Entre las principales normas establecidas, se señalan:

- La creatividad publicitaria será reconocida y protegida por los derechos de autor previstos en la Ley de Propiedad Intelectual.
- Los actores de la gestión publicitaria serán los responsables de la creación, realización y difusión de los productos publicitarios.
- La extensión de la publicidad, “tiempo” en los medios de comunicación, se determinará reglamentariamente por el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación.

¹“La interrelación comercial entre los anunciantes, agencias de publicidad, medios de comunicación social y demás actores de la gestión publicitaria se regulará a través de esta ley, que establece parámetros de equidad, respeto y responsabilidad social, así como evitar formas de control monopólico u oligopólico del mercado publicitario”. Disponible en: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/51519-publicista-analiza-impacto-comerciales-reglamento-ley> [consultado 9/04/2015].

- La publicidad y propaganda respetarán los derechos garantizados por la Constitución y los tratados internacionales, donde se prohíbe la publicidad engañosa así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, bebidas alcohólicas, cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas.
- Los medios de comunicación no podrán publicitar productos cuyo uso regular o recurrente produzca afectaciones a la salud de las personas; por lo tanto, la publicidad destinada a productos de alimentación y salud deberá tener la autorización previa del Ministerio de Salud.
- La publicidad que se curse en los programas infantiles será debidamente calificada por el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación a través del respectivo reglamento.
- El Superintendente de la Información y Comunicación dispondrá la suspensión de la publicidad que circule a través de los medios de comunicación cuando ésta viole las prohibiciones establecidas en este artículo o induzca a la violencia, discriminación, racismo, toxicomanía, sexismo, intolerancia religiosa o política y toda aquella que atente contra los derechos reconocidos en la Constitución. Esta medida puede ser revocada por el mismo Superintendente o por juez competente, en las condiciones que determina la ley.
- En cuanto a la inversión pública en publicidad y propaganda. Las entidades públicas que contraten estos servicios en los medios de comunicación social se guiarán según criterios de igualdad; de oportunidades con atención al objeto de la comunicación; el público objetivo; a la jurisdicción territorial de la entidad y a los niveles de audiencia y sintonía. Anualmente se elaborará un informe de distribución del gasto de la publicidad contratado por cada medio de comunicación. Este informe debe ir colocado en la página web de cada institución. El incumplimiento de esta obligación por parte del titular de cada institución pública será sancionado por la Superintendencia de la Información y la Comunicación, equivalente al 35% del total de la remuneración mensual de este funcionario. Dicho informe será publicado en el plazo de treinta días y de no ser así, será causal de destitución del titular de la institución.
- En cuanto a la inversión en publicidad privada.

Al menos el 10% del presupuesto anual destinado por los anunciantes privados para publicidad de productos, servicios o bienes que se oferten a nivel nacional en los medios de comunicación se invertirá en medios de comunicación de cobertura local o regional. Lo cual garantizará que los medios de menor cobertura o tiraje participen de la publicidad. Este 10% de los anunciantes será distribuido en forma equitativa por el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación.

- Dentro de la producción de publicidad nacional, la ley obliga también a las agencias de publicidad y productoras a generar piezas de alta calidad; por ejemplo, producción en HD, ya que entran a competir y a remplazar a productoras y clientes internacionales y por lo tanto, hay un incremento de cuentas y/o contratos.

Para conocer si se está cumpliendo con el reglamento establecido, se preguntó a los Dircom: “¿La Ley Orgánica de Comunicación de Ecuador contribuye o afecta a la gestión de la comunicación en aspectos como producción, contratación del personal, etc.?”.

Se destacan algunas de las ideas extraídas de sus respuestas:

“La Ley Orgánica de Comunicación ha establecido un marco adecuado dentro del cual todas las empresas relacionadas a temas comunicacionales deben desenvolverse, lo cual ha creado buenas oportunidades para establecer sinergias y desarrollar la creatividad para alcanzar con nuestros mensajes de manera efectiva a nuestros públicos objetivos”. Así lo menciona Hugo Orellana Páez, Director de Desarrollo Sostenible & Comunicaciones Externas de Cervecería Nacional.

La LOC busca regular los contenidos dentro de los espacios radiales y audiovisuales e incrementar la producción nacional para que tenga el mismo espacio que la producción internacional. Dentro de la LOC, en el apartado que hace referencia a la publicidad, menciona que la nómina de personas para su realización y producción debe constituir al menos un 80% de personas con nacionalidad ecuatoriana o extranjeros radicados en el país.

Sin embargo, la Ley también ha generado diferentes criterios:

Dentro de las regulaciones y obligaciones: “La Ley Orgánica de Comunicaciones tiene los dos aspectos involucrados: una contribución en términos de regulación dentro de las actividades de comunicación y una afectación negativa en cuanto a obligaciones que riñen con los objetivos de creatividad e independencia”. Lo señala Juan Cárdenas, Gerente de Ventas y Mercadeo de la Cadena Hotelera Sheraton.

Para el responsable de comunicación del Banco Pichincha, la mayor institución financiera de la Nación: “Esta ley ayuda a que los productos creativos marquen una identidad ecuatoriana”, en referencia a que las campañas de empresas multinacionales deben hacer una adaptación de sus piezas publicitarias para el país, y este trabajo se hace con personal – modelos, guionistas, voces, editores– ecuatoriano. “Los mismos anuncios que una empresa hacía para varios países, hoy tiene que hacerlo con equipo nacional”, indica finalmente.

Esta ley obliga también a las agencias de publicidad y productoras a generar piezas de alta calidad –por ejemplo producción en HD– ya que entran a competir y ha reemplazar a productoras y clientes internacionales y por lo tanto, hay un incremento de cuentas y/o contratos. “Se prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras” (Ley de Comunicación, Art. 98).

“Para empresas regionales y/o nacionales es un modelo nuevo e interesante que obliga a todos los que estamos en el medio a aprender y profesionalizarnos en el tema para ser más competitivos, pero donde no contribuye es en el costo de las piezas ya que al ser producidas para un solo país, resultan demasiado costosas”. Así lo afirma Rodolfo Perez Andrade, Director de Comunicaciones de Yanbal Ecuador.

Así como para la publicidad, la ley tiene también implicaciones para otras áreas de la comunicación corporativa como las relaciones públicas, pues se requiere de un trabajo especial para ubicar estratégicamente la noticia corporativa en medios de comunicación, de tal manera que no caiga en la

denominada “censura previa”. Para la Dircom de la Universidad Técnica Particular de Loja, “La ley en el ejercicio de la comunicación organizacional no es explícita como en el campo de medios de comunicación”.

5. La LOC ha influido en el cambio de estrategias internas de las agencias de publicidad.

Para la Gerente de Asuntos Corporativos del Grupo DIFARE, una de las tres mayores importadoras y distribuidoras de productos farmacéuticos, la ley “contribuye en algunos campos. Está bien que se realice más producción nacional y que se hagan en Ecuador en lugar de otros países de la región. Sin embargo, si eso no contribuye a elevar el nivel de creatividad y producción, no habrá tenido sentido”.

Por lo tanto, el cambio de estrategias internas de las agencias está enfocado también a la capacitación del personal en temas de marketing, creatividad, nuevos modelos de negocio, etc., que con seguridad aportarán a la eficiencia y efectividad de la comunicación estratégica.

En Ecuador los creativos publicitarios se encuentran frente a marcas importantes. La cultura publicitaria empieza a tomar forma y busca estar a la par con los grandes. Los creativos ecuatorianos consideran que para que haya un crecimiento de la industria publicitaria hay que ser más arriesgados.

“Creo que se ha avanzado bastante en pocos años pero no estamos al nivel de otros países; somos partícipes de tantos cambios culturales y tecnológicos pero los anunciantes no se arriesgan; llegan a ser muy pocos los atrevidos y es necesario el cambio de paradigmas en las agencias y en sus clientes”. Andrés Landívar, Director de Arte de Maruri Grey (Citado por Edgar Salas, 2014).

Existen muchas iniciativas de los creativos reconocidas a nivel mundial. “Un claro ejemplo de ello es la Agencia Maruri Grey que en el 2014 se llevó a casa nueve leones en el Festival de Cannes Lion, confirmando su liderazgo como la mejor agencia de publicidad en el país” (Salas, 2014).

Dentro de las agencias de publicidad: ¿Qué herramientas son claves para que una agencia tenga éxito en la actualidad? “Lo fundamental es la parte digital. Pero ahora también se deben tener en cuenta otros puntos como el 'Shopper Marketing', que estudia el proceso de compra de un producto en una tienda o supermercado. Otro aspecto es el 'Big Data', que nos da información sobre el cliente” (Sebastián Angulo, 2013).

Referencias bibliográficas

Álvarez, N. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Angulo, S. (2013). Marcos Golfari: 'La Ley de Comunicación tiene dos caras para la publicidad'. Líderes. Disponible en: <http://www.revistalideres.ec/lideres/marcos-golfari-ley-comunicacion-caras.html>. [Consultado 7/04/2015].

Baack, C. (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. (4ta ed.). México: Pearson Educación.

Cultura (2014,06, 17). La Ley Orgánica de Comunicación dinamiza el trabajo de las productoras locales (INFOGRAFÍA Y DOCUMENTO). El Telégrafo. Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/cultura/medios/item/la-ley-organica-de-comunicacion-dinamiza-el-trabajo-de-las-productoras-locales-infografia-y-documento.html>. [Consultado 7/04/2015].

Ecuavisa (2014). Publicista analiza impacto a comerciales con reglamento a Ley de Comunicación. Ecuavisa. Disponible en: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/51519-publicista-analiza-impacto-comerciales-reglamento-ley> [Consultado 9/04/2015].

Fuentes, S. (s/f). Asociación Latinoamericana de Investigación de la Comunicación. La comunicación, eje estratégico de las organizaciones. Disponible en: http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizational.htm [consultado 20/04/2015].

García, García & Sevilla. (2015). Smack Blog Mantente siempre informado. ¿Por qué es tan importante tener un sitio Web hoy en día? Disponible en: <http://smackwaggonicaragua.com/porque-es-tan-importante-tener-una-pagina-web-hoy-en-dia/htm> [consultado 26/05/2015].

Jensen, K. y Jankowski, N. (1993): Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas. Barcelona: Bosch.

Moreno, R. (2014). Marketing Digital, People Analytics, Algo de Psicología + Neuromarketing y curiosidad por un tubo. Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos. Disponible en:

<http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/htm> [consultado 20/04/2015].

Paladines, F. (2012). Tesis. Gestión de la comunicación de la marca en las redes sociales: Estudio de tres casos de campañas con Facebook en Ecuador. Santiago de Compostela, España. Universidad Santiago de Compostela, Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Paladines, F., Valarezo, K. & Yaguache, J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. Signo y Pensamiento, 32 (63), 110-128.

Santesmases, M. (2012). Marketing, conceptos y estrategias. (6ta ed.). Madrid: Pirámide (GrupoAnaya. S.A.).

El futuro de la gestión del Dircom: habilidades y retos

*Cesibel Valdiviezo. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador
Karina Valarezo. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, y
Johanna Córdova. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador*

1. La posición del Dircom en la empresa deberá ser a nivel directivo y gerencial, con total potestad para la toma de decisiones.

Actualmente las organizaciones, independientemente de su tamaño, requieren de expertos de la comunicación dentro de su estructura organizacional que les permitan gestionar valores intangibles. Es imposible prescindir de un departamento de comunicación porque es estratégico a nivel interno y externo y debe involucrarse en todos los niveles. La comunicación se constituye en el corazón de la organización.

La ubicación del área de comunicación en una institución también es estratégica junto al máximo ejecutivo o representante de la organización. Casado Molina, Méndiz Noguero y Peláez Sánchez (Molina, Noguero y Sánchez, 2013:54), afirman que “las grandes corporaciones ponen departamentos de comunicación al nivel gerencial más alto para evitar la dispersión y permitir la coordinación de los mensajes corporativos”.

Mora afirma que la localización del departamento de comunicación en el organigrama refleja en cierto modo la importancia que la empresa concede a la comunicación pero por otra parte, no solo depende de la estructura sino de diversas circunstancias como el flujo de la información, la red de relaciones significativas, los procesos reales que conducen a las decisiones (Mora, 2009: 72).

Considerando su ubicación estratégica dentro de la organización, el Dircom cuenta con potestad para influir en la toma de decisiones organizacionales ya que es quien tiene las habilidades para llegar a los públicos a los que se debe la organización. Es quien dirige los procesos de visibilización de la organización y maneja las estrategias comunicacionales para entablar vínculos sociales y productivos. La gestión comunicacional bien planificada permite prevenir crisis y atender situaciones emergentes de manera clara, oportuna y responsable con sus públicos.

Al consultar a los diferentes académicos nacionales e internacionales en temas de comunicación estratégica, a través de la técnica Delphi, sobre “¿Qué posición deben ocupar los responsables de Comunicación dentro de la estructura de las organizaciones?”, señalan en un 92% que se encuentra junto a la alta dirección de la empresa (con el Gerente, Director, Rector, Presidente...) y el 8% restante cree que el Director de Comunicación debe formar parte de una Dirección de nivel medio.

La respuesta de los Dircom ecuatorianos a través de la entrevista, revelan datos similares: el 93% considera que el responsable de la comunicación debe depender directamente de la alta dirección.

“Al ser el Dircom el máximo responsable del diseño y de la gestión del plan estratégico de la Comunicación en la organización, su

posición debe estar considerada dentro del esquema de alta dirección, con reporte directo al CEO”. Así lo señala Sylvia Banda, de DIFARE.

Estos datos permiten afirmar que la posición de los directores de comunicación en las estructuras de las organizaciones debe ubicarse a nivel directivo y gerencial, permitiéndoles así tomar el papel de asesores directos de la alta dirección.

En la segunda fase de la aplicación de la técnica Delphi, se consultó al grupo de académicos: “¿Cómo considera usted que debería el Dircom contribuir en la toma de decisiones organizacionales?” Ana Almansa, académica de la Universidad de Málaga (España) asevera: “Debe formar parte del equipo directivo de la organización”. En esta posición se encuentra el 100% de los académicos consultados.

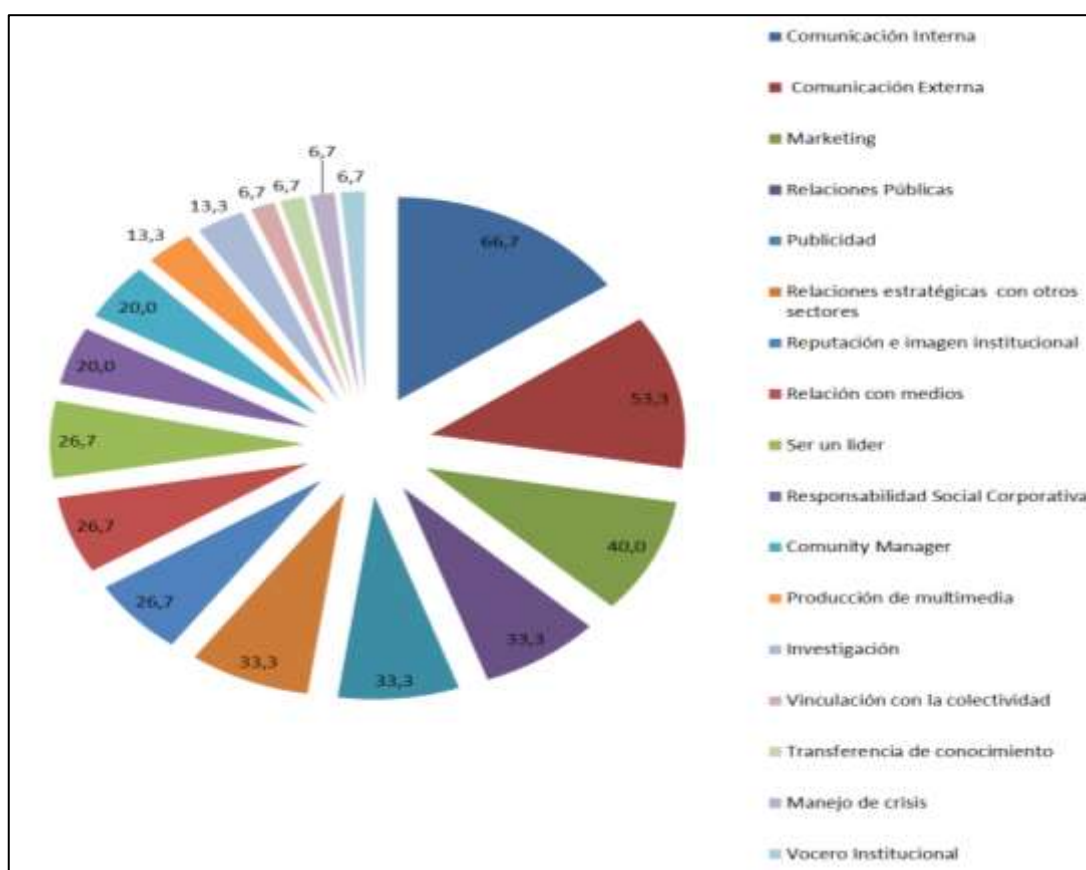
Ana María Suárez, académica de la Universidad de Medellín (Colombia), afirma que el Dircom debe estar “orientando al cuerpo directivo sobre las relaciones equilibradas con sus públicos como una decisión estratégica para lograr reputación favorable y consolidada; bajo este principio, definir con el cuerpo directivo políticas de actuación en comunicación e interacción que sean la base de ese relacionamiento; establecer la gestión comunicacional y relacional planificada para prevenir crisis y atender situaciones emergentes de manera clara, oportuna y responsable con sus públicos y definir mecanismos de seguimiento, evaluación y corrección de lo planificado”.

2. Para el Dircom, la comunicación interna será la principal línea y campo de acción.

De la entrevista aplicada a 15 Directores de Comunicación de diferentes empresas y organizaciones de Ecuador, en la que se les consultó: “¿Cuáles considera usted que serían las principales líneas y campos de acción que consolidarán el trabajo del DirCom?”, se destaca como principal la gestión de la comunicación interna en un 66,7% y la comunicación externa con el 53,3%. El 40% le corresponde al Marketing, que se considera un factor fundamental en el proceso de comunicación.

En la siguiente gráfica se pueden conocer otros elementos que se constituyen en fundamentales a la hora de gestionar la comunicación.

Figura No 7. Líneas y campos de acción que consolidarán el trabajo del Dircom



Fuente: Entrevista. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

3. El Dircom deberá tener habilidad en el liderazgo; aumentar su función estratégica en la toma de decisiones y tener destrezas comunicacionales en todas sus derivaciones.

Las habilidades que debe poseer el responsable de comunicación no sólo se enmarcan en aspectos profesionales, pues existen habilidades claves como el ser empático; tener una visión crítica y estratégica; ser accesible; mostrarse como una persona creíble; ser un buen negociador y, especialmente, ser líder en los procesos comunicacionales. Estos y otros elementos son primordiales al momento de ejercer la profesión en las organizaciones.

El Dircom debe poseer una visión integral que aborde publicidad, relaciones públicas, marketing, mass media, manejo de formatos y herramientas *online*, branding e imagen corporativa y conocer el entorno económico, político y social entre otros.

En la primera fase del Delphi, cuando se les preguntó a los académicos nacionales e internacionales: “¿Qué habilidades y conocimientos debería tener el Dircom para su desempeño profesional?”, se registró un 46% como máximo valor, a favor de tener destreza para aumentar su función estratégica como apoyo en la toma de decisiones. Luego, con el 23%, cuatro ítems: habilidad para controlar los medios digitales; gestionar las crisis online; incorporar al modelo de gestión la responsabilidad social y el desarrollo sostenible y fortalecer las redes de profesionales. Manejar la micro comunicación sobre la comunicación de masas; concertar la velocidad y el volumen del flujo de información y conciliar la necesidad de abordar más audiencias y canales con recursos llegaron cada una al 15%.

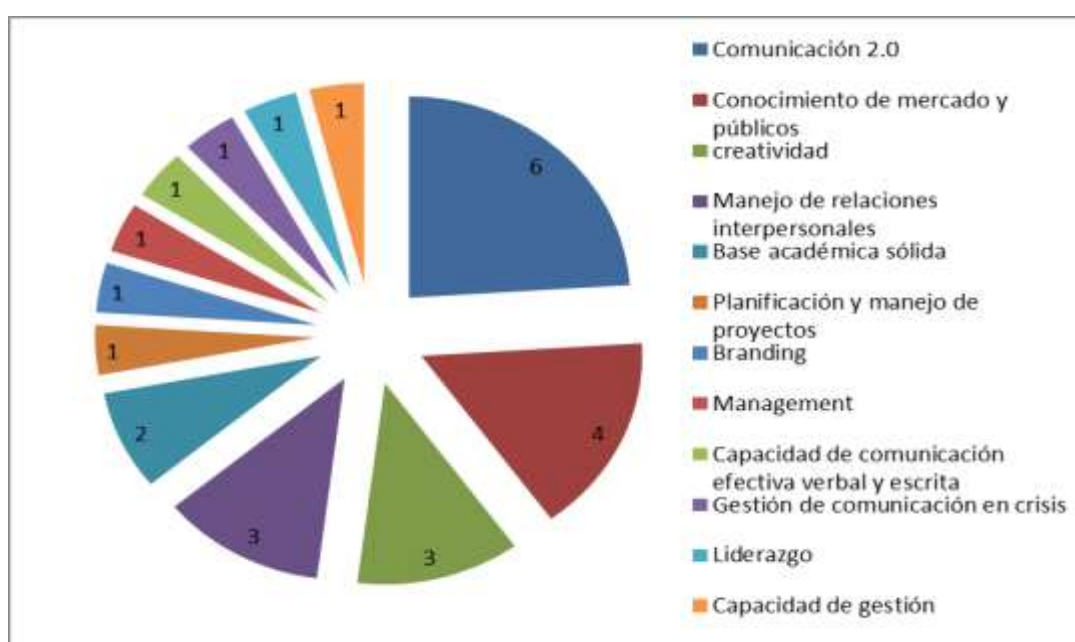
Tabla No 2. Medición de estrategias.

Aumentar su función estratégica como apoyo en la toma de decisiones	6	46%
Controlar los medios digitales	3	23%
Gestionar las crisis online	3	23%
Manejar la microcomunicación sobre la comunicación de masas	2	15%
Concertar la velocidad y el volumen del flujo de información	2	15%
Conciliar la necesidad de abordar más audiencias y canales con recursos	2	15%
Incorporar al modelo de gestión la responsabilidad social y el desarrollo sostenible	3	23%
Fortalecer redes profesionales	3	23%
Otro	2	15%

Fuente: Delphi (primera fase). Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Al establecer una comparación, se podría decir que los académicos enfatizan más en lo digital, mientras que los Directores de Comunicación del Ecuador les suman otras habilidades como creatividad, manejo de relaciones interpersonales, entre otras.

Figura No 8. Habilidades y conocimientos que debería tener un Dircom



Fuente: Entrevista. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

4. ¿Un fuerte reto que tendrá el Dircom es coordinar todas las iniciativas de comunicación, incluidas las de marketing y publicidad en la organización?

Para dar respuesta a este interrogante se aplicó a través de la entrevista la pregunta: “¿A qué nuevos retos y problemas deberá enfrentarse el Dircom (cómo será su relación con el departamento de Marketing/Publicidad y cómo se definirán las funciones de la comunicación interna respecto a su dependencia de RR.HH)?”

A ello que respondieron 15 responsables de comunicación, es decir, el total de participantes. Los Directores de Comunicación entrevistados creen que desde la Dirección de Comunicación se debe coordinar e integrar todas las acciones e iniciativas de comunicación. Además, expresaron que Marketing y Publicidad se deben integrar a la dinámica de la Dirección de Comunicación porque desde esta área se trabaja directamente en la imagen y reputación de la institución.

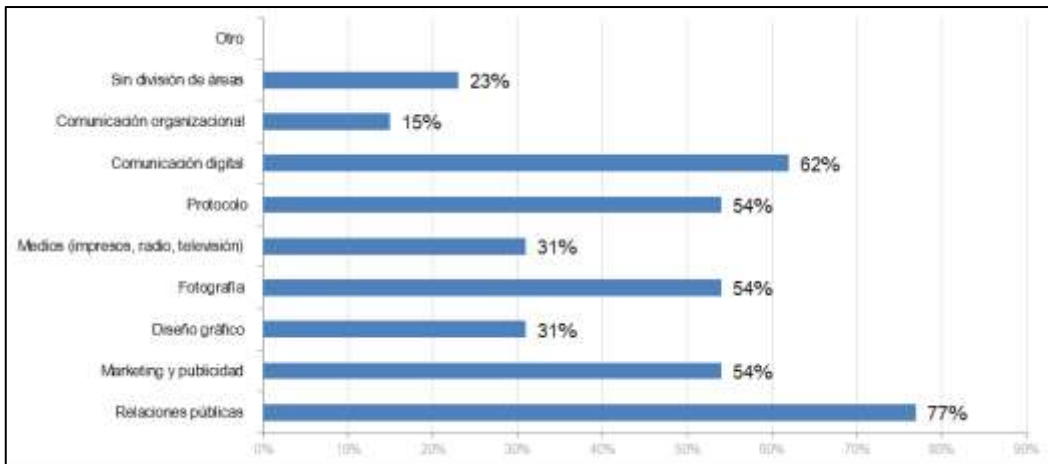
5. La estructura de una Dirección de Comunicación debe estar conformada principalmente por áreas de: RR.PP, Comunicación Organizacional, Marketing y Publicidad, Comunicación Digital, etc.

Junto a la Dirección de Comunicación existe un equipo de personas que trabajan desde diferentes frentes para gestionar la comunicación a nivel interno y externo. En el Delphi aplicado a académicos nacionales e internacionales con la consulta: “¿Qué áreas de trabajo debería tener una Dirección de Comunicación?”, se destaca que dichas áreas son: Relaciones Públicas: 77%; Comunicación digital: 62%; Marketing y Publicidad: 54%; Fotografía: 54%; Protocolo: 54%; Medios (impresos, radio, televisión): 31%, Diseño Gráfico: 31% y Comunicación Organizacional: 15%. Como un dato adicional, un 23% de académicos consultados cree que dentro de la Dirección de Comunicación no debería haber división de áreas y que la comunicación se debería trabajar de manera integral.

En ambos casos, con división por áreas o no, la gestión de la comunicación debe estar enfocada principalmente a conseguir los objetivos institucionales y aportar a la construcción de intangibles.

Contrastando los datos del Delphi con los obtenidos en la encuesta aplicada a responsables o gestores de comunicación se obtienen datos casi similares. A continuación, dos figuras que lo detallan.

Figura No 9. Áreas que componen una Dirección de Comunicación



Fuente: DELPHI (primera fase) Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Los gestores de la comunicación del país, aunque en diferente orden, estableben una división similar a la de los académicos internacionales y nacionales.

Figura No 10. Áreas que conforman su departamento de comunicación

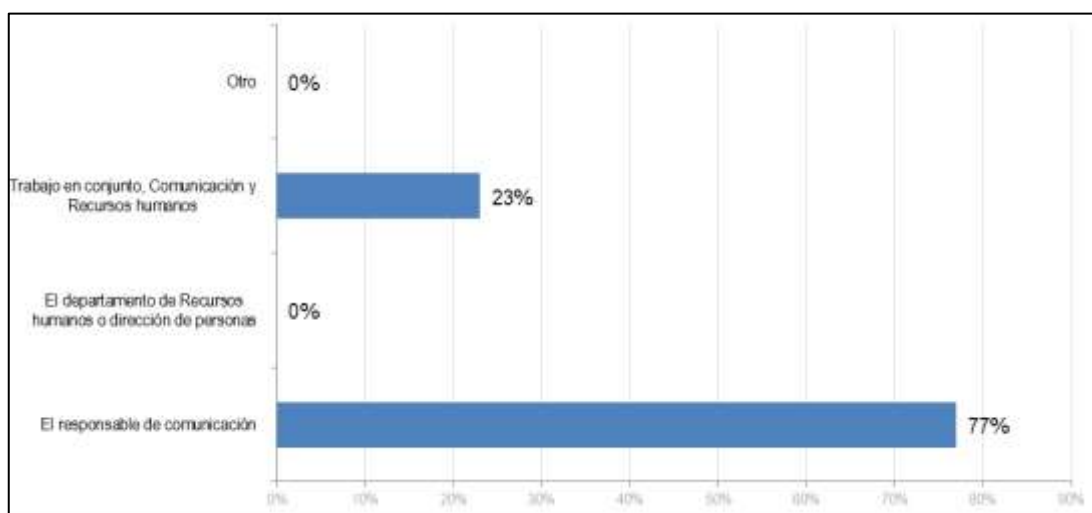


Fuente: Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

6. Las funciones de comunicación interna serán dirigidas por el departamento de comunicación.

Los trece académicos nacionales e internacionales (en su mayoría) que participaron en el Delphi expresan en un 77% que la comunicación interna de la institución debe estar coordinada por el responsable de comunicación y la diferencia (23%) opina que el trabajo debe ser coordinado entre el equipo de Comunicación y Recursos Humanos.

Figura No 11. Gestión de la comunicación al interior de las organizaciones



Fuente: Delphi (primera fase). Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Al consultar a los Dircom a través de las entrevistas sobre cómo se definirán a tres años las funciones de la comunicación interna respecto a su dependencia de RR.HH, se destacan algunas opiniones interesantes:

Katya Torres, jefe de Comunicación Organizacional del Banco de Pichincha, lo resume de la siguiente manera: “Una de las misiones más importantes de la Comunicación en la empresa es dirigir la Cultura Corporativa, aspecto que estará siempre ligado a la gestión de RRHH, pero cuya administración debe manejarse bajo el mismo

paraguas de acción del Dircom, pues se encarga de asegurar coherencia con la estrategia y la filosofía de la empresa”.

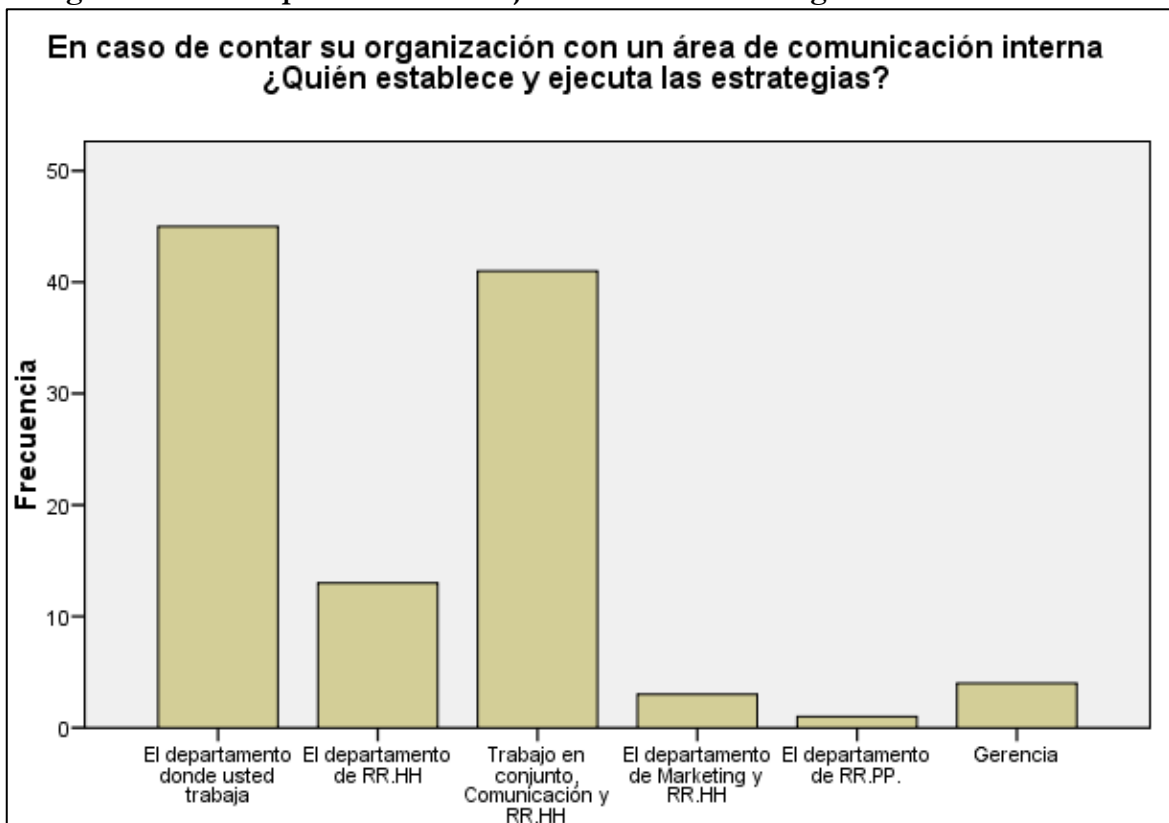
Por lo tanto, Recursos Humanos es un área fundamental para ejecutar acciones de comunicación interna que debe trabajar de la mano del Dircom.

“Con respecto a la definición de funciones con RRHH se podría decir que, al no estar en contacto con áreas comerciales de forma directa, Comunicaciones es su puente para estar alineados en toda la estrategia de la empresa y mantener informado y motivado al personal interno”. Así lo vaticina Rodolfo Pérez, director de Comunicación de Yanbal Ecuador.

Es así que el 93% de los entrevistados consideran que debe haber una alineación de las acciones de Recursos Humanos con la estrategia planteada por el Dircom.

De igual manera, un criterio integrador tienen los gestores de la comunicación del país a quienes se les consultó con la encuesta.

Figura No 12. Responsables de la ejecución de las estrategias de comunicación interna



Sobre estos resultados, al parecer lo estratégico está en establecer una hoja de ruta de la estrategia de comunicación donde se integren varios actores en el proceso de comunicación de la organización. Al hacerlo de manera coordinada todos ganan y se evita duplicar acciones y se fortalecen la imagen y la reputación institucionales. El riesgo de trabajar la comunicación de manera aislada entre departamentos de la misma institución es transmitir mensajes poco alineados a la institución y generar una mala imagen a nivel interno y externo. Entonces, el reto de un Director de Comunicación está en lograr integrar las acciones de todos los actores que trabajen en comunicación dentro de la organización e involucrar al área de Recursos Humanos.

7. Factores que consolidarán la posición del Dircom.

La función del Dircom está “ligada a la gestión de la reputación; involucrándose cada vez más en la estrategia de la empresa y superando las funciones tradicionales casi únicamente ligadas a la relación con los medios de comunicación...” es la posición de Chief Communication Officer (CCO); “cercano o siendo parte de los Comités de Dirección, de la Comisión Ejecutiva o del Consejo es cada vez más común” (Comunicación & RRPP; Burson-Marsteller).

“Hoy, la comunicación es la inteligencia y la gestión estratégica de los activos intangibles. Ellos son la clave de la producción de Valor, de la Fidelización y de la Sostenibilidad del negocio... Organizar y controlar su funcionamiento, sus relaciones internas y con los actores sociales; velar por su imagen pública y su reputación y coordinar eficazmente sus recursos son exigencias que ninguna empresa puede despreciar en una era como la nuestra en donde la calidad de la conducta empresarial, de sus relaciones e interacciones y la buena consideración pública llegan a ser más importantes incluso que los productos y los servicios... En la nueva Economía, el éxito será para quien sepa gestionar mejor las relaciones” (Costa, 2009: 9).

Los datos obtenidos en las encuestas reflejan que los factores que consolidarán la posición futura del Dircom se relaciona con el apoyo en la toma de decisiones de la alta gerencia; manejo de la micro-comunicación sobre la comunicación y la incorporación al modelo de gestión de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

Figura No 13. Factores que consolidarán la posición del Dircom en la organización en tres años



Fuente: Encuesta. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

7.1. Aumentará su función estratégica.

La interacción entre organización y comunicación es indiscutible puesto que están comprometidas y son indivisibles; es imposible pensar en organización sin que en ella esté subyacente una política y estrategia general de comunicación basada en un cambio fundamental de visión que pone énfasis en la gestión de los recursos organizacionales intangibles: reputación, imagen, credibilidad, confianza y que gira en torno a una

gestión relacional honesta, transparente y sencilla con el entorno interno y externo.

Hoy en día se espera que el Dircom, a más de crear estrategias de comunicación, canales y mensajes, proponga y aporte a las organizaciones elementos que le faciliten la toma de decisiones oportuna y que incidan de forma directa en la consecución de los objetivos organizacionales.

7.2. Manejo de la microcomunicación sobre la comunicación.

La necesidad de hacer microcomunicación o comunicación pensada para públicos muy específicos, surge de la aparición de comunidades con intereses muy particulares fruto de su interrelación en redes sociales o profesionales que demandan el establecimiento de relaciones y esperan obtener valor de ellas.

“Los individuos han pasado de ser considerados receptores a asumir el papel de gestores de la comunicación que reciben y de la que emiten. El cambio ha hecho variar el modo de comunicar de los medios de masas (de discursivos a dialogantes) y los hábitos de sus audiencias; ha movido a reajustar estrategias comerciales de mercado de transacciones a relaciones; ha conducido a incorporar nuevos escenarios de comunicación personal y masiva....” (Túñez, 2011: 15).

Hoy, trabajar en comunicación supone no sólo la identificación prolija y adecuada de los públicos a los que se quiere llegar con estrategias y tácticas bien diseñadas, sino que ellas estén también pensadas para hacer uso pertinente y coherente de las plataformas y redes cada vez más especializadas.

Esto no quiere decir por ningún motivo que se deba trasladar el boletín de prensa o el anuncio publicitario a las plataformas o redes donde están los públicos, sino que se deben construir con creatividad nuevas formas de contacto, comunicación y sobre todo, relación.

7.3. Incorporar al modelo de gestión la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

Los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con el productor (la organización) y ya no sólo con el producto. "Se observa así un desplazamiento de la atención comunicativa del mensaje al emisor; de lo anunciado al anunciante (Pibernat i Doménech, 1986: 81); de lo hablado (la marca) al sujeto hablante (la organización) (Capriotti P., 1992 [versión online, 2006: 16).

Las condiciones comentadas son percibidas por las organizaciones y, ante los cambios profundos que se demandan de ellas, ven como alternativa la adopción de un modelo de gestión socialmente responsable que pueda apoyar el desarrollo integral de la sociedad.

“La Responsabilidad Social es un modelo de gestión que tiene como fin la sostenibilidad. Está integrada en la razón de ser misma de la organización y las decisiones organizacionales se adoptan tomando en cuenta los valores, políticas y criterios éticos y morales ligados a la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad que rebasan las obligaciones legales existentes.

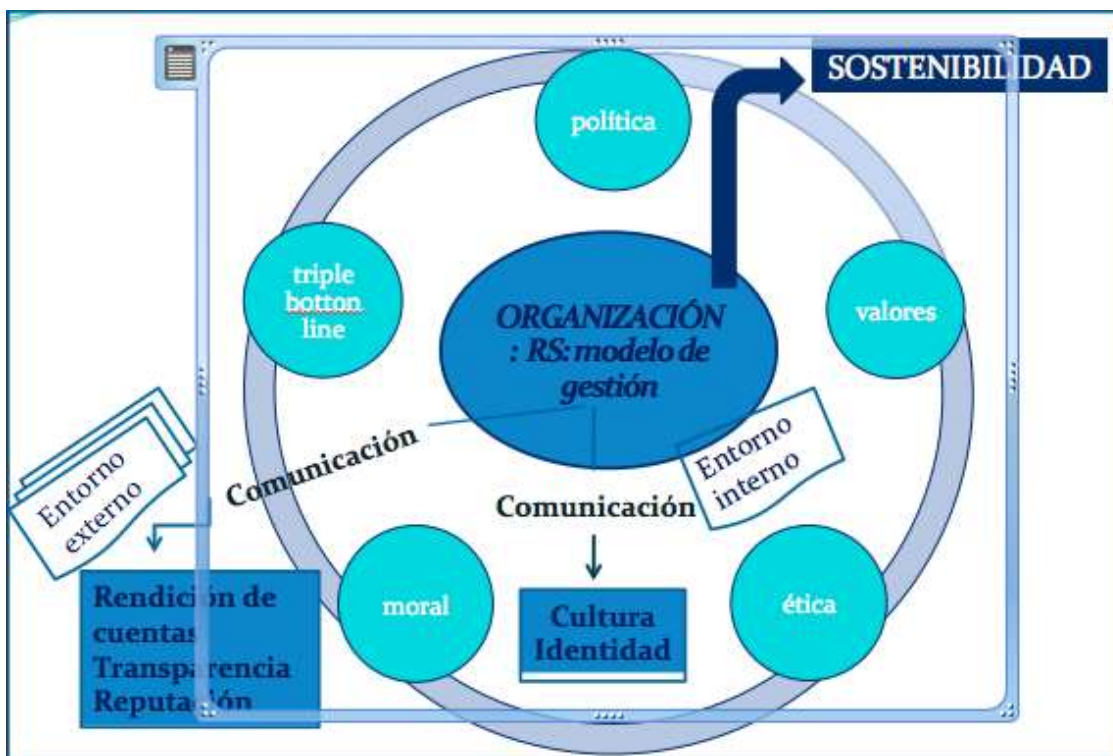
La RS debe ser compartida por todos los niveles que integran la organización o se relacionan con ella a nivel interno y externo (públicos y stakeholders) en función de constituir un proceso favorable para todos (“ganar y ganar”) es decir, que la organización obtenga una mayor productividad y rentabilidad sin pasar por encima del bienestar social y económico de sus colaboradores, ni tampoco de las expectativas de la comunidad en la que opera tras la perspectiva de lograr desarrollo económico, social y el cuidado del medio ambiente como premisas de su gestión responsable (triple botton line).

En el proceso de diagnóstico, implementación, seguimiento y socialización de la gestión socialmente responsable, la comunicación como función estratégica cumple un papel indispensable” (Valarezo, 2009: 40).

La gestión socialmente responsable entra dentro de la política de comunicación general de las organizaciones y debe ser abordada desde los principios de la ética y la verdad; ocultar información o emitir verdades a medias son prácticas insostenibles en el tiempo y se pueden constituir en motivos de peso para desgastar o destruir la imagen y reputación de la

organización.

Figura No 14. Modelo de gestión socialmente responsable



Elaboración: Valarezo, Karina (2009). Trabajo de Investigación Tutelado. Responsabilidad Social Universitaria y su vinculación con la comunicación

7.4. Abordar más audiencias y canales con recursos limitados.

Abordar más audiencias y canales con recursos limitados, el control de nuevos medios, gestionar crisis online y el fortalecimiento de las redes profesionales son otros de los factores que, en menor medida, también son considerados por los encuestados importantes al referirse al posicionamiento que tendrá la figura del DirCom en los siguientes años.

7.5. Control de nuevos medios.

Sin duda, entre las actividades importantes que debe desempeñar un Director de Comunicación es el cuidar que los recursos económicos y humanos, cada día más reducidos, se puedan optimizar de la mejor manera en función de los objetivos esperados.

7.6. Gestionar la crisis online.

La gestión de la reputación online es parte fundamental de la gestión y construcción de los recursos intangibles tan apreciados en los públicos actualmente. El diálogo, el respeto y la creación de valor es determinante para que las acciones cotidianas puedan ir día a día germinando en legitimidad y confianza cada vez más consistentes.

7.7. Fortalecimiento de las redes profesionales.

Finalmente, interactuando en un mundo en red, los Directores de Comunicación sin duda tienen el desafío de propiciar vínculos que permitan clarificar sus responsabilidades, discutiendo sus propuestas e innovando dentro del campo de la gestión de intangibles. Las redes cada vez se incrementarán y se irán haciendo más específicas, de acuerdo al giro de actuación de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

Capriotti, P. (1992 [versión online, 2006]). La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo, Barcelona: <http://www.bidireccional.net>].

Comunicación & RRPP; Burson-Marsteller. (s.f.). El Dircom del futuro y el futuro del Dircom. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://burson-marsteller.es/>: http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fburson-marsteller.es%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F03%2FInforme-Futuro-Dircom.pdf&ei=X8JbVeWkHPWNsQSKkIG4BA&usg=AFQjCNF3-cEf4FZ2HM7GkdHyUx6U_hnTHg&sig2=OP9fWEKWHI2HbBIBmSTEWg&bvm=bv.93756505,d.cWc

Costa, J. (2009). DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. Barcelona: Ccsta Punto Com.

Casado Molina, A., Méndiz Noguero, A. y Peláez Sánchez, J. (2013). The evolution of dircom: From communication manager to reputation strategist. *Comunicación y Sociedad*, 26 (1), 47-66.

Mora, J. M. (2009). 10 ensayos de comunicación institucional (1ª ed.). Pamplona: Eunsa.

Túñez, M. (2011). La gestión de las organizaciones. Zamora, España: Comunicación Social.

Valarezo, K. (2009). Responsabilidad Social y su Vinculación con la Comunicación. Santiago de Compostela: USC.

El futuro de la comunicación digital como soporte a la gestión estratégica de las organizaciones

Rosario Puertas. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador
Elizabeth Cadme. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador
Alejandro Álvarez Nobell. CONICET - Universidad Católica de Córdoba,
Argentina

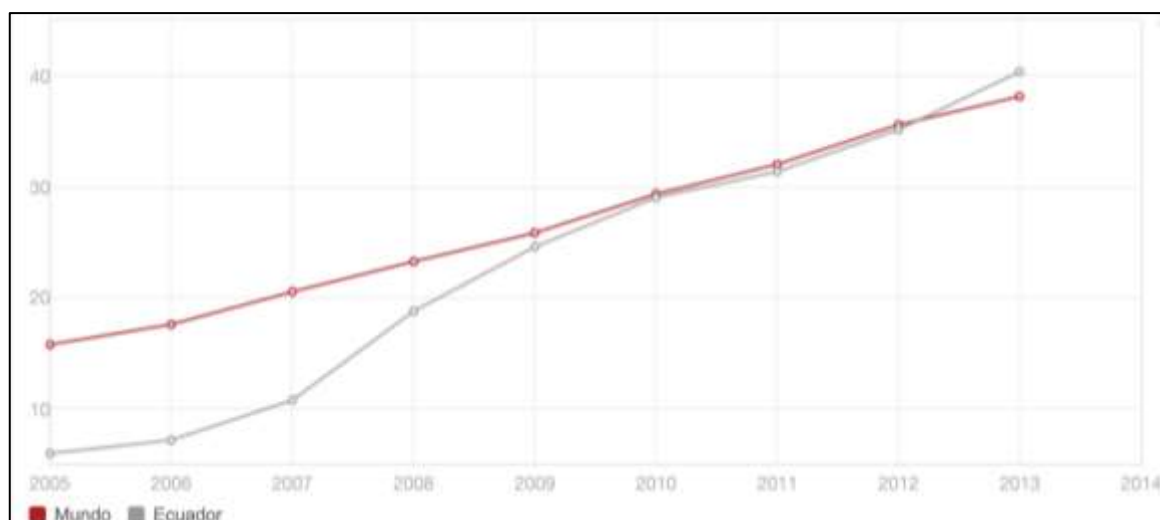
La comunicación en las organizaciones es todo lo que la empresa dice de sí misma. Si todo comunica, desde la publicidad hasta la actividad cotidiana de la empresa (Capriotti, 1999: 30-31), también se incluye Internet como el soporte que facilita establecer diálogos individuales y grupales (Túñez, 2012: 147).

Según los estudios realizados por el Banco Mundial,² desde al año 2005 el uso de Internet (por cada 100 personas) ha ido creciendo, y según se puede observar en el gráfico (1), la tasa de crecimiento de acceso a Internet de Ecuador es del 40.4% (según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC³ (2014) de Ecuador en el informe publicado el 14 de mayo de 2014), porcentaje que supera la tasa promedio mundial que corresponde al 31.8% en el año 2013.

²El Banco Mundial es una organización integrada por 188 países. Brinda asistencia financiera y técnica para países en desarrollo. Presenta datos estadísticos sobre varios indicadores entre ellos los Usuarios de Internet por cada 100 personas. Disponible en: <http://bit.ly/1DBoG8f> [consultado 1/12/2014]

³ El Instituto Nacional de Estadística y Censos es el órgano rector de la estadística nacional y el encargado de generar las estadísticas oficiales de Ecuador para la toma de decisiones en la política pública. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/la-institucion/> [consultado el 01/05/2015]

Figura No 15. Estadísticas del uso de Internet. Comparativa desde 2005 a 2013



Fuente: Banco Mundial (2013) comparativa de uso de Internet a nivel mundial versus el uso de Internet en Ecuador 2005 – 2013. Disponible en: <http://goo.gl/ck0FYH> [consultado 1/12/2014].

El estudio **Observatorio de comunicación estratégica en Ecuador** realizado en 2014 mostró que el 13% de comunicadores en Ecuador y el 54% de académicos internacionales estiman que la comunicación digital es un área esencial dentro de la estructura del Dircom. Incluso, entre los considerados canales efectivos de comunicación organizacional, se ubican en primer lugar las redes sociales (39%) y en segundo la página web (18%). Así mismo, para los académicos internacionales, el impacto en redes sociales (54%) y la audiencia en la web institucional (53%) son los métodos de medición y evaluación de estrategias de comunicación más utilizadas.

La exigencia es alta para los profesionales que están al frente de la comunicación, tanto organizacional como periodística, destacando que el nivel de conocimiento sobre comunicación digital debe estar acorde a las exigencias actuales. La adaptación y la constante capacitación sobre las novedades y las herramientas tecnológicas son básicas para cualquier área de comunicación.

1. La web 2.0 se consolida como herramienta de absoluta influencia en la gestión comunicacional

La web 2.0, según explica Tim O'Reilly (2007), es una herramienta de gestión de la comunicación externa de las organizaciones. Es un soporte que se basa en interactividad, hipertexto y multimedia para proyectarse socialmente y entablar relación con todo tipo de públicos y con otras organizaciones.

Los Directores de Comunicación-Dircom de Ecuador consideran que Internet marcará tendencia en la comunicación organizacional al ser un canal efectivo, simultáneo, inmediato, de bajo costo y con mínimo impacto al medio ambiente. Aunque no se dejarán de lado los medios tradicionales como herramientas útiles y efectivas para difundir contenidos.

La comunicación digital y los medios sociales son valoradas por los gestores o responsables de la comunicación en un 22,4% como una de las tres líneas prioritarias de acción en comunicación de las empresas, por sobre las relaciones públicas (20,3%) y la comunicación interna (19,2%). Según el criterio emitido por los Directores de Comunicación entrevistados, el Dircom debe poseer una visión integral que va desde la publicidad, relaciones públicas, marketing, mass media, manejo de formatos y herramientas online, branding e imagen corporativa, además de tener conocimiento del entorno económico, político, social, entre otros. Sin embargo, en la actualidad, la comunicación digital es considerada una parte de la estrategia, pero no prioritaria.

Al consultar a los Dircom en la entrevista sobre: “¿Cómo influirá en su trabajo la revolución 2.0 y las revoluciones tecnológicas que están por venir?”, su percepción es que la influencia tecnológica es absoluta (40%), sobre todo en el campo de la comunicación, e incluso las herramientas tecnológicas aportan de forma significativa a las funciones que cumplen los comunicadores en las organizaciones. En cambio, el 32% de los entrevistados señalan que es una herramienta que apoya la gestión de la comunicación organizacional y, en porcentajes iguales (13%), consideran que permitirá la personalización de la comunicación y determinará la inmediatez de la misma.

Cuando se trata de definir la revolución tecnológica, sobre todo en el campo de la comunicación, varios son los puntos de vista. Sin embargo, todos están de acuerdo en que los pasos dados hasta el momento aportarán de forma significativa e histórica en el quehacer del Dircom.

2. El mayor beneficio de la web 2.0 y 3.0 en la interacción con los seguidores

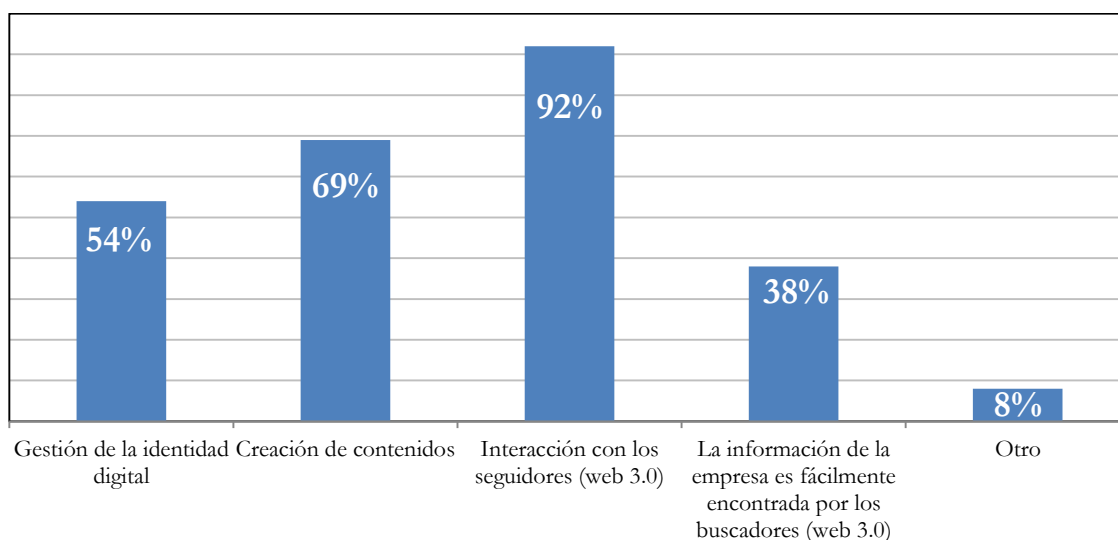
La web 2.0 se centra en el usuario y en la colaboración-cooperación y destaca la interacción desde aplicaciones que le permite navegar por espacios virtuales y encontrar lo que está buscando (Dreier, 2005; cit en Santiago & Navaridas, 2012: 19-30).

En cambio, la web 3.0 son entornos presentes en páginas web semánticas con contenidos etiquetados con mayores detalles descriptivos (Aced, 2010). Se colocan los datos para que las máquinas puedan entenderlos de manera natural o que los conviertan a esa forma para poder leerlos; se busca hacer una web más colaborativa, más entendible (Interactive and Cooperative Technologies). A dichos entornos refieren la apertura-compatibilidad, interoperabilidad, web 3D, control de información y web semántica (Santiago & Navaridas, 2012: 19-30).

El 92% de los académicos internacionales y nacionales a través del Delphi afirman que se debe buscar interacción con los seguidores aprovechando las tecnologías de la web 2.0 y la 3.0; el 38%, que la información de la empresa sea fácilmente encontrada por los buscadores, no como palabras claves sino según la estructuración interna de la página web (taxonomías⁴).

Figura No 16. ¿Cómo aprovechar la web 2.0 y 3.0 para la gestión de la comunicación?

⁴Taxonomía es una jerarquía semántica en la cual entidades de información son relacionadas ya sea por subclasificaciones o subclases. Tomado de <http://ict.udlap.mx/people/carlos/is346/admon11.html> [22/04/2015]



Fuente: Delphi (primera fase). Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

La integración de la web 2.0 y 3.0 revela una sociedad más abierta y conectada que demanda el diálogo y la transparencia de las organizaciones, lo que compromete a las empresas a alinear la estrategia de comunicación con los objetivos organizacionales, claramente coordinados desde la Dirección de Comunicación.

Así lo menciona Ana María Suárez, docente de la Universidad de Medellín, Colombia: “el Dircom orienta al cuerpo directivo sobre las relaciones equilibradas con sus públicos, decisión estratégica que permitirá lograr una reputación favorable y consolidada” (segunda fase del Delphi).

El Dircom define los canales y los mensajes adecuados para cada público objetivo. Las herramientas utilizadas, en orden de prioridad, para los Directores de Comunicación -según los resultados de las entrevistas- son: redes sociales, gestión de medios de comunicación, boletines de prensa, página web institucional, sala de prensa digital, establecer aliados estratégicos, videos de producción institucional, mailings, reuniones, planificación organizada.

3. ¿Las redes sociales se constituyen en canales efectivos?

Las redes sociales se convirtieron en un espacio de encuentro, de negocio y de debate al integrarse con la filosofía 2.0 de las organizaciones -con o sin ánimo de lucro, públicas y privadas-; marcando un nuevo entorno y un nuevo soporte comunicativo entre los ciudadanos y las organizaciones, en un modelo multidireccional (Túñez, 2012: 161).

En función del tipo de contenido a difundir, como estrategia efectiva, es necesario segmentar los mensajes enfocándose en el público al que se desea llegar y de acuerdo a la red social, ya que cada una tiene sus propias pautas y normas de comportamiento según explica Miguel Túñez (2012: 162). El público es un grupo de personas u organizaciones que se ven afectados o que influyen en el comportamiento y en la toma de decisiones de la empresa convirtiéndose en el grupo objetivo o estratégico al que la empresa quiere que lleguen los mensajes o al que quiere entender.

Del primer estudio realizado por este proyecto, se llegó a la conclusión de que los canales más efectivos convergen hacia la comunicación digital, cuyo protagonismo recae en las redes sociales como herramientas para difundir contenido institucional de organizaciones en Ecuador, por su simultaneidad, inmediatez, bajo costo y el mínimo impacto ambiental que generan.

Al consultar en una segunda fase del Delphi a los académicos que contribuyeron al estudio, destacaron que los mensajes dependen del propósito y del grupo objetivo hacia el cual va dirigido, además de las particularidades de cada red social; todo ello alineado con la estrategia de comunicación corporativa. Complementando esto, Miguel Túñez (2012: 161) explica que la institución debe decidir las redes o comunidades que más se ajustan a su perfil de actividad asumiendo el compromiso de contribuir activamente para con los usuarios (Túñez & Sixto, 2010: 5).

Los avances tecnológicos son la principal causa de cambio en los procesos de comunicación. Siguiendo la tendencia mundial, en Ecuador, según las estadísticas del INEC (2014), el 65% de la población tiene acceso a Internet y el 32,6% de ese sector la emplea como una herramienta de comunicación. Gracias a ello, las personas cuentan con medios y formas de manifestar su agrado o disgusto frente a una actividad, organización o

marca; facilidades que los medios digitales brindan y que ha dado lugar a los *ciudadanos-periodistas*.

La comunicación en la actualidad ha adquirido otro matiz, en el cual la tecnología se convierte en una herramienta imprescindible para cumplir con una de las principales premisas: comunicar. Es por esto que los Directores de Comunicación, a través de la entrevista, reconocen los beneficios de la web como apoyo a las organizaciones:

- ✓ Ofrece un sinnúmero de posibilidades aprovechadas para la comunicación organizacional.
- ✓ Es un aliado para mejorar y facilitar la comunicación con los stakeholders.
- ✓ Es una alternativa económica e inmediata de comunicación; se utiliza principalmente para marketing digital.
- ✓ Difunde información con inmediatez y con un alcance inimaginable por los medios tradicionales.
- ✓ Permite particularizar mensajes para públicos determinados; para que la información llegue a quién debe llegar sin que sea considerada como *spam*.
- ✓ Utiliza lenguaje directo, dinámico.
- ✓ Es una comunicación más personal, de respuesta inmediata, como exigencia del usuario.

La utilización de las redes sociales es actualmente un camino obligatorio en la comunicación organizacional de varios sectores como el educativo, el religioso, político, ONGs, así como también de empresas públicas y privadas, entre otras.

Ana María Suárez, docente en Colombia, menciona que “establecer la gestión comunicacional, relacional y planificada ayuda a prevenir crisis y atender situaciones emergentes, de manera clara, oportuna y responsable con los públicos en todos los canales que la organización utilice”.

Es evidente que una comunicación interactiva con los públicos otorga una ventaja competitiva necesaria para mantenerse en el mercado. Por tanto, debe considerarse a la comunicación digital como una estrategia fundamental en las empresas. En Ecuador, la tendencia es que cada vez

más empresas utilicen las redes sociales y otros medios digitales en la comunicación organizacional.

4. Las redes sociales evolucionarán considerablemente en la gestión de la comunicación

La tecnología hoy en día ha permitido introducir una nueva forma de comunicación en red: asincrónica, rápida, efectiva y desligada de un lugar físico. Lo que nos lleva a referirnos a las redes sociales como “servicios basados en la web que permiten a sus usuarios relacionarse, compartir, coordinar acciones y en general, mantenerse en contacto (Orihuela, 2008: 2).

Las redes sociales son un modelo de comunicación multidireccional en el que todos tienen la oportunidad de comunicarse con todos de manera que las redes se han convertido en espacio de encuentro, negocio y debate. Sin embargo, la participación en los entornos 2.0 debe ser activa con los públicos objetivos, permitiendo el intercambio de opiniones y contenidos de manera que ambos obtengan beneficios en plena sintonía con el concepto de marketing de relaciones (Túñez y Sixto, 2011:5)

Los académicos, expertos en comunicación organizacional, consideran que los procedimientos y/o herramientas para gestionar y monitorear los medios digitales que deben ser dominados por los comunicadores organizacionales, para controlar los mismos y evitar las crisis online, son:

Tabla No 3. Procedimientos y/o herramientas que se deben dominar para controlar los medios digitales y gestionar las crisis online.

ACADÉMICOS	PROCEDIMIENTOS/HERRAMIENTAS
Francisco Cabezuelo Lorenzo	Redacción en redes sociales clara y explícita, pero directa y sin ambigüedades; con ética y sin manipulación. Mostrar siempre texto acompañado de multimedia (imágenes videos podcast) de ser posible.
Isabel Ruiz	Issues management Comunicación de crisis

	Diálogo con los públicos Seguimiento y control Evaluación
Nancy Ulloa Erazo	Dominar la redacción para medios digitales Generar impacto con texto directo La gestión de crisis viene enmarcada en la planificación del área de comunicación; no se trata únicamente de temas de prevención sino de contrarrestar temas que atenten contra la imagen institucional. Ante ello la gestión se vuelve de manera estratégica una forma de convertir aquellas debilidades en fortalezas.
Ana Almansa	Social media Programas de monitoreo
Antonio Castillo	Conocimiento de los procesos de la comunicación en línea Big data Análisis de datos en línea
Ana María Suárez	Conocimientos de la realidad organizacional y del entorno. Percepción del sentido de los mensajes e interacciones on line. Excelente redacción proactiva y asertiva. Soporte técnico adecuado, programas de diseño, fotografía original y con derechos al día.
Angeles Moreno	Investigación de la conversación digital Generación de contenidos Engagement.

Fuente: Delphi (primera fase). Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

5. Evolución de las redes sociales como apoyo en la gestión de la comunicación.

Rojas (2006) detalla 4 elementos importantes en la evolución de la comunicación: información, conocimiento, comunicación y tecnologías que son fundamentales dentro de la sociedad moderna; son perfectamente compatibles, combinables y complementarias; funcionan como un gran engranaje que permite a la sociedad tomar decisiones: creer o no creer, votar o no votar, participar o no participar, comprar o no comprar, son sólo algunos ejemplos. Por lo tanto, las empresas, que en su mayoría persiguen fines lucrativos, deberán tener presente el resultado de emplear estos cuatro elementos para el logro de sus objetivos.

Sin embargo, Ana Almansa, de la Universidad de Málaga (España), comenta “por un lado se debe incluir la comunicación digital y, por otro, la llamada gestión de intangibles que debe estar relacionada con la gestión de la comunicación organizacional... ¿o acaso no

estamos creando imagen con lo que enviamos a los medios de comunicación, por ejemplo?” (Segunda fase del Delphi).

Como se mencionó anteriormente, al momento de trazar las estrategias digitales se debe tomar en cuenta la imagen institucional que se transmite a través de elementos multimedia (texto, imágenes, videos, podcast), el mensaje que se comunica, las consecuencias o el impacto que tendrá la red sobre el grupo al cual va dirigida la información. Por tanto es importante, dentro de la gestión de comunicación estratégica, al considerar a las redes sociales como herramientas, evaluar su funcionamiento, su estructura, el servicio que proporciona, cuál es la red más utilizada por una determinada comunidad.

Dentro de los sistemas de medición, el valorar las acciones de comunicación también es importante para los Dircom porque organizacionalmente esto se traduce en cifras y estas cifras en costos. Entre los entrevistados, la aplicación a la medición de compromiso y fidelidad en redes sociales se aplica en un 33% como porcentaje mayor en los sistemas de medición que a su consideración se impondrán para valorar las acciones e inversiones de la comunicación estratégica; por sobre la aplicación de indicadores de calidad en un 20%, y la utilización del Balanced Scorecard y KPI en un porcentaje menor del 7%.

6. Las redes generalistas cederán espacio a las redes especializadas.

Para conocer sobre el futuro de las redes fue necesario consultar a los Dircom en la entrevista sobre: “¿Cómo cree que evolucionará el uso de las redes sociales en la gestión de la comunicación estratégica y si prevalecerán las redes generalistas o se incrementarán las de carácter especializado?”

El 50% de los entrevistados señala que las redes generalistas tienen mayor oportunidad de llegar a más usuarios, por el simple hecho de que no se dirigen a un público específico; de igual manera, muchas empresas prefieren hacer uso de las redes generalistas porque tienen mayor impacto en las publicaciones. Por tales razones, a pesar de la evolución de las redes

sociales, este tipo de redes no desaparecerán pero irán cediendo espacio a las redes especializadas. Sólo un mínimo porcentaje opina que éstas desaparecen completamente.

Las redes generalistas cederán espacio considerando que la segmentación será una constante pues es parte de un proceso, y el usuario tendrá la necesidad de racionalizar su tiempo solamente en lo que es de su interés, priorizando así dentro de las redes lo que considera su prioridad para conocer e interactuar.

Es comprensible que se tenga una opinión dividida en cuanto a la utilización de redes generalistas pues debemos tomar en cuenta que seguimos en proceso de penetración de Internet en la comunidad ecuatoriana y aún no tenemos una cultura bien definida respecto a la utilización de redes sociales.

Por otra parte, es posible que tengamos un crecimiento paralelo entre redes generalistas y redes especializadas, dependiendo de la experiencia que vayan adquiriendo los usuarios. Como en otros países, la evolución se evidencia en la madurez con la cual los usuarios manejan una red social, por tanto es un factor que influirá en los próximos años. Según la opinión de los entrevistados, las redes generalistas se van a mantener pues el público es amplio y siempre querrá conocer sus vastas posibilidades e irá desde lo más general para luego poco a poco escoger, según sus intereses y prioridades, a una red especialista. Aseguran también que las redes especialistas son utilizadas por pequeños segmentos de público especializado y toda empresa por lo general siempre tendrá el interés de estar en contacto con la colectividad a través de redes sociales no especializadas tales como Facebook, Twitter, etc.

El análisis de los resultados del estudio permite concluir que a pesar de no tener una penetración de tecnología e Internet de un 90 ó 100%, podemos ya considerar que la utilización de redes sociales de carácter general o específico constituye una alternativa al alcance de las organizaciones de nuestro país y que puede consistir en una poderosa herramienta para la comunicación de las organizaciones.

7. La comunicación digital y las herramientas que brindarán mayor

efectividad para la comunicación estratégica.

A pesar de que el acceso a Internet aún no es generalizado en Ecuador, se ha convertido en el medio de comunicación de todos los centros urbanos en general. Los resultados del primer año del Observatorio (2014) permitieron comprobar que las herramientas de la Web 2.0 ocupan un lugar importante dentro de las estrategias utilizadas por los Dircom y expertos involucrados en procesos de comunicación estratégica.

Bianchi (2013) realiza un análisis de varias herramientas de la Web 2.0 que se consideran de alto impacto para la comunicación digital, pues se ha generado una extensa comunidad de personas conectadas en el mundo que constituye una innovadora plataforma con potencial para el cambio social y que, además de ser de bajo coste es de fácil manejo.

En este contexto, podemos observar que muchas organizaciones exitosas dentro de sus estrategias de comunicación han sido acompañadas de algunas herramientas de la Web Social, que seguirán innovándose e incorporándose al ecosistema de la comunicación digital.

Según la experiencia de los académicos internacionales y nacionales en la primera fase del Delphi, exponen que las herramientas más efectivas que se utilizarán serán en primer lugar las redes sociales institucionales con el 85% y correo electrónico a través mailing con el 23%. Esto implica que los medios digitales se irán convirtiendo en una potente herramienta de comunicación y, aunque no se especifica el medio de comunicación para boletines tanto para medios de comunicación como para público interno (38%) y coberturas en vivo (15%), bien podrían realizarse mediante la utilización de medios digitales para brindar mayor cobertura hacia grupos de usuarios determinados dentro y fuera de la misma organización.

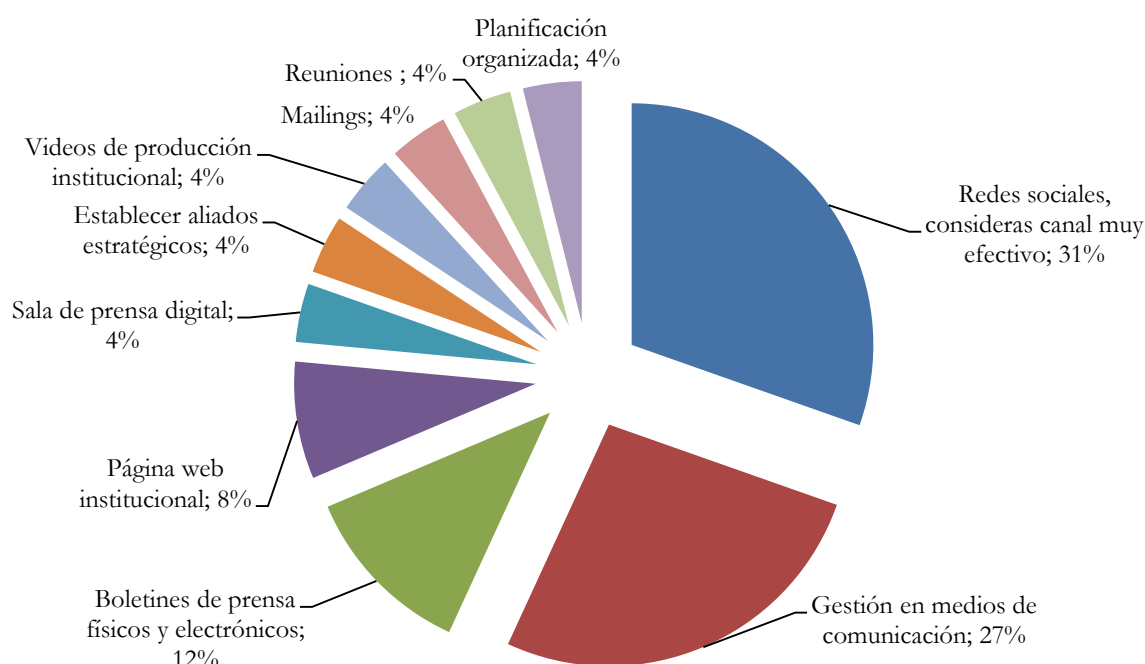
Figura No 17. ¿Qué herramientas serán más efectivas para comunicar en los próximos tres años?



Fuente: Delphi (primera fase). Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Las herramientas de la web 2.0 para la gestión de la comunicación que serán más efectivas de aquí a tres años para los Dircom Ecuador, alcanzaron: un 31% utilizarán las redes sociales considerándolas como un canal efectivo; 8% la página web institucional y 4% la sala de prensa digital.

Figura No 18. Herramientas utilizadas por los Dircom Ecuador



Fuente: Entrevista. Investigación realizada por el Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador

Dentro del ecosistema digital, las formas de consumir han evolucionado como lo señala Ideas Digitales Aplicadas (2014). Por ello se debe tener en cuenta el ciclo de vida de los lectores en el ámbito digital para poder segmentar las audiencias hacia quienes se han de preparar las diferentes tácticas de comunicación. Así mismo, se hace referencia a las métricas utilizadas para medir el rendimiento como la tasa de rebote, porcentaje de lectura, tiempo en página, total shares, entre otros, que permitirán avanzar hacia nuevos modelos de comunicación, cambios en la cultura de datos y la búsqueda de indicadores más ajustados.

Las tendencias para el año 2015, según las predicciones realizadas por E.life⁵, se centran en la utilización de algunas tecnologías que se han desarrollado en los últimos años. Así tenemos:

✓ Big Data, técnica que se basa en el análisis de grandes cantidades de datos, podría utilizarse para conocer mejor a los usuarios y relacionarse con

⁵E.life Group especialistas en inteligencia y gestión de relación con el consumidor usando las nuevas tecnologías. Nuestras especialidades comprenden las siguientes áreas de conocimiento. Tomado de: <http://www.elife.com.br/>

ellos en los momentos clave. Una de las principales aplicaciones de la metodología se observa dentro de Consumer-Centered Monitoring dedicada a la expansión de los focos de relación con el cliente.

✓ Uso de tecnología IBeacon, que utiliza transmisores de bajo consumo para notificar proximidad a ciertos dispositivos y que podría medir la proximidad de consumidores hacia determinados puntos. Y que integrada con CRM (Customer Relationship Management) mejoraría su potencial.

✓ Las Apps, que cada vez se adentrarán en nuestro entorno, podrían segmentarse y, como en otros países, hacer Spin-Offs llegando de diferentes maneras a distintos perfiles de usuarios.

✓ Innovaciones y crecimiento de la utilización de sites, email y otras herramientas también se han considerado como tendencia para el 2015.

Es evidente que se tiene un vasto conjunto de herramientas que poco a poco se irán adentrando en el contexto ecuatoriano el cual deberá adaptarse y estar al igual nivel de otros países. Ahora mismo lidera la utilización de las redes sociales pero en poco tiempo se asegurará la utilización de técnicas -caso BigData- como parte de las estrategias de la comunicación en las organizaciones de Ecuador.

Referencias bibliográficas

Aced, C. (2010). Perfiles profesionales 2.0. Barcelona: UOC.

Bianchi, M. (2013). Comunicación digital y nuevos medios. Herramientas de alto impacto a bajo costo. Asuntos del Sur (ADS). Disponible en: http://www.muchoconpoco.org/content/mcp/images/foros/comunicacion_digital.pdf [consultado 25/04/2015].

Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo N° 13 (pp. 30-33). Argentina. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf [consultado el 20/04/2015]

Ideas Digitales Aplicadas (15/10/2014). Métricas en Medios de Comunicación Digital. [Diapositivas de Slideshare]. Disponible en: <http://www.ida.cl/blog/analitica-web/resumen-webinar-metricas-en-medios-de-comunicacion-digital/> [consultado 06/05/2015].

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 201. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf [consultado 17/02/2015].

Iab Interactive Advertising Bureau (11/02/2015) Los medios de comunicación online son los soportes digitales que mayor credibilidad tienen. Disponible en: <http://www.iabspain.net/noticias/los-medios-de-comunicacion-online-son-los-soportes-digitales-que-mayor-credibilidad-tienen/> [consultado 5/05/2015]

Interactive and Cooperative Technologies (s/f) Web Semántico. Definición. Universidad de las Américas-Puebla, México. Department of Computer Systems Engineering. Disponible en: <http://ict.udlap.mx/people/carlos/is346/admon11.html> [consultado 22/04/2015].

Mosquera Villegas, M. (2008). De la Etnografía antropológica a la Etnografía virtual. Estudio de las relaciones sociales mediadas por Internet. Revista Fermentum – Mérida, Venezuela.

O'reilly, T. (2007) What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software (pp. 1-17). Communications & strategies

Santiago Campión, R. & Navaridas Nalda, F. (2012). La web 2.0 en escena. Pixel-Bit: Revista de medios y educación N° 41 (pp. 19-30).

Túñez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Zamora, España. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

