

Universitat  
de Girona

UNIVERSITAT  
DE GIRONA

# TIC's Y PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LAS PYME DE GIRONA



TRABAJO FINAL DE GRADO

GRADO EN PUBLICIDAD Y  
RELACIONES PÚBLICAS

AUTOR: Adrià Mercader  
Borrell

TUTORA: Dra. Carmen  
Echazarreta Soler

Facultat de Turisme  
Universitat de Girona  
Julio del 2016

## ÍNDICE

### PARTE 1

1. Justificación de la Investigación	3
2. Introducción	5
3. Pregunta Inicial	6
4. Objetivos	7
5. Factibilidad de la investigación	8
6. Marco teórico y conceptual	11
<b>6.1 Antecedentes</b>	<b>11</b>
6.1.2 Las Tecnologías de la Información y la Comunicación	11
6.1.2.1 Antecedentes en el estudio de las TIC	11
6.1.2.2 Nuevas Tecnologías	11
6.1.2.3 Las TIC en España	12
6.1.2.4 La Agenda Digital Española	13
6.1.2.5 Análisis sectorial de implantación de las TIC en la PYME Española 2014	14
6.1.2.6 Las TIC en las empresas	15
6.1.2.7 El uso de las TIC en las MIPyME industriales mexicanas	15
6.1.3 La comunicación en las PYMES	17
6.1.3.1 El valor de la comunicación: año 2015	17
6.1.3.2 El concepto de comunicación empresarial	17
6.1.3.3 Plan de Comunicación	18
6.1.3.4 Comunicación Interna	19
6.1.3.5 Comunicación Externa	22
6.1.3.6 Branding y PYMES	24
6.1.4 Estructuración y Organigrama de la PYME	26
6.1.4.1 PYMES familiares y no familiares	26
6.1.4.2 Estructura de la PYME familiar	27
6.1.4.3 Estructura de la PYME no familiar	28
6.1.5 Conceptos de Social Media y Nuevas Tecnologías	31
6.1.5.1 La marca on-line	31
6.1.5.2 PYMES y APP's	34
6.1.5.3 Sociedad y APP's	35
<b>6.2 Bases Teóricas</b>	<b>38</b>
6.2.1 Teorías aplicadas a las TIC	38
6.2.1.1 Teoría de los Recursos y Capacidades y sus derivas	38
6.2.1.2 Teoría de la Ecología de las Organizaciones	40
6.2.2 Teorías aplicadas a la comunicación	41
6.2.2.1 El plan de comunicación integral	41
6.2.2.2 Comunicación Corporativa	44
6.2.2.3 Comunicación Interna	55
6.2.2.4 Comunicación Externa	60

7. Metodología	72
7.1 Operativización de variables	72
7.2 Población y muestra	73
7.3 Caracterización de la investigación	76
7.4 Diseño y técnicas de Investigación	76
7.5 Calendario	77
8. Bibliografía y Webgrafía	79

**PARTE 2**

1. Introducción a la Investigación	83
2. La dirección de la empresa	86
2.1 La entrevista	87
3. Los trabajadores	92
3.1 La entrevista	93
3.2 Observación Etnográfica	96
3.3 Focus Grup	97
4. Los clientes	98
4.1 La encuesta	99
5. Los proveedores	100
5.1 La encuesta	101
6. Los accionistas	102
6.1 La encuesta	103
7. Resultados y conclusiones	104
7.1 Resultados esquemáticos	106
7.2 Pneumàtics Perelló	106
7.3 Components Elèctrics	119
7.4 Mas Bes	132
7.5 Allexport	145
7.6 Configirona SA	158
7.7 Resultados Específicos	166
7.8 Pneumàtics Perelló	167
7.9 Components elèctrics	171
7.10 Mas Bes	175
7.11 Allexport	178
7.12 Configirona SA	181
7.13 Conclusiones, Reflexiones y Propuestas	184
8. Agradecimientos	188
9. Anexos	189
8.1 Documentos estudio Pneumàtics Perelló	190
8.2 Documentos estudio Components Elèctrics	224
8.3 Documentos estudio Agropecuaria Mas Bes	248
8.4 Documentos estudio Allexport	265
8.5 Documentos estudio Configirona SA	282

## **1. Justificación de la investigación**

El trabajo que se expone a continuación, es el resultado de la investigación realizada por el autor de este estudio en el ámbito de la Comunicación en las PYMES, así como la implementación de las TIC en el tejido empresarial español, y en particular en la ciudad de Girona y su entorno.

La razón de ser del estudio es el interés personal adquirido a diario en las rutinas de trabajo en la empresa privada. La propia experiencia en el ámbito laboral pues, es el principal motivo del desarrollo del trabajo. En este contexto como responsable de comunicación y Marketing de una pequeña empresa, son muchos los factores que te llevan a pensar si las TIC están siendo bien utilizadas, desde un punto de vista comunicativo, por las pequeñas y medianas empresas, o de lo contrario si son infrautilizadas. Son numerosas las situaciones en que cargos de responsabilidad de estas empresas perciben las TIC como una herramienta necesaria para los procesos de producción, pero sin embargo, ¿se tienen igual en cuenta para los procesos de comunicación de la PYME? Y si vamos un poco más allá, si es verdad que no se les da importancia, y no se destinan los recursos suficientes en estas líneas, a qué se debe? Es un problema de las TIC en particular? O es que en general las pequeñas empresas no dan la suficiente importancia a la comunicación dentro de sus organizaciones?

Más allá de la experiencia profesional, el interés personal por la información y por estar informado también se ha convertido en un factor determinante a la hora de plantear la investigación. Es conocida y popular la expresión: “la información es poder”. Pero no es solo el poder, también es la cultura. En este sentido, tengo la impresión personal que las TIC juegan un papel importantísimo. Un trabajador bien informado a nivel productivo, pero también a nivel social y cultural, será una persona más inteligente, con más conocimientos, y consecuentemente con más argumentos. Es importante pues para una empresa fomentar que los trabajadores se informen y aprendan más allá de la propia actividad de la empresa? Estos factores ayudan a la empresa a ganar competitividad?

Finalmente, y otro de los motivos por los cuales se ha planteado este estudio, es la medición de resultados a nivel comunicativo, así como su coste. Cuando hablas con pequeños empresarios y autónomos, hay 2 argumentos recurrentes a la hora de dejar las estrategias de comunicación fuera de sus planteamientos empresariales. El primero es que la publicidad, el Marketing y la comunicación en general, son muy costosos. Acostumbrados a los medios convencionales pues, y debido probablemente a un alto desconocimiento del sector, muchas empresas optan por quitar la publicidad y la comunicación directamente de sus planteamientos de

funcionamiento, obviando que las TIC son una posible solución a esta escasez de recursos a la hora de comunicar.

Otro de los argumentos recurrentes es el retorno. “Es que pagas mucho y no ves el retorno” dicen algunos pequeños empresarios. Pues bien, desde el conocimiento que uno tiene de algunas de las TIC relacionadas con el Marketing, parece evidente que dicho problema es mucho más fácil de solucionar en cuanto a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación se refiere. Con sistemas más automatizados y precisos, podemos determinar de una forma mucho más clara cuál ha sido el impacto de nuestra campaña; cuál es el grado de información de nuestros trabajadores, etc.

En definitiva pues, es el interés por demostrar la importancia de la comunicación y la información en el seno de la empresa lo que me ha empujado a realizar esta investigación. La organización y el establecimiento de unas pautas a la hora de transmitir la información deben convertirse en algo prioritario para las PYMES si quieren aumentar su competitividad. El estudio analizará la situación actual, e intentará demostrar con argumentos y hechos la importancia de las TIC a la hora de planificar y ejecutar una estrategia comunicativa.

## 2. Introducción

A muchas de las personas que leerán el trabajo expuesto a continuación, les parecerá evidente que la importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación es un hecho irrefutable a día de hoy, y que cualquier empresa que pretenda avanzar, crecer y expandirse se ve abocada a la adopción de este tipo de tecnologías.

Sin embargo lo que dentro del sector de las ciencias de la Comunicación parece una evidencia, no se traslada de una forma tan clara a la pequeña empresa, y en concreto a la pequeña empresa de la ciudad de Girona.

Que son las TIC? Gerentes, directores generales y trabajadores de distintas empresas. Todos ellos han sido entrevistados partiendo de una misma pregunta, al mismo tiempo que paralelamente se observaba algunas de las rutinas de trabajo para entender mejor la situación en que se encontraba cada organización en relación a las TIC.

Las siguientes páginas del documento de este estudio pretender ser un reflejo comparativo de lo ideal y lo real. Poner blanco sobre negro la teórica y la práctica. Cuáles son las opiniones y teorías de distintos expertos sobre el tema, y si estas realmente se llevan a la práctica o no.

Para ello el documento se divide en 2 partes claramente diferenciadas.

La primera de ellas (Planificación de la Investigación) se plantean los objetivos, se exponen los antecedentes, se define el marco teórico, y otros aspectos sobre los cuales partirá la segunda parte (La Investigación), donde se definen las técnicas a seguir para la recogida de la información, y donde se muestran ya los resultados y las conclusiones obtenidas.

El lector podrá observar que la investigación se ha planteado desde una óptica enfocada claramente a la comunicación. En este sentido, y con la finalidad de entender mejor el porqué del estado de las TIC, no solo son analizadas estas últimas, sino que se valoran aspectos como la Comunicación Interna, la situación motivacional de los trabajadores, o la imagen de la empresa.

Será la suma de todos ellos la que nos permitirá determinar e argumentar el porqué de la situación de las TIC dentro de la empresa. Si existen, si se les saca partido, si están obsoletas, etc.

La esencia será pues descubrir si las TIC ayudan a mejorar la comunicación en la empresa o no; o sin embargo, si es la comunicación como concepto, quién perjudica a las TIC.

### 3. PREGUNTA INICIAL

“De que forma los nuevos canales y medios de comunicación, así como las técnicas de márketing propias de estos, han influido en la estrategia de comunicación de las PYMES?”

#### **EXPLORACIÓN**

Después de realizar la fase de exploración en la que: hemos revisado varios artículos y estudios sobre el estado de la comunicación en las PYMES, hemos profundizado en las TIC y sus herramientas, hemos repasado de forma breve los principales canales de comunicación, y hemos recogido la opinión de expertos, llegamos principalmente a 3 conclusiones que nos llevan a un replanteamiento de nuestra pregunta:

- La mayoría de pequeñas empresas no disponen de una estrategia de comunicación, de modo que éste concepto no puede constar en nuestra pregunta inicial
- Las empresas ven las TIC desde una perspectiva muy amplia. No sólo como un conjunto de herramientas que permitan mejorar la comunicación de su organización.
- Teniendo en cuenta que la UE considera como PYME cualquier empresa de entre 1 y 250 trabajadores, será necesario acotar más el universo a estudiar con la finalidad de conseguir unos resultados rigurosos. Por ello tomaremos la definición de Pequeña Empresa proporcionada por el Banco de España, en la que esa se considera como una organización de entre 10 y 49 trabajadores, y con un volumen de facturación inferior a los 10 millones de euros anuales (*Circular del Banco de España publicada en el BOE 12 de octubre del año 2013*)
- A la vista de los recursos humanos y materiales de los que disponemos, el análisis de todo el territorio español puede representar serios problemas a la hora de desarrollar nuestra investigación, así que vemos más oportuna realizarla en un territorio más delimitado: Girona ciudad y su área de influencia.

Teniendo en cuenta estos dos factores pues, replanteamos la pregunta principal de nuestra investigación para ajustarla más a la realidad, y facilitar así también la factibilidad del estudio:

#### **Reformulación de la pregunta inicial**

“¿Qué grado de implementación tienen las TIC en los procesos comunicativos de las pequeñas empresas del área de Girona (de 10 a 49)?”

Por consiguiente nos hemos marcado también el objetivo:

“Evaluar y conocer el grado de implementación de las TIC en las pequeñas empresas de Girona”

#### 4. OBJETIVOS

##### *Objetivos Específicos*

- Definir el nivel de uso de los canales de comunicación convencionales en las pequeñas empresas de Girona
- Determinar y analizar el número y tipo total de Tecnologías de la Información y Comunicación con las que podría contar una pequeña empresa gerundense
- Analizar y determinar a qué otorgan más importancia los responsables de la toma de decisiones en las pequeñas empresas de Girona
- Investigar cuáles son las TIC y las herramientas más utilizadas por las pequeñas empresas gerundenses

##### *Preguntas de la Investigación*

- ¿Cuál es el grado de utilidad de los canales de comunicación convencionales en las pequeñas empresas de Girona?
- ¿Con cuántas Tecnologías de la Información y la Comunicación podría contar una pequeña empresa de Girona en la actualidad?
- ¿Dentro del organigrama empresarial de una pequeña empresa gerundense, a que departamentos otorgan mayor importancia los responsables de la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son las TIC, y las herramientas, más utilizadas por las pequeñas empresas de Girona?

##### *Hipótesis Objetivo*

- El tamaño de las empresas determina el grado de implementación de las TIC en sus procesos comunicativos. Cuando más grande es la empresa, más implementadas están las TIC y más se utilizan. Por lo contrario, en las empresas pequeñas tienen menos peso, y predominan los canales de información y comunicación tradicionales

## **5. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante el proceso de formulación del problema, nos aparecen una serie de dudas referentes a la factibilidad del proyecto. Algunos aspectos van relacionados con la relevancia de la temática a estudiar; otros con el universo; y otros tienen más que ver con temas de logística. Es por eso que creemos indispensable justificar y aclarar la factibilidad del proyecto, con el fin de asegurarnos que vamos por el buen camino.

### ***¿Es demasiado amplio el tema?***

Si analizamos la pregunta inicial sobre la que se basa la investigación, vemos que los principales puntos a analizar son dos: las TIC y las pequeñas empresas gerundenses. En el caso del primer término se trata de un objeto de estudio claramente delimitado científicamente. Hay un consenso amplio entre los distintos autores sobre lo que son las TIC. Sin embargo, en el caso de las PYMES esto nos puede causar más dudas. Si bien es verdad que existe una definición a nivel europeo sobre lo que son las PYME, a la hora de analizarlas nos podemos encontrar con distintos factores que pueden alterar nuestros resultados. Es por eso que aparte del factor tamaño en cuanto a trabajadores, el proyecto también tendrá en cuenta los sectores económicos de las empresas, su situación geográfica, su volumen económico, y otros factores de las empresas que pueden influir de forma relevante a nuestra investigación. En este sentido y teniendo en cuenta los recursos de que disponemos, dividiremos los modelos de empresa a estudiar de la siguiente forma:

- Tamaño: Como ya hemos dicho anteriormente serán objeto de estudio las empresas de entre 10 y 49 trabajadores.
- Volumen económico: Según el mismo criterio del Banco de España en cuanto a PYMES se refiere, sólo serán analizadas aquellas empresas con una facturación inferior a los 10 millones de Euros anuales
- Sector: Las empresas serán divididas según el sector de actividad, una división muy común y utilizada a la hora de realizar estudios. Así las agruparemos en tres sectores: Primario, Secundario y Terciario.

### ***¿Es relevante la investigación?***

Las TIC están cambiando los hábitos de trabajo y la forma en cómo las empresas se comunican con su público. Es un hecho evidente pues, que las grandes empresas dan un elevado grado de importancia a esas nuevas tecnologías. Aún así, no sabemos el grado de importancia que las pequeñas empresas dan a estas nuevas formas de comunicación, y lo más importante, no conocemos su nivel de implementación en las pequeñas empresas gerundenses. Teniendo en cuenta pues que esas nuevas tecnologías y esos nuevos métodos de comunicación han llegado para quedarse, y son

de vital importancia para las grandes empresas, llegamos a la conclusión que conocer el estado de las TIC en las PYMES resulta un trabajo de gran importancia.

### ***¿Son susceptibles de análisis los datos?***

La investigación nos permite analizar de una forma clara aquello que queremos descubrir: el grado de implementación de las TIC en los procesos comunicativos de las pequeñas empresas gerundenses. Para ello será necesario un estudio previo de que son exactamente las TIC, como se dividen, cuantas existen, que funciones tienen, etc. Una vez estudiado esto podremos proceder al análisis de las empresas, y evaluar así cuales son las Tecnologías de la Información y la Comunicación que estas utilizan, y para que las usan. De ese modo podremos averiguar de forma clara y objetiva la relación que existe entre las TIC y las pequeñas empresas.

### ***¿Tiene proyección social?***

Según varios autores y distintos estudios, parece evidente que la sociedad está demandando nuevas formas a la hora de relacionarse con las instituciones. La mayoría de esas formas pasan además por los nuevos canales de comunicación, y mucho tienen que ver en ellos las TIC. Es evidente que ya no sólo la aparición de Internet fue importante, sino que también lo han sido la aparición entre otros de las redes sociales, y en la actualidad lo son las plataformas a través de las cuales se accede a los contenidos, es decir: móviles, tabletas, televisiones, y también, aún que cada vez parece más en desuso, los PC's. Todo este desarrollo económico ha hecho evolucionar de una forma muy rápida a la sociedad, que con gran rapidez demanda comodidad, y a su vez, que las empresas estén adaptadas a estos nuevos tiempos. La pregunta es: lo están?

### ***¿Tiene implicaciones prácticas?***

Desde un punto de vista técnico nos podemos atrever a decir, que una vez finalizado el trabajo será el momento de determinar las implicaciones prácticas. Y es que para ello no sólo hará falta conocer el grado de implementación de las TIC en las pequeñas empresas, sino que también hará falta la opinión del consumidor. Será esta, en muchos casos, la que nos determine los elementos y mecanismos que a la práctica hacen que aquella empresa saque más provecho de las nuevas tecnologías, o no. Por otro lado será también relevante la opinión de los propios trabajadores, ya que su experiencia será vital para entender cómo funciona la comunicación dentro de la empresa. Finalmente, el organigrama de la empresa también resultará una pieza vital a

la hora de determinar cuáles son las implicaciones prácticas. Cabe tener en cuenta que serán los Gerentes o Directores los que finalmente decidirán en muchos casos cómo se estructura la comunicación, o bien en quién confían para que lo haga.

***¿Aporte teórico o metodológico?***

La investigación en sí no supone un aporte metodológico porque el proceso que se utilizará para obtener los resultados no es novedoso, y se desarrollará mediante técnicas clásicas. Sin embargo si puede suponer un aporte teórico ya que el resultado de la investigación puede convertirse en una teoría que puede ser tenida en cuenta tanto por expertos, como por empresas.

## 6. MARCO TEÒRICO Y CONCEPTUAL

### 6.1 Antecedentes

#### 6.1.2 Las Tecnologías de la Información y la Comunicación

##### 6.1.2.1 Antecedentes en el estudio de las TIC

Si tenemos en cuenta que los términos que la mayoría de expertos y autores han utilizado para la definición de TIC van relacionados con información e informática, podemos observar que hay un amplio consenso en que los inicios de las TIC se encuentran en los años 90. Sin embargo son escasos los estudios relacionados con el tema durante esta época, probablemente fruto de la no existencia del término como tal. Así pues tenemos que avanzar hasta a principios del siglo XXI para encontrar en España los primeros estudios que hablan sobre las TIC.

Sin embargo, si retrocedemos a años anteriores, podemos también encontrar artículos y estudios relacionados con las TIC, pero bajo otros pseudónimos, como pueden ser el de “Nuevas Tecnologías”, usado en el año 1999 por el Catedrático de Periodismo de la Universidad de la Laguna, el Dr. José Manuel de Pablos Coello.

##### 6.1.2.2 Nuevas Tecnologías

En 1999 el Lic. José Manuel Luís Hortolano redactaba un artículo titulado “El impacto social de las nuevas tecnologías”<sup>1</sup>. Con ello se refería básicamente a la aparición i implementación, en la década de los 90, de dos nuevas tecnologías: Internet y la TV por cable.

En este sentido Hortolano defendía que la tecnología estaba ya dejando de ser un mero instrumento para mejorar la productividad de las empresas, para convertirse inequívocamente en un producto de consumo. La razón de este cambio era la importancia de las Tecnologías de la Información para la economía capitalista. Una tecnología que muchas empresas veían necesaria y eficaz sobre todo para reducir costes.

Sin embargo en 1999 la mayoría de expertos en nuevas tecnologías y sociedades coincidían en una cosa: El ritmo al que evolucionaba la tecnología era muy alto, y ni la sociedad ni las empresas podían asumirlo. No obstante las principales empresas de Nuevas Tecnologías (telecomunicaciones, Internet, PC's, etc) enfocaban sus estrategias a desarrollar sus productos básicamente para otras empresas, pues eran los actores de la sociedad más solventes. Organizaciones internacionales en la mayoría de casos, que veían las Tecnologías de Información como una importante herramienta de poder. En la segunda década de los 90 pero, las empresas que comercializaban TI (Tecnologías de

---

<sup>1</sup>José Manuel Luis Hortolano <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999adi/06Hortolano.html> {14/09/15}

la Información) empiezan a centrarse en la tecnología como elemento de ocio para la sociedad. Poco a poco el consumo se va haciendo masivo y se expande por todo el mundo.

Unos hechos que, según Hortolano, supondrán un vuelco en las categorías tradicionales que configuraban la identidad social de una persona. La nación, la religión y la clase social pasaran a un segundo plano, y las TI nos proporcionarán una información que permitirá clasificar y agrupar a las personas en otros parámetros.

### 6.1.2.3 Las TIC en España

Otro interesante estudio, y probablemente uno de los primeros que aparecieron en cuanto al concepto TIC, es la investigación desarrollada por los profesores de la IESE Business School Sandra Sieber y Josep Valor, titulado *El sector de las tecnologías de la información y comunicación en España en el contexto europeo: evolución y tendencias*.<sup>2</sup>

El trabajo nos permite obtener de una forma clara y concisa cual es la situación de la economía relacionada con las TIC en España durante el año 2008. Si bien es verdad que se trata de un estudio con siete años de antigüedad, analizándolo nos permite observar cuáles han sido las tendencias en cuanto a inversión económica en el sector de las TIC españolas. A través de comparativas con otros países; de indicadores de mercado; de tasas de inversión en TIC, y otros elementos, podemos obtener una visión global desde los años 90 hasta el 2008 de lo que ha sido la evolución de las TIC.

Por otro lado, nos sirve también de gran ayuda a la hora de definir el sector de las TIC. En este sentido, definiciones y contextualizaciones de la Sociedad de la Información de la OCDE, o definiciones iniciales sacadas de la CIU (Código Industrial Internacional Uniforme), nos permiten delimitar mucho más el sector de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. Hecho que puede resultar clave en los resultados de nuestra investigación para comprender como las empresas utilizan estos servicios.

En esta línea, el estudio concluye con tres resultados que nos son de gran ayuda para nuestro estudio.

En primer lugar, España es uno de los países que más invierte en Telecomunicaciones, pero está a la cola en lo referente a Tecnologías de la Información.

En segundo lugar, el estudio concluye que aunque las empresas relacionadas con el sector de las TIC experimentaron un amplio crecimiento durante el período

---

<sup>2</sup>Sandra Sieber y Josep Valor

[http://www.iese.edu/es/files/Dos\\_Sieber%26Valor\\_BIT\\_Dic%2009\\_El%20sector%20de%20las%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20comunicaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a%20en%20el%20contexto%20europeo\\_evoluci%C3%B3n%20y%20tendencias\\_tcm5-40916.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Dos_Sieber%26Valor_BIT_Dic%2009_El%20sector%20de%20las%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20comunicaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a%20en%20el%20contexto%20europeo_evoluci%C3%B3n%20y%20tendencias_tcm5-40916.pdf) [14/09/15]

comprendido entre los años 2000 y 2008, se trata de un sector poco profesionalizado y poco competitivo.

Y finalmente, una mayor inversión en innovación y bienes y servicios TIC, mejora la productividad de las empresas, y al mismo tiempo representa un incremento de beneficios.

#### 6.1.2.4 La Agenda Digital Española (2013)

En el año 2013 el Gobierno del Estado aprobó la Agenda Digital para España<sup>3</sup>. Esta nueva herramienta, nació con la finalidad de establecer una hoja de ruta en Tecnologías de la Información y la Comunicación. Entre otros objetivos, el proyecto pretendía establecer la estrategia española para lograr los objetivos marcados por la Agenda Digital Europea<sup>4</sup>; fomentar las TIC mediante las políticas públicas, e incrementar así la productividad y competitividad de las empresas; e incentivar una transformación y modernización de la sociedad, las empresas, y la Administración a través de la implementación de las TIC.

Una vez presentada la Agenda, el Gobierno puso en marcha además la elaboración de un conjunto de planes específicos, que permitirían alcanzar los objetivos que figuraban en ella. Planes donde se analizaba cual era la situación en el año 2013, y en donde se determinaban las medidas a implementar para conseguir el resultado esperado. Dichas medidas tendrían un alcance temporal de hasta el 2015, con la posibilidad de ser revisadas anualmente, y de ser alargadas hasta el año 2020 con la finalidad de cumplir con la Agenda Digital Europea.

En el año 2015 pues, se pusieron en marcha siete planes:

- Plan de telecomunicaciones y redes ultrarrápidas: Tiene como objetivo impulsar el despliegue de redes de acceso ultrarrápido a la banda ancha, tanto fijo como móvil, y fomentar su adopción por ciudadanos, empresas y administraciones.
- Plan de TIC en PYME y comercio electrónico: Se orienta a conseguir que las empresas realicen un uso más eficiente e intensivo de las tecnologías digitales, transformando así pues sus procesos y estructuras en aras de mejorar su productividad y competitividad.
- Plan de impulso de la economía digital y los contenidos digitales: Diseñado conjuntamente por la Administración pública y el sector privado, persigue

<sup>3</sup> <http://www.agendadigital.gob.es/Paginas/Index.aspx> [18/09/15]

<sup>4</sup> \***Agenda Digital Europea**: Fue puesta en marcha por la Comisión Europea en el año 2010 con el objetivo de transformar el modelo económico europeo, y propiciar así un tipo de crecimiento distinto, más inteligente, sostenible e integrador. Los ejes principales del proyecto son las TIC i en especial Internet. <http://blog.educalab.es/intef/2013/10/21/agenda-digital-europea/> [18/09/15]

fomentar el desarrollo de la economía digital<sup>5</sup> mediante un conjunto integral de medidas que impactan en los distintos agentes del ecosistema de la economía digital

- Plan de internacionalización de empresas tecnológicas: Pretendo ayudar a las empresas tecnológicas a iniciar el camino de la internacionalización, proporcionándoles las condiciones y el soporte necesario, al mismo tiempo que quiere facilitar la inversión extranjera directa en el sector TIC.
- Plan de confianza en el ámbito Digital: Pensado para construir un clima de confianza que contribuya al desarrollo de la economía y la sociedad digital, disponer de un ciberespacio abierto, seguro y protegido.
- Plan de desarrollo e innovación del sector TIC: Tiene como objetivo la mejora de la competitividad de las industrias del sector TIC.
- Plan de inclusión digital y empleabilidad: Pretende aumentar la accesibilidad de Internet, avanzar en la alfabetización digital, disminuir la brecha digital de género y mejorar la empleabilidad en España.

#### 6.1.2.5 Análisis sectorial de implantación de las TIC en la PYME Española 2014

La Fundación para el Desarrollo Infotecnológico de Empresas y Sociedad, Fundetec, y el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI, llevan analizando desde hace años, el estado de las TIC en las PYMES españolas a través de un estudio anual titulado *Análisis Sectorial de la implementación de las TIC en la PYME Española*<sup>6</sup>.

Desde un punto de vista sectorial, en el que se engloban por sectores el 74% de las empresas de nuestro país, el estudio nos permite observar la evolución experimentada por las TIC durante los últimos años, así como también hacernos una idea de cuál es la evolución de dichas tecnologías en las PYMES españolas.

El análisis se realiza básicamente partiendo de: estadísticas facilitadas por el INE (Instituto Nacional de Estadística), indicadores micro y macro económicos, y "focus groups". De esa forma el análisis nos pretende transmitir también cuál es el grado de relación entre la evolución de la economía, y la implementación de las TIC.

Los resultados del estudio nos permitirán observar el nivel de implementación de las TIC en las empresas, un dato que nos podrá servir de gran ayuda para nuestra investigación. En este sentido hay que destacar que el estudio se realiza a nivel general y que no profundiza en los distintos procesos de las empresas, sino que hace un

<sup>5</sup> **Economía Digital**: La economía digital es un sector de la economía que incluye los bienes y servicios en los que su desarrollo, producción, venta o aprovisionamiento depende de forma crítica de las tecnologías digitales  
[http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2705\\_07-24\\_0540D1E3A161DBFDD6A4B2982CC756BD.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2705_07-24_0540D1E3A161DBFDD6A4B2982CC756BD.pdf) [18/09/15]

<sup>6</sup> Fundación Fundetec <http://www.ipyme.org/Publicaciones/informe-epyme-2014.pdf> [18/09/15]

análisis global. Nuestro estudio no pretende analizar exclusivamente el nivel de implementación de las TIC, y sus motivos, sino que queremos descubrir cómo estas influyen en los procesos comunicativos de las empresas.

#### 6.1.2.6 Las TIC en las empresas

La Escuela de Negocios Esade y la Analística TIC independiente, Penteo, presentaban en el año 2012 un estudio titulado “Las Tecnologías de la Información en la Empresa Española”<sup>7</sup>.

El trabajo recoge la opinión de más de 120 directivos y presidentes de importantes empresas españolas sobre las TIC, y es una guía práctica para observar cuales eran las tendencias en TIC en España en el año 2012, y ver cómo han evolucionado.

Además de las últimas tendencias en TIC, y de la visión que tienen sobre estas los principales directivos de importantes empresas, el trabajo analiza también en profundidad la figura del CIO (Chief Information Officer), una nueva figura que será la responsable de coordinar y ejecutar todas las decisiones que la empresa tome en materia de Tecnologías de la Información. El Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Colombia, nos proporciona una definición bastante clara del concepto: *Los CIO (Chief Information Officer) son líderes de la gestión estratégica de Tecnologías de Información, encargados de planificar, organizar, coordinar, gestionar y controlar la estrategia de uso y apropiación de TI, y todo lo que conlleva esta tarea*<sup>8</sup>.

La investigación de Esade y Penteo además supone una buena base para la estructura de nuestra investigación, ya que en ella se recogen buena parte de las más importantes Tecnologías de la Información y la Comunicación como puede ser por ejemplo el concepto de “Cloud Computing”, relacionado con el almacenamiento de información; o bien el concepto “Smart Everything”, relacionado con los dispositivos móviles y tabletas.

#### 6.1.2.7 El uso de tecnologías de información y comunicación en las MIPYME industriales mexicanas

El estudio<sup>9</sup>, presentado por Saavedra García, M.L. y Tapia Sánchez, B. (2013) nos muestra también de forma clara la situación de las TIC en la pequeña empresa mexicana. Aún y tratándose de territorios distintos, culturas distintas, y situaciones geo-políticas distintas, algunas de las conclusiones del estudio nos son de gran valor a la hora de plantear nuestra investigación.

<sup>7</sup> ESADE Business School <http://www.penteo.com/reports-free-research/InformeESADEPENTEO2012.pdf> [21/09/15]

<sup>8</sup> Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Colombia <http://www.mintic.gov.co/gestioni/615/w3-propertyvalue-6205.html> [18/09/15]

<sup>9</sup> María L. Saavedra García y Blanca Tapia Sánchez <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82326270007> [21/09/15]

En este sentido una de las primeras conclusiones que se desprenden del estudio, es el de la visión global de las TIC. Para Saavedra García, M.L. y Tapia Sánchez, B. las TIC no solo están presentes en cada una de las etapas de la cadena de generación de valor, sino que además la modifican. Así pues, observamos que la implementación de las TIC no solo modifican la forma cómo se desempeñan las actividades de la empresa, sino también en cómo se relacionan.

Otra de las conclusiones que se extrae del estudio es que las TIC por si solas no proporcionan un aumento significativo de productividad a las empresas. Se requiere pues, una visión mucha más amplia. Y eso significa plantear las TIC des de una visión estratégica, y en dónde los objetivos estén claramente definidos.

Finalmente, y citando a Ríos (2009), el estudio nos señala todo un seguido de barreras para el uso de las TIC por parte de las empresas, y nos determina también por otra parte, cuales son los factores que hacen que se le de poca importancia a las TIC. En este sentido a continuación se recogen las principales barreras presentadas en el estudio, así como también cuales son esos factores<sup>10</sup>.

<b>Barreras</b>
Coste de las TIC y período de implementación
Problemas de financiamiento
Resultados inferiores a las expectativas
Rápido nivel de obsolescencia. Inversión constante
Tecnología poco flexible e inadecuada para las necesidades de la empresa
Dificultad para encontrar personal especializado
Resistencia al cambio que desemboca en poco rendimiento de las TIC
Adopción de las TIC por moda y no por necesidad
Falta de presupuesto e implicación por parte de la Dirección de la Empresa en cuanto a TIC
Infraestructura insuficiente para dar apoyo a un sistema TIC

<b>Factores</b>
Falta de recursos financieros
Brecha digital. Poco entendimiento de los beneficios de las TIC para la empresa
Motivación baja
Desconocimiento de oportunidades
Falta de una estrategia a nivel nacional para impulsar las TIC
Nivel de integración en las cadenas de productividad

<sup>10</sup> Ríos et al (2009) (pags 92,93 y 94) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82326270007> [24/09/15]

### 6.1.3 La comunicación en las PYMES

#### **6.1.3.1 El valor de la comunicación: año 2015**

“La idea de que la comunicación es cara, es una opinión muy extendida entre las PYMES”. Esta afirmación fue pronunciada por la periodista y directora de la empresa Agencias de Comunicación, Raquel Cobo en el año 2014<sup>11</sup>.

Un año más tarde, era la agencia OAK Power quién confirmaba la tendencia, y presentaba un estudio<sup>12</sup> en donde se reflejaba que un 45% de las PYMES no contaban con un departamento de comunicación y marketing. El estudio además, dejaba al descubierto una serie de datos que ponían de manifiesto cual es el estado de la comunicación de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro territorio. En cuanto a presupuesto, solo un 45% de las empresas invierten en ella, y en cuanto a valoración es uno de los departamentos peores valorados con un 6,4 de media. Estos preocupantes datos se daban según el informe por dos motivos. El primero la manca de recursos económicos (30% empresas); el segundo las empresas no creen que sea necesario un responsable de comunicación (1 de cada 4 no le da importancia). Podemos afirmar pues, que la comunicación no es valorada como un elemento productivo dentro de la empresa, sino más bien como un gasto que hay que reducir o evitar.

Pero cuando hablamos de comunicación y procesos comunicativos en las PYMES, exactamente a qué nos referimos? Existen distintas teorías y estudios referentes a los procesos comunicativos en las empresas.

#### **6.1.3.2 El concepto Comunicación Empresarial**

M<sup>a</sup> Victoria Carrillo Duran y Juan Luis Tato Jiménez, analizan en su estudio “La Comunicación Empresarial del siglo XXI. La gestión de los intangibles”<sup>13</sup>, distintos errores que cometen las PYMES a la hora de entender que es la Comunicación Empresarial.

En primer lugar, los autores afirman que algunas empresas comprenden la comunicación empresarial, como aquella que generan las personas que conforman la organización de forma oral y voluntaria. Es evidente pero, que este tipo de comunicación no puede ser tratada en ningún caso de empresarial sino más bien, como indican los mismos autores, de comunicación espontánea.

Otro error frecuente apuntan Carrillo y Tato, es el hecho de confundir Comunicación y Información. En este sentido la información es parte de la comunicación de la empresa, pero en ningún caso se puede reducir a ella, o confundir los términos.

Finalmente existe el riesgo de equiparar comunicación del producto, con comunicación empresarial. En este caso suele reducirse la comunicación de la empresa, a la comunicación

<sup>11</sup> Raquel Cobo <http://www.agenciasdecomunicacion.org/noticias-del-sector/la-comunicacion-el-principal-error-de-las-pymes.html> [21/09/15]

<sup>12</sup> Agencia OAK Power <http://www.topcomunicacion.com/noticia/6529/las-pymes-deben-fortalecer-su-marketing-y-comunicacion-para-impulsar-la-recuperacion-economica> [24/09/15]

<sup>13</sup> M<sup>a</sup> Victoria Carrillo Duran y Juan Luis Tato Jiménez [http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/38\\_esp.pdf](http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/38_esp.pdf) [24/09/15]

del producto, cuando esta es solo una parte más de todo lo que comprende la Comunicación Empresarial.

En conclusión pues, según Carrillo y Tato, podemos definir la Comunicación Empresarial de la siguiente forma:

*“La comunicación empresarial es el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones, para que una organización alcance sus objetivos planteados en términos de obtener más valor (una marca fuerte) y reconocimiento (mejor imagen corporativa a corto plazo y mejor reputación corporativa a largo plazo)”*

Si tomamos en cuenta esta definición, podemos afirmar que la Comunicación Empresarial es básicamente un conjunto de acciones que tienen como finalidad mejorar la imagen de marca.

Sin embargo, cuando buscamos Comunicación Empresarial, este término se mezcla y se confunde con otros conceptos como: Comunicación Estratégica, Comunicación Organizacional, o Comunicación Corporativa entre otros. Es evidente pues, que la Comunicación Empresarial no es solo un conjunto de decisiones materializadas, sino que esas acciones requieren de una planificación y una estrategia previas.

La mayoría de autores además, destacan la importancia de disponer de un documento dónde se refleje esta estrategia, y en dónde se tengan en cuenta todos los factores que intervienen en el desarrollo de la comunicación empresarial. Este documento recibe en la mayoría de casos el nombre de Plan de Comunicación.

### 6.1.3.3 Plan de comunicación

Antonio José Molero, en el año 2005, describía el Plan de Comunicación como “el esqueleto que permite a la empresa practicar una comunicación institucional profesional”<sup>14</sup>. Para Molero se trata de una herramienta básica, que permite a las empresas coordinar y supervisar su estrategia de imagen y comunicación.

La periodista y especializada en Dirección de Comunicación Corporativa, Cristina Aced, va un poco más allá y habla de Plan Estratégico de Comunicación Integral<sup>15</sup>. Para Aced, este documento no solo debe servir para coordinar y supervisar la comunicación de la empresa, sino que en él se deben recoger los objetivos, los destinatarios, las políticas de la empresa, las estrategias, los recursos, y las acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

### 6.1.3.4 Comunicación Interna

<sup>14</sup> Antonio José Molero

[http://conocimiento.incae.edu/ES/no\\_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf](http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf) [25/09/15]

<sup>15</sup> Cristina Aced [http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf) [25/09/15]

Muchas veces cuando hablamos y nos referimos a la comunicación empresarial, lo primero que nos viene a la cabeza es la publicidad, y las acciones comunicativas que la empresa realiza para los consumidores. Sin embargo, es evidente que una organización cuenta con más stakeholders a parte del consumidor final, aun así a la hora de comunicar no se les da la misma importancia, o incluso en muchos casos se les excluye.

Paul Capriotti habla del término y de sus significados y connotaciones en el artículo *La Comunicación Interna* (1998)<sup>16</sup>. Recogiendo una de sus menciones, podemos definir de forma genérica la Comunicación Interna como “Contar a la organización, lo que la organización esta haciendo”. Sin embargo, para el autor el término de Comunicación Interna va mucho más allá de una u otra definición, lo importante es aceptar e interiorizar en la empresa una filosofía de comunicación interna.

Siguiendo con la teoría de Capriotti, la Comunicación Interna puede ser de 2 formas claramente distintas. En primer lugar podemos aplicar una comunicación unidireccional y descendente. En este modelo los trabajadores de la empresa simplemente son informados de aquello que el departamento o responsables de comunicación creen oportuno, y no tienen ningún derecho a opinar. El segundo modelo en cambio, parte de la base de la participación. Se trata de que los empleados y miembros de la organización no solo reciban información, sino que aporten su opinión, ideas, y que, en definitiva, sean partícipes.

Sin embargo, y aunque la mayoría de empresas aplican el primero de los modelos, el problema no es tanto la fórmula que escogemos, sino la planificación y definición de éste. En esa línea para Capriotti el principal problema que existe en las empresas es el de justificar un Plan de Comunicación Interna. Para las organizaciones dicha acción suele suponer un coste de carácter inmediato, con retorno a muy largo plazo, lo que hace que sea visto como un coste a evitar. Aún así, es evidente que los costes de No Comunicar, o comunicar mal, siempre serán mayores que los de Comunicar de forma organizada. Es necesaria pues que las empresas entiendan que una correcta Comunicación Interna debe servir no solo para mejorar la organización, sino que incluso puede influir en los resultados económicos.

Otro interesante artículo<sup>17</sup> es el de la profesora del Departamento de Comunicación Corporativo de la Universidad de Palermo, Patricia Iurcovich. Para Iurcovich una correcta Comunicación Interna pasa por una buena capacitación de los empleados. En este sentido Iurcovich ve un claro inconveniente para la Comunicación Interna, que “en los procesos de contratación de las PYMES, prevalecen muchas veces el poder y la

---

<sup>16</sup>Paul Capriotti [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf) [02/10/15]

<sup>17</sup> Patricia Iurcovich <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a07.pdf>[02/10/15]

confianza a la hora de contratar trabajadores”. Este hecho es para la autora uno de los principales problemas para desarrollar una estrategia de comunicación eficaz. Sin embargo existen otras motivos para Iurovich que son indispensables para hacer funcionar la Comunicación Interna de una empresa. Los principales son la Motivación y la Información. Las empresas trabajan con personas, personas que deben estar motivadas e informadas del día a día de la empresa. Si no se cumplen estos requisitos, parece muy difícil hablar de campañas publicitarias y de comunicación externas. Para la autora las PYMES deben articular los procesos de comunicación, y deben pasar de la comunicación boca oreja y los desayunos, a por ejemplo establecer un sistema de comunicación per email, y unos plafones informativos.

Pero,¿cuál es el verdadero estado de la Comunicación Interna en nuestro entorno? En el año 2007 el Instituto de Análisis de Intangibles presentaba un estudio titulado *La Comunicación de Intangibles en España*<sup>18</sup>. Dicho trabajo analizaba entre otros la Comunicación de Marca, la Responsabilidad Social Corporativa, y el estado de la Comunicación Interna. Cabe destacar que el estudio se basa principalmente en empresas grandes (IBEX 35) y medianas.

Sin embargo, si analizamos los resultados observamos una clara vinculación entre el nivel de importancia de la Comunicación Interna, y tamaño de la empresa. En este sentido podemos observar como en los distintos campos que analiza el estudio, hay una tendencia muy clara: cuanto más pequeña es la empresa, menos *importancia da a la comunicación* (figura 1)



Figura 1

<sup>18</sup> Instituto de Análisis de Intangibles <http://www.agenciasaeacp.es/wp-content/uploads/2014/09/PUBLICACION-Estudio-La-Comunicacion-de-Intangibles-en-Espa%C3%B1a.pdf>[02/10/15]

Otro aspecto que pone al descubierto el estudio es el grado de Desarrollo de Comunicación Interna en las empresas españolas. En esto también la implantación es baja, y parece que solo las grandes empresas invierten y confían en él. Así pues en una escala de 1 sobre 10, los planes de Comunicación Interna están desarrollados de media en un 5,5. Valor que viene precedido y determinado en gran parte, por el hecho que 4 de cada 10 empresas no dispone de ningún tipo de Plan de Comunicación Interno.

Cabe destacar también cuáles son los objetivos de la Comunicación Interna para las empresas españolas. Como es lógico en primer lugar se sitúa el hecho de lograr que el trabajador se siente implicado en el proyecto empresarial. Sin embargo, y aun siendo el primero de los objetivos, lo es sólo por un 63% de las empresas. Otro objetivo relevante es el hecho de motivar a los trabajadores. Solo 5 de cada 10 empresas ven como objetivo de la Comunicación Interna este aspecto. Al final de la clasificación encontramos también puntos sorprendentes. En este sentido solo un 37% de empresas ven la Comunicación Interna como un elemento para la mejora del rendimiento; un 30% la ve útil para dar a conocer las actividades de la empresa; y menos de un 10% cree que sirve para mejorar la imagen de sus directivos o gerentes.

Parece evidente pues, que si la importancia de la Comunicación Interna en las grandes y medianas empresas no destaca, menos lo será en las PYMES.

A principios del año 2015 la revista electrónica Razón y Palabra publicaba un estudio titulado *Implementación de herramientas de Comunicación Interna como generadoras de cambio en las PYMES*<sup>19</sup>. La investigación realizada a una mediana empresa (100 trabajadores) de Santander, pretendía demostrar como una correcta configuración y organización de la comunicación en la empresa significaba una mejora en el funcionamiento, y el rendimiento, de la organización.

El estudio dejaba al descubierto una serie de datos reveladores que nos permiten hacernos una primera aproximación de cuál es la situación de la comunicación en las medianas empresas. En este sentido cabe destacar algunos de los aspectos que remarcaba la investigación.

En cuanto a los canales de comunicación, los más usados según los empleados eran las reuniones y el voz a voz, prácticamente empatados en primer lugar, y el método telefónico por detrás. La mensajería y la cartelería en cambio, eran los peor valorados.

---

<sup>19</sup> Antonia Moreno Cano, Shesley Adriana Arbeláez Luna y Laura Camila Calderón Dávila [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08\\_MorenoArbelaezCalderon\\_V88.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08_MorenoArbelaezCalderon_V88.pdf)[05/10/15]

En lo que hace referencia al grado de calidad de esta comunicación, nos encontramos con una situación similar. Los trabajadores valoran la comunicación voz a voz, y las reuniones, como una buena comunicación. La consideran clara, objetiva y variada. Todo lo contrario de lo que pasa con la comunicación proporcionada a través de los carteles o paneles, y con la información vía mensajería. Sin embargo, cabe destacar un aspecto que los trabajadores valoran de forma negativa en todos los canales: el diseño y la estructura gráfica.

Los hábitos también representan un aspecto importante a la hora de entender cómo funciona la comunicación en la empresa. En este sentido no se aprecian grandes diferencias con respecto a lo anterior. Los canales a los que los trabajadores dedican más tiempo son las reuniones y el voz a voz, mientras que la mensajería y la cartelería siguen siendo los últimos. Cabe destacar que hay una relación directa entre canal de comunicación y uso de esta. Es decir, la información que se transmite a través de los canales más bien valorados, es mucho más extendida y divulgada por los trabajadores, que no aquella que se transmite por ejemplo vía mensajería.

Finalmente, y en lo que a legibilidad y comprensión de la información se refiere, podemos observar que se mantiene claramente la línea anterior. Es decir, las reuniones y el voz a voz siguen siendo los mejores canales de comunicación en cuanto a: grado de entendimiento de la información, grado de interés otorgado a la información que se recibe, frecuencia de uso del canal, y grado de recordación que se tiene de la información transmitida en cada canal.

#### **6.1.3.5 Comunicación Externa**

En el año 2013 el buscador [Agenciasdecomunicacion.org](http://Agenciasdecomunicacion.org), publicaba un estudio<sup>20</sup> en dónde se reflejaba que la inversión en Comunicación por parte de las PYMES iba en aumento. Se revertía pues la tendencia mostrada en los últimos años, en donde se reflejaba que la comunicación era solo de grandes empresas. La investigación indicaba que las PYMES habían pasado de prácticamente no invertir en publicidad y comunicación, a invertir de media 700€ al mes.

Si bien es verdad que el estudio habla de Comunicación en general, si tenemos en cuenta los motivos y objetivos por los cuales las PYMES han decidido invertir en ella, podemos definirla claramente como una Comunicación Externa, y con más precisión aún, como Publicidad e Imagen de Marca.

En esta línea, los principales motivos que han llevado a las pequeñas y medianas empresas españolas a invertir en comunicación tienen a ver con la Crisis.

---

<sup>20</sup> [Agenciasdecomunicacion.org <http://www.agenciasdecomunicacion.org/actualidad/las-pymes-espanolas-invierten-unos-700-euros-de-media-al-mes-en-comunicacion-agencias-de-comunicacion.html>](http://www.agenciasdecomunicacion.org/actualidad/las-pymes-espanolas-invierten-unos-700-euros-de-media-al-mes-en-comunicacion-agencias-de-comunicacion.html) [05/10/15]

En primer lugar las empresas se han encontrado con la necesidad de vender en otros países, de exportar sus productos. Este hecho ha obligado a las organizaciones a publicitar sus productos y a definir una estrategia de comunicación para su implementación en los distintos países.

En segundo lugar, muchas organizaciones han visto en la crisis una oportunidad para conseguir profesionales del sector a un precio *low cost*. Numerosas empresas encuentran en estos jóvenes profesionales, implicación, creatividad e ideas frescas, a un precio muy bajo. Otras sin embargo, han preferido contar con una agencia externa. En este caso, y al tratarse normalmente de empresas pequeñas las dos, suele prevalecer la relación de proximidad y el feeling, por encima de la reputación de la Agencia, lo que no siempre quiere decir que sea bueno.

Finalmente, y en tercer lugar, el estudio preguntaba a las empresas que motivos les habían llevado a contar con un profesional o una agencia, y la respuesta parece bastante clara. Un 78% de las PYMES consideran que deben posicionar mejor su marca y diferenciarse de la competencia. Un 12% ha reconocido haberlo hecho debido a la caída de los precios del sector; mientras que el 10% restante asegura que lo apuesta por ello porque también lo hace la competencia.

Sin embargo, y aun teniendo en cuenta los datos, en septiembre de 2015 la empresa 1&1 (proveedor de almacenamiento web líder en Europa) publicaba los resultados del estudio "Local Listing Report 2015"<sup>21</sup>. Dicha investigación dejaba las PYMES españolas en una posición de contradicción.

Según el informe, por una parte los pequeños empresarios españoles se muestran como los europeos más predispuestos a medir y analizar el éxito de sus campañas. En este sentido un 41% de las PYMES aseguran realizar mediciones y estadísticas de sus campañas, frente al 33% de las alemanas (2º país).

Este elevado interés por conocer la rentabilidad de sus inversiones en comunicación, contrasta sin embargo con los canales que estas prefieren usar. En este sentido las PYMES reconocen que siguen prefiriendo los soportes y las técnicas de comunicación convencionales a los on-line. Así el estudio de "Local Listing Report 2015" nos muestra por ejemplo, que un 51% de las PYMES sigue utilizando flyers en sus campañas para informar a los usuarios, mientras que solo 1 de cada 5 ha registrado su negocio en algún tipo de directorio on-line. Un hecho que se agrava aún más, si tenemos en cuenta que los españoles, por ejemplo, somos los europeos que más utilizamos Internet para buscar información sobre tiendas y negocios en nuestra ciudad (un 83%).

---

<sup>21</sup> 1&1 <http://newsroom.1and1.es/2015/09/28/las-pymes-espanolas-las-mas-preocupadas-de-europa-por-los-resultados-de-sus-campanas-de-marketing/> [09/10/15]

En cuanto a la comunicación con sus proveedores, no se han encontrado estudios referentes al tema, igual que la relación que puedan tener las pequeñas empresas con los medios de comunicación. En este sentido se trata de un nicho de investigación virgen hasta el momento, y que debería ser investigado para completar el conocimiento del estado de la comunicación de las PYMES.

#### 6.1.3.6 Branding y PYMES

*“Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de Branding.”(Capriotti P, 2009, pagina54)*

Esta afirmación extraída del libro Branding Corporativo nos permite hacernos una idea bastante clara de lo que podemos entender hoy en día cómo Branding. Dicho de otra forma, podríamos entender el Branding cómo un conjunto de acciones que asocian un determinado valor a nuestra marca, y configuran la imagen final que el consumidor se hace esta.

En esta línea es de sentido común que las PYMES deben tener en cuenta el Branding a la hora de llevar a cabo determinadas acciones. Dicho de otra forma, deben planificarlo para que todos y cada uno de los elementos que comuniquen vayan en la misma línea.

Sin embargo cual es la situación en nuestro territorio? Después de realizar varias búsquedas en relación con el tema, y si bien es verdad que varios autores exponen su opiniones y teorías, o bien plantean fórmulas y estructuras sobre cómo gestionar esto, no hemos encontrado ningún estudio que nos muestre cuál es la situación en nuestro territorio. Sin embargo, y con tal de poder conocer algún antecedente a la hora de investigar dicho campo en nuestro posterior estudio, hemos encontrado oportuno hacer referencia a una investigación de la Fundación Universitaria Luis Amigo de Colombia.

Dicha investigación titulada *Proceso Metodológico en torno a la construcción de un Manual de Branding para PYMES*<sup>22</sup> sirvió para determinar algunos de los principales problemas con que cuenta la implementación del Branding en las PYMES. En este sentido el estudio detecta un alto nivel de desconocimiento en temas de gestión de

---

<sup>22</sup>Fundación Universitaria Luis Amigo, Rafael Vargas, pag. 86-91

<http://www.funlam.edu.co/modules/centroinvestigaciones/item.php?itemid=109> [10/10/15]

marca, y nos presenta un listado de los errores más comunes cometidos por las PYMES:

- Dificultades para entenderse como clúster\*
- Tensión entre lo estratégico y lo operativo
- Desconocimiento de las herramientas de gestión de marca
- Comunicación fragmentada
- Falta de continuidad en la implementación de estrategias
- Dispersión de información
- Dificultades para la formalización de empresas
- Confusión entre comunicación y medios
- Exceso de informalidad en el empleo
- Asociación de “marca” con “logotipo”
- Dificultades en la gestión de la comunicación interna
- Tensiones entre la comunicación interna y la comunicación externa en las organizaciones

#### 6.1.4 Estructuración y organigrama de la PYME

Las Pequeñas y Medianas Empresas Españolas representan en nuestro país, según el ministerio, más del 90% del tejido empresarial. España cuenta con más de 1.100.000 PYMES, en contraposición con las grandes empresas, que superan por poco las 4.0000. Sin embargo no todos los modelos de PYMES son iguales, ni cumplen las mismas características. Teniendo en cuenta nuestros objetivos, es evidente que uno de los puntos clave a la hora de entender las formas cómo comunica una empresa, será la importancia que se da a esta. Para ello debemos tener en cuenta los puestos de responsabilidad de las PYMES. En este sentido hemos optado por analizar las PYMES en función de 2 categorías: Las PYMES familiares y las No Familiares.

##### **6.1.4.1 PYMES familiares y no familiares**

En España no existe un concepto único y homogéneo de PYME Familiar. Sin embargo si se pueden definir una serie de características que determinan el hecho de que una PYME sea o no familiar.

En grandes rasgos podríamos hablar de empresas familiares, como “aquellas empresas que declaran tener propietarios en puestos de dirección y gerencia” (Handler,1989). Aún así, para otros autores como Litz (1995) y Cabrera (1998) las dimensiones que sustentan la definición no solo son la propiedad y la dirección y la gerencia, sino que además encontramos un tercero: la intención de transferencia del negocio a sucesivas generaciones.

El año 2003 la revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 (2), 2003, pp. 115-128, publicaba un estudio realizada por la Doctora en Economía, María Jesús Nieto, titulado *Las PYMES familiares en España: ¿qué nos dicen los datos?*. La investigación pretende ser una radiografía que determine la situación de ese tipo de empresas en nuestro país. En este sentido nos muestra no solo las principales características de este tipo de organizaciones, sino también sus rutinas, sus ventajas respecto las otras empresas, o sus principales errores.

- Propiedad concentrada en los miembros de la familia. Implicación y compromiso con la empresa. Visión a largo plazo
- Propietarios con experiencia y con conocimiento del negocio
- Empleados más leales a la empresa. Las relaciones entre los miembros de la empresa son poco burocráticas y menos impersonales.
- Gozan de independencia de acción por el hecho de no estar sujetas a la presión del mercado de capitales
- La mayor parte de la riqueza de la familia está invertida en un solo negocio. Los propietarios presentan una mayor aversión al riesgo, y poseen una actitud más conservadora.

- Suelen tener fuertes limitaciones financieras. Tienen más dificultades para acceder al mercado de capitales. Son reacias a la entrada de nuevos socios porque esto supone compartir el control. Todo eso limita la capacidad de desarrollo del negocio.
- Tienen dificultades para conseguir profesionales. Bien sea porque los objetivos profesionales quedan sujetos a los intereses de la familia, o bien porque los profesionales no las ven como empresas atractivas.
- La sucesión en los puestos de dirección y control suele ser fuente de conflictos.

#### 6.1.4.2 Estructura de la PYME familiar

La implementación y desarrollo de Tecnologías de la Información y la Comunicación, supone en la mayoría de casos una inversión económica importante. Una inversión que normalmente debe ser aprobada por los más altos cargos de la empresa. Tal y como hemos visto anteriormente en las PYMES familiares, son los miembros de la familia quienes poseen el control, pero aun así resulta imprescindible conocer las estructuras internas de la organización para entender el porqué de la situación.

*L'empresa familiara Catalunya: Una anàlisi del risc estructural Vol IV* (Gimeno Alberto, 2010) analiza la forma en cómo esas PYMES familiares se estructuran. En este sentido, y teniendo en cuenta nuestro enfoque, cabe destacar algunos datos importantes que nos ayudaran a la hora de plantear la investigación de nuestro estudio:

- En 88 de cada 100 empresas el número de titulados universitarios es inferior al 25%
- La mitad de empresas tienen un grado de Institucionalización bajo. Es decir, no cuentan con espacios claramente diferenciados para que la influencia de la familia sea eficaz y rigurosa.
- En cuanto a órganos de gobierno, un 43% disponen de un Consejo de Familia, un 61% de Consejo de Administración, un 69% de un Comité de Dirección, y tan solo un 25% cuenta con un protocolo reglado.

El Consejo de Familia es como órgano de gobierno, el de mayor peso. Es quién se encarga de desarrollar una identidad como familia empresaria, quien marca los roles, quien define los límites en los ámbitos de actuación y decisión, quien marca las reglas, y quién define el mandato para al consejo de administración (en el supuesto que exista). (Gimeno Alberto, 2010).

En el caso de que la empresa disponga de Consejo de Administración, otro aspecto a tener en cuenta es el grado de funcionalidad de este. Un grado de funcionalidad bajo limitará las actuaciones del Consejo de Administración, y por lo contrario, un nivel alto

permitirá al Consejo desarrollar sus funciones. En el caso de las empresas familiares este viene definido por el Consejo de Familia, los accionistas, el primer nivel ejecutivo, o se autodefine el mismo.

Cabe la posibilidad que además de las 2 estructuras anteriores, la empresa cuente también con un Comité de Dirección. La principal función de este es la integración de las decisiones de la alta dirección de la empresa, a la empresa misma.

Otro de los datos de interés del estudio es la Estructuración de la Información. Una PYME familiar con una buena estructura y bien desarrollada, puede tomar decisiones más fiables en cuanto a los sistemas de seguimiento y control, que no cuando la información está en manos de unos pocos. Según el estudio 7 de cada 10 PYMES tiene un nivel de Estructuración de la Información Alto o Muy Alto.

Pero, y la Comunicación en las PYMES? Pues bien. En cuanto a las empresas familiares se refiere, el estudio refleja una clara deficiencia en el ámbito comunicativo. En este sentido podemos observar varias cosas:

- En la mayoría de los PYMES no están explicitadas las normas que deben regir la familia empresarial, y no existen espacios de debate y exposición de los diferentes puntos de vista de los miembros de la familia.
- La capacidad para gestionar los diferentes puntos de vista de la familia es baja. Solo un 35% se reúne periódicamente, y normalmente cuando hay discrepancias se procuran solucionar mediante reuniones informales.
- En las PYMES familiares con accionistas que no trabajan en la empresa, un 45% no reciben información del funcionamiento de esta.
- Un 65% de las PYMES tienen un nivel bajo en cuanto a la explicitación de las reglas. Esto demuestra también un menor capacidad de auto organización.
- En la mayoría de empresas la edad del máximo ejecutivo supera los 55 años.

#### **6.1.4.3 Estructura de la PYME no familiar**

Muchas veces se utiliza como sinónimo los términos PYME y empresa familiar. Cabe decir que esta es una generalización incorrecta. En España más de un 90% de empresas son PYMES, lo que hace que la mayoría de empresas familiares sean PYMES, pero no todas las PYMES son empresas familiares. Que la titularidad de la empresa esté en manos de una familia pues, es simplemente un factor delimitador más a la hora de clasificar las empresas.

Aun así no se han encontrado estudios específicos que nos permitan valorar con exactitud si existen diferencias significativas en la organización y estructuración de una PYME, en función de si se trata de un negocio familiar o no. Ese se debe en gran parte a la complejidad de cada una de las PYMES, pues al final, la Estructura Interna de cada organización buscará obtener el máximo nivel de productividad, en el menor tiempo

posible, y gastando cuantos menos recursos mejor. Sin embargo podemos afirmar que existe un listado de departamentos y cargos, que encontramos de forma regular en la mayoría de organizaciones<sup>23</sup>:

1. Dirección de la cadena de suministros
2. Recursos humanos
3. Departamento de Ventas
4. Márquetin
5. Administración y dirección
6. Mantenimiento
7. Dirección Técnica y Tecnológica

La consultoría empresarial Tactio sin embargo, afirma de la mano de Lorenzo Garrido mediante uno de sus Observatorios<sup>24</sup>, que la forma estructural más común en las PYMES, pasa por el siguiente organigrama. (figura 2)

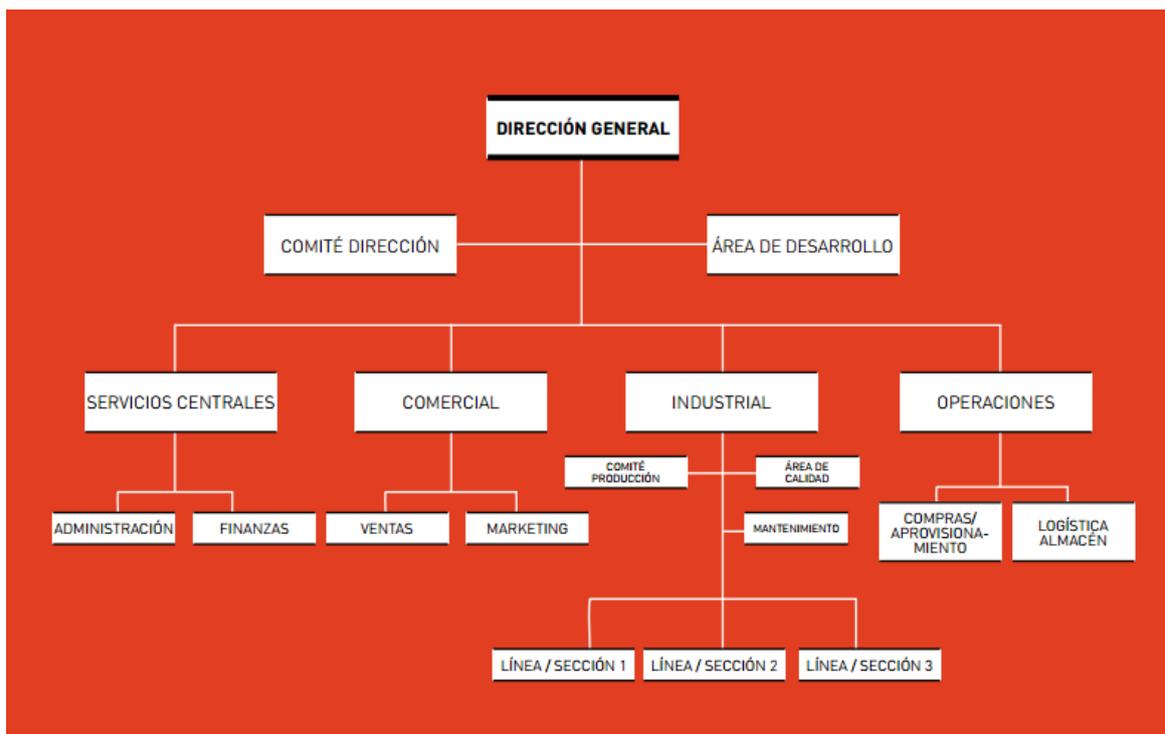


Figura 2

<sup>23</sup> Miguel Lopez <http://www.pymesya autonomos.com/estrategia/cuantos-departamentos-debe-tener-mi-empresa> [10/10/15]

<sup>24</sup> Lorenzo Garrido <http://www.tactio.es/pdfs/organizacionfuncional.pdf>[19/10/15]

Por otro lado, el mismo estudio detecta 7 claras diferencias entre lo que podríamos denominar PYMES familiares, y las no familiares.

1. Las PYMES familiares suelen tener una estructura organizativa bastante plana. La mayoría de puestos de trabajo orbitan entorno a los socios-directivos. Esto genera a los trabajadores un elevado grado de dependencia hacía los socios-directivos, y dificulta el desarrollo de los trabajadores más calificados.
2. Las PYMES familiares no suelen disponer de un organigrama real, en el que queden claramente definidas las funciones de cada trabajador.
3. Las PYMES familiares suelen carecer de una definición precisa de las necesidades funcionales dentro de la empresa, así como de una asignación clara de las funciones de cada trabajador. Eso puede producir duplicidades, sobrecargas de puestos de trabajo, y el fenómeno "todos hacemos de todo".
4. Las PYMES familiares no suelen disponer de metodologías y sistemas de trabajo definidos. Estos se transmiten de modo verbal, y provoca que se dependa en exceso de las persona por encima de los métodos.
5. Las PYMES familiares no tienen una cultura sistemática de reuniones en donde se transmite la información. Tampoco disponen de una organización en sus canales de comunicación, lo que hace que esta se disperse de forma anárquica y sin ningún tipo de coordinación.
6. Las PYMES familiares no acostumbran a tener los objetivos definidos. Tampoco los mecanismos de evaluación de los trabajadores son desarrollados, de forma que en muchos casos el trabajador no sabe ni lo que se espera de él, ni si lo está haciendo bien.
7. En la mayoría de PYMES familiares los sistemas de gestión de la Información suelen ser percibidos como una obligación eludible, más que como un elemento que permita transmitir información importante a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Cabe remarcar que el hecho de que estos 7 errores sean los más comunes en las empresas familiares, no implica que algunos de estos mismos no puedan producirse en PYMES no familiares.

### 6.1.5 Conceptos de Social Medía y Nuevas Tecnologías

Parece evidente que en la sociedad donde nos movemos, se hace indispensable para que una empresa sea competitiva, gozar de una buena imagen y una buena estrategia a nivel on-line. Sin embargo, es así en las PYMES?

#### **6.1.5.1 La Marca On-line**

Un estudio<sup>25</sup> presentado el año 2010 por las profesoras del Departamento de Información y Comunicación de la Universidad de Extremadura, María García García y Ana Castillo Díaz, analizaba la implementación de la marca off-line de las PYMES a sus respectivos sitios web. Las autoras desarrollaron un profundo trabajo de análisis con la finalidad de determinar el grado de usabilidad y accesibilidad de los diferentes sitios web. Para determinar con exactitud el estado de las páginas web de las distintas PYMES el estudio tuvo en cuenta los siguientes factores: identidad e información de las webs, lenguaje y redacción, búsqueda y ayuda, accesibilidad, estructura, diseño, elementos multimedia, y control y retroalimentación.

Las conclusiones en el año 2010 fueron que “el estado de salud de las páginas web de las PYMES en aquel entonces, era satisfactorio”. Los portales web contaban con un elevado grado de usabilidad, y si bien las estructuras web eran muy primarias debido a la fase inicial en que se encontraba el desarrollo de Internet, las empresas procuraban comunicar en sus sitios web la información deseada. Esta estructura simplista, debida en la mayoría de casos a la escasez de recursos económicos, facilitaba la usabilidad de la página, pues la empresa destinaba los pocos fondos a comunicar lo que para ella era imprescindible. Los principales puntos negativos fueron dos. En primer lugar la ayuda y la búsqueda. Las empresas destinaban pocos recursos a promover este tipo de sistemas, dificultando algunas veces el proceso que debía desempeñar el usuario para encontrar lo que estaba buscando. El segundo inconveniente que se puso de manifiesto era la accesibilidad. En este sentido la mayoría de webs no tenían en cuenta los consejos básicos del W3C<sup>26</sup> en aspectos relacionados con la tipografía, la visibilidad o la adaptación web. Esto no solo perjudicaba la imagen de la empresa, sino que además afectaba de forma negativa a su posicionamiento.

---

<sup>25</sup> María García García y Ana Castillo

Díaz [http://www.revistalatinacs.org/10/art3/908\\_Extremadura/RLCS\\_art908.pdf](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/908_Extremadura/RLCS_art908.pdf) [23/10/15]

<sup>26</sup> El Consorcio World Wide Web (W3C) es una comunidad internacional donde las organizaciones miembros, los particulares a tiempo completo, y el público en general, trabajan conjuntamente para desarrollar estándares Web. Liderado por el inventor de la Web [Tim Berners-Lee\[inglés\]](#) y el Director Ejecutivo (CEO) [Jeffrey Jaffe\[inglés\]](#), la misión del W3C es guiar la Web hacia su máximo potencial

Por otro lado, y en lo que a Redes Sociales se refiere, el año 2013 la Fundación Banesto presentaba su último estudio en relación a ese factor con las PYMES españolas: *El observatorio sobre el uso de las Redes Sociales en las PYMES Españolas*<sup>27</sup>. El trabajo no solo nos muestra cual es la implementación de estas nuevas herramientas on-line a nivel cuantitativo, sino que además también lo hace a nivel cualitativo, mediante la observación del uso que hacen las empresas de las RSD, y comparándolo con un estudio previo de la misma fundación hecho en el año 2011.

En este sentido, a nivel cuantitativo el estudio nos permite observar que en relación con 2011 el uso de las Redes Sociales por parte de las PYMES Españolas ha aumentado sustancialmente, pasando de un 49,80% a un 55,27%. (figura 3)



Figura 3

Por otro lado, el estudio de la Fundación Banesto nos indica que aunque las redes sociales son un elemento activo y cambiante, usado a diario para el usuario, menos de un tercio de las pequeñas y medianas empresas, utiliza este canal de comunicación a diario. (figura 4)

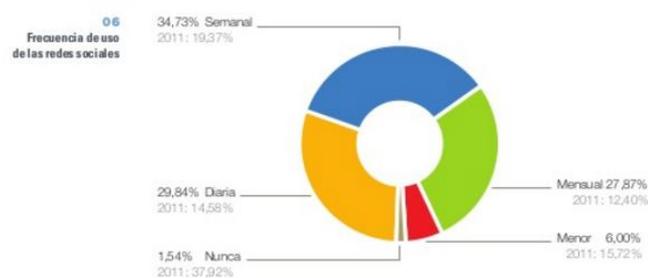


Figura 4

<sup>27</sup> Fundación Banesto <http://es.slideshare.net/cink/segundo-observatorio-sobre-el-uso-de-las-redes-sociales-en-las-pym-es-espanolas> [26/10/15]

Otro punto a tener en cuenta, es observar cual es el objetivo principal de las empresas a la hora de decidirse a usar las Redes Sociales. En este sentido según el estudio, un 60% de las empresas las utilizan para ofrecernos sus productos y servicios, mientras que solo un 10% ven que puedan tener utilidad en cuanto a comercio electrónico. (figura 5)

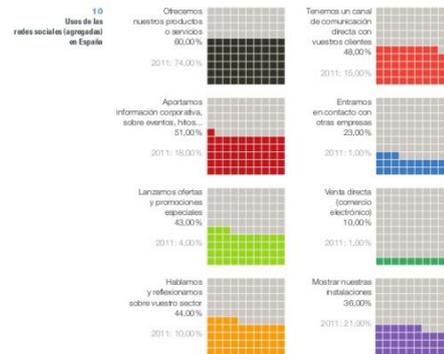


Figura 5

La diferenciación de las distintas Redes Sociales por parte de las PYMES también es un punto a tener en cuenta. En este sentido, el estudio nos muestra que un 57% de las empresas reconoce utilizar este canal de comunicación, pero sin embargo no diferencia entre las distintas redes (figura 6).

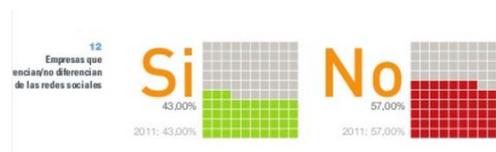


Figura 6

En cuanto a la profesionalización del sector, podemos observar que un 56,2% de las empresas dispone en su plantilla de trabajadores cualificados para el desempeño de esta función. Un 4% por otro lado, exterioriza el servicio con empresas igualmente especializadas, y el 40% restante confían estas tareas en personal de la misma empresa, pero no formado y profesionalizado para desempeñar esta función.

Si hablamos de planificación estratégica, solo un tercio de las organizaciones disponen de un plan estratégico, y solo un 15% de las empresas evalúan las acciones realizadas en las Redes Sociales.

Si hablamos de competitividad, la principal ventaja que ven las PYMES españolas en las Redes Sociales son la comunicación y la información. En este sentido casi un

65% de las empresas reconoce que las redes le sirven de fuente de información para conocer el estado del mercado (figura 7).



Figura 7

Teniendo en cuenta todos estos factores, las PYMES otorgan a las Redes Sociales una importancia de 7 sobre 10 en su estrategia de comunicación, siendo el 8 la nota más común de media (figura 8).

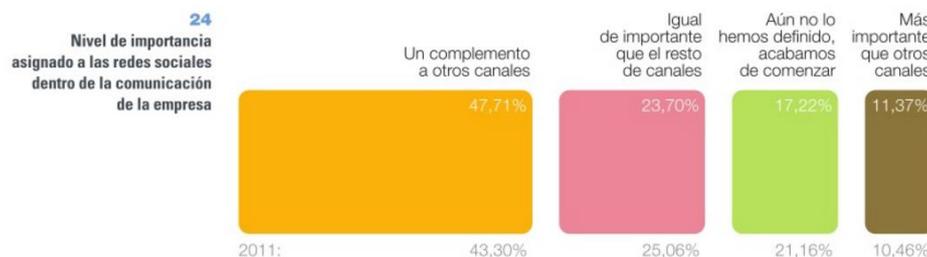


Figura 8

### 6.1.5.2 PYMES y APP's

España es uno de los países con más implementación en lo que a dispositivos móviles se refiere. Aun así, ¿invierten las PYMES en el desarrollo sus propias aplicaciones?

Un estudio realizado a mediados del 2015 por la empresa consultora en márketing y consumidores Clutch<sup>28</sup>, ponía al descubierto cuál es el grado de implementación de las Apps en las PYMES españolas.

En primer lugar la investigación pone al descubierto lo que parece una realidad latente a simple vista, y es que solo el 15% de las PYMES españolas cuentan con una Aplicación propia de su empresa para impulsar el negocio. Por otro lado, hay un 18% de empresas que parecen dudar entre invertir o no en desarrollar su propia App, mientras que un 40% admite que no está ni dentro de sus planes.

Uno de los portales de referencia en cuanto a comunicación, [www.agenciasdecomunicacion.org](http://www.agenciasdecomunicacion.org), ha analizado de la mano de su directora Raquel Coba

<sup>28</sup> Consultora Clutch <http://www.puomarketing.com/96/24874/apps-seducen-pymes-pesar-capacidad-para-generar-negociomovile.html> [30/10/15]

el porqué de esta situación<sup>29</sup>. Cobra ve como principal causa de esta no-inversión el desconocimiento que tienen las PYMES hacia las Apps. Según la directora del portal, las organizaciones no confían en esta nueva herramienta básicamente porque no ven como sacarle rendimiento y beneficios, y no por un tema de costes económicos.

La experta en comunicación destaca además otro hecho importante de las Apps que muchas veces las PYMES no tienen en cuenta. Más allá de servir como plataforma para llegar al consumidor final, las Apps también pueden ayudar a las empresas en su día a día. En este sentido pueden servir para mejorar los procesos de intercambio de información, y acabar con rutinas que restan productividad a la empresa. Este tipo de aplicaciones se conocen como Apps de Productividad. La mayoría de ellas son desconocidas por las PYMES, y si no lo son, muchos directivos y responsables se resisten a aplicarlas debido que no ven en ellas resultados y soluciones a corto plazo, sino más bien a largo plazo.

### 6.1.5.3 Sociedad y APPs

En el estudio realizado por la consultora en marketing Clutch hemos podido observar que las empresas dan poca importancia a las APPs. Sin embargo, cual es el grado de implementación que estas tienen realmente en la sociedad.

La Fundación Telefónica presenta anualmente desde hace 6 años un estudio sobre el las APPs en España, titulado "Informe sobre el estado de las APPs en España"<sup>30</sup>. El último, presentado en Octubre de 2015, se dio a conocer en Madrid en el evento de referencia de habla hispana sobre apps para Smartphones y dispositivos inteligentes en general. Veamos a continuación algunos de los datos más importantes que recoge el estudio, y que nos pueden servir a la hora de llevar a cabo nuestra investigación.

En primer lugar observamos que los españoles tendimos a comprar desde los dispositivos móviles. Esto es en gran parte por la comodidad que representa este sistema (muchas veces no necesitamos cartera), y por otra parte por los importantes avances en cuanto a materia de seguridad. Además, las compras a través de aplicaciones son 3 veces mayores que las compras desde páginas web, debido a que el sistema resulta más cómodo para el consumidor. España es pues el 5º país del mundo en cuanto a mCommerce (compras desde el móvil) se refiere, representando este sector un 34% del total del eCommerce (figura 9).

---

<sup>29</sup> Raquel Cobra <http://www.agenciasdecomunicacion.org/actualidad/las-apps-no-seducen-a-las-pymes-a-pesar-de-su-capacidad-para-generar-negocio.html> [30/10/15]

<sup>30</sup> Fundación Telefónica [http://www.theappdate.es/60-informe-sobre-el-estado-de-las-apps-en-espana-2015/?\\_ga=1.132542729.645688983.1450111185](http://www.theappdate.es/60-informe-sobre-el-estado-de-las-apps-en-espana-2015/?_ga=1.132542729.645688983.1450111185) [02/11/15]



Figura 9

Otro factor a tener en cuenta son los descuentos. En este sentido casi la mitad de los usuarios (44,3%) usa Apps en las que encuentra descuentos.

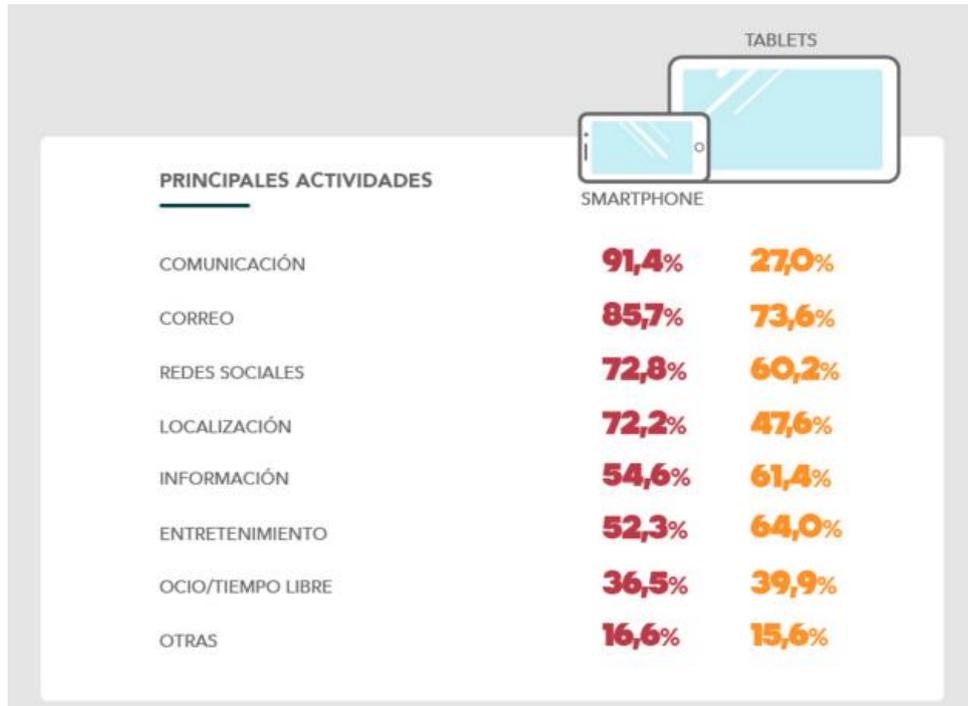
En segundo lugar, y cuando hablamos de números, podemos decir que en la actualidad hay unos 28 millones de usuarios activos en las apps. Además se producen de media 3,8 millones de descargas de aplicaciones diarias, con un 46% de usuarios que manifiesta actualmente haber pagado por algunas de ellas. Esto implica que de todo el tiempo que los usuarios pasan utilizando los dispositivos móviles, un 89% es usando aplicaciones.

En cuanto al sexo se refiere, existe una paridad entre hombre y mujeres. Así el perfil del usuario medio, nos indica que un 51% son hombres, por un 49% mujeres. En cuanto a edad, son las personas de entre 25 y 34 años las que más usan las APPs, siendo esta franja la más representativa en el mCommerce con un 43,3% del total.

Si nos fijamos en las horas del día, según el estudio cabe destacar varias cosas. En primer lugar usamos de media las aplicaciones en nuestro dispositivo móvil 3 horas al día, y 1h y media en nuestra Tablet. Un 30% de usuarios consultan su Smartphone cada 10 minutos; y además 1 de cada 2 lo hace a los 5 primeros minutos de levantarse. Los días y horas de más descargas también están claramente definidos, siendo los domingos los días con más descargas, y los periodos de tiempo que van de las 16h a las 17h, y de las 20h a las 21h.

TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona

Finalmente también podemos observar cuales son las principales actividades que los españoles realizamos a través de las APPs (Figura 10).



Figrua 10

## 6.2 Bases teóricas

De acuerdo con el objeto de estudio, y para delimitar al máximo la investigación, las bases teóricas del estudio se dividirán en 2 grandes líneas.

En primer lugar se exponen aquellas teorías que por su naturaleza pueden influir en el modo como se aplican las TIC en las empresas.

Mientras que en segundo lugar se resaltan las bases teóricas relacionadas con la comunicación empresarial. Estas harán referencia principalmente a la estructuración de la comunicación dentro de la empresa.

### 6.2.1 Teorías aplicadas a las TIC

Para el desarrollo de nuestro estudio, y con el fin de mejorar el planteamiento y el análisis a la hora de desarrollar la investigación, han sido seleccionadas un conjunto de teorías que por su naturaleza cabe tener en cuenta, ya que pueden afectar a la implementación de las TIC en las PYMES.

#### **6.2.1.1 Teoría de los Recursos y Capacidades y sus derivadas**

En primer lugar, y en cuanto a la **Teoría de los Recursos y Capacidades**<sup>31</sup>, hemos de decir que esta no es fruto de un solo autor, sino que se trata de un trabajo colaborativo.

En líneas generales, la Teoría pretende demostrar que más allá de los elementos cuantificables y que encontramos en el balance de la empresa, hay una serie de recursos que en el caso de poseerse representan una ventaja competitiva para la empresa. Es decir, que más allá de todo aquello material, existen una serie de intangibles que permiten a la empresa disponer de una mayor ventaja respecto sus competidores.

En este sentido el estudio titulado *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la organización de las empresas*<sup>32</sup> nos muestra la evolución de esta teoría hacia el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

La investigación afirma que las empresas que utilizan tecnologías informáticas y de comunicación, en conjunto con una cultura organizacional abierta y favorable, obtienen mayores ratios de ventaja competitiva que su competencia (Powell y Dent-Micallef, 1977; Ross, Beth y Goodhue, 1996). Sin embargo el estudio se plantea

---

<sup>31</sup> Manuel Aranda Ogayar <http://www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/a4%20recursosycapacidades.pdf> [23/10/15]

<sup>32</sup> Águila, Bruque y Padilla <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/092063.pdf> [26/10/15]

también la necesidad que tiene la tecnología de complementarse o *Hipótesis de necesidad estratégica* (Clemens y Kimbrough, 1986; Clemens y Row, 1991). Según esta pues, la Tecnología de la Información como elemento aislado es indispensable para conseguir una ventaja competitiva, pero insuficiente para mantenerla. Para ello las TIC necesitan de más elementos.

En esta línea son varios los autores que según el estudio han apuntado y señalado algunos de esos elementos (Keen, 1993; Benjamín y Levinsson, 1993; Mata, Fuerst y Bamey, 1995; Powell y Dent-Micallef, 1997 y Bharadwaj, 2000):

- Mayor compromiso de la dirección en la implementación de las Nuevas Tecnologías
- Experiencia y aprendizaje en el uso de las TIC
- Acople de la estrategia de desarrollo a las TIC
- Orientación al cambio de la plantilla
- Existencia de estándares tecnológicos flexibles

A parte de dichos elementos pero, hacen falta un serie de condiciones que nos permitan mantener el efecto positivo de las TIC en el tiempo. En este sentido el estudio destaca el modelo **VRIO de Barney** (1996). Según este modelo un recurso debe reunir 4 condiciones para proporcionar una ventaja competitiva sostenida.

- Producir valor (O bien reducir costes, o bien aumentar ingresos)
- Ser escaso. Estar disponible solo para un número determinado de empresas
- Debe ser difícilmente imitable
- Estar integrado y conectado con los demás recursos de la organización

Sin embargo la Teoría de los Recursos y Capacidades ha dado pie a algunas otras teorías.

Una de ellas sería la conocida como *Teoría de la Gestión del Conocimiento* (Nonaka, 1994; Spender, 1996; y Kogut y Zander, 1992). En general todos los trabajos orientados hacia esta teoría defienden la importancia de las TIC como elemento dinamizador de la transmisión del conocimiento dentro de la compañía, pero coinciden también en el hecho de que las TIC por si solas no aseguran una buena gestión del conocimiento, ni la mejora de los resultados de la organización.

Una segunda teoría llamada el **Escalón Superior** (Hambrick y Mason, 1984) parte del estudio de las funciones de los directivos dentro de la organización. En esta línea asume que la compañía termina siendo un reflejo de las características personales y profesiones de sus directivos, en lo que a estructuración y comportamiento se refiere. En este sentido el trabajo más contundente es el de Krake (1995) en donde el autor demuestra como los resultados de las TIC en la empresa van estrechamente ligados a

las características de los altos directivos (edad, trayectoria profesional, experiencia en la firma, etc.)

### **6.2.1.2 Teoría de la Ecología de las Organizaciones**

Otra corriente teórica a tener en cuenta en nuestro estudio es la llamada **Ecología de las Organizaciones** (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979). Esta línea teórica pretende demostrar que la adopción de nuevas Tecnologías de la Información por parte de la empresa, podría ser la causa de la continuidad de unas empresas respecto otras. Esto sucedería especialmente en aquellas organizaciones en donde la transmisión de información tiene un efecto relevante sobre la cadena de valor.

En este sentido los autores defienden que las organizaciones pueden ajustarse a los cambios del entorno, pero al final son los cambios en el medio los que determinan la continuidad o no de las organizaciones. Para sustentar esto, la teoría plantea 3 principios básicos:

- La teoría de la inercia estructural: En una situación de rigidez, y con recursos limitados, los gerentes deben tomar decisiones sin toda la información relevante a su disposición. Esto hace que muchas veces no se tomen las decisiones adecuadas.
- Edad y tamaño: Nos indica que cuando más pequeña sea la organización, más probabilidades de desaparecer. Sin embargo, cuanto más edad tenga la organización, más decrecen las posibilidades de que desaparezca.
- Teoría de la dependencia de la densidad: Se refiere a los conceptos de legitimación – grado de aceptación de una forma organizativa-, y la competencia – rivalidad por la apropiación de los recursos -.

## 6.2.2 Teorías aplicadas a la comunicación

Una vez expuestas las teorías relacionadas directamente con las TIC, y con el fin de que el estudio sea lo más riguroso posible en cuanto al ámbito de la comunicación se refiere, a continuación se plantean un seguido de bases teóricas relacionadas con la Imagen y la Estrategia Comunicativa de la empresa. La división y exposición de estas, se exponen de acuerdo con el objeto de estudio, y teniendo en cuenta los antecedentes. Así pues, se exponen aquellas teorías y conceptos, que en relación en todo lo visto hasta ahora, se consideran indispensables para la elaboración del estudio.

### **6.2.2.1 El Plan de Comunicación Integral**

Sin duda alguna la gestión de la Comunicación en una empresa requiere de un orden y un patrón, en definitiva de una planificación. Dicha planificación nos permitirá establecer una estrategia, y dar sentido a nuestras acciones comunicativas.

En su obra *La Comunicación Global* (Regouby, 1988) , Christian Regouby dice “En una empresa todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa”.

En este sentido el autor ve en el concepto de Comunicación Global un nuevo enfoque que apunta hacia la conceptualización del conjunto de potencialidades de la comunicación para una empresa a través de:

- La puesta en escena de una estrategia de construcción de marca
- La puesta en marcha de una política de coherencias y de sinergia de los medios empleados
- La orquestación permanente del conjunto

El Plan de Comunicación es un procedimiento eficaz, sistemático, que permite llevar a cabo acciones de Comunicación de una empresa. Esto entraña la dificultad de abarcar la multitud de aspectos que directa o indirectamente afectan la Comunicación, en general de la empresa y puntualmente en cada acción (Lacasa, 2004).

Para Lacasa el Plan de Comunicación además requiere 2 aspectos básicos:

- Una metodología que nos aporte un protocolo de trabajo
- Un enfoque estratégico que contemple unos objetivos y la forma como llegar a ellos

En este sentido los principales pasos del Plan Estratégico de Comunicación serán 5: El Análisis, El Diagnóstico, Los Objetivos, Las Estrategias y Las Acciones.

Así pues, partiendo de *un análisis* del entorno y de la propia empresa se establece *undiagnóstico* que permite marcar unos *objetivos* reales, cuya consecución depende

de la elección de una *estrategia* adecuada, llevándola a cabo mediante unas *acciones* establecidas en el tiempo (Lacasa, 2004)

Teniendo en cuenta todo lo anterior, Lacasa define la Estrategia en Comunicación como *El conjunto de decisiones metodológicamente estudiadas, encadenadas, homogéneas y posteriormente retroalimentadas, encaminadas al objetivo de la creación de respuestas dirigidas, provocadas por cualquier estímulo de la empresa u organización utilizando las herramientas comunicacionales adecuadas, hacia unos públicos determinados.*

Definido el concepto de Plan de Comunicación, según el mismo autor podemos decir que la aplicación de este permite a la Pequeña Empresa marcar y alcanzar objetivos; ahorrar recursos debido a su optimización; aumentar su competitividad al encontrarse en una mejor situación en el mercado; reforzar la imagen que llega a los públicos con una mayor credibilidad en sus mensajes.

Como referencia a seguir, un Plan Estratégico pasa por las siguientes fases (Lacasa,2004):

- Planteamiento del Plan
- Análisis e Investigación
- El diagnóstico
- Las estrategias
- Operativa del Plan Estratégico
- Seguimiento Control y Evaluación

Sin embargo existen distintas corrientes en cuanto a la Estrategia de Comunicación se refiere. En este sentido podemos hablar de 3 líneas teóricas. Por un lado encontramos la Escuela Americana, cuya idea básica es trasladar la perspectiva de la estrategia militar a la estrategia empresarial. Esta estructura es la más clásica, y la que se ha llevado utilizando principalmente en el siglo XX hasta ahora. El objetivo principal de esta es el de derrotar a la competencia. Paralelamente pero, encontramos la escuela Japonesa, cuya idea de estrategia se fundamenta en una óptica de construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades, en donde podemos servirnos mutuamente a partir de las fortalezas que compartimos con el competidor. Por último, existe cada vez más la idea de la estrategia como un elemento ordenador que fija sus objetivos hacia la satisfacción de los stakeholders y no gasta municiones innecesarias en su competencia, ya que ella tiene fronteras extremadamente permeables. (Garrido, 2004)

Sin embargo lo que es evidente para ambos autores en sus libros, es que la estrategia es una herramienta fundamental para dar sentido a la comunicación de cualquier institución. Igualmente, y citando a Quinn y Majluf (pag 82 y 83) Garrido, al igual que

Lacasa, constatan la importancia de la estrategia como algo variable y adaptable a las distintas circunstancias que se puedan desarrollar en la empresa y en su entorno.

Tomamos en consideración pues la definición de Estrategia de Comunicación de Garrido para entender mejor cual es el objetivo de la consecución de un Plan de Comunicación: “La estrategia de comunicación es entendida como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo, conforme objetivos coherentes, adaptables y rentables” (Garrido, 2004).

Tal y como se ha expuesto anteriormente, para Lacasa existen 6 fases para la realización de un Plan de Comunicación, no obstante Garrido percibe y resalta otros aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar un Plan de Comunicación.

En primer lugar, el autor destaca la necesidad de la integrar en Plan de Comunicación en el Plan de Acción de la Compañía: “El diseño del plan de comunicación estratégico debe ser paralelo al *Master Plan* de la empresa, de modo que estos dos vectores esenciales aseguren su coherencia potencial con vistas a la futura implementación” (Garrido, 2004, pag 97).

En segundo lugar, para Garrido la planificación estratégica de la comunicación se divide en dos grandes líneas: “La metodología de planificación estratégica para la comunicación corporativa, se resuelve en dos líneas gruesas o principales: una línea de análisis y una línea de diseño estratégico” (Garrido, 2004, pag 97) (Figura 11)

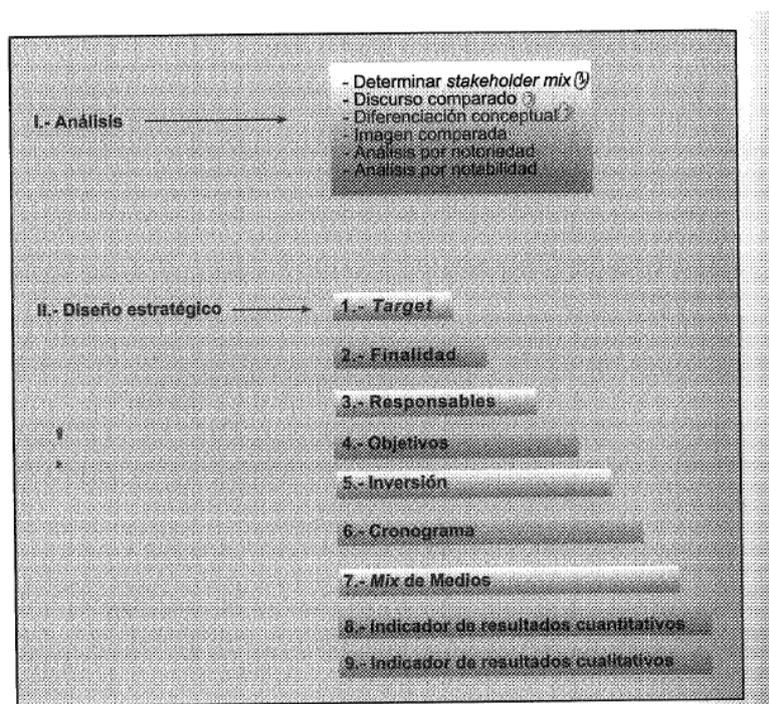


Figura 11

Como podemos observar en el cuadro, el Análisis consistirá principalmente en un proceso de conocimiento e investigación de los stakeholders (determinar nuestros públicos y conocer sus comportamientos); la competencia (una vez definidos los stakeholders podemos precisar cuál es); los conceptos (analizar los atributos y atractivos diferenciadores respecto la competencia); la notoriedad y notabilidad (en qué grado es conocida la empresa, y que cualidades relevantes son asociadas a nuestros productos y servicios).

Una vez realizada esta primera fase analítica, la consecución del plan pasará a una segunda fase en donde:

- Target: Se determinaran los principales grupos de clientes de la compañía
- Finalidad: Selección de las orientaciones estratégicas que permita centrar los programas desarrollados por la compañía sobre un eje conceptual que les sirva de columna vertebral en la nueva estrategia de comunicación.
- Responsables: Las distintas plataformas tácticas que componen la implementación estratégica de la campaña, deberán ser orientadas por el concepto estratégico integral elegido para el desarrollo de los objetivos de comunicación.
- Objetivos: Se determinaran 2 tipos de objetivos, los económicos y los de comunicación.
- Inversión: El presupuesto consignado en la estrategia para ser implementado en la campaña debe justificarse
- Cronograma: La puesta en práctica de la estrategia requiere de comunicación en la campaña requiere de una planificación rigurosa.
- Mix de medios: Selección correcta de medios y soportes a utilizar durante la campaña
- Indicadores: Medición de resultados

### 6.2.2.2 Comunicación Corporativa

En la bibliografía revisada de Lacasa y Garrido, al hablar de estrategia comunicativa, ambos autores hacen referencia al termino Comunicación Corporativa.

Son muchos los autores que en referencia a la Comunicación Corporativa hablan de términos como “Identidad Corporativa”, “Imagen de Marca” o “Imagen Corporativa”. Sin embargo, y de acuerdo con lo expuesto hasta ahora, cuando nos referimos a Comunicación Corporativa, de que estamos hablando exactamente?

Empecemos con la definición que hace del concepto Comunicación Corporativa el profesor de la Universidad Erasmus de Rotterdam, B.M Van Riel:

La comunicación corporativa incluye a la comunicación de márketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. Sería una

organización en la que varios especialistas en comunicación – que trabajan desde una organización estratégica, mutuamente establecida – pueden integrar sus inputs de comunicación. La filosofía base que fundamenta la organización, podría describirse como la que dirige la política de la comunicación de la compañía desde dentro el triángulo “estrategia corporativa – identidad corporativa – imagen empresarial (van Riel, 1997).

Como vemos, para van Riel la Comunicación Corporativa está integrada por **3 formas** de comunicación que se dan dentro de las organizaciones.

En primer lugar la Comunicación de Dirección. Esta hace referencia básicamente al papel comunicativo que deben desarrollar los cargos de responsabilidad de la empresa (Director General, Gerente, Consejero Delegado, etc.) Sin embargo también afecta a mandos intermedios tales como encargados, ayudantes de dirección, etc. En este sentido van Riel considera que comunicar la visión de la empresa de forma correcta por parte de la Dirección, permitirá a esa ganarse el respaldo de los Stakeholders, y logrará una mayor cooperación entre sus subordinados, facilitando así la consecución de los objetivos de la organización. El éxito de la organización pasa pues por una buena comunicación de la dirección.

En segundo lugar está la Comunicación de Márketing. En este sentido van Riel se refiere principalmente “a aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios”. La principal herramienta en este campo es la publicidad, dentro de la cual se hace referencia entre otros a las técnicas del Márketing directo y el patrocinio. Sin embargo para el autor, la parte donde se designan más recursos es la venta personal, o la actividad relacionada directamente con la gestión de ventas. Finalmente también las Relaciones Públicas se adaptan al márketing. En este sentido las RRPP son entendidas como “un elemento de estimulación de la demanda de un producto, mediante la aparición de campañas favorables de este, sin que los costes de aparecer en los medios sean asumidos por la empresa”.

Finalmente, y en tercer lugar, encontramos la Comunicación Organizativa. Este término incluye básicamente las Relaciones Públicas, las relaciones con las Administraciones, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. La principal característica de este campo es que todo la acción comunicativa de la empresa irá dirigida principalmente a sus “públicos objetivo”, es decir, aquellos con los que la empresa tiene una relación interdependiente, y normalmente indirecta. La principal característica de este tipo de comunicación, es que en ella no son aceptadas normalmente las técnicas de la Comunicación de Márketing, ya que no son bien vistas. Se deberá utilizar en estos casos un mayor enfoque corporativo. Sin embargo, y aun tratándose de un aspecto fundamental dentro de las empresas, la Comunicación Organizativa siempre suele estar dotada de muchos menos recursos que

no la Comunicación de Márketing. Finalmente según van Riel, algunas de las áreas de la Comunicación Organizativa, pueden no depender exhaustivamente del departamento de comunicación o RRPP de la empresa. Esto ocurre cuando surge la necesidad de una forma especial de comunicación dirigida a un público específico. Un ejemplo de esto podrían ser las relaciones con los inversores, las cuales podrían ser llevadas desde el departamento financiero, y de acuerdo con la Estrategia de Comunicación de la empresa.

En resumen pues, se puede ver que para van Riel la Comunicación Corporativa de una empresa es la suma de las tres grandes áreas expuestas anteriormente.

Sin embargo, cuando hablamos de teorías sobre la Comunicación de las empresas, no solo son distintos los autores que se refieren a ella, sino también la forma en como lo hacen.

En este sentido, el Dr. en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Barcelona, Paul Capriotti, en su artículo titulado "Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo"<sup>33</sup>, se refiere a esa como *La totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, todo lo que la empresa dice sobre sí misma.*

Capriotti defiende la teoría de que en una organización, la Comunicación Corporativa se divide en 2 grandes manifestaciones. En este sentido según Capriotti, por un lado encontramos la propia *Acción Comunicativa*, i por el otro *La conducta Corporativa*.

El primer concepto se refiere a aquello que la empresa dice de sí misma. Es decir, aquel conjunto de mensajes elaborados por la empresa de forma voluntaria, para informar a sus públicos de las diferentes cuestiones de la empresa. Capriotti lo define como *el Hacer Saber*. Dentro de esta manifestación encontraríamos por ejemplo la Comunicación Interna, la Comunicación Comercial o la Comunicación Industrial.

El segundo pilar de la Comunicación Corporativa para Capriotti es *la Conducta Corporativa*. Esta está compuesta por el conjunto de acciones que la empresa realiza diariamente. El autor lo define como *el Saber Hacer*. Clave para la imagen que conciben de la empresa los consumidores, la Conducta Corporativa transmite cuáles son los valores y principios de la organización. Dentro de ella encontramos por ejemplo *la Conducta Interna o la Conducta Institucional*.

Finalmente, y teniendo en cuenta esta división de la Comunicación Corporativa, Capriotti ve indispensable determinar un seguido de puntos a tener en cuenta, a la

---

<sup>33</sup>Capriotti [http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf) [02/11/15]

hora de elaborar el plan de comunicación de la empresa. En este sentido el autor señala como puntos a tener en cuenta:

- Cuáles son las Formas Comunicativas más utilizados por la organización en su contacto con los públicos,
- Cuáles comunican de forma planificada, y cuáles espontánea,
- Cual es el impacto y el potencial de cada una de las formas en los distintos públicos,
- Como pueden utilizarse de forma efectiva para comunicar el Perfil de Identidad de la organización

Más allá de lo que ambos autores entienden por Comunicación Corporativa pero, la mayoría de obras publicadas en cuanto a este término se refiere, tienen en cuenta sobretodo 2 conceptos: Identidad Corporativa e Imagen Corporativa.

De hecho, si recuperamos el concepto de Comunicación Corporativa de van Riel, se puede observar que este, a banda de constatar que se compone mediante tres bloques, la concibe también como una filosofía fundamentada en 3 pasos, en donde aparecen los conceptos Identidad e Imagen: “estrategia corporativa – identidad corporativa – imagen empresarial”. (van Riel, 1997).

### Identidad Corporativa

Empezando con este mismo autor, van Riel concibe la Identidad Corporativa como “la forma en que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación, y comportamientos. Todos esos elementos pueden utilizarse para presentar la personalidad de una empresa tanto de forma interna como externa” (van Riel, 1997, pag 29).

En esta línea, para van Riel, una Identidad Corporativa fuerte permitirá a la empresa lograr mucho más con sus distintos públicos:

- Aumentar la motivación entre sus empleados
- Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa
- Tener conciencia del importante papel de los clientes
- Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivo financieros

Sin embargo, en su obra *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, Justo Villafañe asegura que la Identidad Corporativa es simplemente el <<ser>> de la empresa, su esencia. Crítica directa a van Riel, del que dice que su obra es un intento fallido de conceptualización del término.

Villafañe concibe la Identidad Corporativa desde un punto de vista dinámico, en el que interactúan 3 ejes que son los que definen la organización y su esencia. Un primer eje es el de la historia de la organización; el segundo hace referencia a la situación actual y al proyecto empresarial; mientras que el tercero hace referencia a la cultura corporativa. (Figura 12)

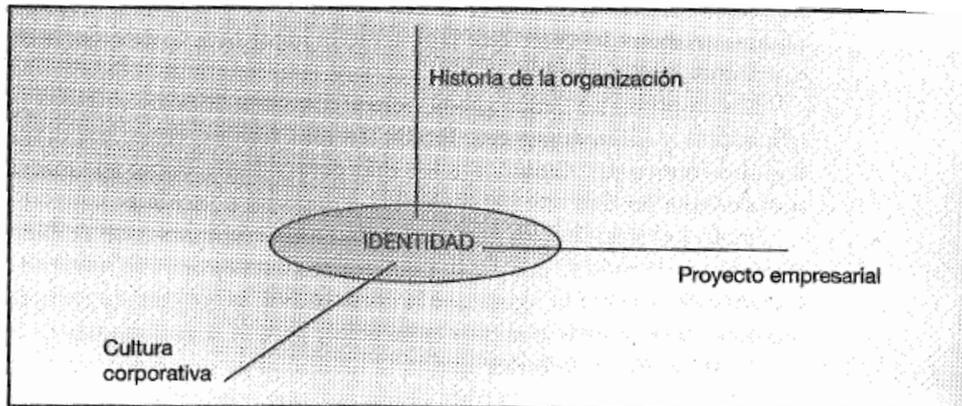


Figura 12

Para el autor el primero de los ejes, la historia, es inmutable y le da a la Identidad un carácter permanente.

El segundo en cambio, el proyecto empresarial, es un factor cambiante, que debe adaptarse en función de las circunstancias de cada momento. Este está definido por 3 hechos principales: la filosofía corporativa (los valores asumidos por la organización); las orientaciones estratégicas (principios de acción que rigen la actividad de la empresa: servicio, tecnología, innovación, etc.); y las políticas de gestión (concreción de lo anterior en procedimientos de gestión)

El tercer componente es la cultura corporativa. Esa está formada por los comportamientos expresos de la organización de un lado, y por los valores compartidos por la mayor parte de sus miembros de otro.

Cabe decir, que si bien para el autor estos son los 3 pilares fundamentales de la Identidad, según el mismo esta se compone de otros ingredientes

- Atributos permanentes de identidad:
  - La actividad productiva o «identidad sectorial».
  - La competencia técnica y comercial o «identidad mercadológica».
  - La historia de la organización o «identidad diacrónica».
  - La naturaleza societaria o «identidad mercantil».
  - El corpus social o «identidad social».
- Atributos que definen la estrategia empresarial:
  - Visión estratégica.
  - Misión.
  - Proyecto empresarial.
- Atributos asociados a la cultura corporativa.
  - Los comportamientos explícitos.
  - Los valores compartidos.
  - Las presunciones básicas.

Véase ahora una tercera definición del término Identidad Corporativa, presentada por el ya citado anteriormente, Paul Capriotti. Fruto de sus investigaciones, Capriotti percibe la Identidad Corporativa como “el conjunto de atributos, valores o características que la empresa posee propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de los demás”. Podemos decir que dicha definición se aproxima en cierto modo a Villafañe, entendiendo la Identidad como “la esencia de la empresa”.

Sin embargo, Capriotti va más allá del término, y expone la necesidad de crear una Estrategia de Identidad Corporativa. Este debe servir a la organización básicamente para planificar la Identidad, y para comunicarla.

Vemos a continuación cuál es el modelo a seguir a la hora de planificar la Identidad Corporativa según Capriotti (Figura 14)

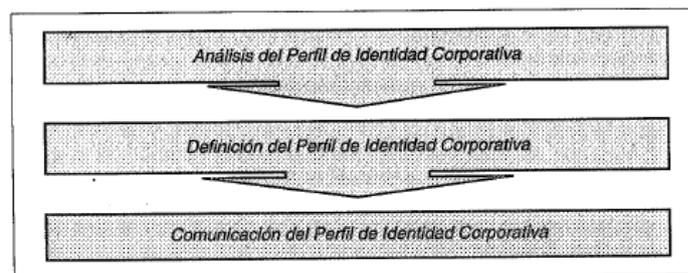


Figura 14

Para terminar las consideraciones en cuanto a Identidad Corporativa, cabe no solo tener en cuenta el concepto, sino los ejes principales de este para que pueda ser desarrollado dentro de la organización. En este sentido Garrido (Garrido, 2004) expone que como parte del soporte discursivo de la empresa, la Identidad Corporativa se divide en 2 elementos centrales a tener en cuenta:

- a. El ser comunicable: Son los actos del día a día de la organización los que delimitan su propio <<ser>>, su esencia. Es en esta en donde encontramos la realidad concreta de la organización, y esta realidad deberá ser comunicable.
- b. El sustento: Analizar y planificar la realidad comunicativa del <<ser>> de la empresa, nos permitirá detectar aquellos elementos que pueden sostenerse al ser comunicados. Un buen análisis nos permitirá descubrir aquellos elementos sustentables de comunicación que actuarán en favor de nuestra estrategia.

Para el mismo también podemos diferenciar el universo de los actos en 2 grupos:

- a. El hacer comunicativo: el conjunto de actos que una empresa realiza en su día a día, y que generan una interpretación social de su hacer.
- b. El cómo hacer: Tomando en consideración a nuestra competencia intentaremos crear un estilo comunicativo que se integre en nuestro ser, y que nos permita obtener una diferenciación estratégica.

### Imagen Corporativa

Son numerosos los trabajos de investigación en el campo de la Imagen Corporativa, así como los autores que han buscado un significado homogéneo e inequívoco para este término.

Sin embargo, y tal como expone Norberto Chaves en su obra *La Imagen Corporativa* (Chaves, 1988) son muchos los conceptos que se utilizan en relación con la idea de Imagen Corporativa. Así podemos encontrar estudios y autores que usan indistintamente conceptos como “Imagen Empresarial”, “Comunicación Corporativa”, “Imagen Institucional”, etc.

No obstante, se use el término que se use, para Chaves todos ellos hacen referencia directa, o indirectamente a un mismo fenómeno:

“la Entidad (cualquiera que sea esta) posee un conjunto de recursos significantes que suscitan en su audiencia cierta lectura y opinión (reconocimiento, diferenciación, valoración, etc.) e interviniendo sobre lo primero (los medios de identificación de la Entidad) se puede incidir sobre lo segundo (la opinión pública acerca de esa Entidad)” (Chaves, 1988)

Veamos ahora la definición que da Garrido:

“Entenderemos por Imagen Corporativa aquello que la empresa transmite particularmente sobre soportes tangibles y visuales, o soportes materiales del discurso, los que son bien definidos y concretos. La empresa busca a través de ellos extender y diferenciar su espectro de acción, para adjudicarse un mayor reconocimiento y recuerdo social.” (Garrido, 2004)

Sin embargo, y como hemos visto en el apartado de la Identidad Corporativa, hay diferentes opiniones y definiciones en lo que a Imagen Corporativa se refiere.

En este sentido Capriotti define las definiciones de Imagen Corporativa a partir de dos corrientes/tendencias. (Losada, 2004, pag 57)

Una primera corriente (minoritaria) es aquella que percibe la Imagen Corporativa (IC) como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus

públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, lo que la organización desea mostrar sobre ella misma a sus públicos. Dentro de esa corriente la IC es percibida como un producto elaborado por la empresa, y que debe ser adecuadamente transmitido para que los públicos lo reciban y adopten como suyo. Se trata de un recurso interno a la empresa como por ejemplo la Identidad Visual o la Comunicación (Figura 15)

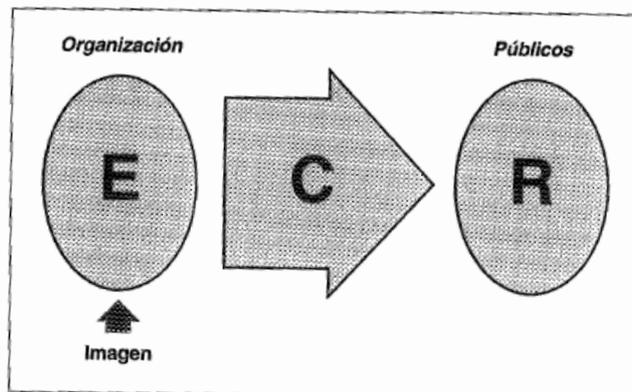


Figura 15

No obstante, una segunda corriente más mayoritaria percibe la Imagen Corporativa como un concepto de recepción. En este caso la IC se convierte en la percepción que tienen los públicos respecto a la organización. Esa percepción se forma fruto del resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información, o desinformación de una empresa. En este caso los públicos son considerados sujetos creadores, y el análisis del término debe plantearse desde un punto de vista de estudio y análisis de como reciben e interpretan la información los receptores, más que desde una perspectiva empresarial y de la construcción de mensajes que la organización realiza (figura 16)

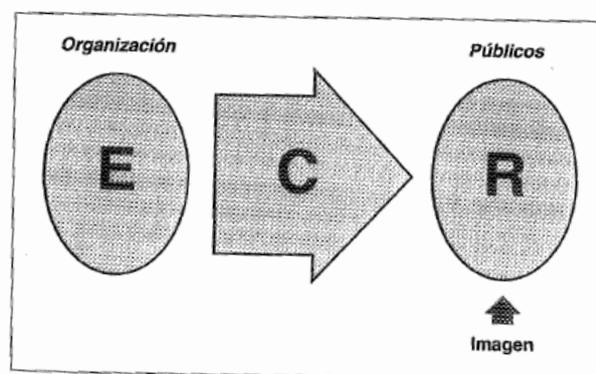


Figura 16

De las líneas, Capriotti se queda con la segunda, argumentando que, como la mayoría de autores defienden, pone de relevo el hecho que la Imagen de una organización se la hace cada sujeto. En este sentido define la IC como:

- “Estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás”

Cabe tener en cuenta que la definición de Capriotti no solo comprende aquellas acciones propias de la compañía, sino que también hace referencia a toda aquella información que proviene del entorno de la organización (competencia, sector de negocio, etc).

Finalmente en referencia al autor, Capriotti percibe la IC como algo fundamental para la empresa en la actualidad. A grandes rasgos dice que gracias a una correcta Imagen Corporativa la organización puede:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos
- Facilitar la diferenciación de la compañía de las organizaciones competidoras
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra
- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor
- Lograr vender mejor (la gente está dispuesta a pagar un plus por sus productos)
- Atraer mejores inversores
- Conseguir mejores trabajadores

Otro de los autores ya mencionados anteriormente (van Riel), va más allá de las definiciones propias y analiza la importancia del concepto Imagen Corporativa, y cuáles son los factores que influyen en él (van Riel, 2004, pag 78). Cabe decir que al igual que en el caso de Capriotti, van Riel percibe la marca como un elemento que se conforma en la mente del público final.

En este sentido el autor expone la teoría de Ketch (1986) en donde se divide la IC en 7 niveles: imagen de la categoría del producto, imagen de la marca, imagen de la empresa, imagen del sector, imagen del punto de venta, imagen del país, e imagen del usuario. Todos ellos influyen de una u otra forma en la IC final de la organización.

Otro autor citado por van Riel, Holzhauser (1991) resalta el hecho de que muchas veces la imagen de una empresa se constituye a partir de la base que tenemos de sus productos. Un producto de calidad se asocia a una buena empresa. Paralelamente ocurre lo mismo con la imagen de la empresa. Es decir, la imagen que tenemos de una empresa determina lo que pensamos de sus productos.

Cabe destacar que la importancia de la Imagen Corporativa para una empresa, muchas veces irá de la mano con el nivel de importancia que otorgue el cliente final a la Imagen. Citando a van Riel: *Cuanto más grande sea la importancia que el sujeto ponga al tomar una decisión, más importante será que la empresa tenga una reputación sólida.*

En esa línea el autor asegura que existen 3 niveles de Imagen Corporativa en función de su grado de elaboración. Véase en la siguiente tabla cuáles son las formas de enfocar el concepto de Imagen según van Riel (figura 17)

**Tabla 3.1** Tres formas de enfocar el concepto de imagen (basado en Poiesz, 1988, y otros)

Grado de elaboración	Conceptualización	Tipología	Consecuencias en la medición	Método de medición
Alto	Se retiene la imagen como red de significados en la memoria del consumidor	Se estructura la imagen de forma compleja	Investigación cualitativa: profundizar busca de asociaciones	Método de libre formato Método estructural -escalada -Kelly Grid
Medio	Imagen es la suma de conceptos sobre un objeto: percepciones sobre atributos destacados x importancia de dichos atributos	Imagen es una actitud	Métodos explícitos: identificar los atributos destacados y presentarlos como afirmaciones	Cuestionario de actitud: -consideraciones - valoraciones
Bajo	Imagen es la impresión holística general de la posición del objeto con respecto de sus competidores	Imagen es una impresión global	Métodos implícitos: posición relativa del objeto por medio de escalas multidimensionales	Escalas multidimensionales de : -similitudes -preferencias

Figura 17

Finalmente y citando a Garbett (1998), van Riel afirma que una imagen es el resultado de una serie de impresiones. Impresiones personales, comunicación interpersonal y la comunicación de los medios de masas, se combinan para formar un mix de impresiones que terminan conformando la marca (figura 18)

$$\text{Realidad de la empresa} + \text{Interés periodístico de las actividades de la empresa} + \text{Esfuerzos en comunicación} \times \text{Tiempo} - \text{Deterioro de la memoria} = \text{Imagen de la empresa}$$

Figura 18

Terminemos con el concepto de Imagen Corporativa haciendo referencia a un último experto ya citado con anterioridad, Justo Villafañe.

En su obra *La Gestión profesional de la Imagen Corporativa* (Villafañe, 1999) el autor se suma a la línea de que la IC nace en la mente de los públicos. Sin embargo, y citando textualmente 2 de sus afirmaciones, podemos observar que Villafañe siempre se refiere a esa la concepción que generan los públicos, ligada a los actos que realiza la organización:

- “La imagen es algo etéreo, sobre la que se tiene un control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza”
- “La imagen corporativa es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”

En esta dirección Villafañe afirma que “todo acto de la empresa debe ser evaluado en términos de Imagen”. Y consiguientemente presenta y agrupa todos esos inputs comunicativos bajo 3 conceptos:

1. El comportamiento corporativo: El autor lo describe “las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos. Es el resultado de sus políticas funcionales (financiera, de producción, comercial, etc.), aquellas que constituyen el << sistema fuerte >> de la empresa.
2. La cultura corporativa: Es definida como “la construcción social de la identidad de la organización. El modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen. En resumen el modo de ser y hacer”. Las manifestaciones de la cultura corporativa proyectan una “autoimagen” de la empresa. Cabe tener en cuenta, que después del comportamiento corporativo, la Imagen de la organización vendrá determinada en gran parte por las personas, sobre todo las que están en contacto con los públicos. La cultura corporativa jugará aquí un papel fundamental.
3. La personalidad corporativa: Se define como “un conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional a sus públicos, a través principalmente de su identidad visual y su comunicación.

Finalmente y para concluir con el concepto Imagen Corporativa, para Villafañe existen 4 premisas básicas para obtener una Imagen positiva. Presentados de forma esquemática son:

- La imagen debe ser una síntesis de la Identidad Corporativa
- La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial
- Debe existir armonía entre las políticas funcionales y las formales
- Integrar la política de imagen en el management de la compañía

### 6.2.2.3 Comunicación Interna

Son distintas las teorías que en pleno siglo XX han destacado la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones. Más allá del concepto pues, encontramos un seguido de corrientes teóricas que nos permiten entender y determinar el grado de importancia de la comunicación interna.

Veamos primero una definición del concepto que nos permite realizar una primera aproximación antes de observar las distintas teorías.

En su obra *Comunicación Organizacional Interna*<sup>34</sup>, Horacio Andrade la describe de la siguiente forma:

- Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales

#### Teoría de las Relaciones Humanas

En su obra *Cultura Empresarial y Comunicación Interna* Del Pozo la define como “aquella que considera a las organizaciones como colectividades sociales donde se dan una serie de relaciones formales e informales y en las que los grados de satisfacción y participación en el trabajo afectan a la moral de los empleados”( Del Pozo, 1997)

En la escuela de Relaciones Humanas la comunicación coge un papel relevante. En esta línea las redes de comunicación horizontal están ampliamente desarrolladas y tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, conseguir interacción lateral entre iguales grupos de trabajo, y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones.

Citando a M. Frederick Jablin, la autora define dicha corriente como: “los enfoques humanísticos pugnan por el incremento de comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autorrealización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y en general en los procesos amplios de interacción”.

---

<sup>34</sup>Horacio Andrade

<https://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicacion+interna&ots=gmkmtrYQqW&sig=LMMak0IYqY9mrMhkoDHqKpcAU0Q#v=onepage&q=comunicacion%20interna&f=false> [28/12/15]

### Teoría de las Motivaciones

Si tomamos en cuenta las definiciones de Comunicación Interna vistas hasta ahora, así como los aspectos más importantes de esta disciplina, parece evidente que el grado de motivación de los trabajadores resulta crucial para el buen funcionamiento de la empresa.

En esa línea plantean su teoría Herzberg, Abraham Maslow y Douglas McGregor (Del Pozo, 1997).

En un primer momento Herzberg analiza y descubre los elementos más motivadores para los trabajadores. Después del estudio, Herzberg concluye que a mediados del siglo XX los factores que más motivan a los trabajadores son básicamente aquellos que hacen referencia al trabajo en sí, su contenido y sus retos. Mientras que las condiciones laborales eran el fundamento de los factores menos motivadores.

Será McGregor pero, y partiendo de lo expuesto anteriormente por Maslow, quien determinará que existen una serie de necesidades que se hacen indispensables para que los trabajadores lleguen a un grado de motivación óptimo en el trabajo. De forma esquemática estas necesidades son:

- Necesidades fisiológicas: Definidas también como motivación periférica (motivación económica)
- Necesidades de seguridad: Se refieren a las necesidades de protección contra el peligro, amenazas, privaciones, etc. (situaciones de favoritismo)
- Necesidades sociales: Ser aceptado, respetado y valorado por los demás
- Necesidades del yo: Pueden ser de 2 clases. Las primeras son aquellas relacionadas con la propia estima (confianza en uno mismo, conocimiento, etc.). Las segundas con la propia estimación (reconocimiento y aprecio por los demás).
- Necesidades de autorrealización: Son las más sublimes, capaces de satisfacer las necesidades que tiene el hombre de ser creador, de desarrollarse continuamente. Las más difíciles de lograr. Todo el mundo siente frustraciones en su trabajo y ambiente social.

### Teoría de Sistemas

Su principal creador y defensor fue el filósofo austríaco Von Bertalanffy. El eje principal de dicha teoría argumentaba y defendía que las organizaciones podían ser consideradas como sistemas. (Del Pozo, 1997)

Siguiendo ese binomio organización-sistema Bertalanffy consideraba la empresa como un sistema abierto, dinámico, en relación continua con su entorno, compuesto por una serie de partes, denominadas subsistemas, también dinámicas y en interacción con su

medio ambiente, igualmente orientadas a conseguir una serie de objetivos comunes. (del Pozo, 1997).

Cabe destacar la aportación hecha por Wiener en su obra *Cybernetics*, quién por primera vez aplicaba la utilización del concepto <<feed-back>>. Fruto de su participación en la segunda Guerra Mundial, el concepto nace en el programa de desarrollo de los equipos antiaéreos británicos, donde el autor aplica el concepto a la práctica con el objetivo de mejorar la trayectoria de los proyectiles lanzados. (del Pozo, 1997)

Vistas y analizadas algunas de las principales teorías relacionadas con el concepto, pasemos ahora a ver algunos de los principios fundamentales de la Comunicación Interna.

En primer lugar cabe decir, que para autores como Justo Villafañe, la Comunicación Interna es considerada como un elemento muy importante dentro de las empresas, pero a la práctica no es así. (Villafañe, 1999).

El autor determina una serie de principios fundamentales a tener en cuenta antes de desarrollar cualquier estrategia.

1. Distinguir comunicación e información: La información operativa – relacionada con el desempeño y la mejora – es necesaria, pero debe diferenciarse de la comunicación, cuyo objetivo es modificar actitudes humanas.
2. Actitud proactiva de la alta dirección: Resulta imprescindible que la organización adquiera una cultura comunicante, ya que resultará imprescindible para ser competitivos.
3. Proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna: De esa forma será más fácil que los trabajadores de la empresa también proyecten esa imagen deseada a sus entornos de influencia.
4. Garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa: Nos permite evitar contradicciones comunicativas, que a su vez hacen perder credibilidad a la compañía.
5. Revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía: Hacer llegar dicha comunicación a la familia de los empleados, colegios y sociedad en general. Esto se puede hacer mediante soportes como video revistas, periódicos electrónicos, etc.

Según Villafañe, una vez la empresa y sus directivos se hayan hecho suyos estos principios, la Comunicación Interna dotará de sentido. Será entonces cuando esta nos permitirá conseguir nuestros objetivos, que normalmente serán:

1. Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica
2. Proyectar una imagen positiva
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal
4. Implicar el personal en el proyecto de empresa
5. Consolidar un estilo de dirección
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno

Sin embargo, cada autor identifica y describe las funciones y objetivos de la Comunicación Interna según se esquema.

Así la *Association Francaise de Comuunication Interne* afirma que son seis las funciones propias de la Comunicación Interna (del Pozo, 1997)

1. Investigar → Su objetivo es conseguir establecer una política de escucha del clima social. Su principal método son las encuestas y sondeos de opinión.
2. Orientar → Su objetivo es escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa.
3. Informar → Su objetivo es concebir una política de información para dar respuestas a las necesidades informativas de los públicos internos.
4. Animar y coordinar → El objetivo es disponer de una red de corresponsales que informen, y que sean conocedores del clima social y del ambiente en el trabajo.
5. Organizar campañas → El objetivo es movilizar un grupo de trabajadores para realizar sesiones de Comunicación Interna.
6. Formar → El objetivo es perfeccionar las capacidades de comunicación de los miembros responsables de la comunicación interna.

Alvie L. Smith, exdirector de Comunicación de General Motors, también establece seis mandamientos básicos (del Pozo, 1997)

1. La comunicación con los empleados es un componente fundamental. A largo plazo representa un activo capital a la hora de lograr la comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización.
2. La participación de los altos estamentos en los procesos de comunicación con los empleados es fundamental.
3. La Comunicación Interna debe ser un proceso planificado, que responda a una estrategia y que implique a todos los profesionales.
4. Los directivos deben ser los catalizadores de la comunicación eficaz
5. El contenido de la comunicación debe referirse principalmente a aquellos objetivos prioritarios, de forma clara y abierta a través de los distintos canales.

6. Deben establecerse mecanismos de evaluación de resultados.

Para concluir con las distintas concepciones y formas de ver la Comunicación Interna y sus objetivos, veamos algunos conceptos expuestos por Iñaki Bustinduy en su obra *La Comunicación Interna en las Organizaciones* (Bustinduy, 2010) sobre los cuales, bajo su punto de vista, gravita la nueva visión empresarial:

- Una toma de decisiones más flexible, participativa y menos burocrática: El liderazgo 2.0 se basa en la autoridad moral, no formal, otorgada por el resto de la comunidad de forma democrática.
- Una relación entre empresa y empleado que atesore valor añadido para ambos: El paso de la obediencia al compromiso. No se vive para trabajar, sino que se trabaja para vivir.
- Una estructura organizativa más plana y menos jerárquica: El trabajo en equipo cobra más importancia. Los poderes del *statu quo* tienden a desaparecer.
- Una comunicación multidireccional: La estructura piramidal queda abolida. La comunicación va en todas direcciones dentro de la empresa.
- Convergencia entre mercados y empresas: Se debe tener en cuenta la integración de todos los actores en la órbita organizacional de la empresa para que se sientan miembros de pleno derecho. Somos una empresa abierta.

Finalmente, y con el objetivo de disponer de un listado de herramientas a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo nuestro estudio, a continuación presentamos una lista de soportes comunicativos utilizados en los procesos de Comunicación Interna:

- Intranet: Red corporativa de información, con las mismas propiedades que internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa (Villafañe, 1999)
- Newsletter/Boletín Interno: Es esencial para comunicar y llegar de manera transversal a toda la organización. Todos participan en él, y los costes son relativamente bajos.<sup>35</sup>
- Manual de acogida: Dirigido a los nuevos empleados que se incorporan a la compañía. Su objetivo es crear un contexto inicial positivo. En él aparece la información básica de la empresa. (Villafañe, 1999)
- Cartas del presidente: Son comunicaciones personalizadas del primer ejecutivo de la compañía a todos los empleados con motivo de circunstancias especiales.(Villafañe, 1999)
- Manual de procedimientos: Su objetivo es favorecer la operatividad funcional y el desempeño ofreciendo pautas de procedimiento muy formalizadas,

<sup>35</sup> Carlos Javier León <http://comunicacionestrategicaperu.over-blog.com/2015/12/el-boletin-interno-como-herramienta-esencial-para-las-comunicaciones.html> [07/01/16]

especialmente en los casos en los que se produce una comunicación con el exterior.

- Facebook At Work: La famosa red social ha estado probando en 2015 una nueva plataforma profesional de comunicación. El modelo es una adaptación y evolución de la red social, pero dirigida solo a facilitar la comunicación interna entre trabajadores.<sup>36</sup>
- Organización de eventos: Se trata de un canal de comunicación y acción de alto impacto para llegar al empleado. Los mensajes en directo incluyen emociones, gestos, y generan engagement con los valores de la marca. Un evento permite un grado de interacción y conexión humana en el que el empleado como embajador de la marca se puede conquistar, haciéndole sentir protagonista e implicado en la marca.<sup>37</sup>

#### 6.2.2.4 Comunicación Externa

“Es la imagen que la empresa proporciona a una serie de personas que forman parte del entorno en el que se encuentra dicha organización. Principalmente accionistas, clientes y proveedores” (del Pozo, 1997)

Para la consultora en márketing y comunicación, Comunicación Global, la comunicación externa se concibe como “el conjunto de operaciones destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.”<sup>38</sup>

En la actualidad, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado y ha dado paso a un nuevo concepto (ya tratado anteriormente): la Comunicación Integral

A continuación se exponen definiciones y teorías relacionadas con aquellos conceptos que a nuestro parecer resultaran indispensables para desarrollar nuestra posterior investigación. En este sentido, la exposición de estas teorías y conceptos vendrá marcada por nuestro principal objeto de estudio, las TIC, centrándose en aquellas obras y corrientes que nos puedan servir para nuestra investigación.

<sup>36</sup>Staff Writer <http://www.businessfinancenews.com/26700-facebook-inc-ready-to-suit-it-up-with-facebook-at-work/> [02/01/16]

<sup>37</sup>Cristina Murgas <http://www.topcomunicacion.com/noticia/7201/enamora-a-tu-empleado-con-un-evento-memorabile> [04/01/16]

<sup>38</sup>Comunicación Global <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/> [04/01/16]

## E-Marketing

“La comunicación en la empresa es una necesidad ineludible y su aprehensión pasa por el conocimiento de sus técnicas, y por su incorporación a la actividad cotidiana de la empresa” (Lacasa, 2004). Y sin duda alguna, una de las principales técnicas a tener en cuenta en cualquier empresa es el Marketing.

La profesora de la Universitat Oberta de Catalunya, Imma Rodríguez, describe el concepto del siguiente modo: “El Marketing electrónico comprende el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para conseguir los objetivos de Marketing de la organización, de acuerdo con el enfoque actual de la disciplina del Marketing” (Rodríguez, 2008)

Sin embargo, ¿cuál es este enfoque? Para Rodríguez se ha constatado que el enfoque transaccional del Marketing, apropiado en tiempos anteriores, tiene grandes limitaciones para afrontar los retos competitivos que plantea hoy en día el mercado. En esa línea defiende la autora, que lo importante en la actualidad ya no es conseguir ventas, conseguir transacciones, sino que el objetivo es establecer relaciones duraderas con los clientes, y que sean beneficiosas para ambas partes. Afirma Rodríguez: “No basta con captar el cliente, sino que también se requiere fidelizarlo y convertirlo en elemento conocido y activo para la empresa”. (Rodríguez, 2008)

La filosofía de este nuevo Marketing será “ganar un cliente es mejor que hacer una venta”. Una nueva forma de entender el concepto, en la que las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y las soluciones de CRM<sup>39</sup> desempeñarán un papel fundamental. (Rodríguez, 2008).

De modo más esquemático, otros autores exponen la idea de que el Marketing se basa sobre todo en el concepto de intercambio.

Citando a Richard Bagozzi, en su obra El Márqueting, Josep Chias considera el intercambio como el elemento clave de la teoría general de esta disciplina. Se concreta así lo que puede denominarse el ámbito del Marketing científico, cuyo objetivo es investigar todo lo que está relacionado en estos intercambios. (Chias, 2008)

## La web

Sin duda alguna, el sitio web es el principal espacio de referencia de una empresa en cuanto a los procesos de comunicación con sus públicos. En este sentido, “el sitio web debe contribuir a los objetivos de comunicación y Marketing que se ha fijado la

---

<sup>39</sup> CRM (Customer Relationship Management): Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al márketing.

Puede entenderse también como modelo de gestión de toda la organización, en donde el objetivo es la satisfacción del cliente [https://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management) [10/01/2016]

organización, y se puede utilizar como instrumento de relaciones públicas, como herramienta de publicidad, y como plataforma para la promoción de ventas mediante el Marketing directo e interactivo” (Rodríguez, 2008)

Se deduce pues, que disponer de un sitio web es de vital importancia para cualquier organización. Sin embargo, ya no basta con solo la presencia sino que es imprescindible disponer de una página web atractiva y que satisfaga las necesidades del usuario.

En este sentido, expone su teoría Hassan Montero<sup>40</sup>, quién dice que cabe diferenciar entre dos tipos de factores que determinaran la calidad de un sitio web, unos primeros llamados higiénicos, y unos segundos llamados motivadores. Según esta teoría, los factores higiénicos solo serán detectados por el usuario debido a su ausencia, que afectará de manera notable a la experiencia del internauta. Hablamos aquí de la accesibilidad, la funcionalidad y la “encontrabilidad”. Los motivadores por su parte, como su nombre indica, serán los encargados de producir satisfacción al usuario, consiguiendo así el tándem web perfecto: No-frustración+satisfacción. Encontramos aquí la Utilidad, la Calidad de Estético y la Credibilidad. Finalmente encontramos un séptimo factor a caballo entre los higiénicos y los motivadores: la Usabilidad. Esta actuará como elemento vertebrador de todos los factores, y a diferencia de los demás cuenta con una dimensión objetiva a la vez que subjetiva. A criterio de Hassan pues, estos 7 factores son los que de manera objetiva o subjetiva determinan la No-frustración y la satisfacción de los usuarios de una página web (figura 18).

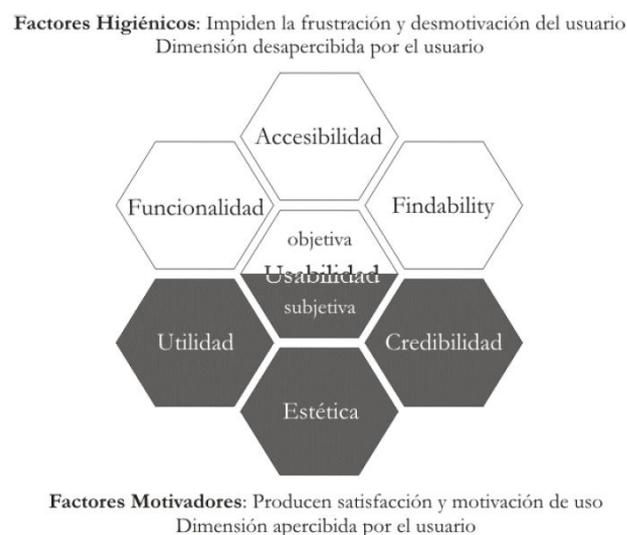


Figura 18

<sup>40</sup> Hassan Montero [http://www.yusef.es/Factores\\_satisfaccion\\_frustracion.pdf](http://www.yusef.es/Factores_satisfaccion_frustracion.pdf) [09/11/15]

### Publicidad On-line

Otro de los elementos a tener en cuenta en cuanto a Marketing se refiere, es la publicidad, y en concreto para esta investigación, la Publicidad On-line.

El fundador de la Agencia de Publicidad para Internet Barcelona Virtual, Paul Fleming, publicaba en el año 1999 la obra titulada "Hablemos de Márqueting Interactivo"<sup>41</sup>. En ella, Fleming desarrolla una diferenciación entre las características de la publicidad convencional, y lo que él llama Publicidad en Internet. Para el autor existen 3 diferencias básicas:

- Push vs Pull: La publicidad convencional intenta empujar los mensajes hacia los consumidores finales (push). Las nuevas formas de publicidad en Internet en cambio, requieren desarrollar una estrategia de atracción al consumidor (pull). Para conseguir que la Publicidad en Internet sea eficaz pues, necesitarás que los clientes se sientan atraídos por tu sitio web.
- Multimedia: A diferencia de los demás medios, los anuncios en Internet permiten al anunciante disponer de todos los recursos comunicativos integrados en un mismo medio: video, audio, animación, texto, etc. Y a diferencia de su alternativa, la Televisión, a un coste muy bajo.
- Bidireccionalidad: Es evidente que la publicidad convencional se desarrolla en gran manera de forma unidireccional. Internet por su lado, permite al receptor contestar y opinar. Un cambio, que bien implementado por las empresas permitirá a estas conseguir un mayor grado de cercanía y conexión con sus posibles clientes.

Siguiendo con las teorías de Fleming, una vez establecidas las diferencias entre Publicidad en Internet y Publicidad Convencional, cabe tener en cuenta 4 factores fundamentales para aprovechar el poder de la publicidad en Internet. Estos son el *Flujo*, la *Funcionalidad*, el *Feedback* y la *Fidelización*.

1. Flujo: A diferencia del usuario de los medios convencionales (suelen estar en un estado más pasivo), los usuarios de Internet se encuentra en un modo más activo (están buscando algo). Esto permite desarrollar acciones mucho más interactivas, ya que el usuario está mucho más dispuesto a interactuar. Se debe pues invitar al usuario a comunicarse con nosotros y a participar, ya que posiblemente será la mejor forma de ganarnos su atención.
2. Funcionalidad: Puesta ya en valor por Montero, no podemos obviar cuales son las condiciones de la persona que está al otro lado del ordenador. Esta

---

<sup>41</sup>Paul Fleming [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fj-I5ZXro\\_sC&oi=fnd&pg=PA17&dq=marketing+electronico&ots=pSv0pqUmsP&sig=cA\\_R480Rn\\_s21mllC4bdBvV1q7M#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fj-I5ZXro_sC&oi=fnd&pg=PA17&dq=marketing+electronico&ots=pSv0pqUmsP&sig=cA_R480Rn_s21mllC4bdBvV1q7M#v=onepage&q&f=false) [10/01/2016]

debe encontrarse con elementos publicitarios y comunicativos prácticos. Un ejemplo de malas prácticas serían documentos o imágenes de gran tamaño y difíciles de visualizar.

3. Feedback: Entendemos en este sentido la capacidad que tienen las técnicas publicitarias para recoger la opinión del usuario. Es decir permitir que el internauta interactúe.
4. Fidelidad: La publicidad interactiva debe buscar implementar aquellas técnicas que permitan un alto grado de personalización con el usuario final. Esto conjuntamente con una buena experiencia en nuestro sitio web nos permitirá alcanzar altos niveles de fidelidad.

### Redes Sociales

En primer lugar, y teniendo en cuenta la amplitud del término, no se considera relevante mencionar aquí Redes Sociales concretas, sino más bien intentar entender según varios autores, como han influido las redes sociales en el Marketing.

Veamos primero de todo algunas consideraciones del término hechas por Juan Merodio en el libro *Marketing en Redes Sociales*<sup>42</sup>.

En el inicio de esta obra, el autor define las Redes como “la evolución de las tradicionales maneras de comunicación del ser humano, que han avanzado con el uso de nuevos canales y herramientas, y que se basan en la co-creación, conocimiento colectivo y confianza generalizada”.

En la misma obra, Merodio teoriza sobre el hecho de la aparición de las 4C. En este sentido, el autor argumenta que la aparición de las redes sociales, ha desplazado la tradicional teoría de las 4P<sup>43</sup>, a favor de una nueva corriente conocida como las 4C, que engloba los siguientes términos: Contenido, Contexto, Conexión y Comunidad.

Dice Merodio: “Los usuarios generan una gran cantidad de **contenido** relevante que se sitúa en un **contexto** determinado que lo lleva a establecer buenas **conexiones** entre gente afín y que conlleva a la creación de una **comunidad** alrededor, por lo que

Contenido + Contexto + Conexión + Comunidad = Marketing Redes Sociales

Sin embargo, y más allá de las definiciones, aparecen otros conceptos que resultan de gran ayuda para entender la importancia o no de las Redes Sociales como herramienta de Marketing. En este sentido, en el estudio *El uso de las Redes Sociales Digitales como*

<sup>42</sup> Juan Merodio <http://www.bubok.es/libros/191596/Marketing-en-Redes-Sociales-Mensajes-de-empresa-para-gente-selectiva> [21/12/15]

<sup>43</sup> Teoría de las 4p: Teoría del márketing que defiende que los 4 factores para tener éxito de cualquier proyecto comercial son: Producto, precio, lugar (place) y promoción.

*herramienta de marketing en el desempeño empresarial*<sup>44</sup>, se exponen los conceptos de Orientación al Mercado (OM) y Orientación Emprendedora (OE).

En ese sentido, y citando a Teece, el estudio recoge los conceptos OM y OE como dos de las capacidades dinámicas<sup>45</sup> que las empresas pueden utilizar para manipular, proteger y apalancar los activos intangibles que permiten conseguir mejores resultados a largo plazo de las organizaciones.

Concretamente, el concepto Orientación de Mercado es definido mediante la definición que hacen Narver y Slater como “la cultura de la organización que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos para la creación de valor superior para los compradores, y, por tanto, consigue un desempeño superior para el negocio”. Siguiendo con los mismos autores citados en el estudio, para estos una fuerte OM “caracteriza la disposición de una organización para ofrecer un valor superior a sus clientes, mostrando la capacidad que tiene la empresa para interactuar con estos, y con su competencia”.

En lo que a OE se refiere, el estudio se basa en la definición hecha por Lumpkin y Dess, quien ven el concepto como “ los métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones que los administradores utilizan para actuar de forma emprendedora, incluyendo procesos como la experimentación con nuevas tecnologías, la disposición a aprovechar nuevas oportunidades producto-mercado, y la pre-disposición a emprender aventuras arriesgadas”.

Finalmente se toman en consideración algunos de los conceptos expuestos en la Tesis Doctoral *Uso de las Redes Sociales como herramienta de marketing*<sup>46</sup>.

En primer lugar, y tomando como referente a Berthon, el autor define las Redes Sociales como “una serie de innovaciones tecnológicas en términos de hardware y software que facilitan la creación de contenido de forma económica, y la interacción y interoperabilidad de los usuarios en Internet, convirtiéndose en un fenómeno global, de gran crecimiento e impacto en la vida moderna”.

Otro aspecto a destacar del estudio, son las implicaciones prácticas y los enfoques que se dan a las Redes Sociales (RS), a partir de las aportaciones de distintos autores. En este sentido, y citando a Castelló, el autor destaca en primer lugar, la importancia de las RS como herramienta idónea para aquellas estrategias empresariales centradas en

<sup>44</sup> Uribe, Rialp i Llonch <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a09.pdf> [11/01/16]

<sup>45</sup> Capacidades Dinámicas: Son aquellas relacionadas con actividades de alto nivel que enlazan la habilidad de la dirección para identificar oportunidades, gestionar amenazas y combinar y reconfigurar activos especializados para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, sostener el ajuste de la organización al entorno, construyendo de esta forma valor a largo plazo para los inversores.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a09.pdf> [11/01/16]

<sup>46</sup> Andrés Felipe Uribe [http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl\\_10803\\_284129/afus1de1.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl_10803_284129/afus1de1.pdf) [11/01/16]

el cliente, es decir, que buscan personalizar el mensaje, la interacción con el destinatario, y el mantenimiento de una comunicación bidireccional.

En segundo lugar, y refiriéndose a lo expuesto por Hogan, se destaca la importancia de las RS como elemento que permite obtener información de los usuarios. La recolección de estos datos permite a la empresa, y a investigadores, estudiar patrones de comportamiento, de uso, etc.

Un tercer aspecto a destacar por el autor es la publicidad. En este sentido marcas y empresas pueden colocar anuncios en Redes Sociales.

Otros aspectos por los cuáles son utilizadas las RS son la construcción de una reputación de marca y de relaciones con los clientes; el banding; o simplemente para comunicarse con sus seguidores.

Finalmente, el autor sostiene que el principal problema que existe hoy en día en relación con las RS, es la medición de resultados. En este sentido, y citando a Clemons, afirma “no está todavía claro que el impacto estratégico o táctico del uso de las Redes Sociales Digitales como herramienta de marketing sea alto, pues se ha de poder realizar una medición más exhaustiva y cuidadosa del valor real recibido por los anunciantes”.

No obstante, parece evidente que la necesidad de incorporar las RS en las estrategias de Marketing empresariales es una evidencia. Y así lo sostienen Harris & Rae, quienes afirman que las empresas que más prosperaran en el futuro serán las que de forma proactiva se identifiquen y hagan uso de este nuevo mundo de las RS.

#### APP's y marketing digital

“El uso de internet en dispositivos móviles ha evolucionado rápidamente hacia las aplicaciones en detrimento de los navegadores” Esta contundente afirmación ha sido sacada del artículo titulado *Tendencias evolutivas del contenido digital en aplicaciones móviles*<sup>47</sup>.

Citando a Allen, los autores del artículo describen las Aplicaciones (de ahora en adelante APPS) como “piezas de software diseñadas para ser instaladas y utilizadas en dispositivos móviles, que se adaptan a las limitaciones de estos dispositivos, pero que también permiten aprovechar sus posibilidades tecnológicas.

Repasando algunos de los autores a los que hace referencia el estudio, se exponen algunas de las principales características de las APPS de acuerdo con cada autor.

---

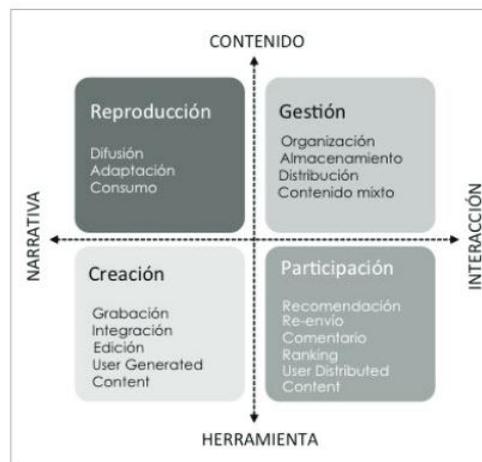
<sup>47</sup> Aguado, Martínez y Cañete-Sanz

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/nov/10.pdf> [16/01/16]

En primer lugar para Humphreys, Von-Pape y Karnowski, las APPS se caracterizan por su economía funcional, y por su diseño de interfaz. Una característica que también destacan como importante Joyce y Lilley, quién dicen que este “debe ser intuitivo y natural, para responder adecuadamente a los requisitos de rapidez, ubicuidad y conveniencia propios de la movilidad”. Estos últimos autores además, destacan que las APPS están pensadas para realizar acciones concretas. (p.ej. informar del tiempo).

Una importante evolución en cuanto a APPS se refiere, es el de distinción que se hacía entre conversación y contenido. En este sentido, y citando a Jenkins, Ford y Green el artículo expone que “con la web 2.0 y el entorno móvil enfocado a las comunicaciones interpersonales, las interacciones entre sus usuarios en entornos sociales deben ser también entendidas como formas dialógicas de contenido”. Siguen los mismos autores “Con la transición de un internet centrado en los contenidos (web 1.0) a un internet de relaciones (web 2.0), empezó a darse la coordinación de esas funciones, especialmente en la comunicación: los contenidos dejaban de ser algo colateral –adjuntos a la conversación- para formar parte de ella”.

Dicho todo esto, los autores del artículo dividen las APPS en 4 grandes tipologías



(figura).

Dichas categorías se articulan en base a 2 grandes ejes:

- Vertical: oposición entre contenido (ver y acceder) y herramientas (hacer y transformar)
- Horizontal: oposición entre narrativas (articulación de relatos) e interacción (conversaciones).

Las 4 categorías en que podemos dividir las APPS son:

- Área de reproducción: Aplicaciones cuya función principal es la reproducción de contenidos. La construcción narrativa tiene un papel importante. No hay posibilidad de intervención sobre el contenido. Ej: App The New York Times
- Área de creación: Aplicaciones cuya función principal es la creación de contenidos narrativos, ya sea en texto, audio, vídeo o imagen. A diferencia de un PC, se basan por tener un carácter simple, predefinido y modular. Ej: Instagram
- Área de gestión: Son aquellas aplicaciones móviles dirigidas a la organización, almacenamiento y distribución de contenido. Algunos aspectos pueden ser gestión de bibliotecas de medios, creación de listas de reproducción, etc. Por otro lado, este tipo de funciones se integran en la mayoría de los casos con el comercio on-line, de modo que algunas APPS son sitios de comercio on-line al mismo tiempo que herramientas de gestión. Ejs: Itunes, App Store o Google Play.
- Área de participación: Son aquellas que van orientadas a la interacción comunicacional entre usuarios. Ej: Mensajería y redes sociales.

Otro fenómeno relacionado con el mundo de las aplicaciones es el conocido como Appvertising<sup>48</sup> (fusión de los conceptos App y advertising). Este nuevo concepto no es nada más que la forma que tienen las marcas de comunicar a través de las Apps. En este sentido dos herramientas importantes a tener en cuenta según la autora del artículo, Míriam Molina, son el iAD y el Google AdMob.

Ambas herramientas funcionan de forma similar, pero en sus respectivos sistemas operativos. El iAD pues, es una herramienta destinada a los dispositivos Apple, mientras que Google AdMob sirve básicamente para los dispositivos Android. La función de las 2 plataformas pero, es básicamente la misma: insertar banners publicitarios en la app, que permitan al usuario acceder, a través de un clic, a una página web, a un vídeo, a un videojuego, etc. El objetivo es dotar a la marca de una publicidad más interactiva.

Según Molina, otra forma de insertar publicidad en las Apps es el patrocinio. En este sentido el anunciante suele aparecer al inicio o al final de la aplicación, es decir cuando esta es abierta por el usuario, o cuando este termina un determinado proceso dentro de la app.

---

<sup>48</sup> Míriam Molina (pag 114)  
[http://repositori.uvic.cat/bit/stream/handle/10854/1797/artconlli\\_a2012\\_mcommuni/cation2012.pdf?sequence=1](http://repositori.uvic.cat/bit/stream/handle/10854/1797/artconlli_a2012_mcommuni/cation2012.pdf?sequence=1)[18/01/16]

En tercer lugar encontramos el product placement. Ya utilizado en otros canales como cine o TV, las Apps permiten a las marcas utilizar también esta técnica publicitaria para llegar a sus públicos.

Finalmente, en cuarto lugar están las branded apps. Estas son aplicaciones patrocinadas bajo el nombre de una marca, y que suelen contener información relevante para el usuario.

Cabe decir, que si anteriormente hemos clasificado las apps en 4 categorías distintas, Molina, citando al MMA<sup>49</sup>, lo hace en 5 grandes grupos, integrados todos ellos dentro de la categoría de Branded Apps. En esta línea se dividen de la siguiente forma:

- La app como generador de imagen de Marca → A través de los contenidos, utilidades y experiencias usando la app, se puede generar una buena imagen.
- La app como herramienta de fidelización → La app como canal idóneo de comunicación permanente entre usuario y marca
- La app como herramienta de gestión → Permiten a las empresas realizar controles de calidad, seguimiento de procesos de trabajo, etc. Todo eso permite realizar un trabajo más eficaz y permite ofrecer un servicio con valor añadido al cliente.
- La app como canal de ventas → Permiten personalizar mucho más los servicios de venta, lo cual nos permite llegar a públicos nuevos, y aumentar la frecuencia de compra de los clientes existentes.
- La app generadora de ingresos → Aplicaciones con grandes éxitos que permiten a sus creadores genera ingresos gracias a las ventas de la misma, o a la publicidad que en ella aparece.

Sin embargo, más allá de las aplicaciones existen otras herramientas de Mobil Marketing (de ahora en adelante M-Marketing). No obstante, que se entiende por M-Marketing?

La Dra. Irene García, define el concepto en su artículo *M-Marketing ¿presente o futuro?*<sup>50</sup> Así, citando en primer lugar a la MMA, lo define como el “conjunto de actividades que permiten a les empresas comunicarse con su audiencia de una forma interactiva y relevante a través de los dispositivos móviles”. Amplía la definición del concepto con una aportación de Krum, en donde se destacan algunas de las ventajas de esta técnica: “permite una mayor personalización de cara a los usuarios, una segmentación de los públicos más afinada y profunda, un marketing más inmediato, y

<sup>49</sup> La MMA es la principal asociación global sin ánimo de lucro, que representa a todos los agentes de la cadena de valor de comercialización móvil. <http://mmaspain.com/quienes-somos/> [25/01/2016]

<sup>50</sup> Irene García (pag 104)

[http://repositori.uvic.cat/bitstream/handle/10854/1797/artconlli\\_a2012\\_mcommunication2012.pdf?sequence=1](http://repositori.uvic.cat/bitstream/handle/10854/1797/artconlli_a2012_mcommunication2012.pdf?sequence=1) [17/01/2016]

un marketing que aporta más interactividad, aumentando así la comunicación entre marca y usuario.”

García destaca de esta técnica su capacidad de medición, afirmando que las campañas de M-Marketing resultan fácilmente cuantificables, y permiten a las empresas determinar el coste por impacto, por respuesta, o por conversión.

Para la Dra de la Universitat de Vic, el M-Marketing debe servir a las organizaciones básicamente para:

- Fidelizar el cliente
- Aumentar la imagen de marca
- Incentivar la repetición de compra
- Dirigir el tráfico al punto de venta
- Establecer un nuevo canal de comunicación

Definidos los objetivos del concepto, ¿cuáles son las herramientas de este nuevo concepto? Citando Scolari et al, García destaca las siguientes:

- Logotipos de las empresas
- Wallpapers
- Canciones o files de audios publicitarios
- SMS
- MMS
- Marcas de agua
- Advergames y Brandgames

El mismo artículo destaca que según Zed Digital<sup>51</sup>, los formatos de M-Marketing que más gustan a los usuarios son los siguientes:

- MMS (28%): Los usuarios ven en este formato una original y atractiva forma de publicidad, pues la utilización de audio e imagen permiten una mayor originalidad y creatividad.
- Vídeos patrocinados (20%)
- Aplicaciones (15,5%)
- SMS (9,9%)

Según la misma Zed Digital, destaca el estudio que el uso de herramientas de M-Marketing aporta a la organización:

- Modernidad (para un 45% del público)
- Innovación (para un 44% del público)
- Diferenciación (38% del público)

---

<sup>51</sup> Zed Digital: Empresa de marketing y desarrollo web digitales de Columbus, Ohio.

- Liderazgo (30% del público)

Todo esto lleva a la autora a afirmar: “El éxito o fracaso de las estrategias de marketing está influenciado por el uso de los medios digitales, las empresas tienen que reaccionar y no quedarse sólo con la publicidad convencional sino que tienen que avanzar e integrar al teléfono móvil como parte de sus estrategias globales publicitarias”

## 7. METODOLOGÍA

Desarrolladas las bases teóricas y los conceptos, a continuación se presenta la metodología a través de la cual se va a desarrollar la investigación. En un primer apartado (Operativización de variables) se exponen de forma esquemática las variables a investigar, y que serán la base de nuestras conclusiones. En un segundo apartado (Población y muestra) se delimitan las unidades de análisis según los criterios de la investigación. Y finalmente en el tercer apartado (Diseño y técnicas de investigación) quedan definidas las técnicas que se utilizarán para obtener la información necesaria para nuestra investigación.

### 7.1 Operativización de variables

Partiendo de nuestra pregunta inicial y de nuestro objetivo, a continuación se expone un cuadro con las variables y los indicadores, que a criterio del investigador serán relevantes para el desarrollo y la conclusión del estudio.

Pregunta Inicial	Objetivo	Variables	Indicadores
Qué grado de implementación tienen las TIC en los procesos comunicativos de las pequeñas empresas de la ciudad de Girona y su área de influencia?	Evaluar y conocer el <b>grado de implementación de las TIC en los procesos comunicativos de las pequeñas empresas de Girona</b>	Grado de implementación	Frecuencia de uso de las TIC por parte de los empleados y directivos para comunicar internamente
			Frecuencia de uso de las TIC por parte de la empresa para comunicar externamente
			Nivel de conocimiento de las TIC por parte de los empleados
			Nivel de conocimiento de las TIC por parte de los directivos
			Nivel de uso de las TIC en procesos No Comunicativos de la empresa
		TIC	Tipo de redes sociales
			Tipos de web y estado de la misma
			Desarrollo de apps
			Tipos de herramientas de

			márketing digital (adwords, newsletter, etc)	
			Desarrollo de una Intranet	
			Desarrollo de software propios de la empresa	
		Procesos comunicativos		Desarrollo del plan de comunicación
				Comunicación entre empleados
				Comunicación entre empleados y directivos
				Comunicación de la empresa con los clientes
				Comunicación de la empresa con los proveedores
				Comunicación de la empresa con la sociedad
		Pequeñas empresas de Girona		Localización
				Sector
				Ámbito de actuación
				Propiedad (familiar/no familiar)
				Volumen de facturación

### 7.2 Población y muestra

De acuerdo con nuestro planteamiento, y en base a la definición del concepto Pequeña Empresa que hemos citado anteriormente del Banco de España, podemos considerar que nuestro universo representará todas aquellas empresas españolas que dispongan de entre 10 y 49 trabajadores.

Referente a la población pero, para el estudio, esta deberá cumplir un seguido de condiciones con el fin de conseguir la máxima rigurosidad posible en los resultados. Véanse a continuación las características:

- Ubicación Geográfica: Girona ciudad y su área de influencia (hemos delimitado una distancia de máxima de 20km alrededor)

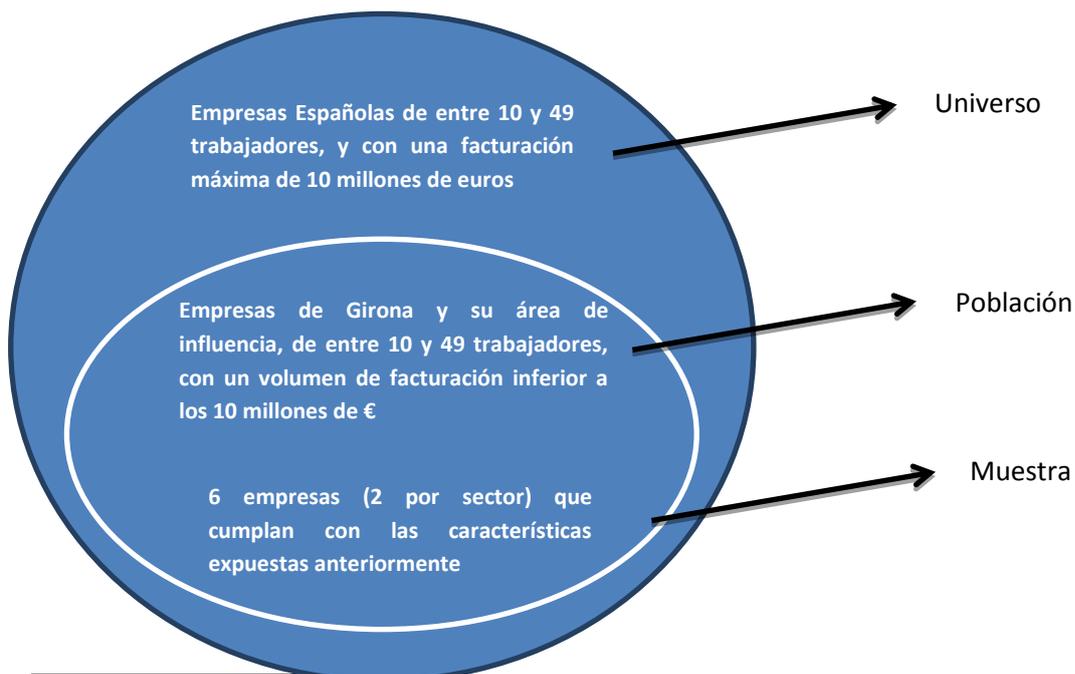
- Nº empleados: De 10 a 49
- Volumen facturación: Inferior a los 10 millones de euros anuales
- Sectores: Todos (primario, secundario y terciario)

Cabe decir que el Banco de España considera pequeña empresa a aquellas organizaciones que además de tener entre 10 y 49 trabajadores, no facturan más de 10 millones de euros anuales. Para delimitar más nuestra investigación, procuraremos que las empresas de la muestra representativa tengan un volumen de facturación similar.

Otro factor a tener en cuenta será la ubicación geográfica. Teniendo en cuenta que el estudio analizará un total de 6 empresas, estas, además de por sectores, se dividirán en organizaciones ubicadas según 2 tipologías: Girona y alrededores (empresas situadas a la ciudad de Girona y en un área máxima de 5 km); y Área de Influencia (empresas situadas en una distancia de entre 5 y 20 km de la ciudad de Girona)

Según la Cambra de Comerç de Girona<sup>52</sup>, la provincia cuenta con un total de 2845 pequeñas empresas. Divididas por comarcas, se reparten de la siguiente forma: Alt Empordà (618); Baix Empordà (459); Cerdanya (68); Garrotxa (216); Gironès (); Pla de l'Estany (); Ripollès (); y Selva (542).

Cabe tener en cuenta, que según la división de tipología de empresa que hemos marcado en nuestra investigación, las empresas del sector primario son las más minoritarias, todo lo contrario que las del sector terciario (básicamente comercio y servicios) que son las que más abundan.



<sup>52</sup> Cambra de Comerç de Girona: Datos consultados el día 19/01/16

### Unidades de análisis

De acuerdo con nuestra muestra, la investigación se dividirá en dos tipos de análisis.

1. Unidades de registro: Hablamos de las partes en que se puede dividir la muestra. En este sentido, cabrá tener en cuenta cuál es la división de los trabajos dentro de la empresa (Ej: Contabilidad vs producción)
2. Unidades simples: Nos referimos a aquí a las personas físicas. Una vez definidas, si cabe, las unidades de registro, se analizarán los trabajadores que pertenezcan a cada una de ellas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior pues, podemos definir nuestra unidad de análisis de la siguiente forma:

- a) Muestra: 6 empresas de entre 10 y 49 trabajadores; de la ciudad de Girona y su área de influencia (20km); con un volumen de facturación inferior a los 10 millones de euros; de las cuales 2 sean del sector primario, 2 del secundario y 2 del terciario.
- b) Unidades de registro: Aquellos departamentos en como dividiremos la empresa, y que serán estudiados y analizados de forma conjunta
- c) Unidades simples: Parte de los trabajadores de la empresa que serán analizado de forma individual para nuestra investigación.

### **7.3 Caracterización de la investigación**

Teniendo en cuenta cuáles son los aspectos sobre los que quiere indagar la investigación, así como la pregunta inicial y nuestro objetivo principal, podemos decir que la tipología de nuestra investigación será básicamente Exploratoria. En este sentido nuestro principal objetivo será el de explorar un aspecto concreto de las organizaciones, y conocer cuál es su estado. Sin embargo, podemos afirmar también que las conclusiones del estudio podrían adoptar un sentido explicativo. En esa línea se podría llegar a establecer una relación causa-efecto entre las unidades, simples y de registro, analizadas, y el estado en que se encuentra nuestro objeto de estudio.

### **7.4 Diseño y técnicas de Investigación**

La finalidad de nuestra investigación recaerá principalmente en el hecho de indagar como afectan las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el aspecto comunicativos de la empresa. En este sentido, analizaremos distintos aspectos y públicos, siendo las técnicas distintas y diversas en algunos casos.

Teniendo en cuenta que nuestro objetivo es dar un aporte exploratorio, las **Técnicas Cualitativas** serán de vital importancia para poder precisar al máximo cuál es la

situación real de la empresa. A continuación se exponen de forma esquemática cuáles serán las herramientas a utilizar en función del público analizado.

SUJETO/S	TÉCNICA
Empleados	Observación etnográfica
	Entrevistas en profundidad
	Focus grup o dinámicas de grupo
Directivos	Entrevistas en profundidad

Observación etnográfica: El objetivo del uso de esta técnica será el de conocer de primera mano cuáles son las rutinas diarias de los públicos en los procesos de comunicación. Debido a que este tipo de prácticas requieren una larga periodicidad en el tiempo, y en nuestro caso dificultaría la viabilidad del proyecto, se plantearán las siguientes acciones:

- Simulación de varias situaciones (en función del sector de la empresa), en donde estas tendrán que comunicar, de forma interna o externa, un determinado hecho. Dichas situaciones se pactarán previamente con los gerentes de la empresa.

Entrevistas en profundidad: Con la finalidad de conocer de primera mano, pero de forma individual, la situación de la empresa, se realizan entrevistas a una muestra de trabajadores y directivos, de acuerdo con los departamentos de la empresa. Esta técnica nos permitirá observar si toda la organización sigue una misma línea, o en función del departamento los procedimientos son distintos.

Focus grup: El objetivo será contrastar las versiones individuales de cada individuo. En este sentido reuniremos todos los individuos entrevistados, y analizaremos mediante preguntas abiertas e hipotéticas situaciones, las rutinas y pautas que ellos seguirían en función de su día a día en la empresa.

Por otro lado, existen también un seguido de públicos externos que será imprescindible investigar y tener en cuenta. En este sentido, y teniendo en cuenta que el acceso y el tiempo serán mucho más limitados para poder contactar con ellos, se utilizarán **Técnicas Cuantitativas**. A continuación se presentan

SUJETO/ORGANIZACIÓN	TÉCNICA
Clientes	Encuestas
Proveedores	Encuestas
Accionistas (en el caso que los haya)	Encuestas
Empresa	Análisis de contenido

Encuestas: El objetivo será descubrir principalmente a través de que canales y de qué métodos se comunica la organización con estos públicos. Dicha comunicación será distinta en cada caso. En el caso de los proveedores por ejemplo, puede ser para realizar un pedido, mientras que en el caso de un cliente puede ser para recordarle que tiene una cita.

Análisis de contenido: Dicha técnica es definida por Earl Babbie en la Wikipedia<sup>53</sup> como “el estudio de las comunicaciones humanas materializadas tales como libros, sitios web, pinturas y leyes”. A partir de aquí analizaremos cuales son las TIC que realmente usa la empresa para comunicarse con sus públicos y la sociedad en general, y si se corresponden con lo expuesto por los distintos sujetos.

Una vez recogida toda esta información, procederemos a la última de nuestras etapas: **El procesamiento de los datos**. En este último apartado se analizará e interpretará la información recogida, y una vez hecho esto se realizará un informe de resultados que nos permitirá determinar las conclusiones.

## 7.5 Calendario

La elaboración del calendario permite disponer de una estructuración y una periodización en lo que a la investigación y a su planificación se refiere. En este sentido el siguiente plan se ha dividido por actividades y meses, dejando definida la trayectoria a seguir en cuanto al tempo de la investigación.

---

<sup>53</sup>Earl Babbie [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_contenidos](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_contenidos) [25/01/16]



## **Bibliografía**

Gimeno, A. y Coma-Cros, J (2010): L'empresa familiar a Catalunya: Una anàlisi del ris estructural VOL IV. Girona. Fundació Jaume Casademont.

Lacasa y Blay, A. (2004): Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona. Gestión 2000.

Garrido M, F (2004): Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona. Gestión 2000.

Riel, C. (1997): Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice Hall.

Villafañe, J (1999): La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Pirámide.

Losada, J.C. (2004): Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing. Barcelona. Ariel.

Regouby, C. (1989): La comunicación global: como construir la imagen de una empresa. Barcelona. Gestió 2000.

Chaves, N. (1990): La imagen corporativa: teoría metodología de la identificación institucional. Barcelona. GG Diseño.

Del Pozo, M. (1997): Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica. Madrid. Fragua.

Bustinduy, I. (2010): La comunicación interna en las organizaciones 2.0. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya.

Chías, J. (2007): El màrqueting. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya.

Rodríguez, I. (2008): Màrqueting Electrònic. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya.

Andrade, H. (2005), Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica, España: Netbiblo.

Fleming, P. (2000): Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico. Madrid. Esic.

Merodio, J. (2014): 2 años de marketing digital & social media. Creative Commons.

## **Webgrafía**

Luis Hortolano, J.M (1999): El impacto social de las nuevas tecnologías. Revista Latina de Comunicación Social, 24. Recuperado el 14 de septiembre de 2015 de:

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999adi/06Hortolano.html>

Sieber, S. y Valor J. (2008): El sector de las tecnologías de la información y la comunicación en España en el contexto europeo: evolución y tendencias. EB Center. Recuperado el 14 de septiembre de 2015 de:

[http://www.iese.edu/es/files/Dos\\_Sieber%26Valor\\_BIT\\_Dic%2009\\_El%20sector%20de%20las%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20comunicaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a%20en%20el%20contexto%20europeo\\_evoluci%C3%B3n%20y%20tendencias\\_tcm5-40916.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Dos_Sieber%26Valor_BIT_Dic%2009_El%20sector%20de%20las%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20comunicaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a%20en%20el%20contexto%20europeo_evoluci%C3%B3n%20y%20tendencias_tcm5-40916.pdf)

Area, M. (2013): Agenda Digital Europea. Educalab. Recuperado el 18 de septiembre de 2015 de: <http://blog.educalab.es/intef/2013/10/21/agenda-digital-europea/>

Del Aguila, A; Padilla, A; Serarols C; Veciana, J.M. (2001): La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España. Boletín Económico ICE, 2705. Recuperado el 18 de septiembre de 2015 de:

[http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2705\\_07-24\\_0540D1E3A161DBFDD6A4B2982CC756BD.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2705_07-24_0540D1E3A161DBFDD6A4B2982CC756BD.pdf)

Ureña, A (2014): Análisi sectorial de implementación de las TIC en la pyme española. Fundetec. Recuperado el 18 de septiembre de 2015 de:

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/informe-epyme-2014.pdf>

Las tecnologías de la información en la empresa española 2012 (2012). Esade y Penteo. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de: <http://www.penteo.com/reports-free-research/InformeESADEPENTEO2012.pdf>

Chief Information Officer. Fortalecimiento de la gestión TI en el estado. Recuperado el día 18 de septiembre de 2015 de: <http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-6205.html>

Saavedra, M.L; Tapía, B. (2013): El uso de las tecnologías de la información y comunicación TIC en la micro, pequeñas y medianas empresas industriales mexicanas. Enlace. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82326270007>

Coba, R. (2014): La comunicación, el principal error de las pymes.

Agenciasdecomunicacion.org. Recuperado el día 21 de septiembre de 2015 de:

<http://www.agenciasdecomunicacion.org/noticias-del-sector/la-comunicacion-el-principal-error-de-las-pymes.html>

- Fortalecer el Marketing y la Comunicación de las pymes impulsará la recuperación (2015). Top Comunicación & RRPP. Recuperado el 24 de septiembre de 2015 de: <http://www.topcomunicacion.com/noticia/6529/las-pymes-deben-fortalecer-su-marketing-y-comunicacion-para-impulsar-la-recuperacion-economica>
- Carrillo, M.V; Tato, J.L (2014) : La comunicación empresarial del siglo XXI: La gestión de los activos intangibles. Portal Comunicación. Recuperado el día 24 de septiembre de 2015 de: [http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/38\\_esp.pdf](http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/38_esp.pdf)
- Molero, A.J. (2005): Plan de Comunicación: Concepto, diseño e implementación. ILGO. Recuperado el 25 de septiembre de 2015 de: [http://conocimiento.incae.edu/ES/no\\_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf](http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf)
- Aced, C: Como elaborar un plan de comunicación. Manuales prácticos de la pyme. Recuperado el 25 de septiembre de 2015 de: [http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf)
- Capriotti, P (1998): La comunicación interna. Reporte C&D. Recuperado el 2 de octubre de 2015 de: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Iurcovich, P (2012): La pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación. Recuperado el día 2 de octubre de 2015 de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a07.pdf>
- Varios autores (2007): La comunicación de intangibles en España. Instituto de análisis de intangibles. Recuperado el 2 de octubre de 2015 de: <http://www.agenciasaeacp.es/wp-content/uploads/2014/09/PUBLICACION-Estudio-La-Comunicacion-de-Intangibles-en-Espa%C3%B1a.pdf>
- Moreno, A; Arbeláez, S.A; Calderón, L.C. (2014): Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PYMES. Razón y palabra. Recuperado el día 5 de octubre de 2015 de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08\\_MorenoArbelaezCalderon\\_V88.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08_MorenoArbelaezCalderon_V88.pdf)
- Coba, R. (2013): Las pymes españolas invierten unos 700 euros de media al mes en comunicación. Agencias de comunicación. Recuperado el día 5 de octubre de 2015 de: <http://www.agenciasdecomunicacion.org/actualidad/las-pymes-espanolas-invierten-unos-700-euros-de-media-al-mes-en-comunicacion-agencias-de-comunicacion.html>
- Górriz, C (2015): Las pymes españolas, las más preocupadas de europa por sus campañas de marketing. 1&1. Recuperado el día 9 de octubre de 2015 de: <http://newsroom.1and1.es/2015/09/28/las-pymes-espanolas-las-mas-preocupadas-de-europa-por-los-resultados-de-sus-campanas-de-marketing/>
- Lopez, M (2009): Cuantos departamentos debe tener mi empresa?. Pymes y autónomos. Recuperado el día 10 de octubre de 2015 de: <http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/cuantos-departamentos-debe-tener-mi-empresa>

Garrido, L.: Organización funcional: la estructura de la empresa. El observatorio. Recuperado el día 19 de octubre de 2015 de: <http://www.tactio.es/pdfs/organizacionfuncional.pdf>

García, M; Castilla A. (2010): Webs usables y accesibles en pymes. Retos para el futuro. Revista latina de comunicación social. Recuperado el día 23 de octubre de 2015 de: [http://www.revistalatinacs.org/10/art3/908\\_Extremadura/RLCS\\_art908.pdf](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/908_Extremadura/RLCS_art908.pdf) [

Observatorio sobre el uso de las redes sociales en las PYMEs españolas (2013). Fundación Banesto. Recuperado el 26 de octubre de 2015: <http://es.slideshare.net/cink/segundo-observatorio-sobre-el-uso-de-las-redes-sociales-en-las-pym-es-espanolas>

Las apps no seducen a las pymes a pesar de su capacidad para generar negocio (2015). Clutch. Recuperado el día 30 de octubre de 2015 de: <http://www.puomarketing.com/96/24874/apps-seducen-pymes-pesar-capacidad-para-generar-negociomovile.html>

Cobar, R. (2015): Las apps no seducen a las pymes a pesar de su capacidad para generar negocio. Clutch. Recuperado el día 60 de octubre de 2015 de: <http://www.agenciasdecomunicacion.org/actualidad/las-apps-no-seducen-a-las-pymes-a-pesar-de-su-capacidad-para-generar-negocio.html>

APP's en España (2015). The App Date. Recuperado el 2 de noviembre de 2015 de: [http://www.theappdate.es/60-informe-sobre-el-estado-de-las-apps-en-espana-2015/?\\_ga=1.132542729.645688983.1450111185](http://www.theappdate.es/60-informe-sobre-el-estado-de-las-apps-en-espana-2015/?_ga=1.132542729.645688983.1450111185)

Aranda, M; García, E: Recursos y capacidades como base de una estrategia de diferenciación. Universidad de Jaén. Recuperado el día 23 de octubre de 2015 de: <http://www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/a4%20recursosycapacidades.pdf>

Del Águila, A.R; Bruque, S; Padilla, A. (2003): Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Cuestiones de investigación en un nuevo paradigma. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 9. Recuperado el día 26 de octubre de 2015 de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/092063.pdf>

León, C.J (2015): El boletín interno como herramienta esencial para las comunicaciones. Recuperado el día 7 de enero de 2016 de: <http://comunicacionestrategicaperu.over-blog.com/2015/12/el-boletin-interno-como-herramienta-esencial-para-las-comunicaciones.html>

Writer, S (2015): Facebook inc ready to suit it up with "Facebook at work". Business finance news. Recuperado el día 2 de enero de 2016

de:<http://www.businessfinancenews.com/26700-facebook-inc-ready-to-suit-it-up-with-facebook-at-work/>

Murgas, C (2015): Enamora a tu empleado con un evento memorable. Comunicación & RRPP. Recuperado el día 4 de de enero de 2016 de:  
<http://www.topcomunicacion.com/noticia/7201/enamora-a-tu-empleado-con-un-evento-memorable>

Comunicación Externa. Comunicación Global. Recuperado el día 4 de enero de 2016 de: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

Hassan, Y (2006): Factores del diseño web orientado a la satisfacción y no-frustración de uso. Revista Española de documentación científica, 29. Recuperado el día 9 de noviembre de 2015 de: [http://www.yusef.es/Factores\\_satisfaccion\\_frustracion.pdf](http://www.yusef.es/Factores_satisfaccion_frustracion.pdf)

Uribe, F; Rialp, J; Llonch, J. (2013): El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. Barcelona. Recuperado el día 11 de enero de 2016 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a09.pdf>

Uribe, A.F. (2014): Uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el día 11 de enero de 2016 de: [http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl\\_10803\\_284129/afus1de1.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl_10803_284129/afus1de1.pdf)

Aguado, J.M; Martínez, I; Cañete-Sanz, L. (2015): Tendencias evolutivas del contenido digital en aplicaciones móviles. Murcia. Universidad de Murcia. Recuperado el día 16 de enero de 2016 de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/nov/10.pdf>

Varios autores (2012): Mobil Communication 2012: Experiències i recerques sobre comunicació mòvil. Vic. GRI Publicacions. Recuperado el día 17 de enero de 2016 de: [http://repositori.uvic.cat/bitstream/handle/10854/1797/artconlli\\_a2012\\_mcommunication2012.pdf?sequence=1](http://repositori.uvic.cat/bitstream/handle/10854/1797/artconlli_a2012_mcommunication2012.pdf?sequence=1)

## Introducción a la investigación

La investigación que se presenta a continuación ha sido desarrollada según el planteamiento hecho previamente en nuestra planificación. Paralelamente, y con el fin de facilitar el desarrollo y la estructuración del propio trabajo, las organizaciones estudiadas se presentaran, una a una, de forma separada.

Este análisis individual de cada una de las empresas se dividirá básicamente en dos apartados: la organización a nivel interno, y a nivel externo. Ambos apartados, serán analizados también de forma diferente, según los distintos perfiles de públicos con los que esta se relaciona.

En lo referente al análisis interno de la propia empresa, nuestro estudio se dividirá en 2 líneas.

Una primera parte será aquella cuyo objetivo principal consistirá en analizar los puestos de mando de la empresa: ejecutivos, gerentes, directores, etc. En definitiva a todas aquellas personas encargadas de tomar decisiones, y cuya opinión será relevante para entender el funcionamiento de la organización.

La segunda parte, en cambio, consistirá en explorar y entender las funciones que desempeñan principalmente los trabajadores y los submandos. Es decir, todas aquellas personas de la organización que reciben órdenes e instrucciones de cómo deben desempeñar su función.

De este modo podremos observar qué decisiones vienen claramente marcadas por la dirección, cuáles son iniciativa de los propios trabajadores, y si hay algún elemento que ni los puestos de mando ni los trabajadores contemplan, pero que está siendo utilizado o afecta a la organización, de forma involuntaria.

En lo que a nivel externo se refiere, los principales públicos a analizar serán tres.

De un lado se analizarán los clientes. Aquellas personas u otras organizaciones que trabajan con la empresa, y que bien de forma esporádica, o bien más habitualmente mantienen contacto con la organización analizada.

De otra parte se analizaran los proveedores. En este sentido se analizaran solo aquellas organizaciones que tengan un contacto y una relación periódica con la organización que estamos analizando, descartando proveedores puntuales con los que no se trabaje con regularidad.

Y finalmente, y aún que puedan considerarse un público interno, están los accionistas. Los accionistas (en el caso de que los haya) serán analizados desde un punto de vista externo como receptores de información. En este sentido, no son englobados dentro de la parte interna de la empresa, porque lo relevante para nuestro estudio es

observar cómo se informan estos, es decir, como los puestos de mando o bien los trabajadores a partir de su propia iniciativa, se comunican con ellos.

Una vez analizadas de forma individual todas las empresas, se presentan las conclusiones de la investigación, que nos permitirá observar cuál es el estado real de la Comunicación y las TIC en las empresas.

## **1. La dirección de la empresa**

Los cargos de responsabilidad de las organizaciones son en las organizaciones los principales responsables de las tomas de decisiones. Ya sea en ámbitos más de gestión y administración, de producción, de inversiones, y como no, en aquello relacionado con la comunicación de la empresa.

Si bien es evidente que en las empresas, sean del tamaño que sean, puede haber un responsable de comunicación que sea quien planifique y desarrolle la estrategia y las pautas en este ámbito, que su figura está presente en la organización dependiendo en gran parte de los mandos de la empresa. Serán estos, quienes de la misma forma que toman opiniones sobre quién debe ser el responsable de Recursos Humanos, o quién el jefe de producción, los que determinarán si en la organización debe existir un responsable de comunicación.

Exista dicho responsable o no, según los antecedentes y bases teóricas analizadas en nuestra planificación, parece evidente que los responsables de las empresas ejercen una influencia importante en todo lo relacionado con la comunicación. Prueba de ello puede ser la determinación anual del presupuesto de este departamento, la inversión en determinadas tecnologías, así como la aprobación o no de determinadas acciones de márketing, publicidad, etc.

Por todo esto, la primera parte de nuestra investigación irá dirigida a conocer la opinión de dichos cargos en cada una de las empresas analizadas. Siguiendo el orden jerárquico de la empresa se analizará pues, el primero de los niveles. Aquel en donde se toman las decisiones que rigen y determinan el funcionamiento y el futuro de la empresa. Hablamos básicamente de los siguientes cargos:

- Gerentes
- Directores Generales

La investigación de estos se desarrollará a través de Entrevistas en profundidad con cada uno de ellos y de forma individual.

### La entrevista

Para determinar de forma clara la finalidad de las entrevistas a los Gerentes y Directores Generales, y para no entrar en contradicciones con nuestro objetivo principal, las entrevistas se dividirán en los siguientes apartados:

- Preguntas relacionadas con las TIC
- Opinión respecto a la comunicación
- Comunicación Interna
- Comunicación externa

De todo el conjunto de preguntas además, 7 de ellas serán definidas como “Preguntas Significativas”. Dichas preguntas serán las que se tomaran en cuenta a la hora de cuantificar los resultados a nivel esquemático. Dichas respuestas no serán consideradas automáticamente como resultado definitorio de la investigación, sino que nos servirán de punto base a la hora de redactar nuestras conclusiones.

Paralelamente a las opiniones, en las entrevistas se planteará también una serie de cuestiones que nos permitirán contextualizar y definir el modelo de empresa analizado. Algunos de estos elementos podrán ser contestados y definidos por el mismo investigador, pero otros deberán ser aclarados por la misma organización. En este sentido en esta parte de la entrevista se pedirán datos relacionados con la naturaleza de la empresa (familiar/no-familiar); organigrama; inversiones; etc.

### ***Relacionado con las TIC***

1. ¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?
2. ¿Cuándo usted piensa en invertir en tecnología, piensa en la mejora de la producción o también en la mejora de la comunicación?
3. ¿En qué cree usted que generan valor las TIC en su empresa?
4. ¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuál o cuáles representan un inconveniente para usted?
  - a. Coste de las TIC y periodo de implementación
  - b. Problemas de financiamiento
  - c. Rápido nivel de obsolescencia. Inversión constante.
  - d. Tecnología inadecuada para las necesidades de la empresa
  - e. Dificultad para encontrar personal especializado
  - f. Resistencia al cambio que desemboca en escaso rendimiento de las TIC
  - g. Adopción de las TIC por moda y no por necesidad
  - h. Infraestructura insuficiente para la implementación de TIC
  - i. Invisibilidad del retorno de la inversión en TICs

### ***Relacionado con la comunicación***

1. ¿En la empresa, que valor da usted a la comunicación?
2. ¿Disponen de un responsable de comunicación? Por qué?
3. ¿En materia de comunicación, quién toma las decisiones? Y respecto a las TIC? Por qué?
4. ¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye? Por qué?
5. ¿Cree que es útil para la empresa elaborar un Plan de Comunicación? Por qué?

### ***Comunicación Interna***

1. ¿Cree usted que es importante la comunicación interna? Por qué?
2. ¿Un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores? Por qué?
3. ¿Las decisiones tomadas por la dirección, cómo se transmiten a los trabajadores?
4. ¿Qué comunica a sus trabajadores y compañeros? Y ellos a usted?
5. ¿La empresa da importancia al diseño gráfico y la imagen a la hora de comunicar internamente? Por qué?

### ***Comunicación Externa***

1. ¿Prefiere invertir en publicidad convencional, o en Nuevas Tecnologías? Por qué?
2. ¿Disponen de página web? La considera útil o eficaz? Cree que se adapta a las necesidades de su negocio? Por qué?
3. ¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritario para la empresa? Por qué?
4. ¿Qué opinión tiene sobre las redes sociales a la hora de comunicar?
5. ¿Conoce las aplicaciones móviles? Cree que son, o podrían ser útiles para su negocio? Porque?
6. ¿Del 1 al 10, que grado de importancia da la comunicación on-line?

### **Contexto**

1. ¿Se trata de una empresa familiar? Los propietarios ocupan puestos de dirección?
2. ¿La empresa dispone de Internet de alta velocidad? Y wifi?
3. ¿Cuál es su presupuesto anual en comunicación?
4. ¿Disponen de algún manual de comunicación?
5. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación de su empresa?
  - a. Reuniones
  - b. Voz a voz
  - c. Teléfono
  - d. Whatsapp
  - e. Intranet
  - f. Carteles
  - g. Tecnologías propias
  - h. Correo electrónico
6. ¿Disponen de página web? Apta para dispositivos móviles?
7. ¿Quién la gestiona?
8. ¿Disponen de perfiles en redes sociales? Cuáles?
9. ¿Quién gestiona las redes sociales en su empresa?
10. ¿Y usted en particular, dispone de perfiles en redes sociales? Cuáles?

11. ¿La empresa dispone de App's?
12. ¿Usted utiliza apps con frecuencia?
13. ¿La empresa dispone de un Plan de Comunicación?
14. ¿Si tuviera que escoger una estrategia a la hora de comunicar, su objetivo sería:
  - a. Ganar a la competencia
  - b. Construir vínculos con la sociedad y el entorno
  - c. Satisfacer las necesidades de los clientes
15. ¿Cree que la empresa dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar?
16. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
17. ¿Los transmiten los trabajadores?
18. ¿El día a día de la empresa se rige según estos?
19. ¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?
20. ¿Mediante qué canales?
21. ¿Cree que los trabajadores están motivados y se sienten partícipes de la empresa?
22. ¿Cree que hay coherencia entre lo que se comunica externamente y lo internamente?
23. Puede indicar de qué herramientas de comunicación dispone:
  - a. Intranet
  - b. Newsletter o boletín

- c. Manual de acogida
- d. Cartas del presidente
- e. Manual de procedimientos
- f. Facebook at work o similar
- g. Eventos

24. ¿Para usted es importante la opinión de los públicos de la empresa?
25. ¿Sabe si la empresa contrata publicidad on-line?
26. ¿Sabe si la empresa hace publicidad en Apps?
27. ¿La empresa se comunica con sus públicos mediante dispositivos móviles?  
Sabe cómo?
28. ¿La empresa mide los resultados en materia de comunicación? Cómo?

## **2. Los trabajadores**

Si bien los cargos de responsabilidad de las empresas serán los encargados de tomar las principales decisiones respecto las organizaciones, es evidente que el día a día de la empresa estará marcado por las actitudes, los comportamientos y las formas de trabajar de sus empleados.

Con el objetivo de seguir una línea coherente en nuestra investigación, los trabajadores constituirán el segundo grupo a analizar tras los cargos de responsabilidad. Ellos serán el segundo peldaño de la investigación. Si bien en primer lugar son los gerentes y directores generales quién decide cómo funciona la empresa a nivel comunicativo, es evidente que los trabajadores serán el reflejo de esta metodología. Nos permitirán determinar pues, si realmente la estructura comunicativa en la organización es como aspiran o piensan los altos cargos, o sin embargo la teoría no se corresponde con la realidad.

Por otro lado, y mediante las técnicas determinadas previamente en nuestra planificación, el estudio de los empleados nos debe permitir no solo conseguir determinar cómo son las rutinas de trabajo en materia de comunicación, sino descubrir también qué opinión tiene en temas relacionados con el día a día de la empresa, los cuáles nos permitirán sacar conclusiones que nos sirvan para plantear futuras mejoras.

Cabe decir también que cada organización es distinta, y que por lo tanto también lo pueden ser sus departamentos y sus respectivos empleados. Por eso, y para seguir un patrón uniforme, las unidades de análisis de las empresas se han dividido en tres apartados:

- Producción/Logística
- Administración/Facturación
- Ventas/Márqueting

En este sentido de cada uno de estos departamentos se escogerán 2 sujetos, que serán analizados según los métodos anteriormente definidos, es decir: de forma individual a través de una entrevista en profundidad; y de forma conjunta a través de una observación etnográfica (simulación de situaciones), y con un focus grup (los 6 individuos estarán presentes).

### La entrevista

El guión de la entrevista a los trabajadores mantendrá una estructura bastante similar al guion de entrevista de los altos cargos. En este sentido la opinión cualitativa que se tomará mediante la entrevista, se dividirá en cuatro apartados, con el fin de conseguir un hilo de continuidad en la entrevista.

- Las TIC
- Comunicación Interna
- Comunicación Externa
- Opinión del trabajador

El objetivo de este guion, será básicamente el de conocer cuál es el estado de la comunicación dentro de la empresa, que nivel de implementación de las TIC hay, y si los trabajadores lo saben, y finalmente descubrir si todo esto influye en el estado motivacional del trabajador.

Una segunda parte de la entrevista será igual que en el caso anterior la de contexto. En este sentido aquí se tomarán básicamente datos independientes de los trabajadores analizados. De esta forma podremos observar también, si existe una relación entre aspectos de los trabajadores como pueden ser la edad, el sexo, o el tiempo en la empresa, en relación a la comunicación y las TIC.

### **Las TIC**

1. ¿Ha oído hablar de TIC? Sabe que son?
2. ¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?

### **Comunicación Interna**

1. ¿Cree usted que en la empresa la comunicación interna es buena? ¿Por qué?
2. ¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?
3. ¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?
4. ¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas, o cómo hacerlo? ¿Por qué?
5. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros? ¿Por qué?
6. ¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?
7. ¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?
8. ¿Cómo se comunica con los proveedores?
9. ¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivos?

### **Comunicación Externa**

1. ¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?
2. ¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?
3. ¿Qué le parece la página web de su empresa?
4. ¿La empresa dispone de perfiles en redes sociales? ¿Está conectado/a con sus perfiles? ¿Por qué?
5. ¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?
6. ¿Sabes si hay accionistas en tu empresa? Te comunicas con ellos? Sabes si alguien lo hace?

### ***Opinión del trabajador***

1. ¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?

2. ¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos...? ¿Cuáles serían?

3. De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?

- Radio
- Redes Sociales
- Prensa
- Web
- Vallas
- Mailing
- Buzoneo
- SMS

4. ¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?

5. ¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?

6. En resumen, su estado dentro de la empresa es...

### ***Datos del trabajador***

Con el fin de contextualizar y conocer al máximo la situación real, las entrevistas deberán recoger las siguientes características de cada trabajador:

- Edad
- Sexo
- Estudios
- Cargo/funciones en la empresa
- Tiempo en la empresa

### Observación etnográfica

De acuerdo con lo establecido anteriormente en nuestro plan de investigación, una de las principales formas de analizar cuál es la influencia de las TIC en los procesos de comunicación será la **observación etnográfica**, es decir, conocer cuáles son las rutinas y que canales utilizan los empleados a la hora de comunicarse. Esta será la primera técnica de investigación que se aplicará en nuestro trabajo, en relación a los empleados, antes de las entrevistas en profundidad, y el focus grup.

Teniendo en cuenta la limitación del tiempo, y el volumen de empresas, para ello se simularan situaciones en el día a día de la empresa, que permitirán observar y determinar dichas rutinas. A continuación se exponen los 5 simulacros que se realizaran.

#### **SIMULACRO 1**

El sujeto B1, del departamento B, recibirá una información en forma de documentación de la dirección de la empresa. Posteriormente, el mismo responsable de la dirección, pedirá al sujeto A1, del departamento A, que se ponga en contacto con sus compañeros del departamento B, para que le faciliten dicha documentación, sin carácter urgente.

#### **SIMULACRO 2**

El sujeto A2, del departamento B, recibe una información vía oral que debe comunicar de forma urgente a todos los trabajadores de la empresa. La comunicación de dicha información no requiere soporte físico (no debe estar en ningún documento), simplemente debe comunicarse de forma urgente.

#### **SIMULACRO 3**

El sujeto C1, del departamento C, debe hacer llegar una documentación al resto de sus compañeros, sin carácter urgente. Una vez estos la hayan recibido, deben devolvérsela complementada.

#### **SIMULACRO 4**

Un problema inesperado impide a la empresa cumplir con sus obligaciones con respecto a 10 clientes. El sujeto A1 debe avisar en un plazo de 2 horas a los 10 clientes, de los que se dispone del correo electrónico, y el número de móvil.

#### **SIMULACRO 5**

El sujeto B2 atiende una llamada dirigida a A1 que en aquel momento no se encuentra disponible. La llamada no es de carácter urgente, pero el emisor exige por favor que la llamada le sea devuelta al mismo día. B2 debe comunicar esta situación a A1.

### Focus Grup

La tercera y última de las técnicas que se utilizarán para analizar a los trabajadores será el Focus Grup. El objetivo de esta técnica será averiguar si existen contradicciones entre lo observado y anotado anteriormente. Es decir, si lo que nos ha mostrado la observación etnográfica o participante y las entrevistas individuales son el reflejo real, o si existen discrepancias entre los trabajadores. En este sentido se plantearán los siguientes cuatro temas de debate, en que cada trabajador deberá dar su opinión.

1. La empresa y su forma de hacer (valores, día a día, etc.)
2. La comunicación interna (opinión, propuestas de mejora, etc)
3. La comunicación externa (publicidad, día a día con clientes y proveedores, etc.)
4. La relación con los altos cargos (formas de comunicación, periodicidad, etc.)

### **3. Los clientes**

Siguiendo con el esquema marcado en el inicio, los clientes serán el 3º peldaño de nuestra línea a la hora de comunicar. Serán los que realmente nos permitirán averiguar si aquello que la organización pretende comunicar, es lo que realmente comunica. Es decir, si aquello que los gerentes pretenden que piensen sus públicos respecto a la empresa, es lo que piensan, o por lo contrario perciben unos valores distintos.

Por otro lado, también nos permitirá descubrir la eficacia de nuestros canales de comunicación. Así podremos averiguar en qué plataformas se encuentran nuestros públicos, a través de qué medios se informan, y lo más importante, si nos recuerdan por alguno de ellos.

En cuanto al número de clientes analizados, este dependerá de cada empresa. En función de la naturaleza de la empresa se delimitará uno u otro número. Hay que tener en cuenta que no es lo mismo una empresa del sector terciario que se dedique a la comercialización de productos al por menor, que una industria que se dedique a generar energía, o una cantera de minerales. En todos los casos el número y la tipología de clientes serán distintos. Así pues, se procurará seguir un patrón para las empresas en función de su sector y/o naturaleza.

A diferencia de los trabajadores y los altos cargos, los clientes serán un público que requerirá más rapidez a la hora de analizar. Es evidente que las empresas habrán sido seleccionadas con anterioridad, pero los clientes serán seleccionados una vez analizadas la empresa, y su investigación requerirá de un carácter más breve.

Es por eso que la técnica que se utilizará será la encuesta directa, con unas respuestas cerradas y que no den pie a oscilaciones y dudas.

La encuesta

1. De la siguiente lista, cuál le transmite la empresa?

- Modernidad            - Profesionalidad            - Transparencia            - Humanidad

2. Indique a través de qué plataformas se informa de sus productos

- Web                      - Redes Sociales            - Aplicaciones móviles

- Medios Convencionales (radio, tv, prensa, etc)

3. Usted es partidario que la empresa se comunice con usted directamente vía?

- SMS                      - Correo electrónico            - Whatsapp                      - Llamada

- Correo postal            - Que no se comuniquen conmigo

4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?

- Redes Sociales            - SMS                      - Correo electrónico            - App

- Medios convencionales (radio, tv, prensa, etc)            - Correo convencional

5. Al nivel de información y comunicación, en una escala del 1 al 10, su relación con la empresa es?

6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa en su opinión?

#### **4. Los proveedores**

Las empresas analizadas dispondrán, lógicamente, de otras empresas o particulares que representarán sus proveedores de materias. Ellos serán el penúltimo grupo que analizaremos en nuestro listado de sujetos a investigar. Cabe resaltar, que la opinión de los trabajadores puede ser igual o más relevante que la de los clientes. Ellos trabajan de forma constante con la organización, y por lo tanto su experiencia, y los valores que esta les transmite pueden representar de forma más exacta el verdadero ser de la empresa.

Para analizar a los proveedores se tendrán en cuenta varios factores. En primer lugar, se debe tener en cuenta que dicho público mantiene relaciones comerciales con la organización analizada, y que por lo tanto será muy cuidadoso y meticuloso en sus respuestas. La técnica utilizada será la encuesta directa, y la línea que seguirán las preguntas serán de absoluta neutralidad, procurando eliminar cualquier valoración tendenciosa, que pueda incomodar al encuestado. Pensamos que esa será la mejor forma de conocer la verdadera relación que existe entre la empresa y el proveedor, y al mismo tiempo descubrir la opinión de este respecto la organización.

Otro factor importante será determinar a qué proveedores se entrevista, y cómo se realiza. Evidentemente la empresa analizada posiblemente disponga de una cantidad considerable de proveedores, y analizarlos a todos ellos nos resulte imposible. Así pues, se analizarán aquellas empresas o personas jurídicas, que representen los tres proveedores principales de la organización. En el supuesto de que alguna de ellas no haya podido responder, se pasaría al siguiente de la lista, y así sucesivamente hasta conseguir analizar 3 sujetos. Cabe decir también, que de los proveedores se tendrá en cuenta la opinión de la persona que esté en relación con la empresa. Es decir que no se valorará la opinión de un alto directivo que no esté en contacto permanente, sino que se tendrá en cuenta la opinión de los responsables comerciales, o la de los empleados, que se relacionen diariamente con la organización.

La encuesta

1. ¿Con qué periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?  
- Diario                      - Semanal                      - Mensual
2. ¿Conocía la empresa antes de trabajar con ellos?  
- Si      - No
3. ¿La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?  
- Si                      - No                      - No conocía la empresa
4. ¿Del 1 al 10, con que frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales? (Elaboración de pedidos, reclamaciones, información de productos)
5. ¿A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa potenciar?  
- Visita personal                      - Mailing                      - Teléfono  
- Tienda online                      - Herramientas internas
6. ¿Siempre tiene las relaciones comerciales con la/s misma/s persona/s?  
- Si                      - No
7. ¿A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?  
- Visita personal                      - Teléfono                      - Tienda online  
- Mailing                      - Herramientas internas
8. ¿Sabe si su cliente dispone de perfiles en las redes sociales?  
- Sí. Dispone.                      - Sí. No dispone.                      - No lo sé
9. ¿Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?  
- Si                      - No                      - No lo sé
10. Escoja uno de estos adjetivos para definir a su cliente  
- Competitiva                      - Consolidada                      - Moderna

## **5. Los accionistas**

Nuestra investigación se cerrará con el estudio de este quinto grupo: los accionistas. Lo primero que deberemos tener en cuenta, es que probablemente en un número importante de las empresas analizadas, los accionistas serán los mismos gerentes y directores generales. En este sentido, y en el caso de que no haya accionistas externos a la dirección de la empresa (es decir que el 100% de los accionistas ocupen los altos cargos) este público será obviado, pues los mismos altos cargos son los principales concededores de la información de la empresa, ya que son los primeros interesados en que esta funcione.

Sin embargo, y en el caso que la empresa conste con accionistas externos que no participen en el día a día de la organización, será imprescindible conocer su opinión. En este sentido será importante saber qué es lo que piensan los accionistas de la organización, cuál es su relación con ella, así como también que les indujo a invertir en ella.

Igual que en los casos anteriores, los clientes y los proveedores, el método que utilizaremos será el de la encuesta directa. La opinión de los accionistas resultará también de gran importancia, pues, a diferencia de los proveedores (tienen una relación comercial que pretenden mantener y probablemente no critiquen el cliente), los accionistas sean más realistas con sus percepciones respecto la empresa. Esto se debe al hecho de que es su dinero el que está invertido en la organización, y por lo tanto son los principales interesados en analizar el estado de la empresa, detectar las carencias e intentar solucionar los problemas. En definitiva pues, los accionistas pueden ser un buen reflejo de lo que realmente transmite la organización.

La encuesta

1. ¿Des de cuando es usted accionista de la empresa en cuestión?  
- Menos de un año   - Entre 1 y 5 años   - Más de 5 años
2. ¿Qué motivos le llevaron a hacerse accionista de la empresa?  
- Situación familiar   - Profesional   - Asesorado   -Otros
3. ¿Qué opinión tiene de la imagen de la empresa?  
- Muy buena   - Buena   - Regula   - Mala   - Muy mala
4. ¿Con que frecuencia se comunica con usted la empresa?  
- Semanalmente   -Mensualmente   - Trimestralmente   - Anualmente
5. ¿A través de qué medios suele comunicarse con usted la empresa?  
- Correo convencional   - E-mail   - Telèfono   - Apps   - Otros
6. ¿Qué opinión tiene de la página web de la empresa?  
- No tiene web   - No la recuerdo   - Buena   -Regular   - Mala
7. ¿ Sabría indicar en que redes sociales está presente la empresa?  
- Facebook   - Twitter   - Instagram   -Linkedin   -Otras   - No lo sé
8. ¿ En su opinión, cree que las nuevas tecnologías a la hora de comunicar son?  
- Imprescindibles   - Complementarias   - Innecesarias
9. ¿En una escalera del 1 al 10, que valor da usted a la comunicación en una empresa?
- 10 ¿Si tuviera que escoger un aspecto a mejorar de la empresa de la cual usted es accionista, escogería...?

## **7. Resultados y conclusiones**

### **RESULTADOS Y CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA**

De acuerdo con lo establecido anteriormente en la planificación de nuestra investigación, y en el formato en el que hemos desarrollado nuestra investigación, la exposición de los resultados se dividirá en 2 fases. En una primera fase se presentaran los resultados individuales de cada una de las empresas analizadas. Mientras que en una segunda fase, se analizaran de forma individual, con el objetivo de extraer conclusiones individuales para cada caso, que al mismo tiempo nos lleven a una visión más genérica. Paralelamente a todo eso, y teniendo en cuenta la situación de cada empresa, se plantaran también posibles soluciones o mejoras que favorezcan la integración de las TIC en los procesos comunicativos.

Referente a la **primera fase**, y teniendo en cuenta la cantidad de material recogido en las distintas entrevistas, este será analizado de la siguiente forma:

En una primera parte, se expondrán de forma esquemática los resultados de las preguntas significativas, tanto de la dirección de la empresa, como de los trabajadores, y los resultados de las encuestas a proveedores y a clientes. Esta primera esquematización de la investigación, nos permitirá obtener una primera visión del estado de las TIC y los procesos comunicativos en cada una de las empresas. Cabe decir que la forma como se presentaran los resultados, es la interpretación de los mismos en función de las respuestas. Nos referimos con eso a que algunas de estas respuestas no serán contabilizadas teniendo en cuenta lo respondido por el entrevistado, sino en relación a la congruencia que esta tenga.

Ejemplo: *¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?*

*“Sí. A la radio y a la prensa”*

En este caso, dicha respuesta será interpretada como un no.

Una vez presentados los resultados de la investigación de las empresas de forma esquemática, pasaremos a una **segunda fase**. Esta consistirá ya en un análisis individual de cada una de las organizaciones, y se dividirá en los siguientes apartados:

- El concepto TIC
- La Comunicación Interna
- Comunicación Externa
- Estructura de las organizaciones
- Social Media y Nuevas Tecnologías

Una vez presentados los resultados de forma esquemática y global, procediremos al redactado de conclusiones, reflexiones y propuestas.

### **Resultados Esquemáticos**

A continuación se presenta de forma esquemática, y mediante distintos gráficos, los resultados de las preguntas determinadas cómo más significativas para nuestro estudio. El resultado de dichas preguntas, será comparada a posteriori más adelante en las conclusiones, con el objetivo de determinar si realmente los resultados extraídos de estas preguntas son definitorios, o si por lo contrario existen contradicciones entre el resto de preguntas.

#### **EMPRESA Nº1**

Nombre: ***Pneumàtics Perelló SL***

Nº empleados: **27**

Sede principal: ***Vilablareix***

Delegaciones: ***Vilablareix***

Facturación: 4,5 millones euros/año aprox.

Tipo de empresa: **Familiar**

Sector: ***Terciario → Servicio de reparación de vehículos***

Unidades de registro: ***Administración, distribución y venta online, y logística/producción.***

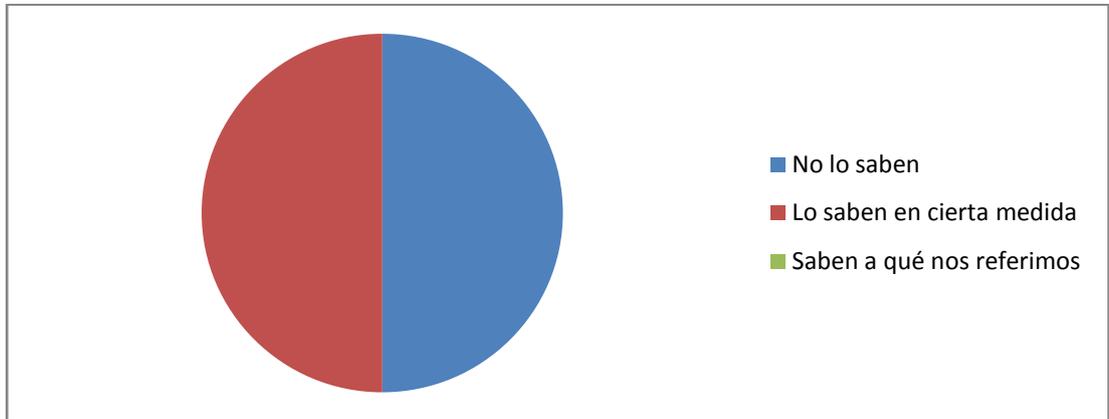
Contexto: Empresa de la comarca del Gironès fundada el año 1979. Su modelo de negocio se fundamenta en el cambio de neumáticos y el mantenimiento de vehículo. Sus clientes son tanto particulares como otras empresas, y disponen de una sede principal donde se reparan turismos y motocicletas, y de una sucursal donde se atienden a camiones y maquinaria pesada en general. El departamento de distribución y venta online se sitúa en las oficinas, pero claramente separado de las instalaciones de logística y producción. Ambos departamentos trabajan claramente separados.

Otros aspectos: ***Franquicia***

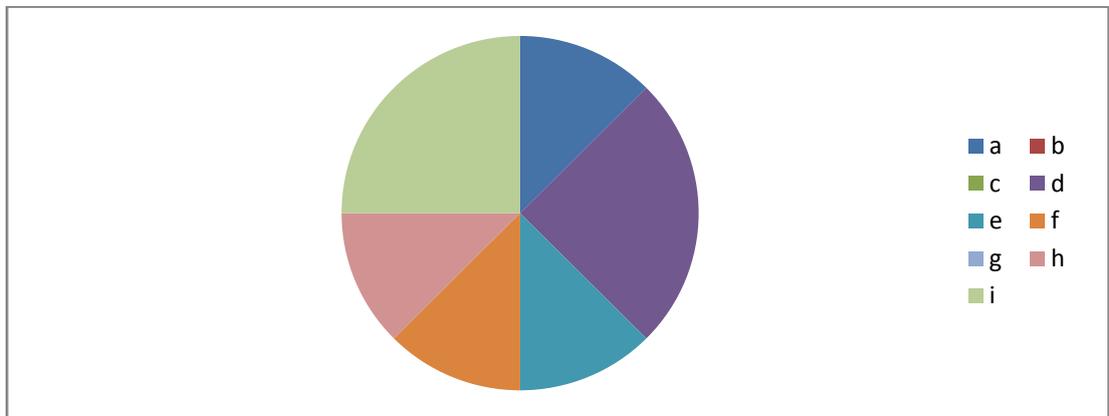
La dirección de la empresa

**Muestra:** Gerentes de la empresa (2)

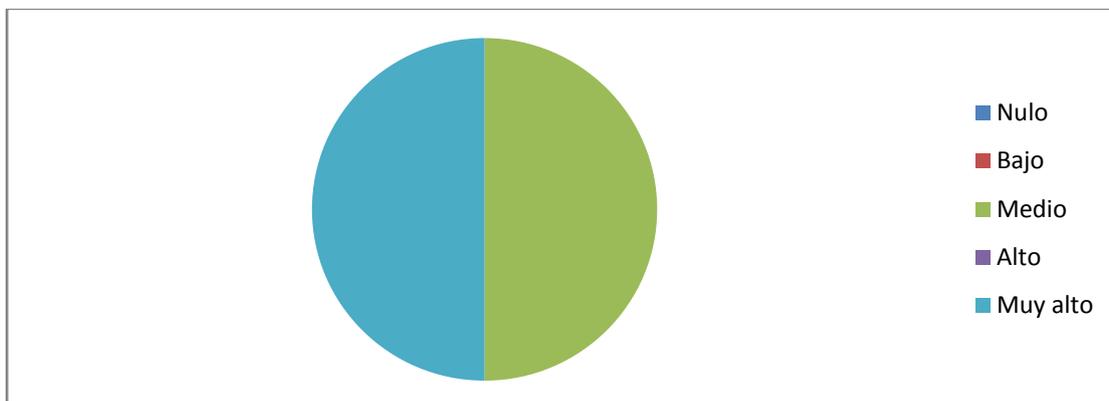
¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?



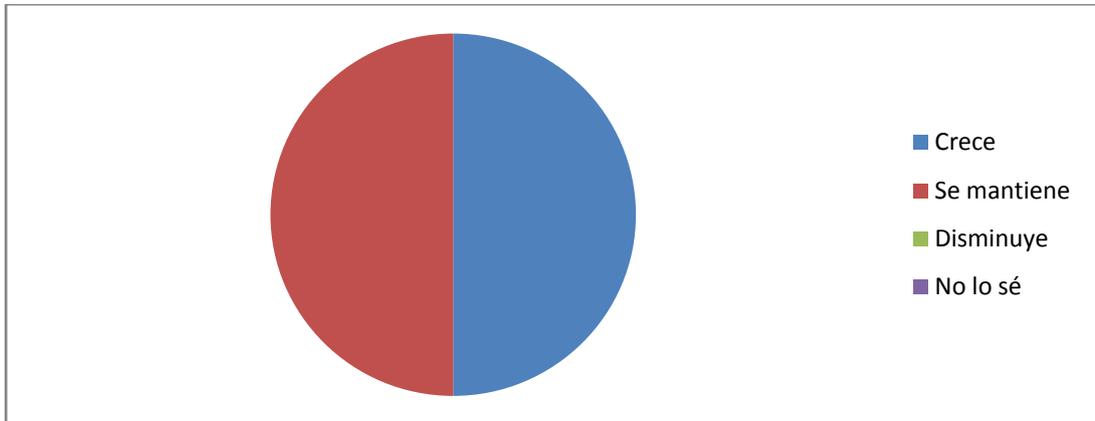
¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuáles representan un inconveniente para usted?



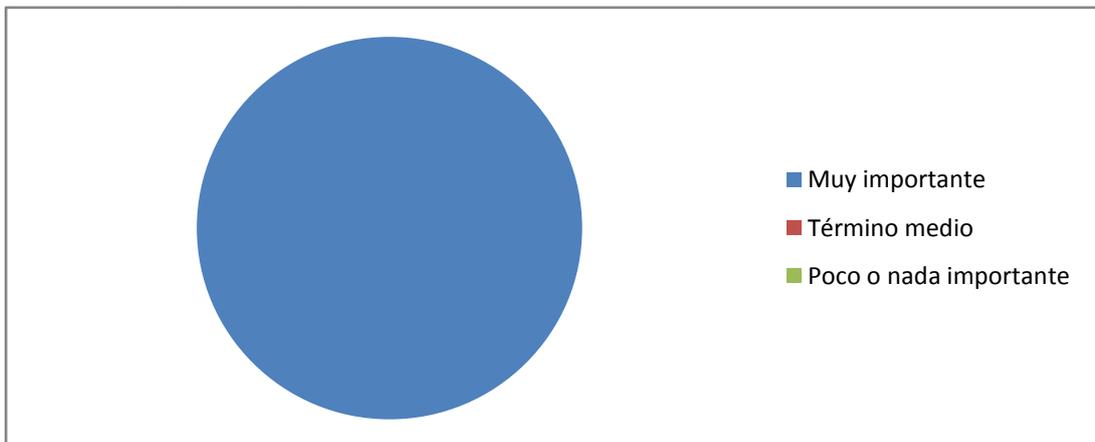
¿En la empresa, que valor da usted a la Comunicación?



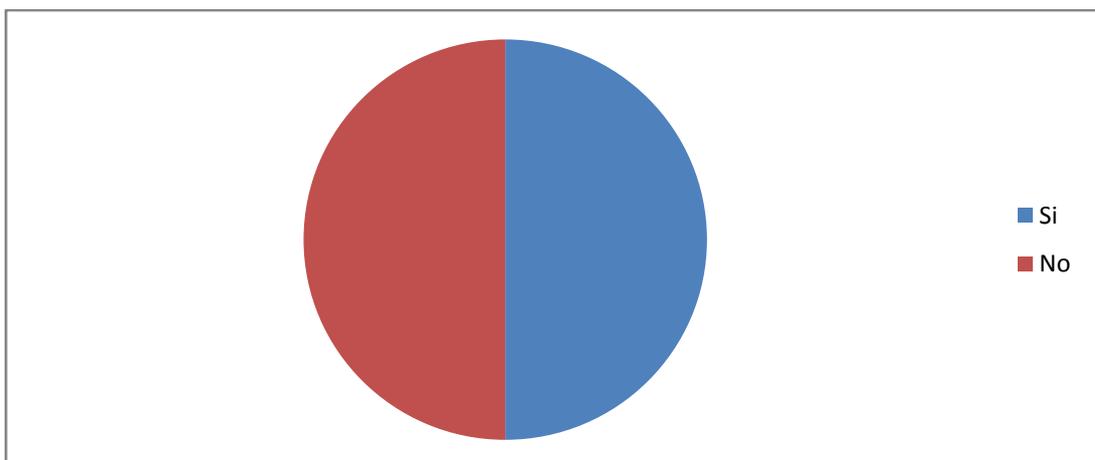
¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye?



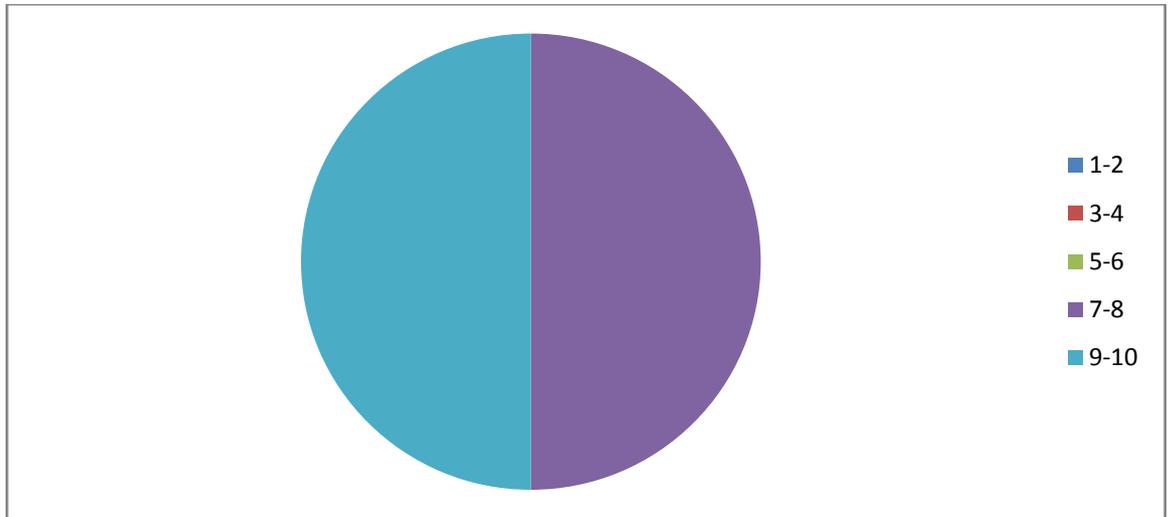
¿Cree usted que es importante la comunicación interna?



¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritaria para la empresa?



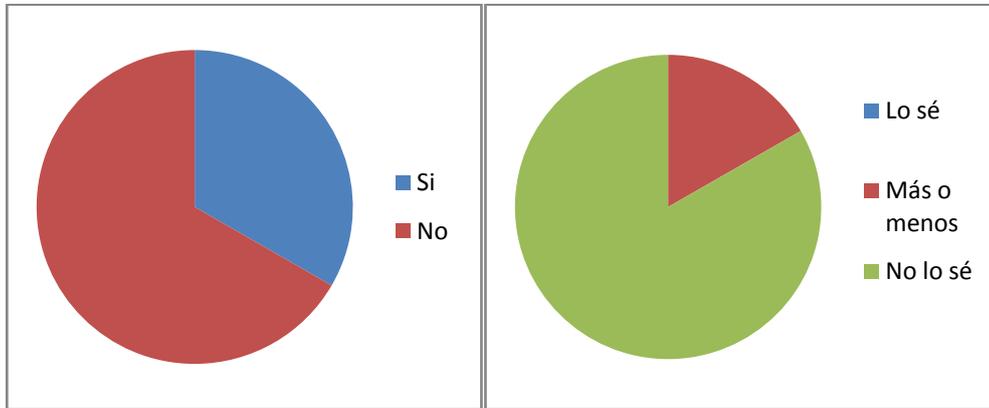
¿Del 1 al 10 que grado de importancia da a la comunicación on-line?



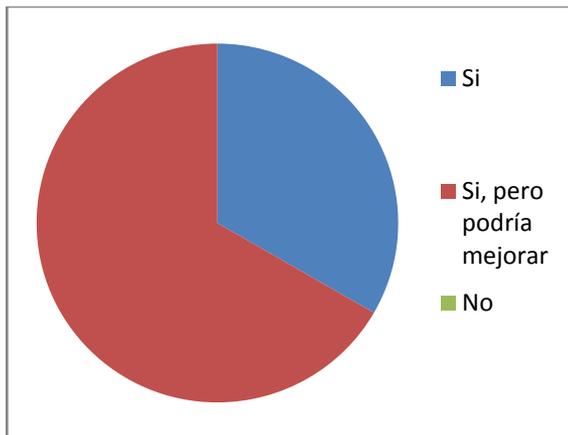
Los trabajadores

**Muestra:** 2 trabajadores de cada uno de los departamentos indicados anteriormente

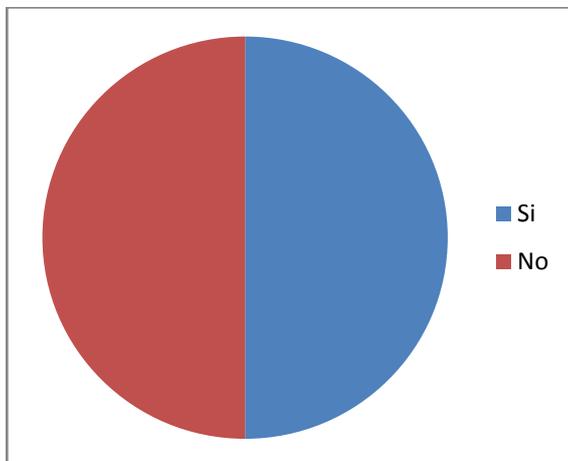
¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?



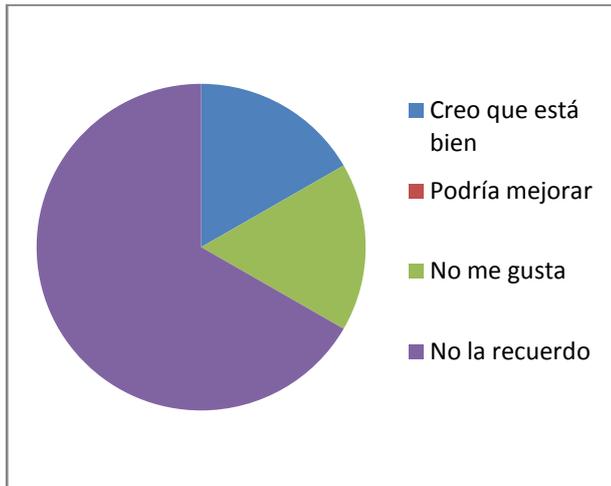
¿Cree usted que en la empresa la comunicación interna es buena?



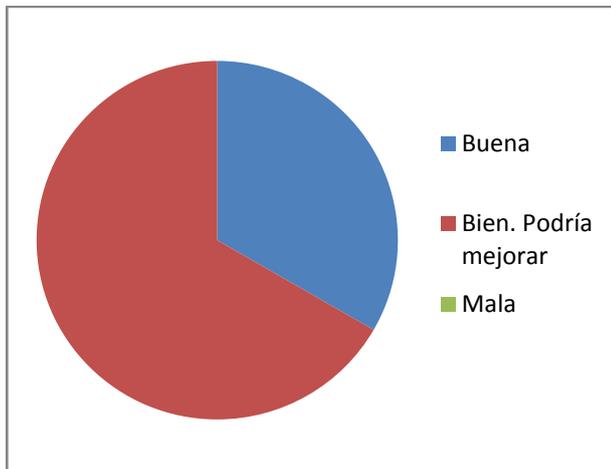
¿Usted conoce los valores de la empresa?



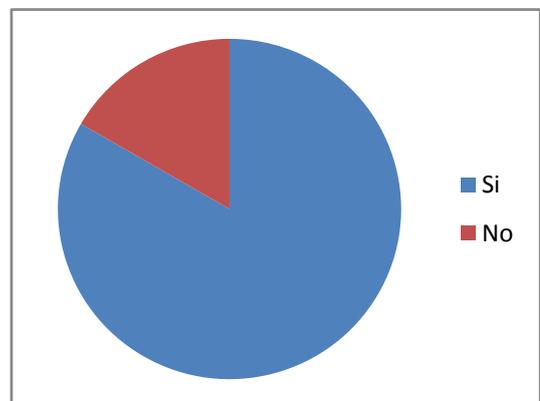
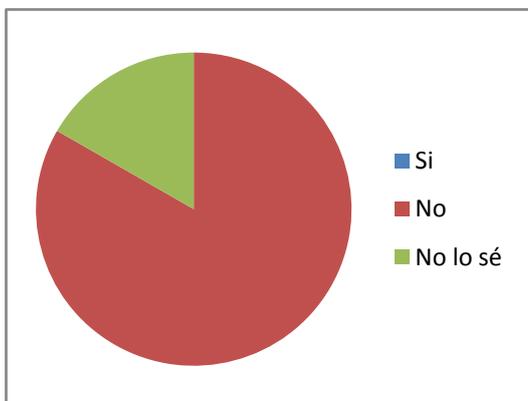
¿Qué le parece la página web de su empresa?



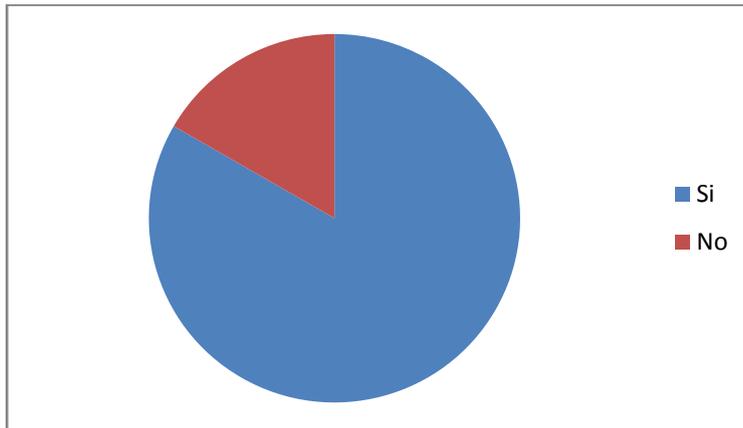
¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?



¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?  
 ¿Cree que es o sería útil?



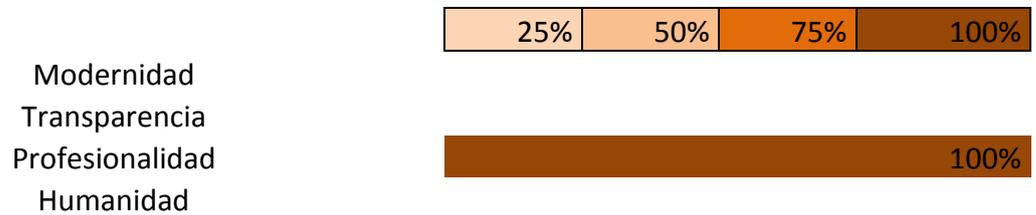
¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa?



Los clientes

**Muestra:** 10 clientes escogidos al azar

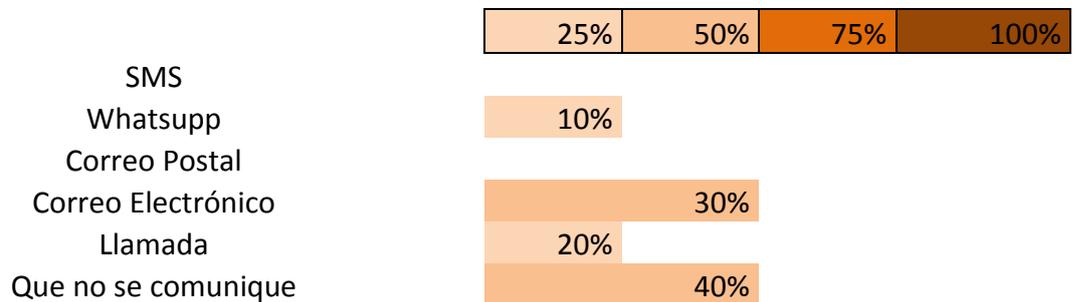
1. De la siguiente lista de valores, cuál le transmite la empresa



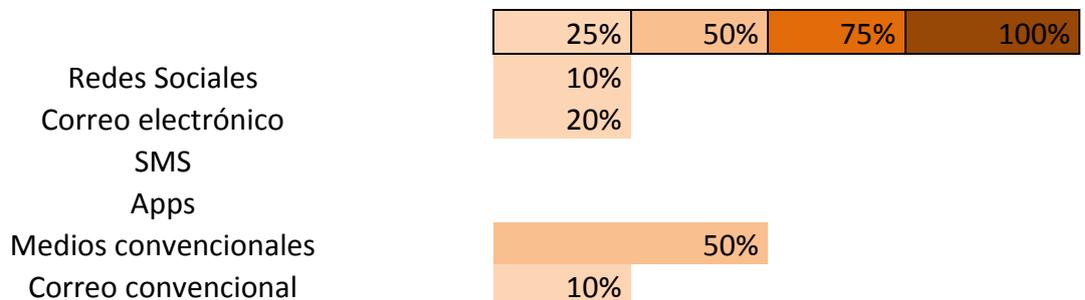
2. Indique a través de qué plataforma se informa de sus productos



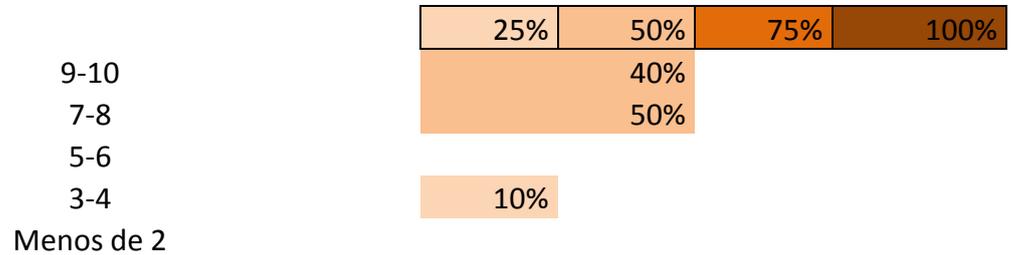
3. Usted es partidario que la empresa se comunique con usted directamente vía?



4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?



5. A nivel de información y comunicación, en una escalera del 1 al 10, su relación con la empresa es



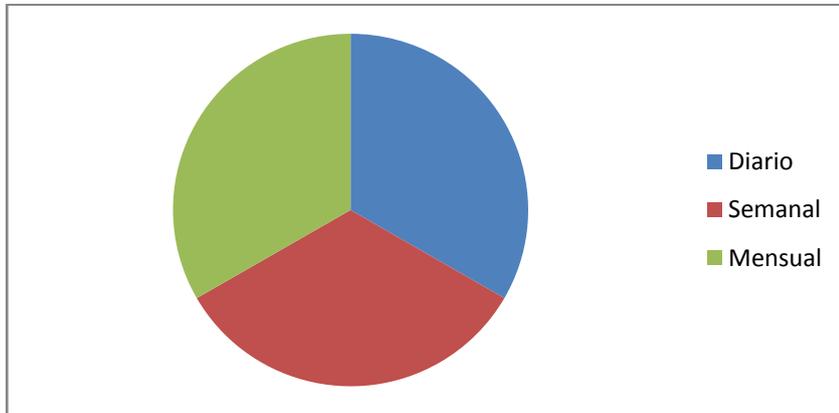
6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa?

- Cliente 1            Eficacia y rapidez
- Cliente 2            La comunicación
- Cliente 4            Buen taller
- Cliente 6            Proximidad
- Cliente 8            Proximidad
- Cliente 10          Económico

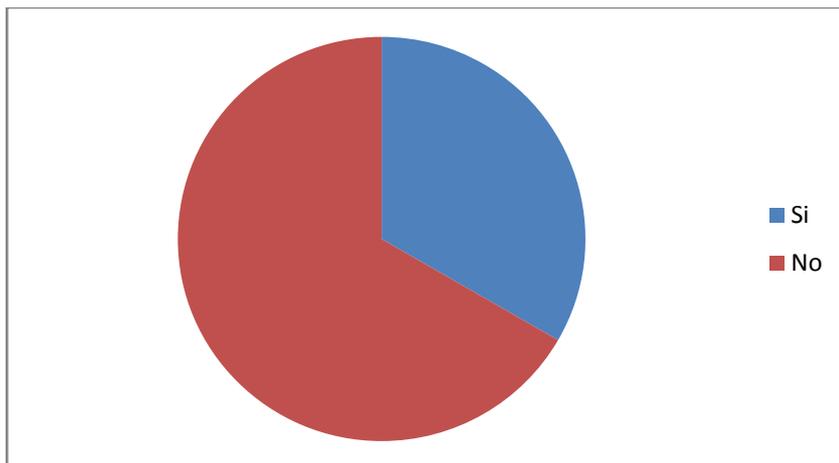
Proveedores

**Muestra:** 3 representantes de las principales empresas proveedoras (1 de cada empresa)

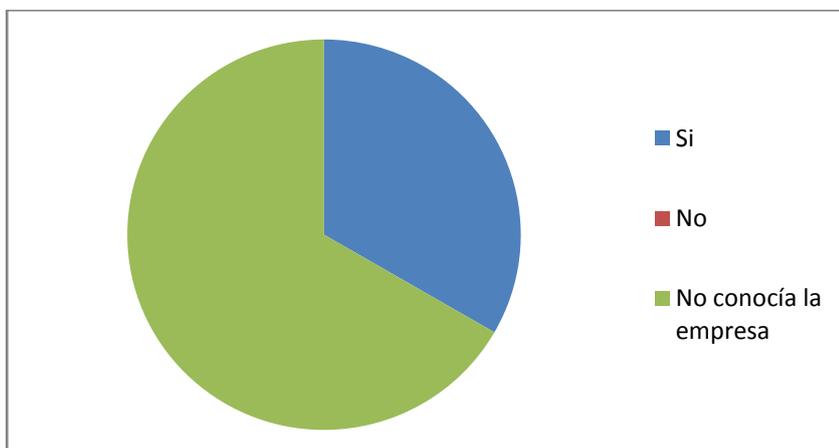
¿Con qué periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?



¿Conocía la empresa antes de trabajar con ellos?

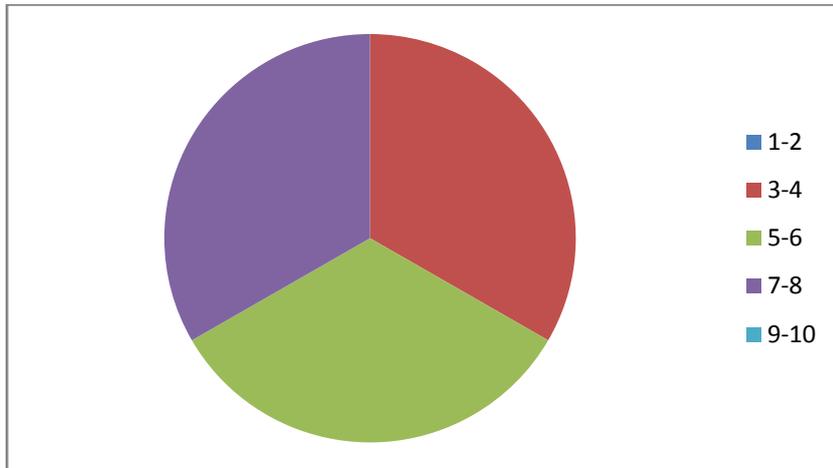


¿La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?

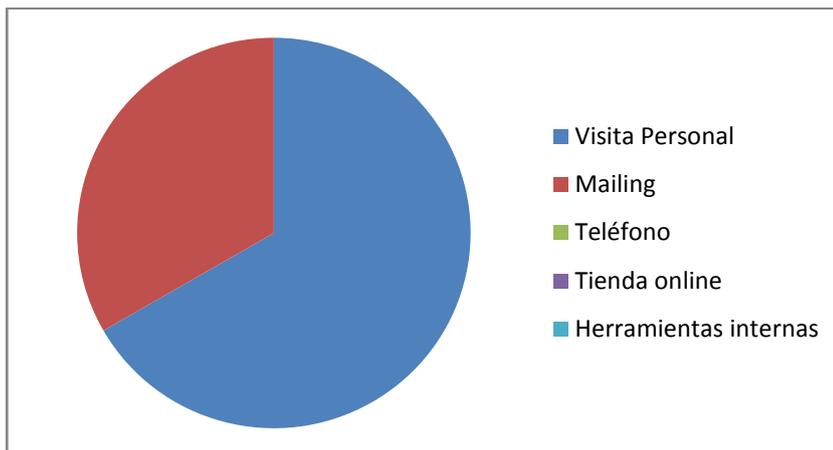


TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona

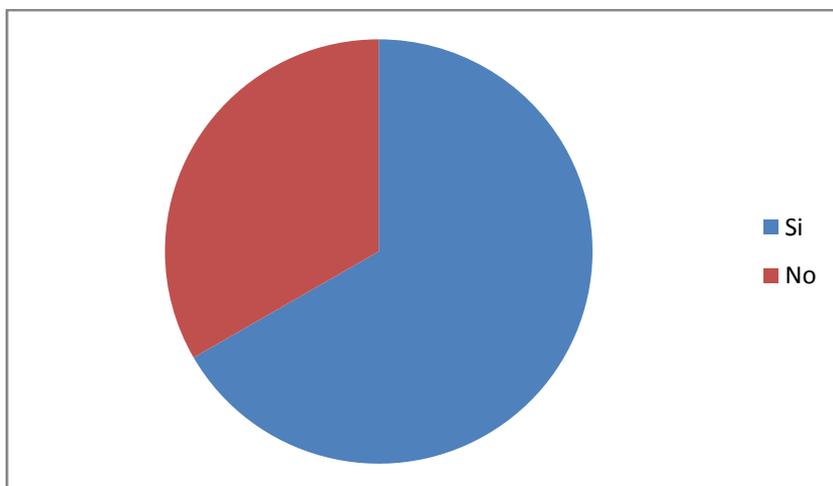
¿Del 1 al 10, con qué frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales?



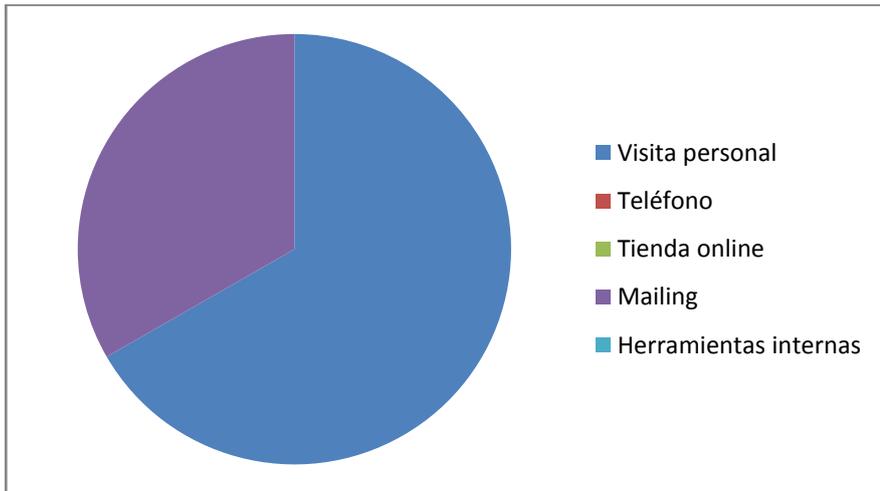
¿A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa potenciar?



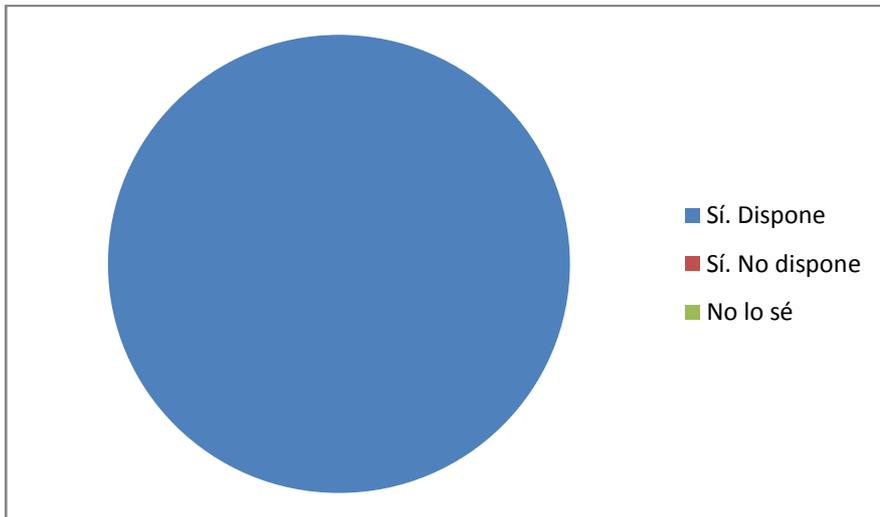
¿Siempre tiene las relaciones comerciales con la/s misma/s persona/s?



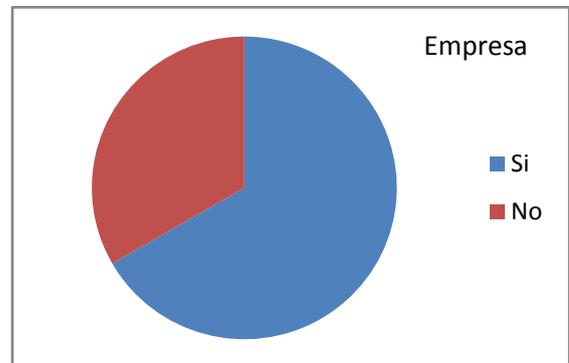
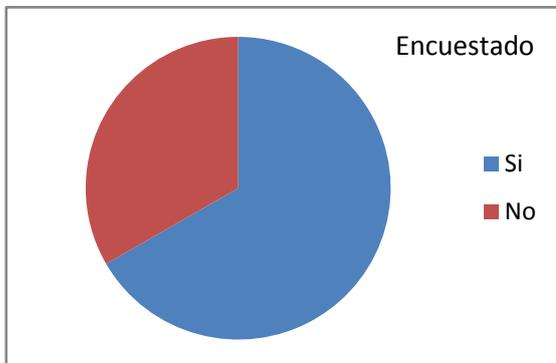
¿A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?



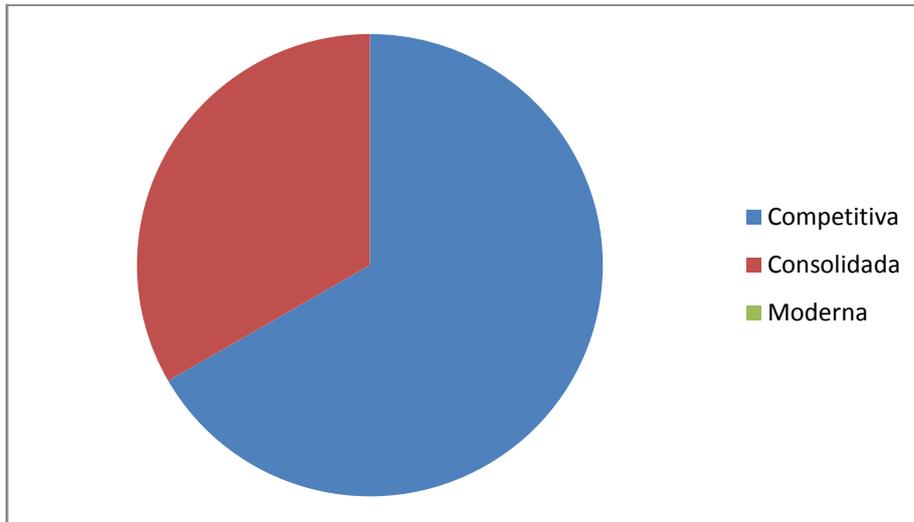
¿Sabe si su cliente dispone de perfiles en redes sociales?



¿Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?



¿Escoja a uno de esos adjetivos para definir la empresa de su cliente?



Para ver/consultar el resto de información extraída de esta empresa consulte el anexo.

Debido a impedimentos técnicos y temporales manifestados por la empresa, la técnica de investigación del Focus Grup no se ha podido desarrollar.

**EMPRESA Nº2**

Nombre: ***Components Elèctrics Girona***

Nº empleados: **20**

Sede principal: ***Fornells de la Selva***

Delegaciones: ***Olot i Vic***

Facturación: **7 millones de euros anuales**

Tipo de empresa: **Familiar**

Sector: ***Terciario → Distribución de componentes eléctricos***

Unidades de registro: ***Administración y facturación, ventas, y logística***

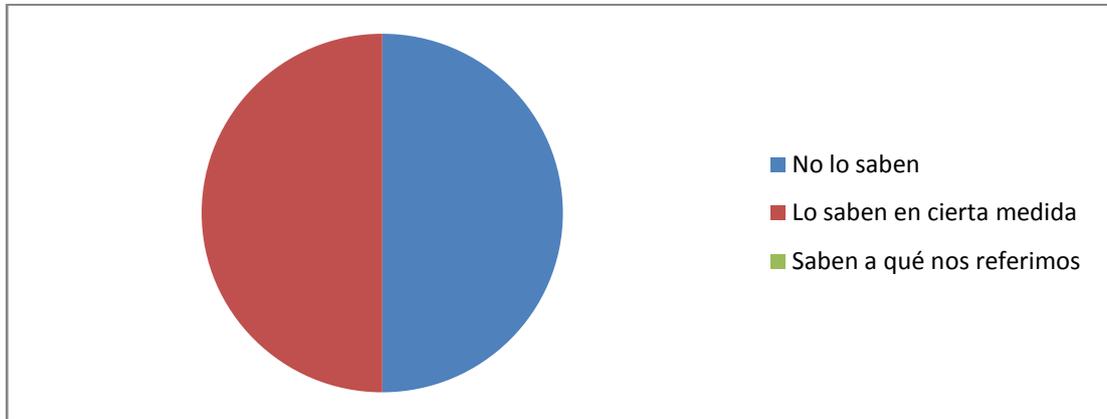
Contexto: Empresa de la comarca del municipio de Fornells de la Selva (3 km de Girona) fundada el año 1997. Su modelo de negocio se fundamenta exclusivamente en la venta y distribución de material eléctrico. El 99% de sus clientes son pequeñas empresas o autónomos relacionados con el mundo de la construcción, la lampistería y la electrónica. La central de la empresa está situada en Fornells, pero dispone de 2 tiendas más con almacén propio en Vic y Olot.

Otros aspectos: Nada que destacar

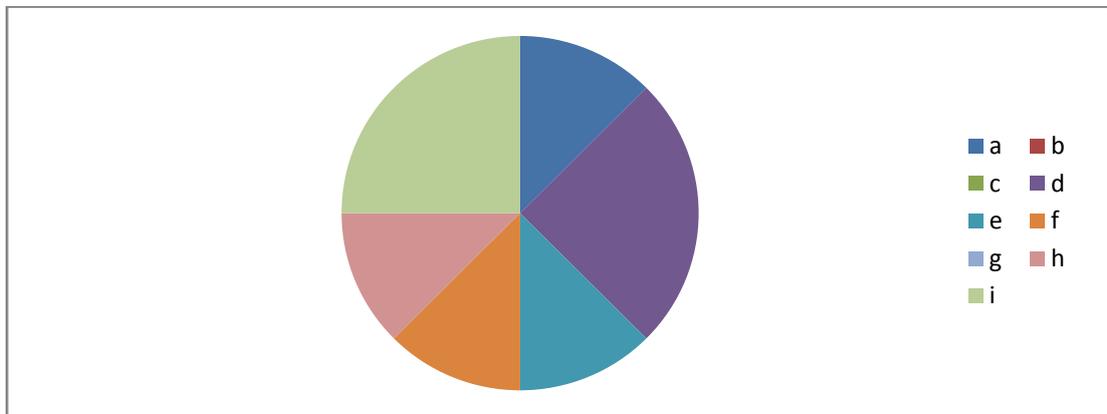
La dirección de la empresa

**Muestra:** Gerentes de la empresa (2)

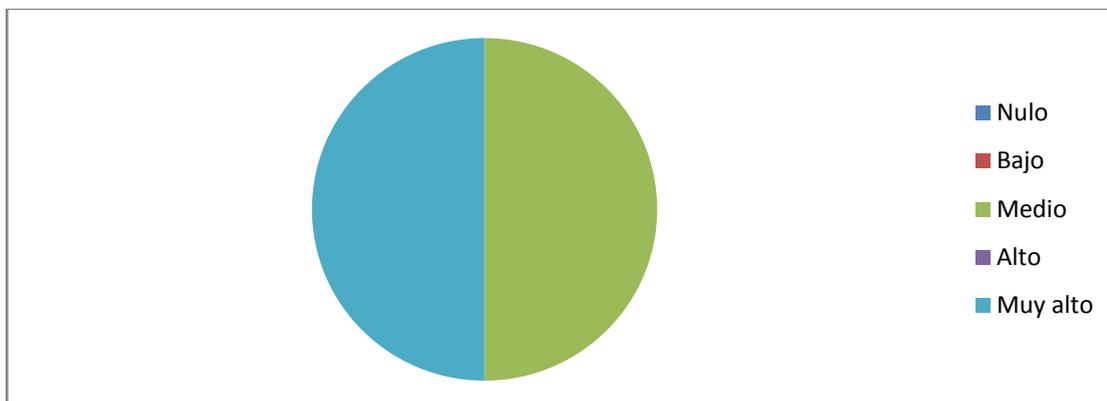
¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?



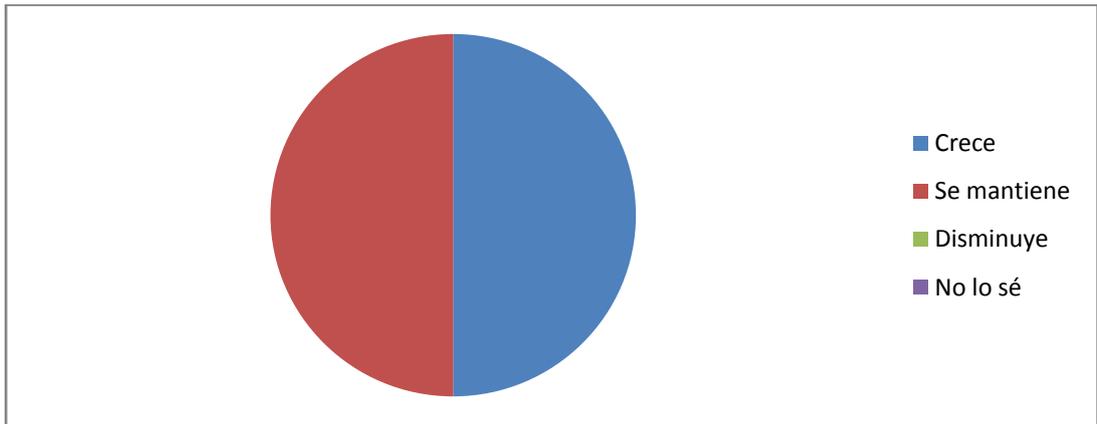
¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuáles representan un inconveniente para usted?



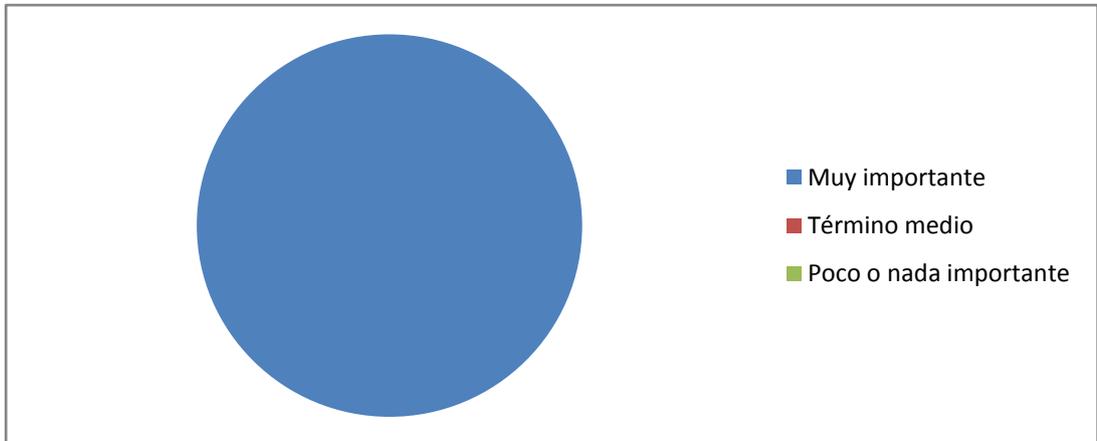
¿En la empresa, que valor da usted a la Comunicación?



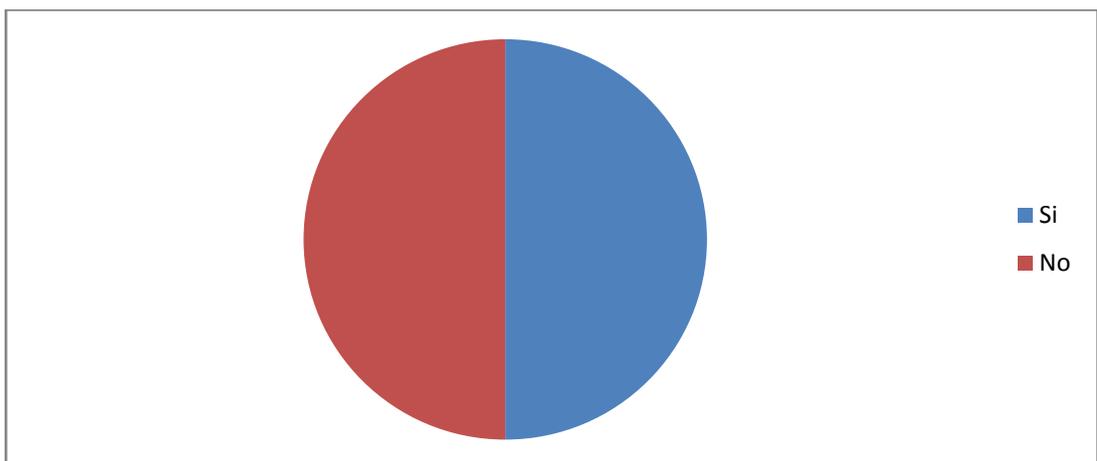
¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye?



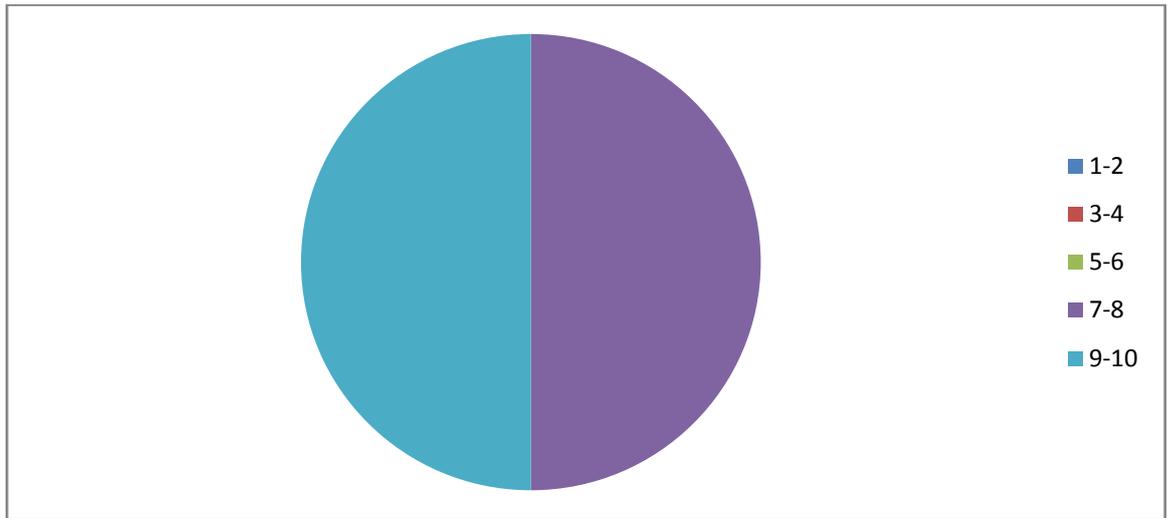
¿Cree usted que es importante la comunicación interna?



¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritaria para la empresa?



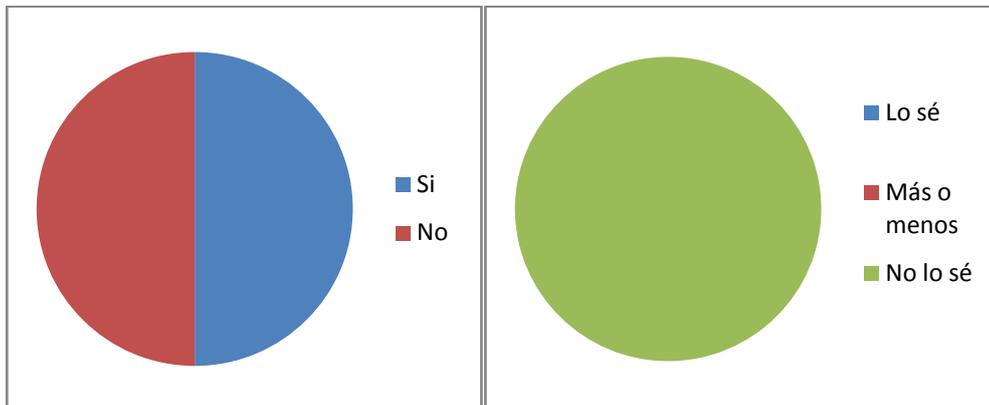
¿Del 1 al 10 que grado de importancia da a la comunicación on-line?



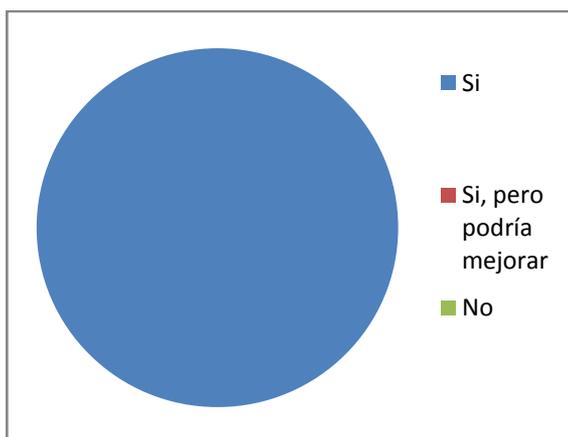
Los trabajadores

**Muestra:** Debido a cuestiones temporales y de funcionamiento de la empresa, en este caso solo se han podido analizar 4 sujetos de los siguientes departamentos: Administración y facturación (2); Ventas (1); logística (1)

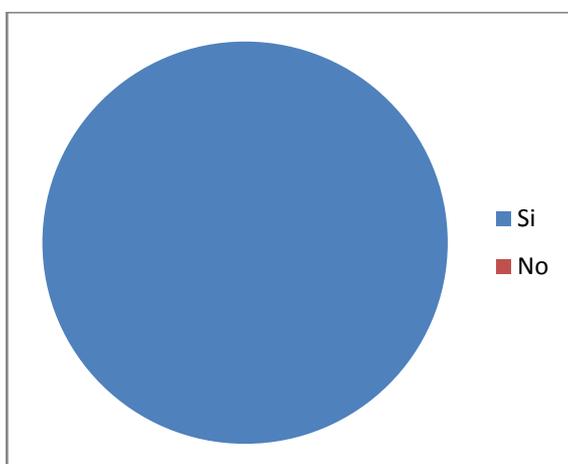
¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?



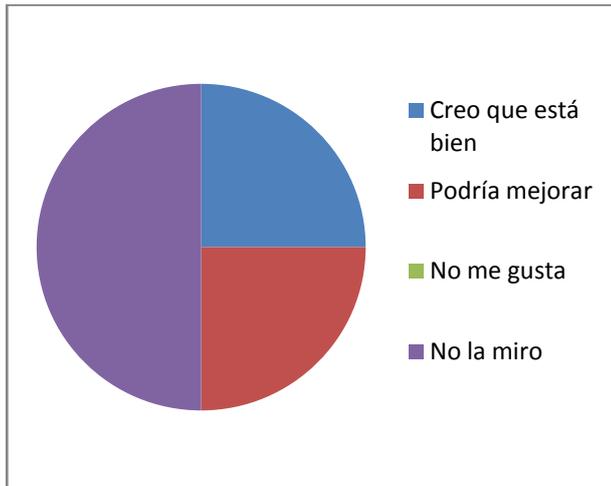
¿Cree usted que en la empresa la comunicación interna es buena?



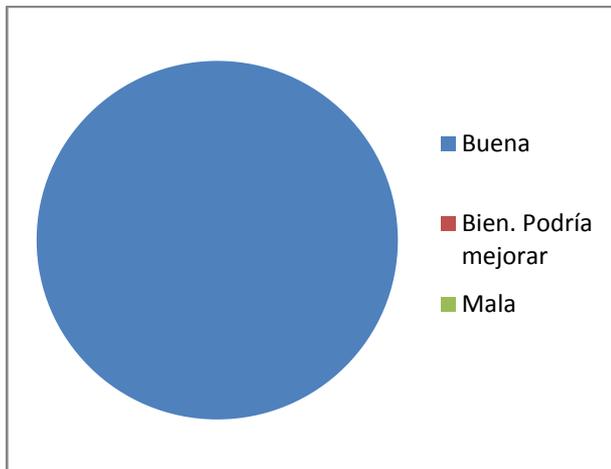
¿Usted conoce los valores de la empresa?



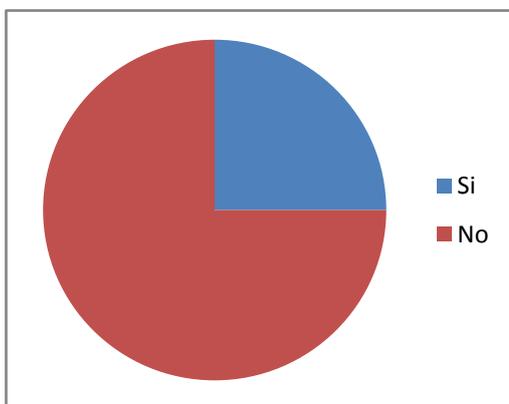
¿Qué le parece la página web de su empresa?



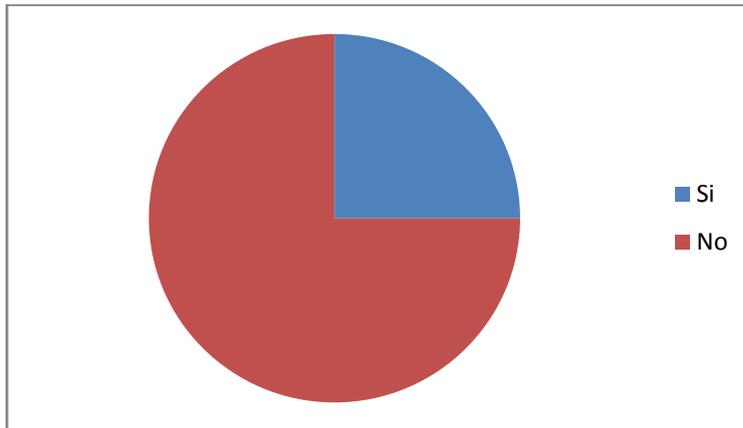
¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?



¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?  
¿Cree que es o sería útil?



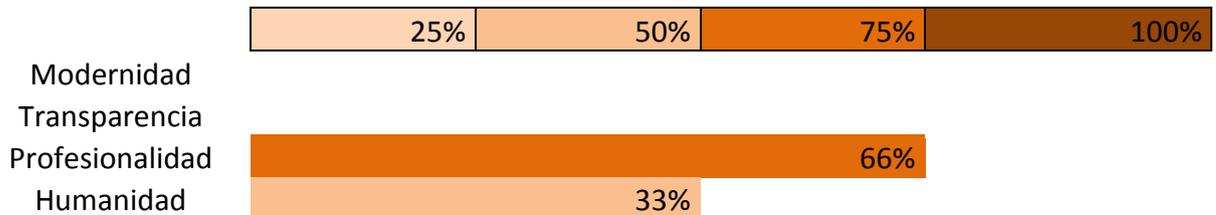
¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa?



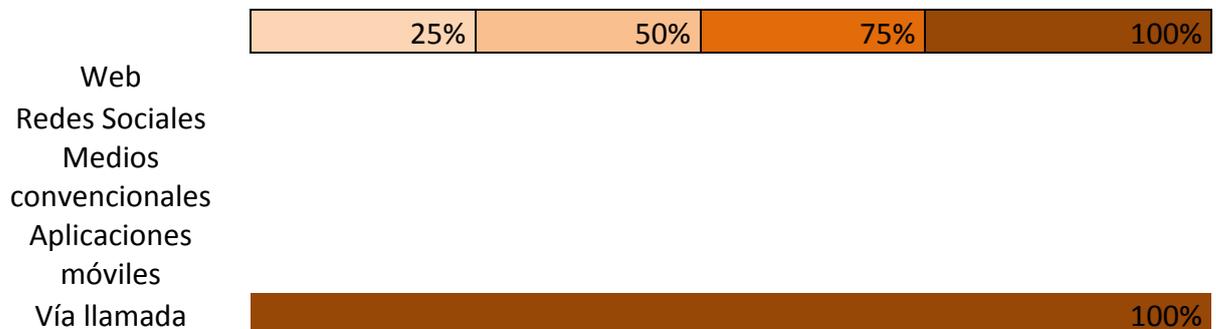
Los clientes

**Muestra:** 3 de las principales empresas a las cuáles vende material Components Elèctrics.

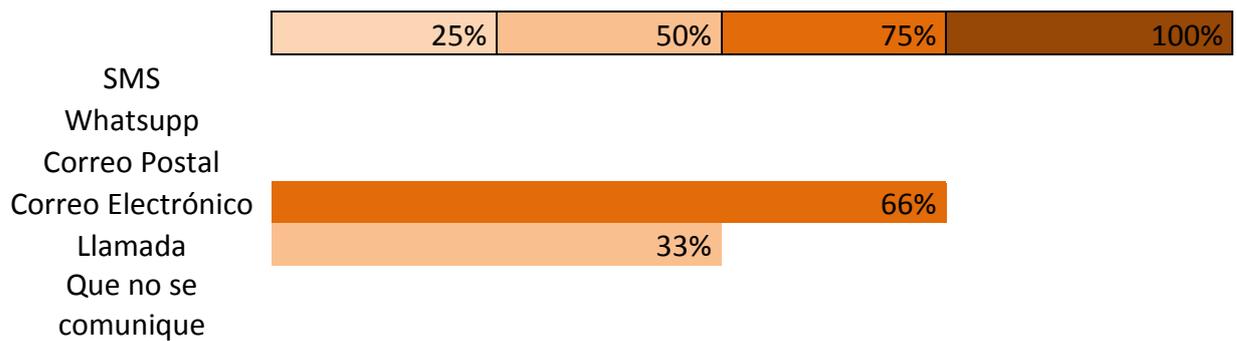
1. De la siguiente lista de valores, cuál le transmite la empresa



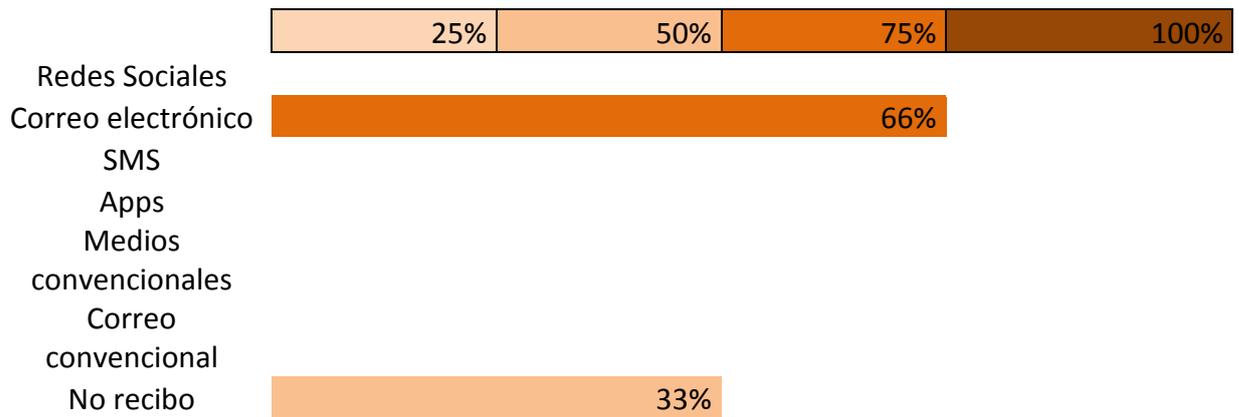
2. Indique a través de qué plataforma se informa de sus productos



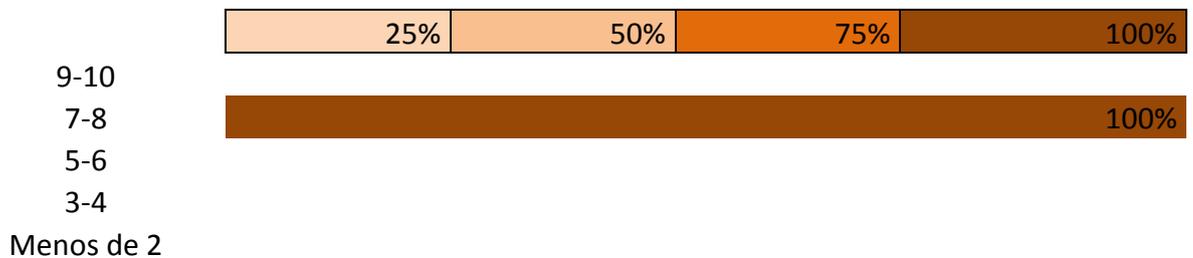
3. Usted es partidario que la empresa se comunice con usted directamente vía?



4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?



5. A nivel de información y comunicación, en una escalera del 1 al 10, su relación con la empresa es



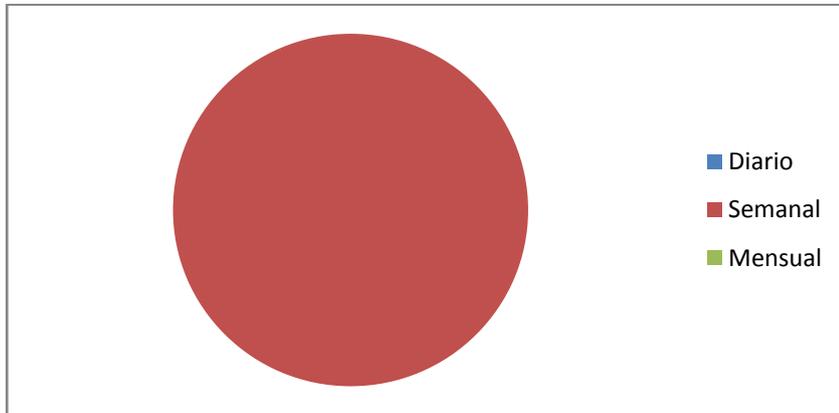
6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa?

Me dan buenas soluciones y rápido

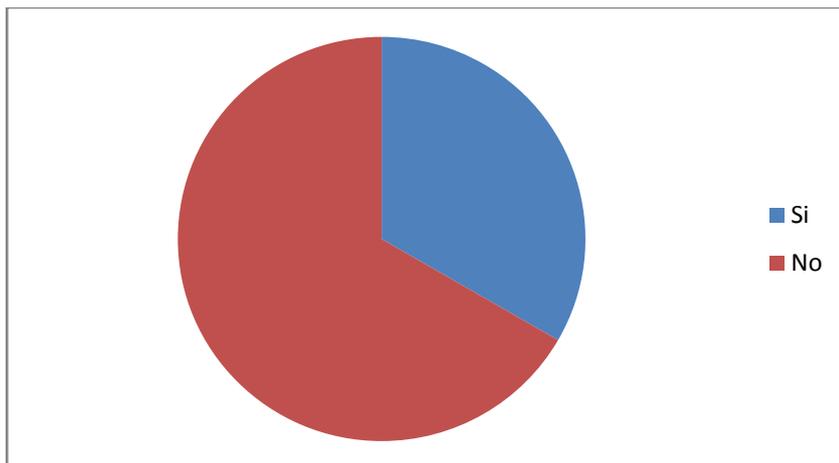
Proveedores

**Muestra:** 3 representantes de las principales empresas proveedoras (1 de cada empresa)

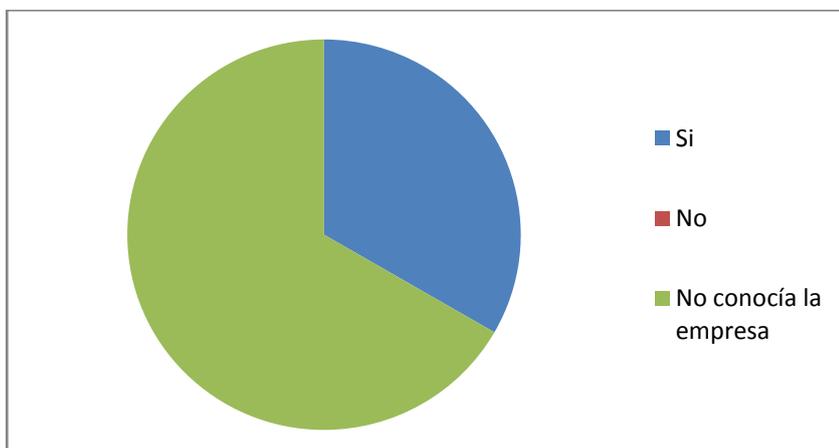
¿Con qué periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?



¿Conocía la empresa antes de trabajar con ellos?

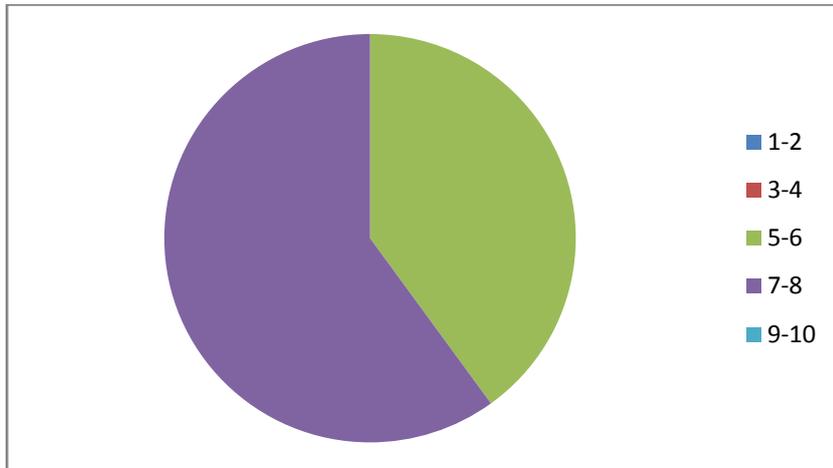


¿La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?

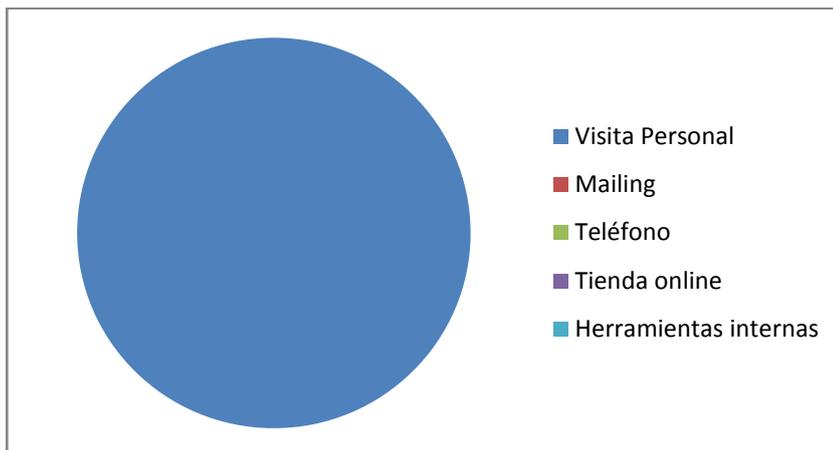


TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona

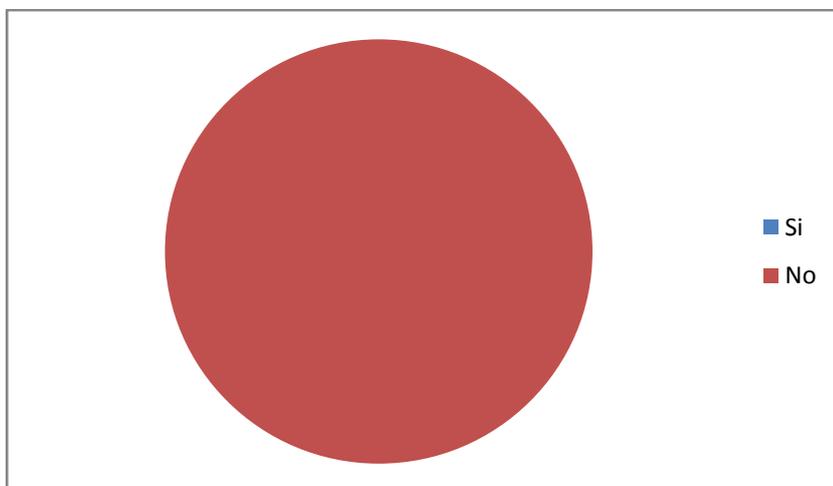
¿Del 1 al 10, con qué frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales?



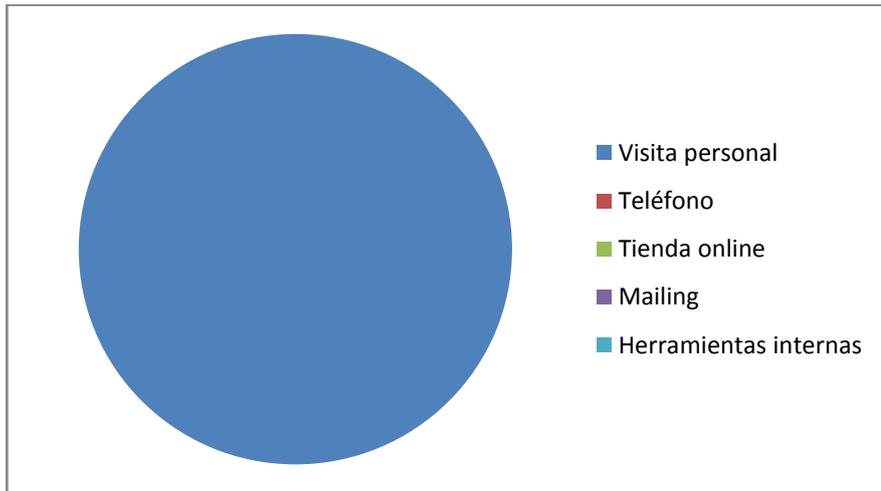
¿A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa potenciar?



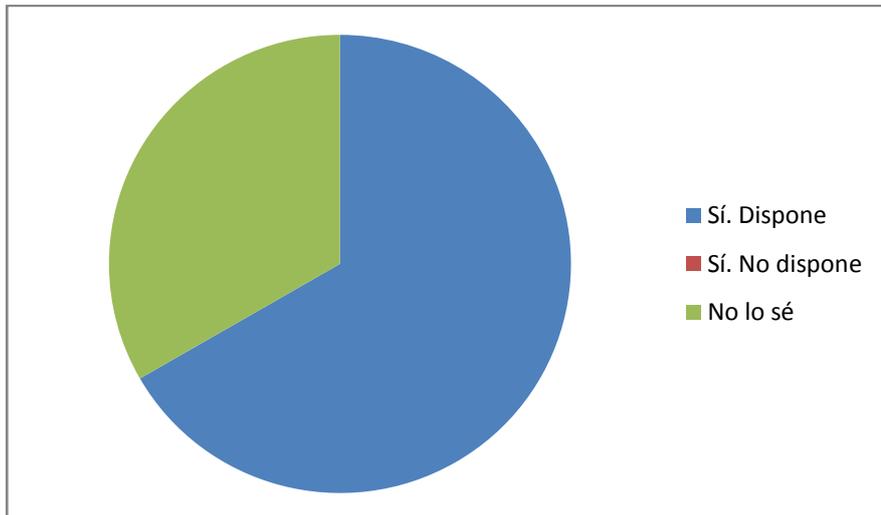
¿Siempre tiene las relaciones comerciales con la/s misma/s persona/s?



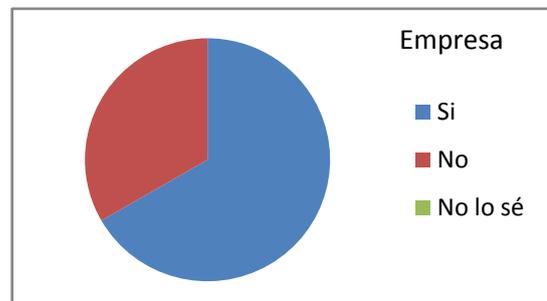
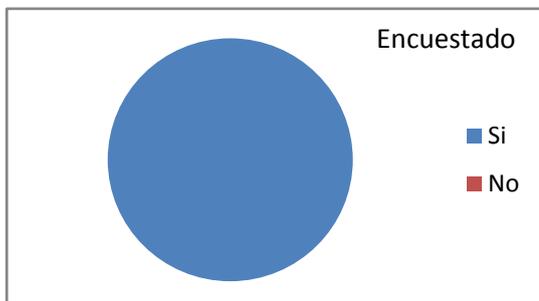
¿A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?



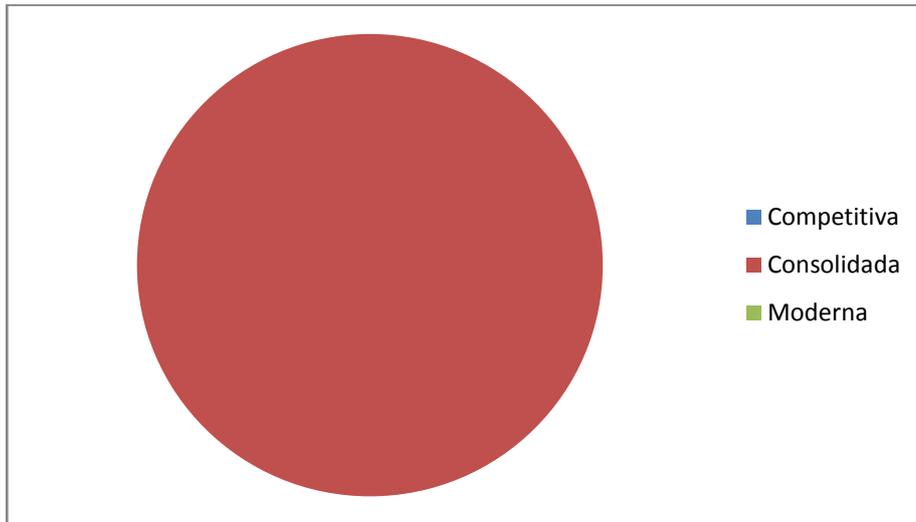
¿Sabe si su cliente dispone de perfiles en redes sociales?



¿Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?



¿Escoja a uno de esos adjetivos para definir la empresa de su cliente?



**EMPRESA N°3**

Nombre: **Agropequaria Mas Bes SL**

Nº empleados: **14**

Sede principal: **Vilobí d'Onyar**

Delegaciones: **No dispone**

Facturación: 2,5 millones de euros/año

Tipo de empresa: **Familiar**

Sector: **Primario → Explotación agrícola y cooperativa**

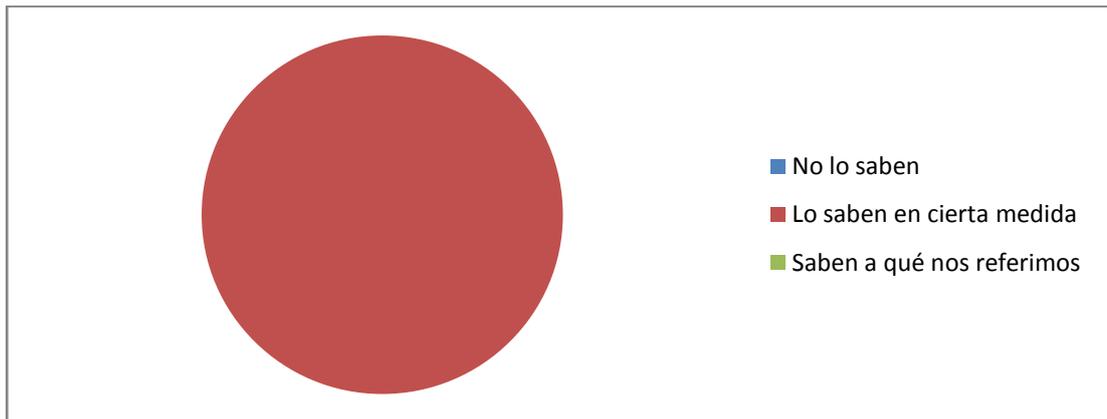
Unidades de registro: **Administración y facturación; producción**

Contexto: Empresa de la comarca de la Selva fundada oficialmente como Agropequaria Mas Bes SL en el año 2000, pero con larga trayectoria bajo otro epígrafe. Actividad básicamente dedicada a la explotación ganadera (80% facturación en producción de leche), en los últimos años también ha abierto una pequeña cooperativa donde se comercializan algunos de sus productos.

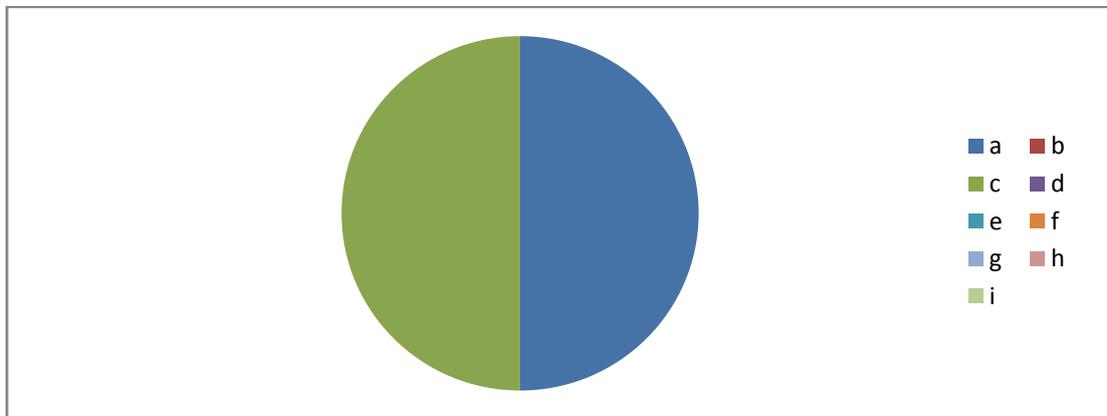
La dirección de la empresa

**Muestra:** Gerentes de la empresa (1). La empresa está gestionada por 2 gerentes pero el segundo es partidario, y prefiere, que no se le realice la entrevista.

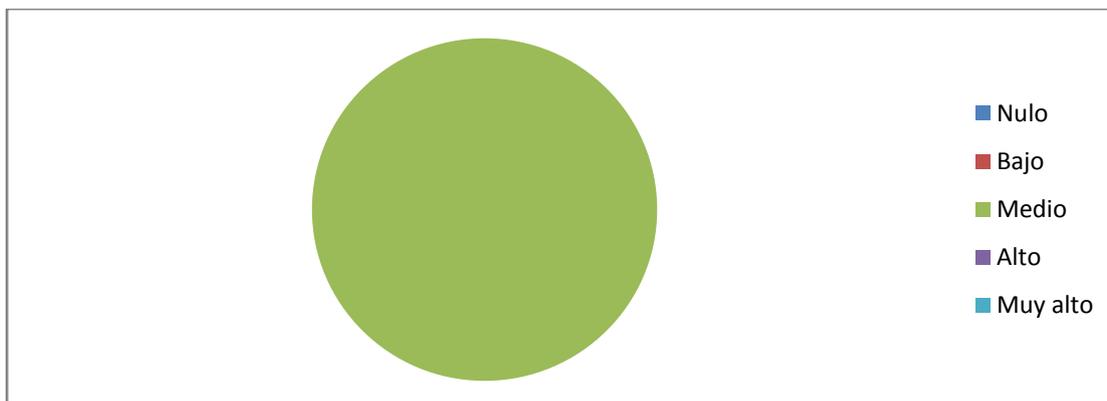
¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?



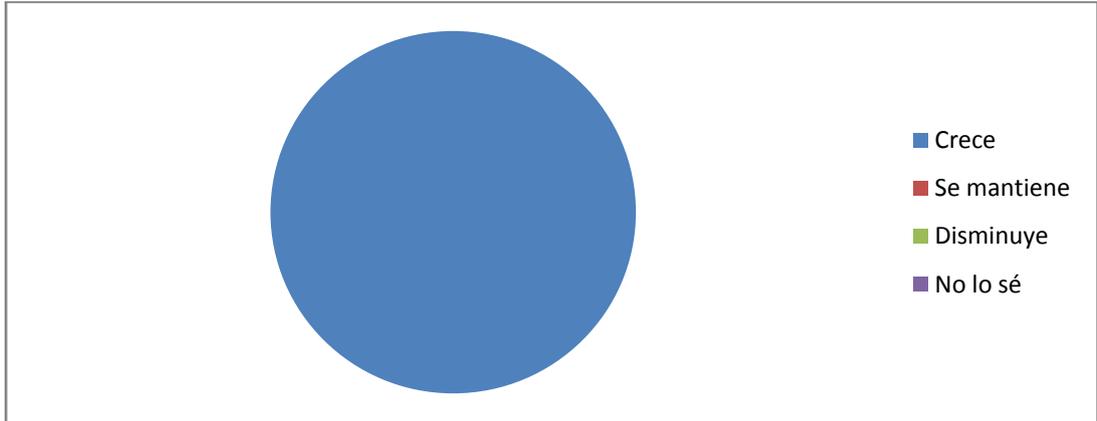
¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuáles representan un inconveniente para usted?



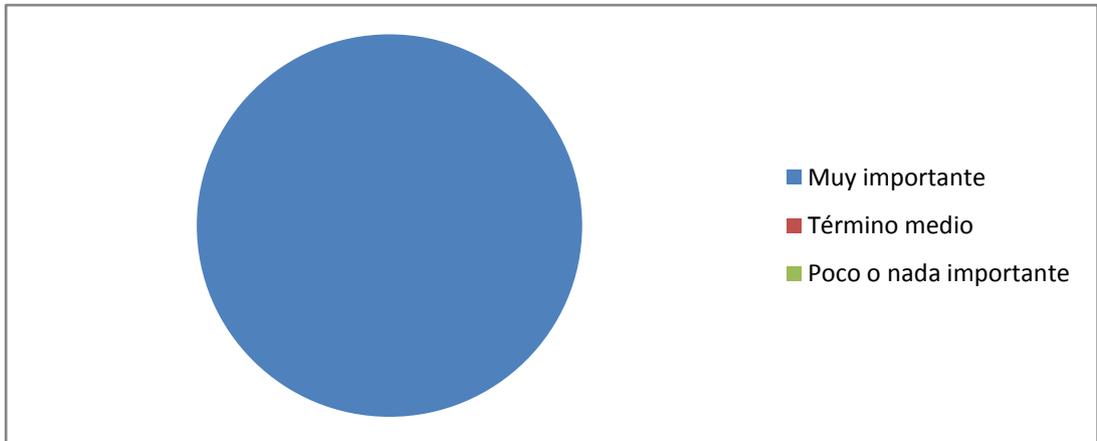
¿En la empresa, que valor da usted a la Comunicación?



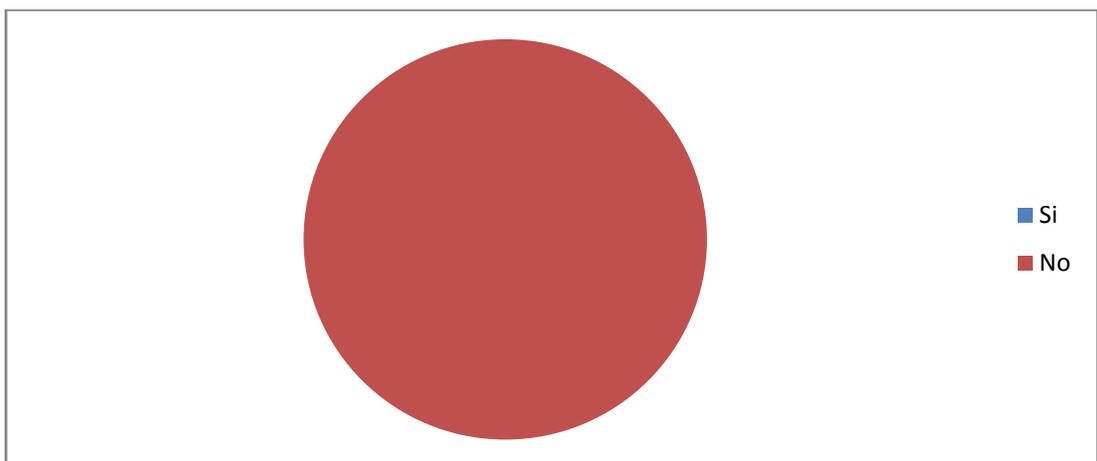
¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye?



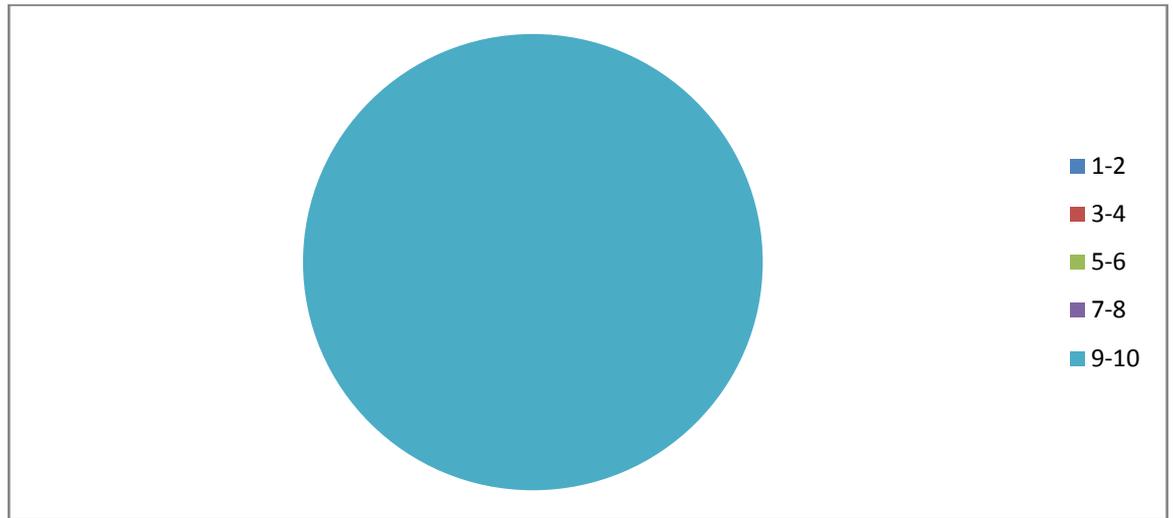
¿Cree usted que es importante la comunicación interna?



¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritaria para la empresa?



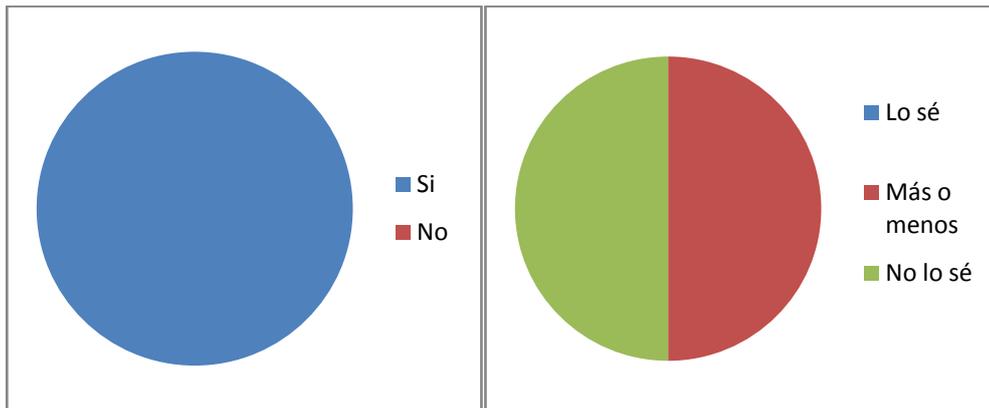
¿Del 1 al 10 que grado de importancia da a la comunicación on-line?



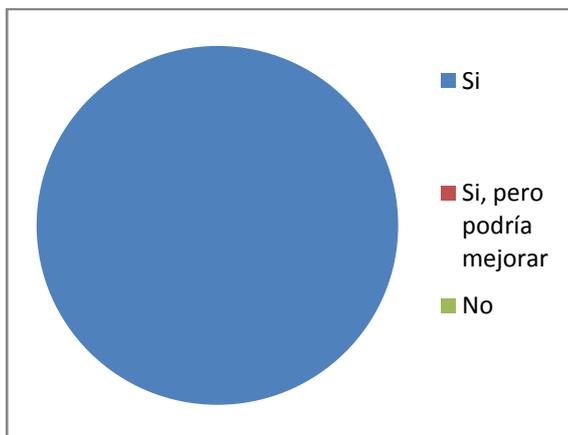
Los trabajadores

**Muestra:** La empresa no dispone de departamento comercial ni de márketing. La muestra además implica ciertas dificultades técnicas, por lo que solo es posible entrevistar a un trabajador del departamento de administración, y otro del departamento de producción y logística.

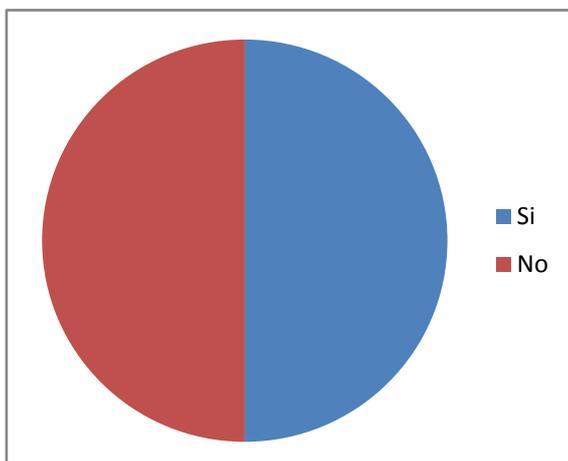
¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?



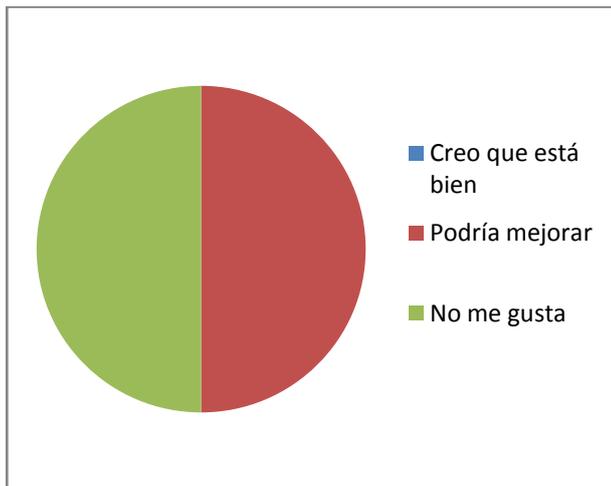
¿Cree usted que en la empresa la comunicación interna es buena?



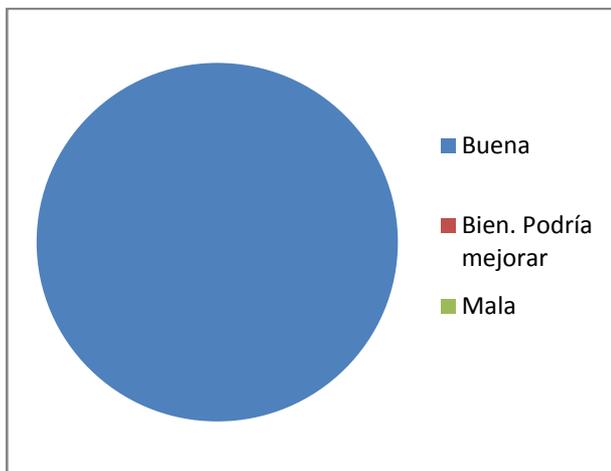
¿Usted conoce los valores de la empresa?



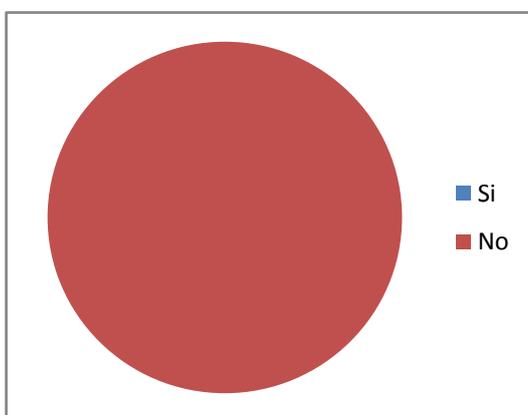
¿Qué le parece la página web de su empresa?



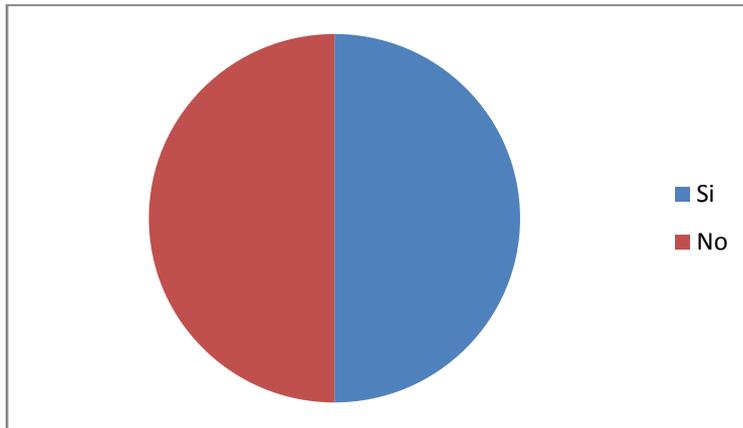
¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?



¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?  
¿Cree que es o sería útil?



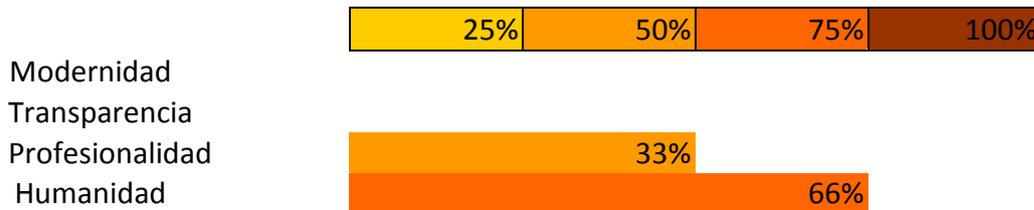
¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa?



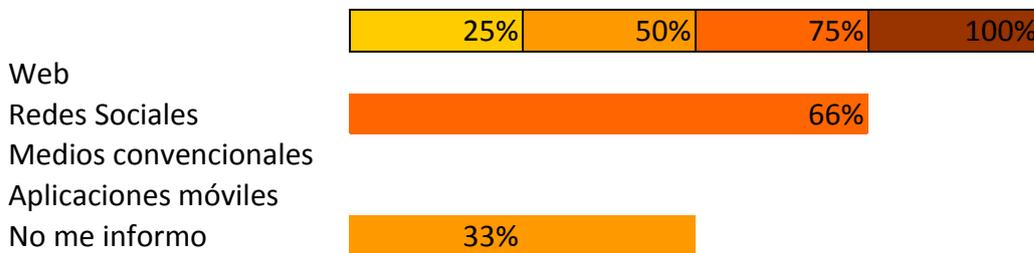
Los clientes

**Muestra:** 3 de las principales empresas a las cuáles vende materias primas Mas Bes

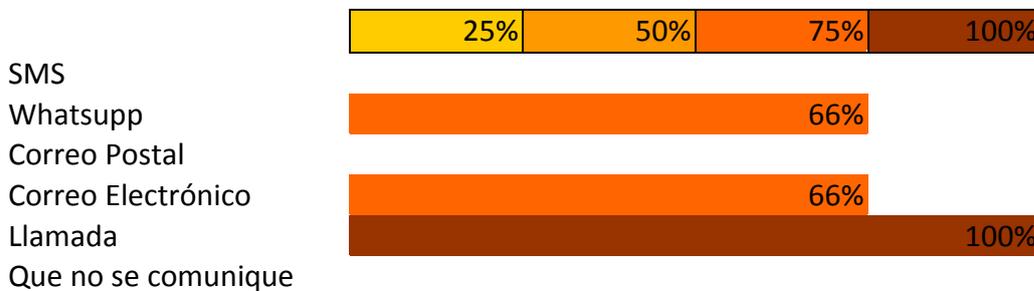
1. De la siguiente lista de valores, cuál le transmite la empresa



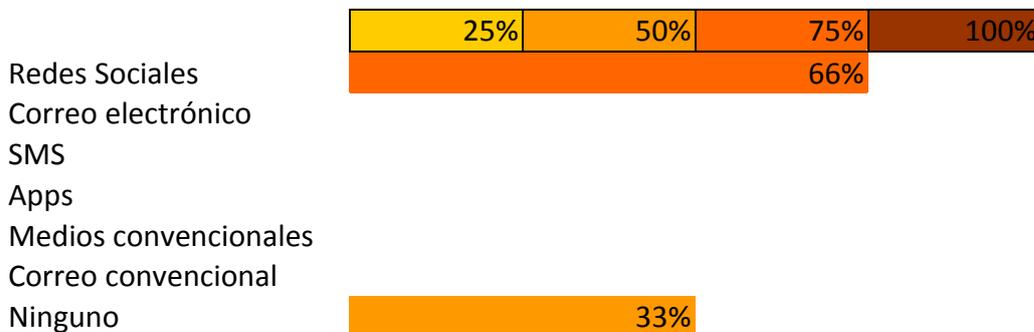
2. Indique a través de qué plataforma se informa de sus productos



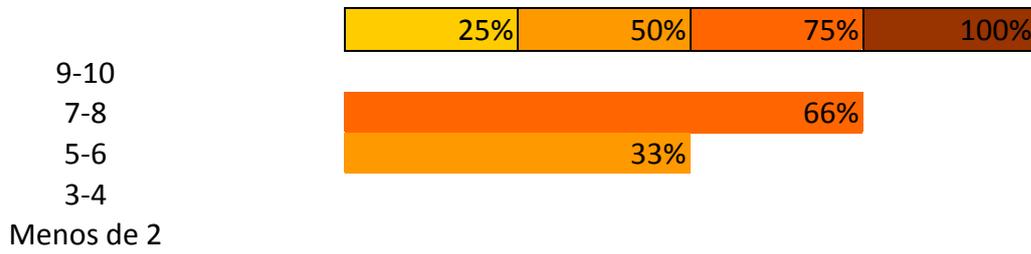
3. Usted es partidario que la empresa se comunique con usted directamente vía?



4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?



5. A nivel de información y comunicación, en una escalera del 1 al 10, su relación con la empresa es

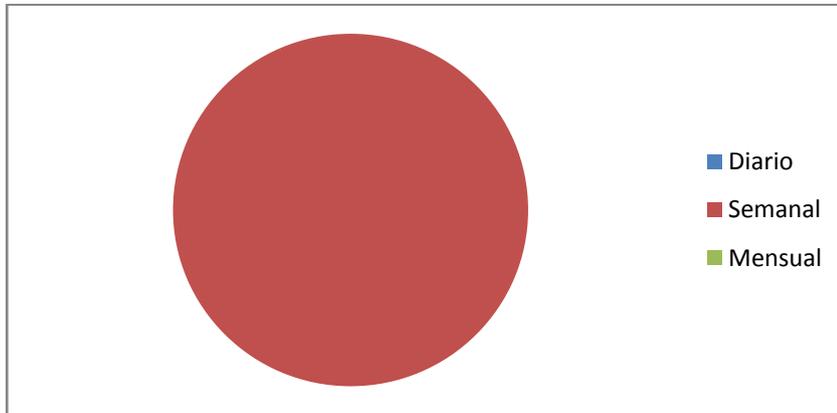


6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa?

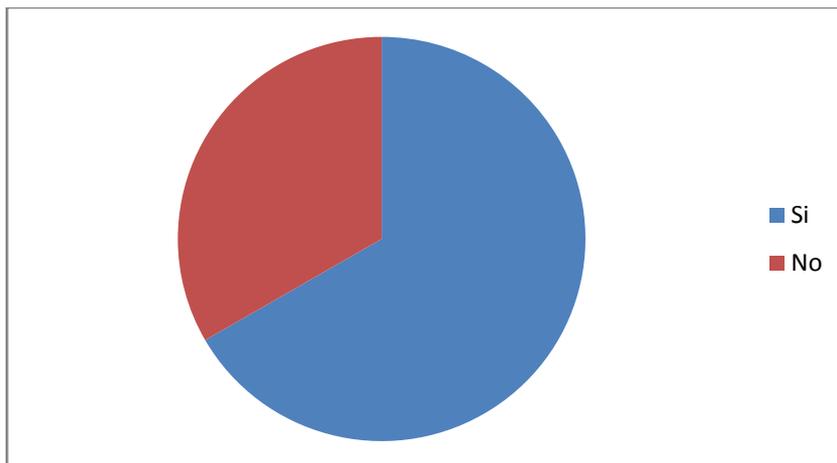
Proveedores

**Muestra:** 3 representantes de las principales empresas proveedoras (1 de cada empresa) de Agrupecuaària Mas Bes

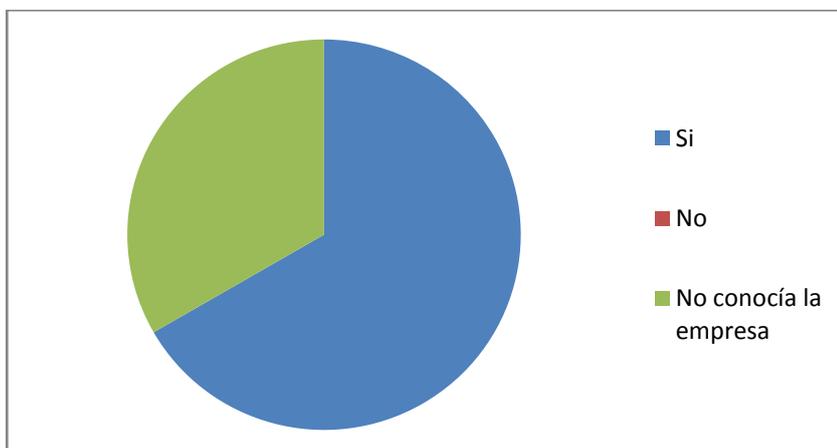
¿Con qué periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?



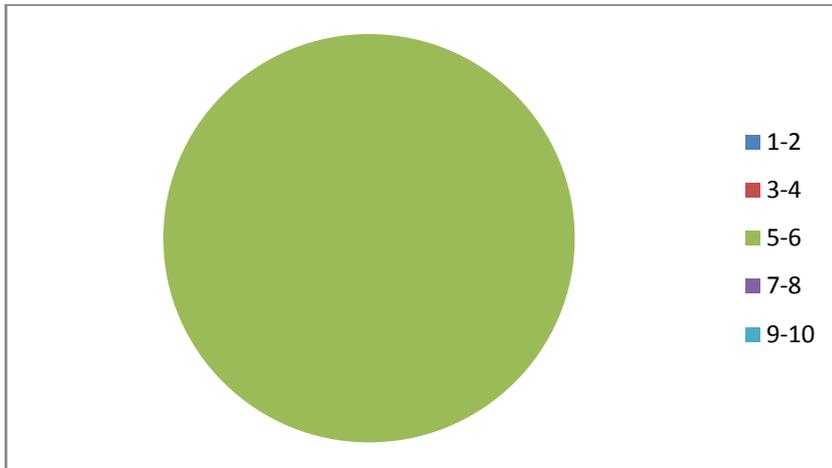
¿Conocía la empresa antes de trabajar con ellos?



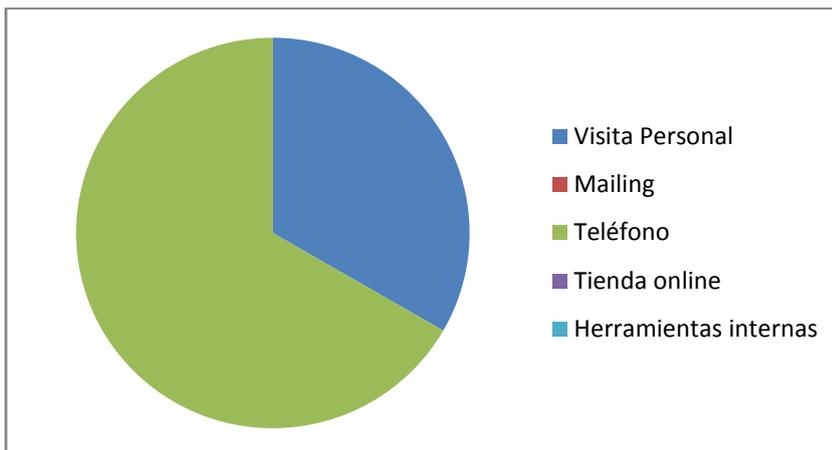
¿La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?



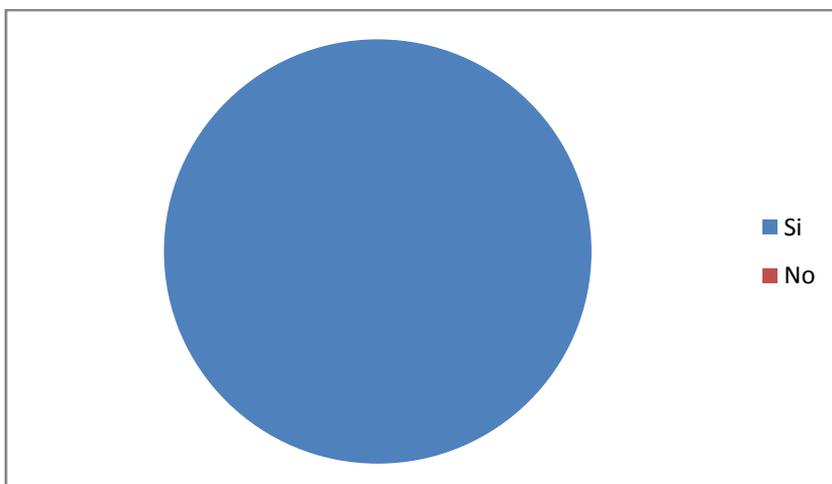
¿Del 1 al 10, con qué frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales?



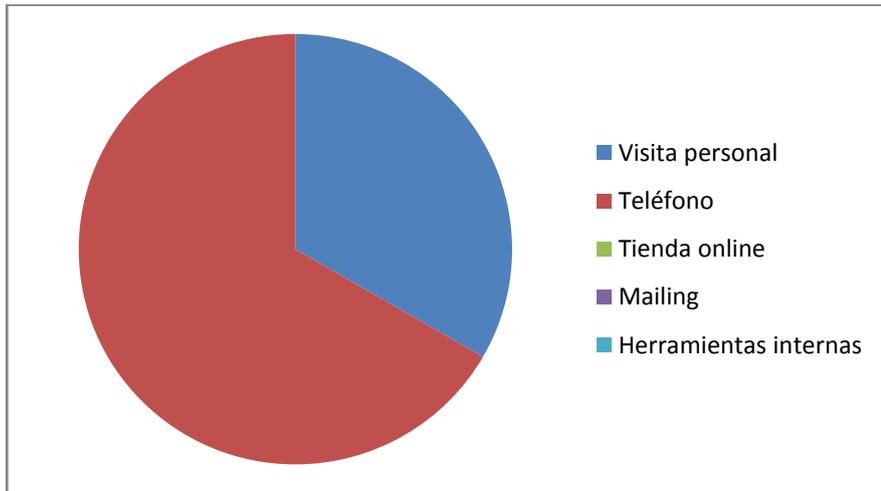
¿A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa potenciar?



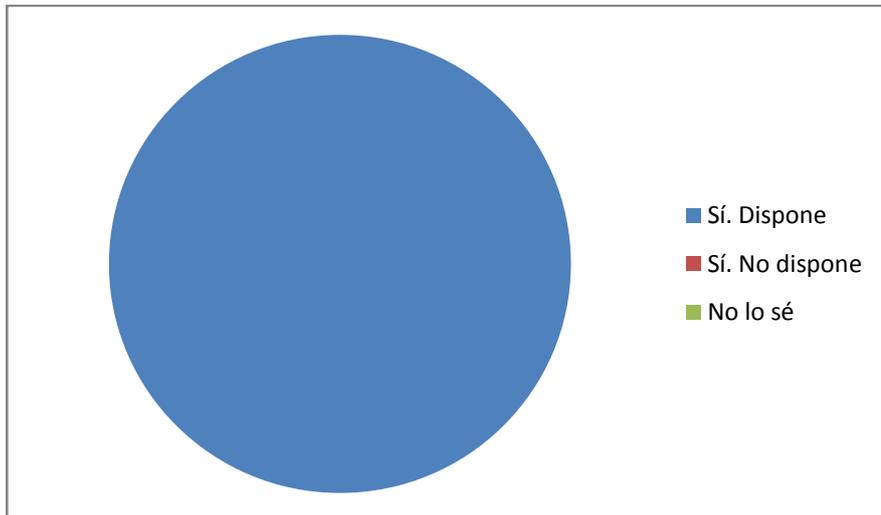
¿Siempre tiene las relaciones comerciales con la/s misma/s persona/s?



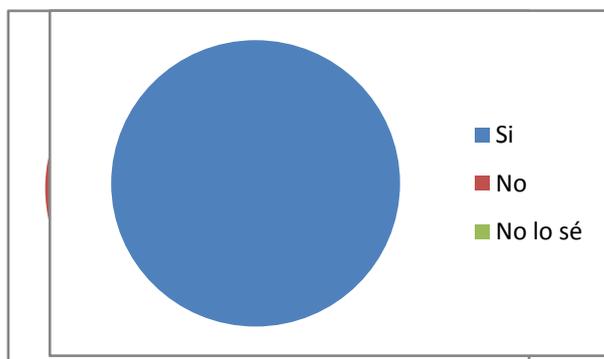
¿A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?



¿Sabe si su cliente dispone de perfiles en redes sociales?

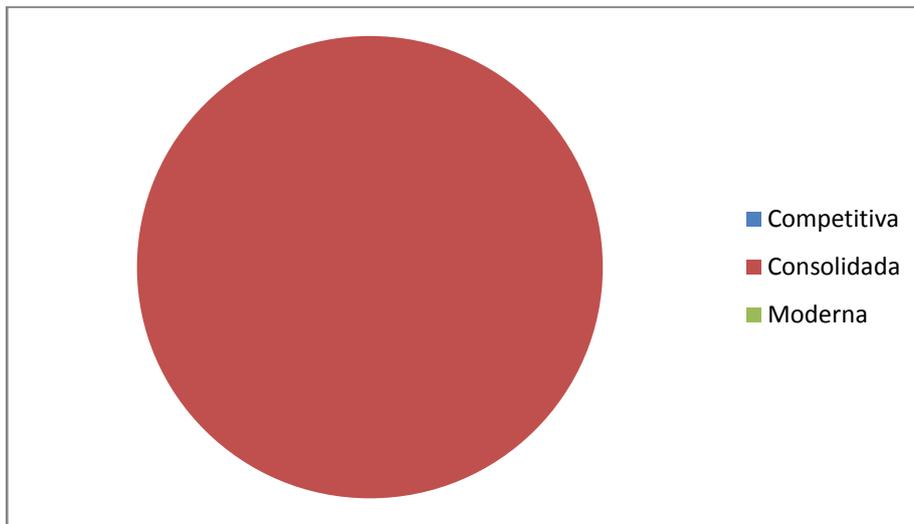


¿Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?



Encuestado

¿Escoja a uno de esos adjetivos para definir la empresa de su cliente?



**EMPRESA Nº4**

Nombre: **ALLEXPORT SA**

Nº empleados: **32**

Sede principal: **Cornellà del Terri**

Delegaciones: **Albacete (Temporal)**

Facturación: 7 millones de euros anuales

Tipo de empresa: **Familiar**

Sector: **Secundario → Tratamiento y envase de ajos**

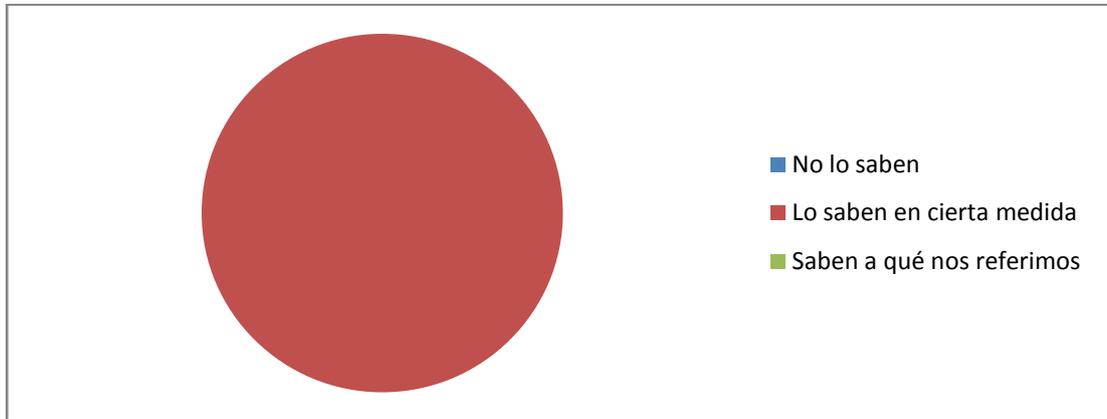
Unidades de registro: **Administración y facturación, y producción**

Contexto: Empresa de la comarca del Pla de l'Estany fundada en el año 1984. Su actividad económica consiste en la compra de ajos (materia prima) para procesarlos, tratarlos y envasarlos, para posteriormente venderlos a grandes superficies. Dispone de marca propia, pero también se encarga de producir como marca blanca para cadenas como Bon Preu.

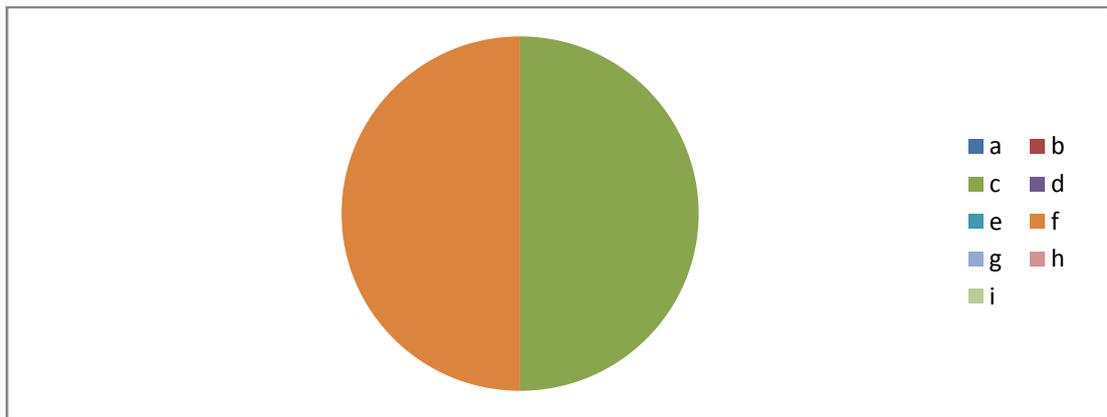
La dirección de la empresa

**Muestra:** Gerentes de la empresa (1)

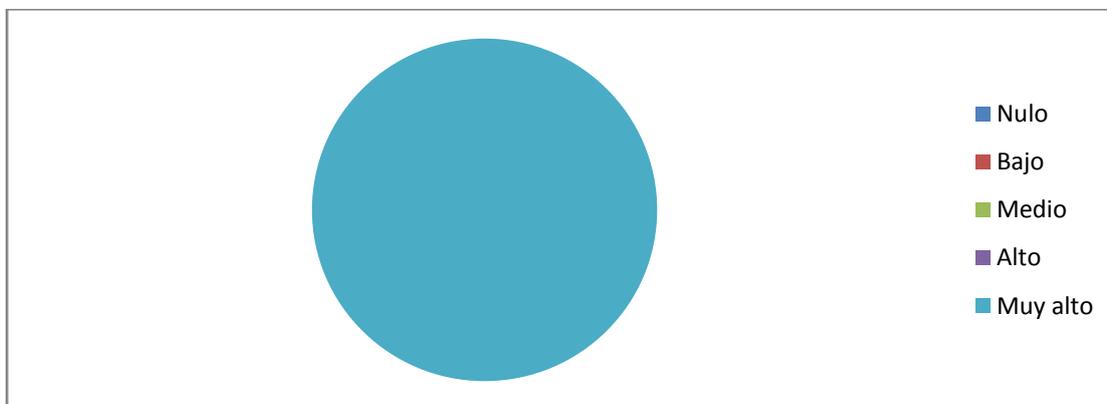
¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?



¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuáles representan un inconveniente para usted?

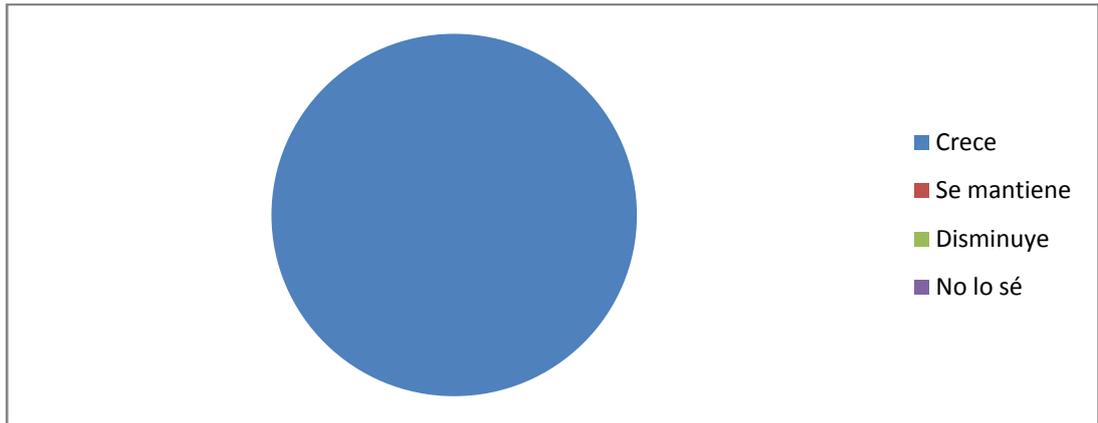


¿En la empresa, que valor da usted a la Comunicación?

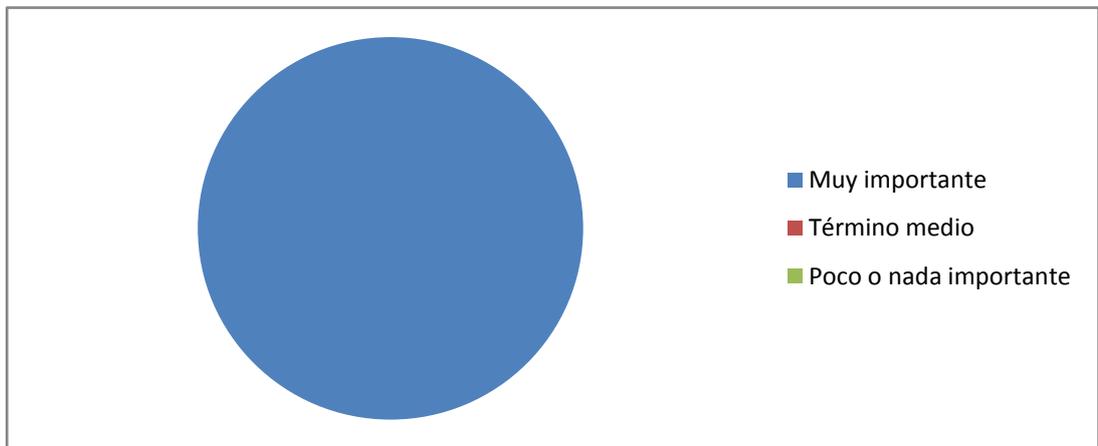


¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye?

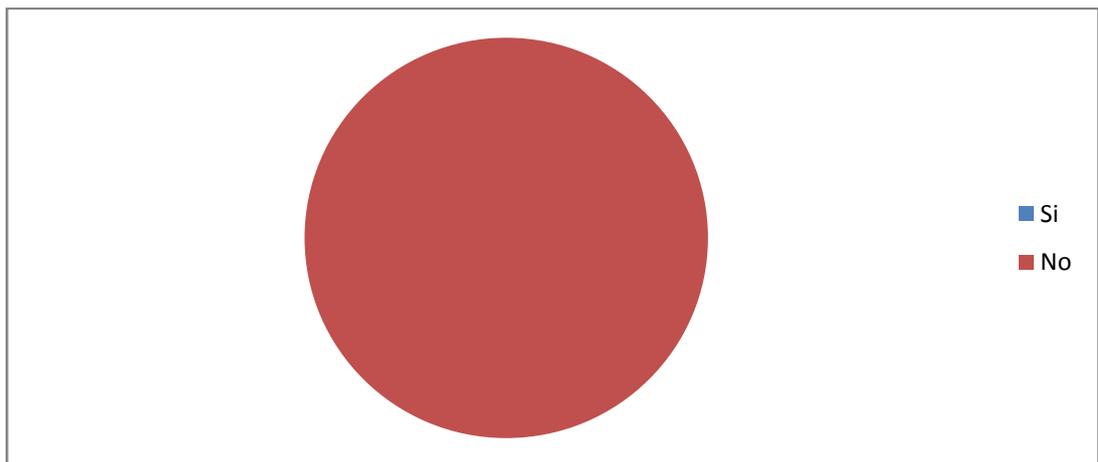
TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona



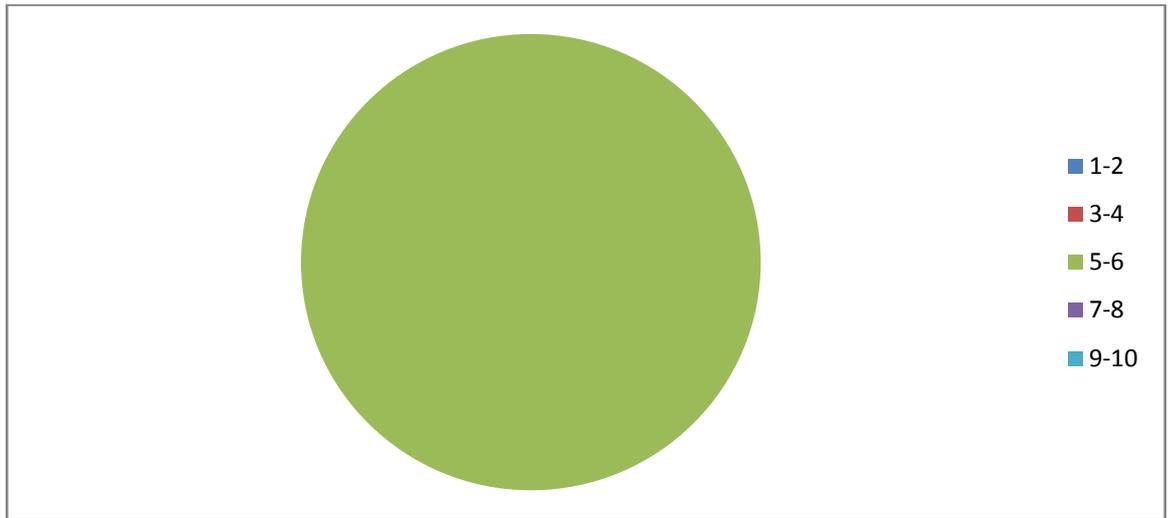
¿Cree usted que es importante la comunicación interna?



¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritaria para la empresa?



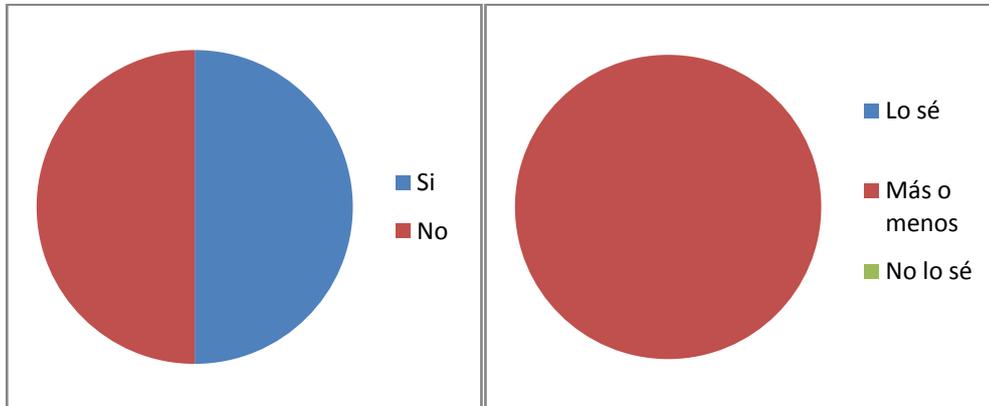
¿Del 1 al 10 que grado de importancia da a la comunicación on-line?



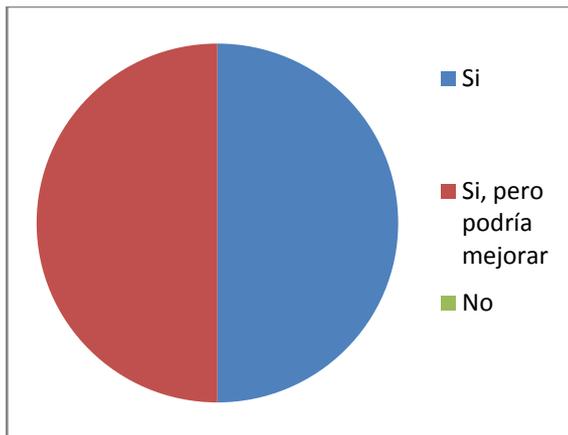
Los trabajadores

**Muestra:** 1 trabajador de producción y un trabajador de administración. No disponen de departamento de ventas.

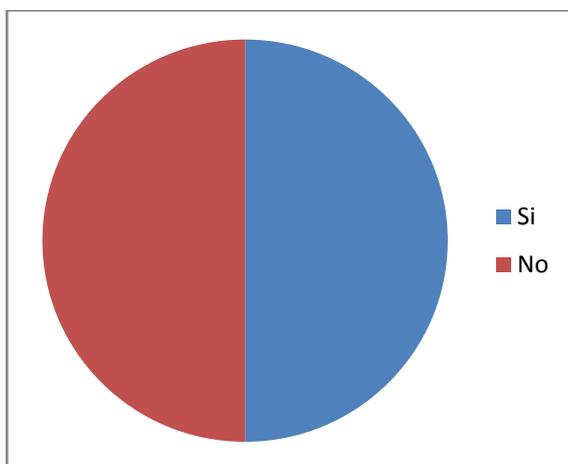
¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?



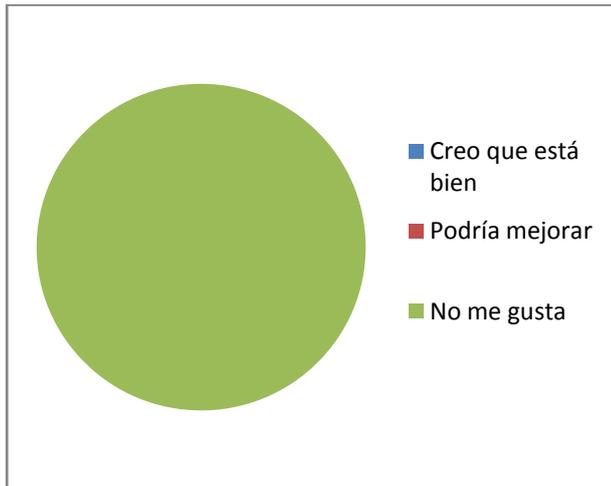
¿Cree usted que en la empresa la comunicación interna es buena?



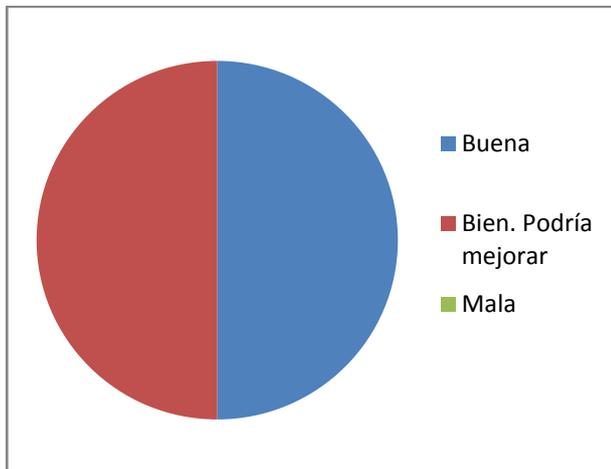
¿Usted conoce los valores de la empresa?



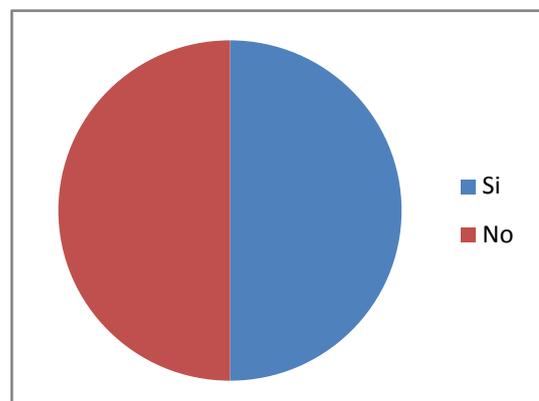
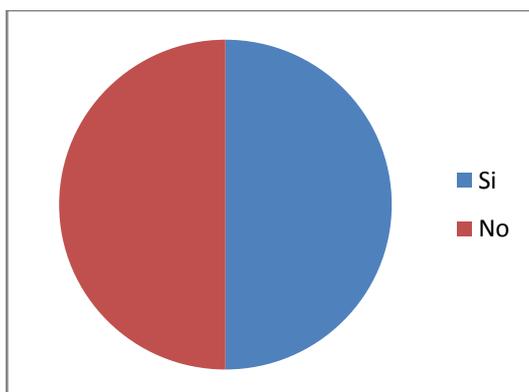
¿Qué le parece la página web de su empresa?



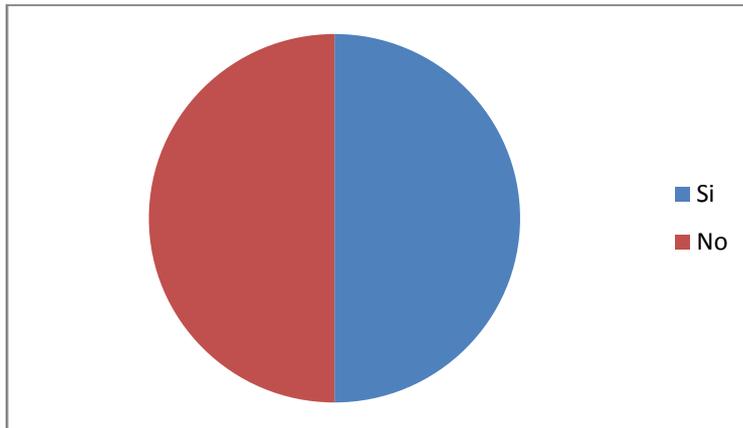
¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?



¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?  
¿Cree que es o sería útil?



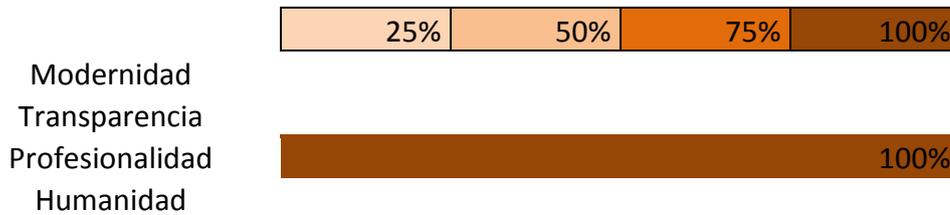
¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa?



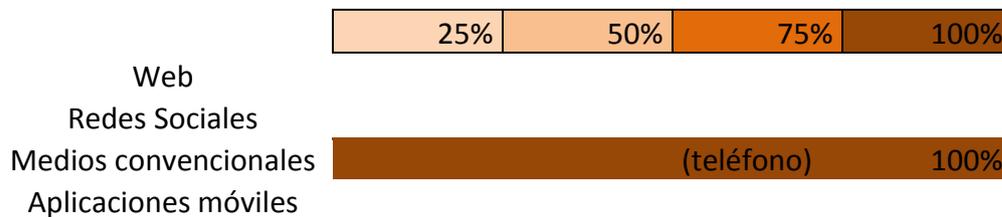
Los clientes

**Muestra:** 2 de las principales empresas consumidoras de productos de Allelexport.

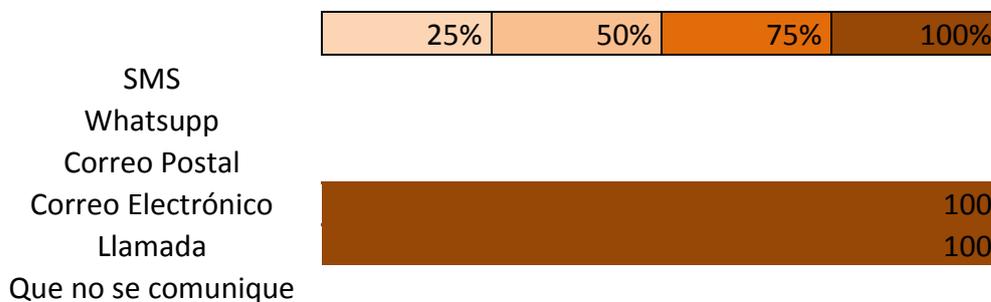
1. De la siguiente lista de valores, cuál le transmite la empresa



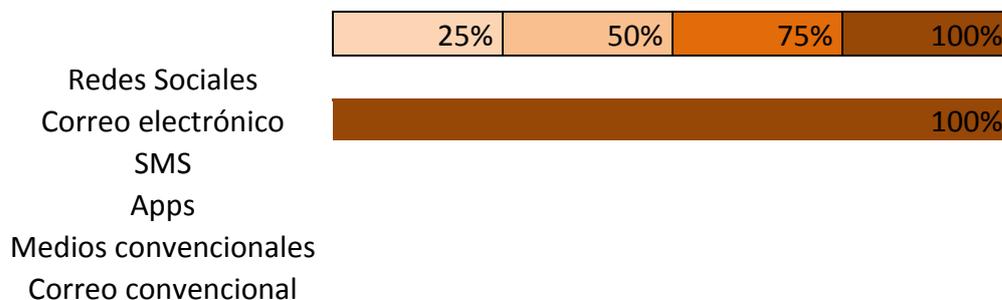
2. Indique a través de qué plataforma se informa de sus productos



3. Usted es partidario que la empresa se comunique con usted directamente vía?



4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?



5. A nivel de información y comunicación, en una escalera del 1 al 10, su relación con la empresa es

## TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona

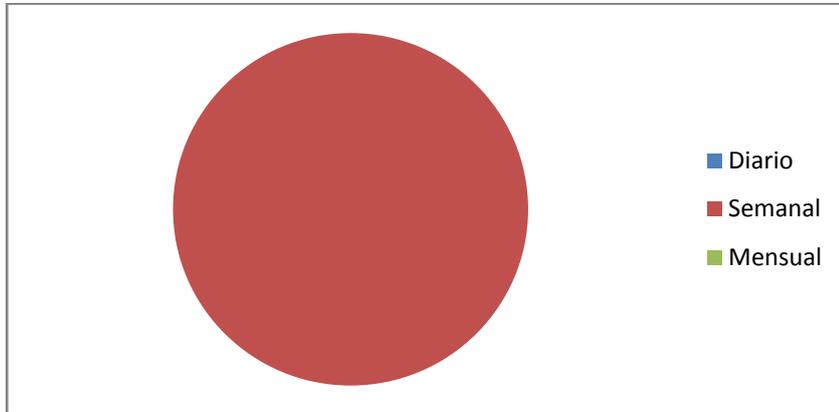
	25%	50%	75%	100%
9-10		50%		
7-8		50%		
5-6				
3-4				
Menos de 2				

6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa?

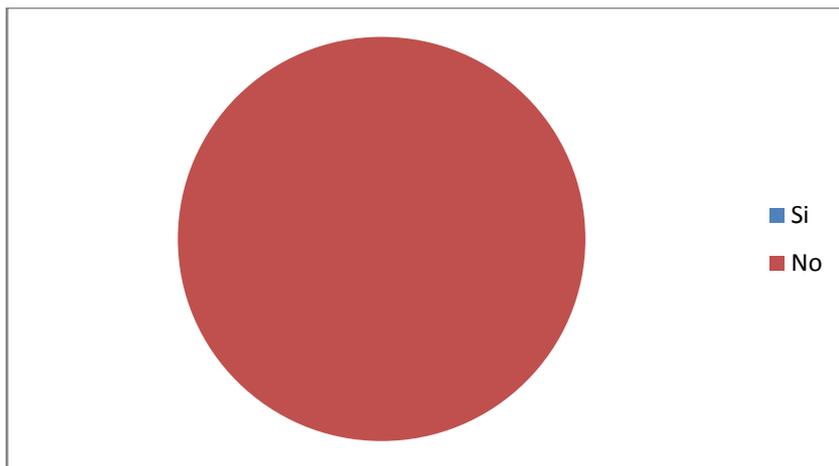
Proveedores

**Muestra:** 2 empresas proveedoras de material de Allexport.

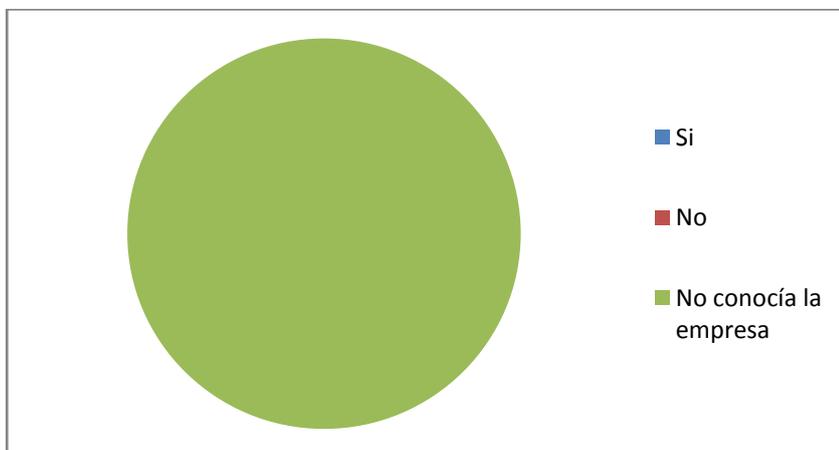
¿Con qué periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?



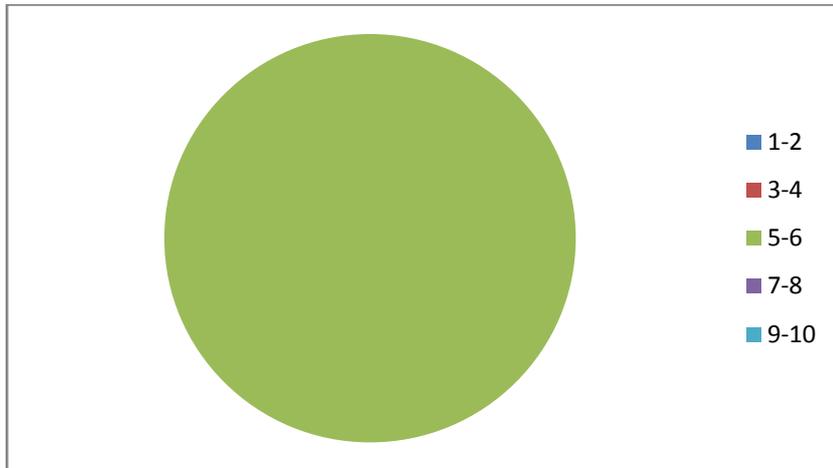
¿Conocía la empresa antes de trabajar con ellos?



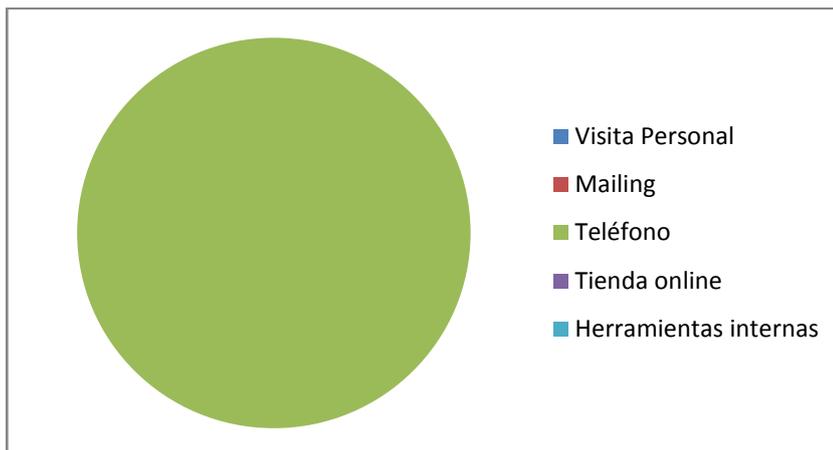
¿La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?



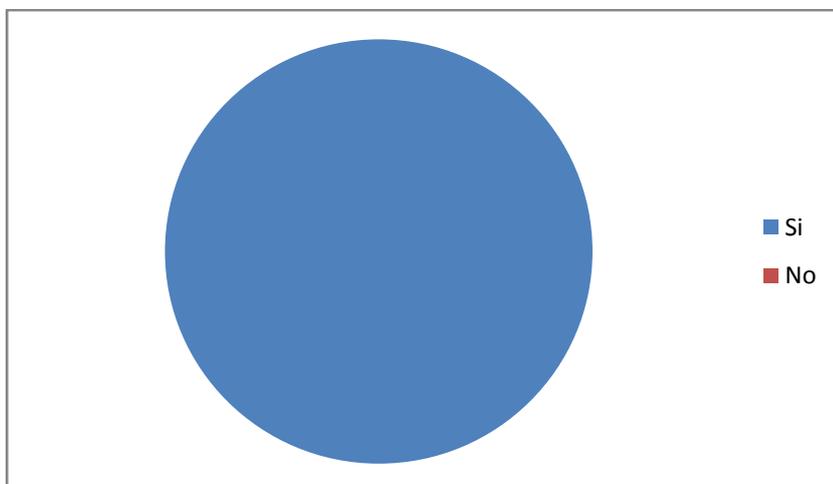
¿Del 1 al 10, con qué frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales?



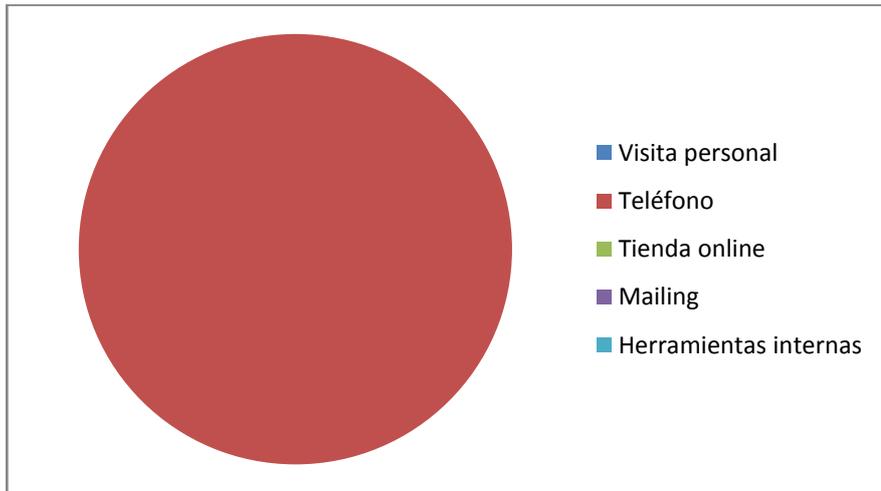
¿A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa potenciar?



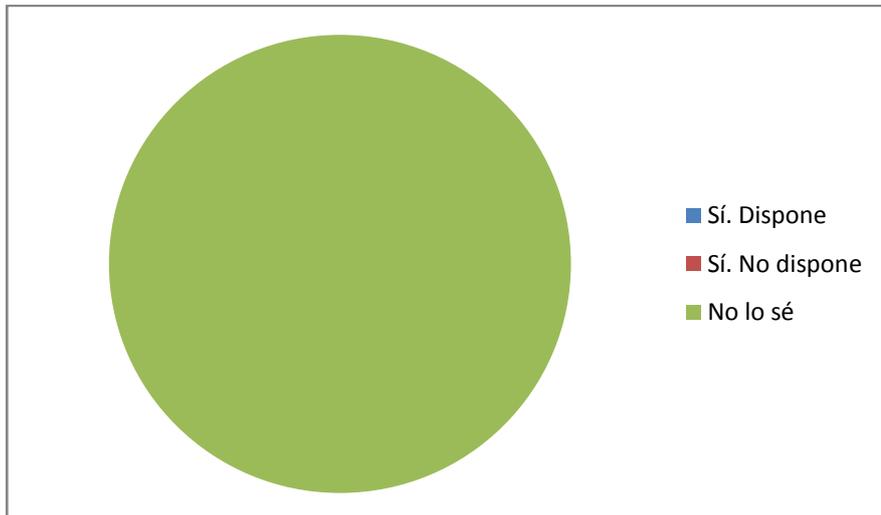
¿Siempre tiene las relaciones comerciales con la/s misma/s persona/s?



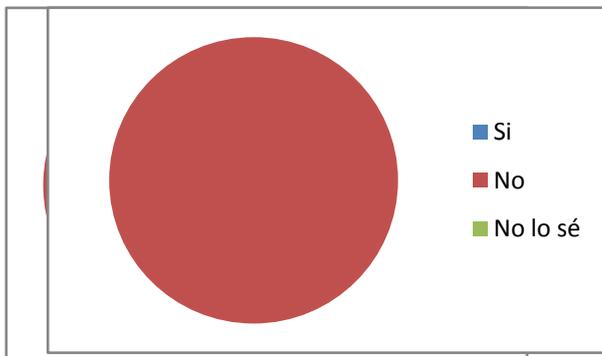
¿A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?



¿Sabe si su cliente dispone de perfiles en redes sociales?

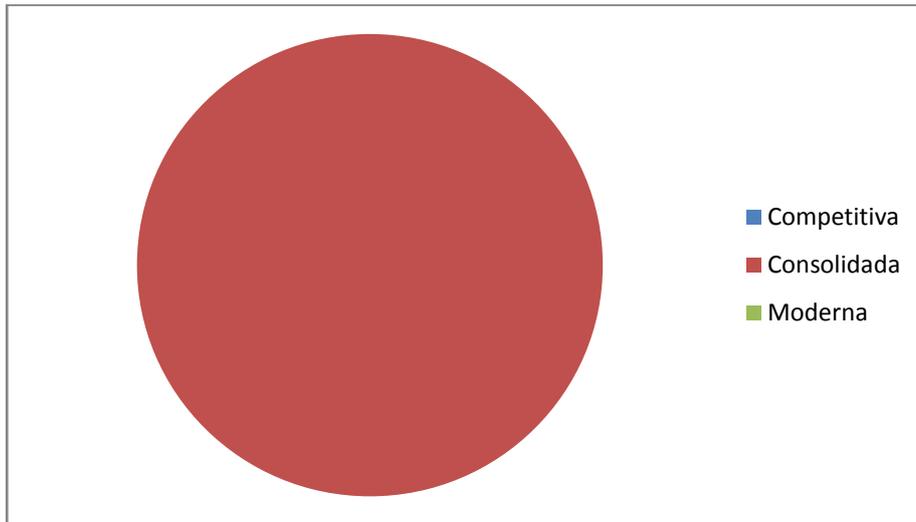


¿Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?



Encuestado

¿Escoja a uno de esos adjetivos para definir la empresa de su cliente?



**EMPRESA Nº5**

Nombre: ***Configirona SA (Gerió)***

Nº empleados: **30**

Sede principal: ***Bonmatí***

Delegaciones: --

Facturación: 3,6 millones euros/año aprox.

Tipo de empresa: **Familiar**

Sector: ***Secundario → Elaboración de productos comestibles***

Unidades de registro: ***Administración, distribución y venta online, y logística/producción.***

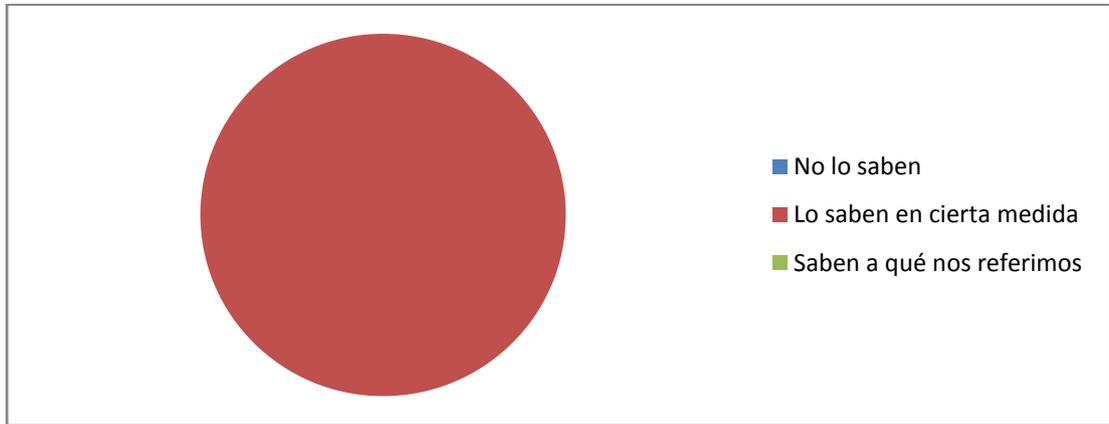
Contexto: Empresa de la comarca del Gironès fundada en el año 1939. Su actividad principal es la elaboración de dulces y caramelos que posteriormente vende básicamente a distribuidores mayoristas, y a grandes superficies. Una parte importante de su facturación proviene de la exportación de productos fuera de España.

Otros aspectos:

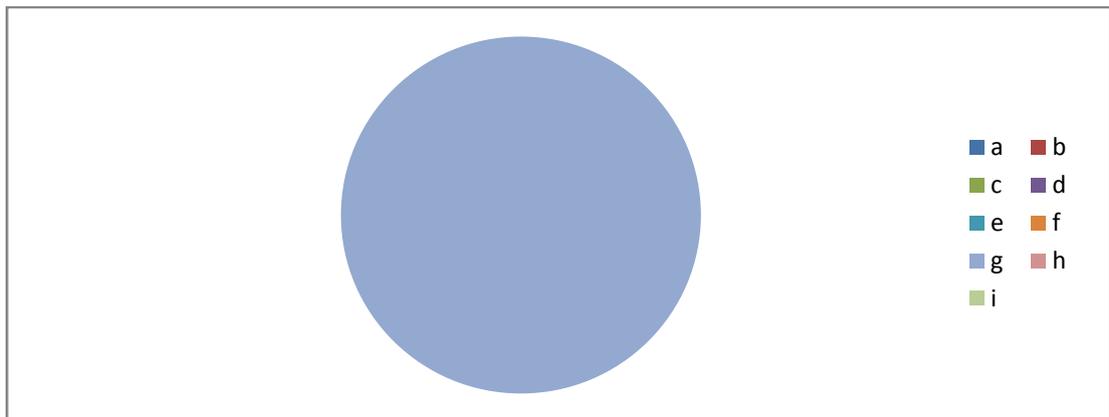
La dirección de la empresa

**Muestra:** Gerentes de la empresa (1)

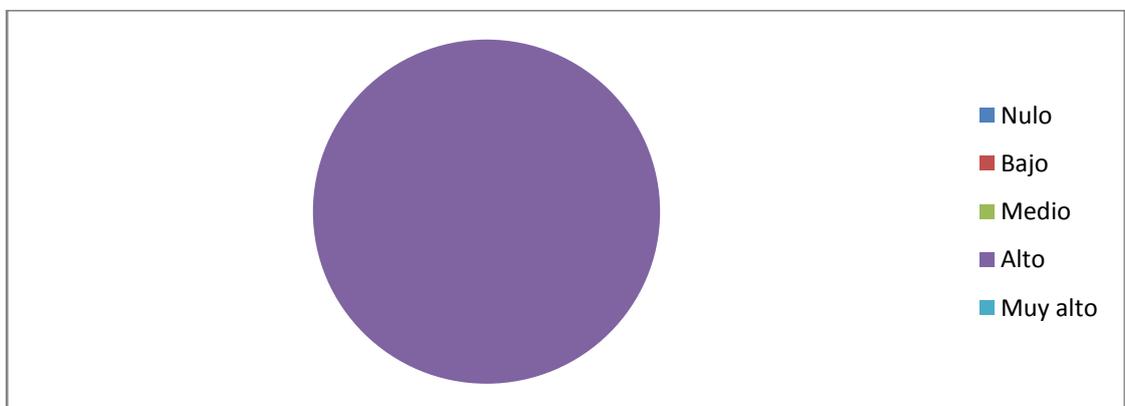
¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?



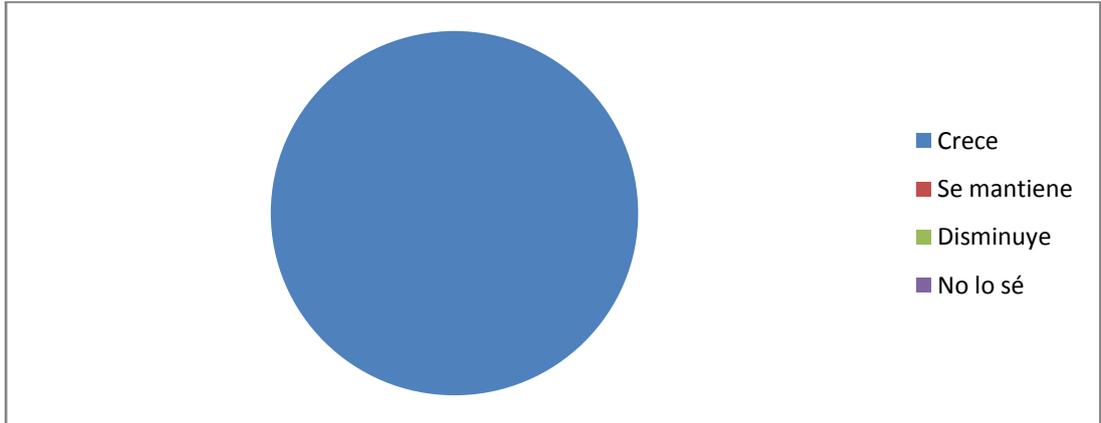
¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuáles representan un inconveniente para usted?



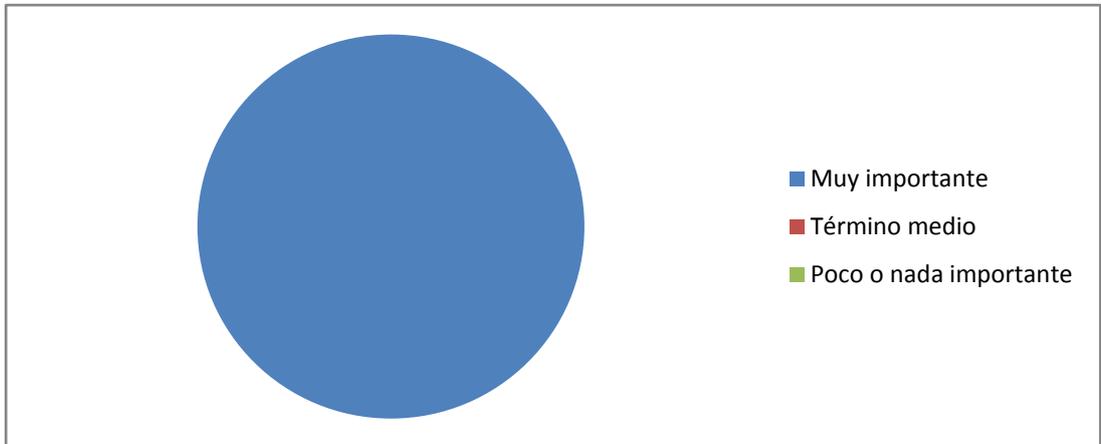
¿En la empresa, que valor da usted a la Comunicación?



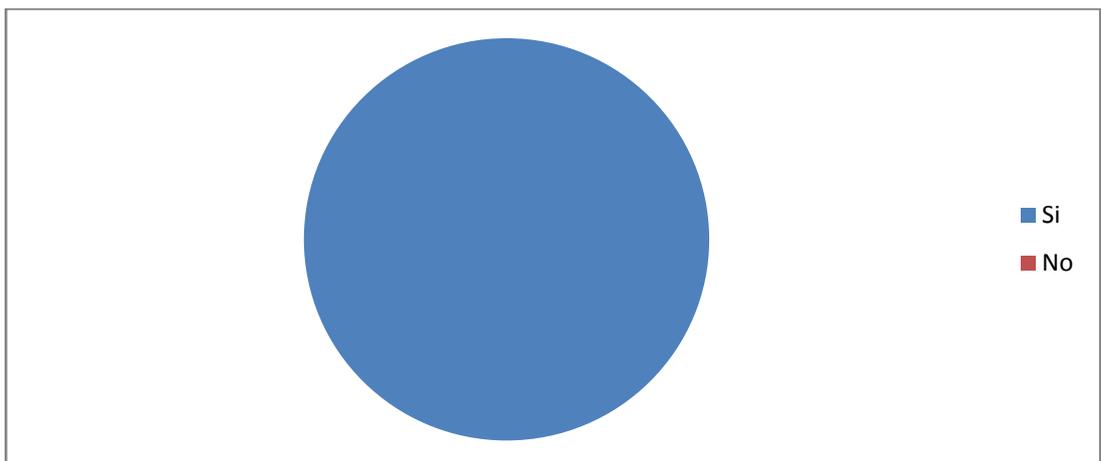
¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye?



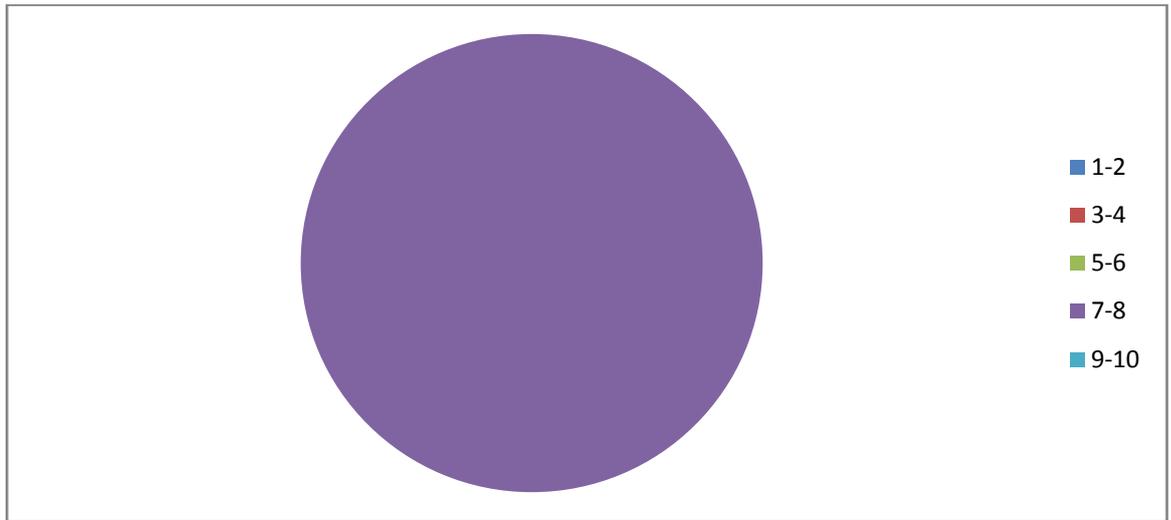
¿Cree usted que es importante la comunicación interna?



¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritaria para la empresa?



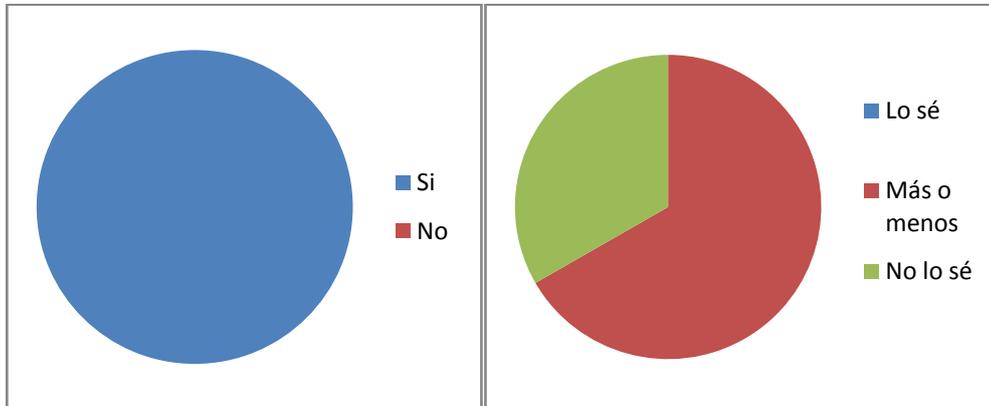
¿Del 1 al 10 que grado de importancia da a la comunicación on-line?



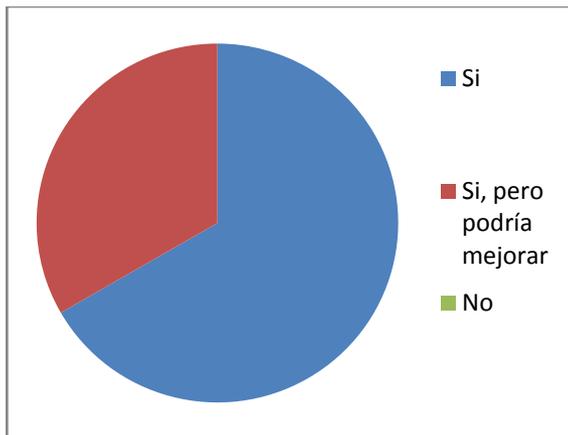
Los trabajadores

**Muestra:** 1 trabajador de cada departamento de que dispone la empresa: Producción, Ventas y administración.

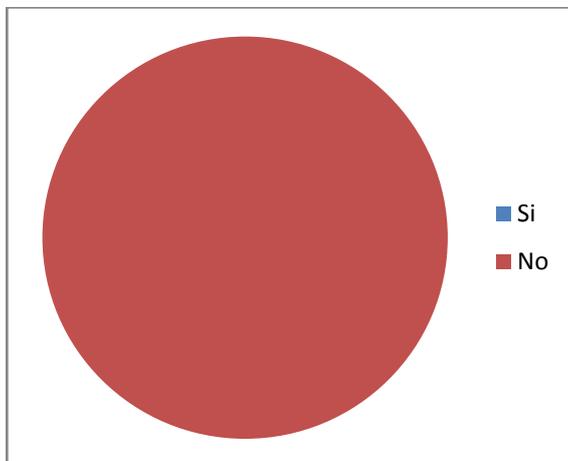
¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?



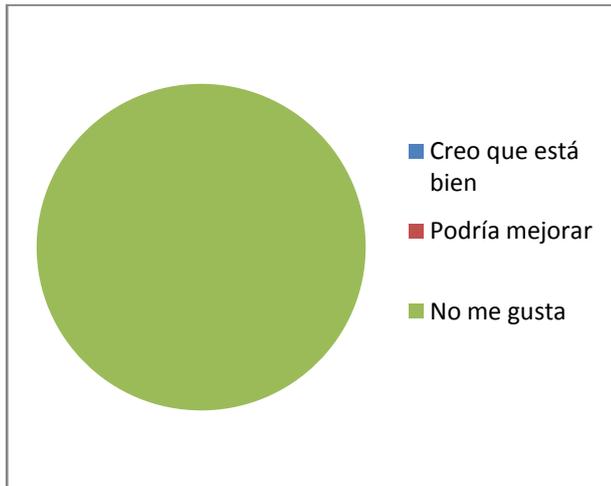
¿Cree usted que en la empresa la comunicación interna es buena?



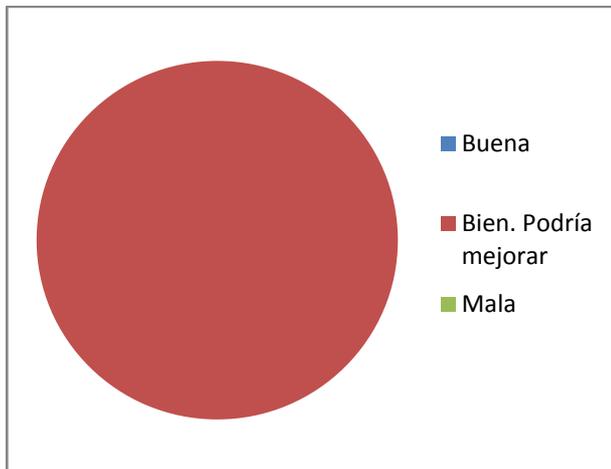
¿Usted conoce los valores de la empresa?



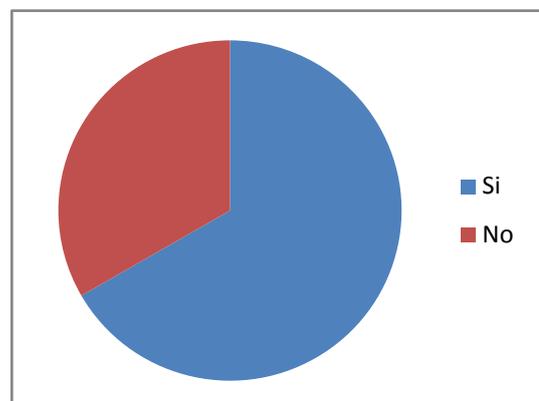
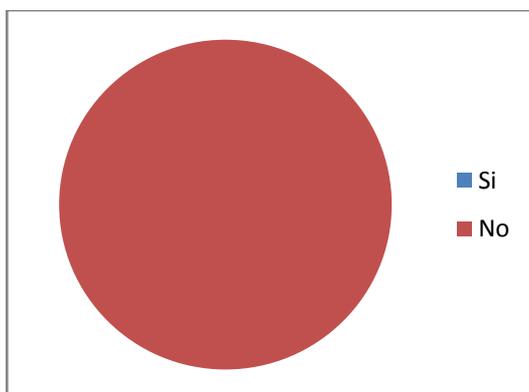
¿Qué le parece la página web de su empresa?



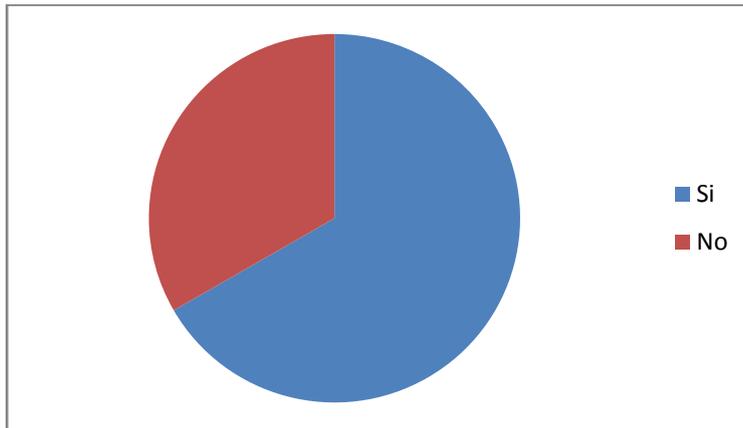
¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?



¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?  
¿Cree que es o sería útil?



¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa?



*Clientes y Proveedores*

Referente a los clientes y proveedores de esta empresa, la misma facilitó una lista de 6 empresas (3 clientes y 3 proveedores) de los cuáles solo ha sido posible obtener la información de uno de ellos. Las organizaciones con las que se ha contactado han sido: CARGILL; NEDERLAND SA; COVINIL; FRIT RAVICH; MIQUEL ALIMENTACIÓ; NOVA VENDA. Es por eso motivo que no se considera relevante la información de esta empresa en cuanto a estos públicos se refiere.

## **RESULTADOS ESPECÍFICOS**

Seguidamente se presentan las conclusiones detalladas de forma individual de cada una de las empresas. Este análisis individual no solo nos permitirá concluir con el estado en particular de cada una de las empresas, sino que posteriormente nos permitirá también extraer unas conclusiones más generales de nuestro estudio.

Con el fin de mostrar de una forma más claras los resultados específicos, estos se dividen en 5 grupos separados por campos (Concepto TIC, Situación de la Comunicación, Comunicación Interna, Estructura de las Organizaciones, y Social Media y Nuevas Tecnologías). Los resultados de cada uno de estos apartados, se han tomado en base a la investigación realizada.

Por otro lado, y con el fin de mejorar la comprensión de los resultados para el lector, estos vienen marcados según 5 colores:

En color azul, los resultados extraídos de la Dirección de la Empresa

En color negro, los resultados extraídos fruto del análisis de los Trabajadores

En color naranja, los resultados extraídos del análisis de la opinión de los 2 grupos anteriores.

En color verde la información extraída de los clientes de la empresa

En color púrpura, la información extraída de los proveedores de la empresa

## Resultados de la empresa Pneumàtics Perelló SL

A continuación se detallan los resultados de la empresa Pneumàtics Perelló de acuerdo con la fórmula expuesta anteriormente.

### El concepto TIC

- Los mandos directivos de la empresa Pneumàtics Perelló no tienen una idea clara del concepto Tecnologías de la Información y la Comunicación, e incluso lo desconocen.
- Referente a la inversión en TIC's, aseguran que buscan una mejora de la productividad, pero también de la comunicación.
- En cuanto a inconvenientes se destacan varios, pero la gerencia ve como problemas comunes que la tecnología no es adecuada a las necesidades de la empresa; y que no se percibe el retorno de la inversión.
- En materia de TIC's las decisiones son tomadas o bien aconsejadas por el responsable de comunicación. No obstante requieren la aprobación de los gerentes.
- Un 50% de los trabajadores analizados no conoce el concepto de TIC. El otro 50% tienen nociones de a lo que nos referimos, aunque tampoco muestran conocer el término en profundidad.

### Situación de la comunicación

- La dirección de la empresa discrepa sobre el valor de la comunicación.
- Los responsables de la empresa perciben como importante disponer de un responsable de comunicación aunque por motivos distintos.
- La mayoría de decisiones relacionadas con la comunicación son tomadas por el responsable de comunicación, con la aprobación de la dirección.
- Otros aspectos:
  - o La dirección discrepa sobre el presupuesto en comunicación y demuestra no conocerlo
  - o Los gerentes se muestran partidarios de disponer de un plan de comunicación y afirman que la empresa dispone de uno
  - o Tanto la web como las redes sociales son gestionadas por el responsable de comunicación.
  - o La dirección muestra discrepancias sobre la medición de resultados.
- Las principales herramientas de comunicación entre empleados y proveedores el teléfono. Aun así también se utiliza el correo electrónico e incluso la página web.
- Los trabajadores consideran que la imagen que transmiten la empresa en general es buena

- El 100% de trabajadores opina que las redes sociales son indispensables para comunicar; el 85% piensa lo mismo respecto la web; y más de la mitad también considera importante la radio.
- En líneas generales la comunicación entre proveedores y empresa:
  - o A) Es diferente en función del proveedor
  - o B) Se desarrolla mediante visitas personales, aunque también interviene el teléfono.
  - o C) Es efectiva mediante nuevas herramientas de comunicación como las redes sociales, ya que los proveedores afirman conocer los perfiles de la empresa en las mismas.
- Los clientes se informan de los servicios de la empresa en similar porcentaje entre medios convencionales, y nuevas herramientas de comunicación.
- Los clientes valoran positivamente la relación comunicativa establecida entre ellos y la empresa, teniendo en cuenta que un 40% prefiere no recibir información de la empresa.

### La Comunicación Interna

- La opinión de la dirección de la empresa es que la Comunicación Interna es un elemento muy importante, y afirma que se debe mejorar.
- Los gerentes coinciden en el hecho de que un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores, pero no disponen de ninguno.
- La mayoría de las decisiones se trasladan verbalmente, y solo temas puntuales por escrito.
- La información que se transmite entre dirección y trabajadores es diversa: laboral y personal.
- La dirección de la empresa muestra discrepancias a la hora de valorar la importancia de la comunicación interna.
- La dirección de la empresa afirma que hay no coherencia entre lo que se comunica internamente y lo que se hace externamente.
- Las herramientas de comunicación que la dirección afirma que usa la empresa son útiles para los trabajadores, que así lo corroboran. No obstante la mitad de los mismos implementarían las reuniones como herramienta de comunicación.
- Dirección y empleados no tienen claros los valores de la empresa, y la mitad afirman no conocerlos en absoluto.
- Dirección y empleados coinciden en que algunos trabajadores aportan su opinión. Sin embargo la mitad de los trabajadores asegura no hacerlo, y se muestra favorable a implementar canales de participación.

**TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona**

- Los trabajadores consideran que la Comunicación Interna de la empresa es buena, pero mejorable en algunos aspectos.
- La mayoría de trabajadores afirman que se les transmitieron pautas sobre cómo comunicar pero de forma informal.
- Todos los trabajadores coinciden en que una mala comunicación conlleva problemas.
- En general los trabajadores afirman que saben a quién comunicar las cosas. Sin embargo afirman que es fruto de la experiencia, y no de una explicación por parte de la empresa.
- El uso de distintos canales de comunicación por parte de los trabajadores demuestra que estos no están organizados y delimitados.
- Los trabajadores no tienen claros los valores de la empresa.
- La mayoría de trabajadores no creen que una mejora de la comunicación les hiciera implicarse más en la empresa.
- Teniendo en cuenta la observación etnográfica, podemos afirmar que:
  - o Se usan distintas herramientas de comunicación: teléfono, e-mail, programas propios.
  - o El responsable de comunicación tiene un papel relevante en cuanto a la Comunicación Interna se refiere.
- En líneas generales los trabajadores se muestran satisfechos en el modo (nos referimos a vocabulario) como se comunican las cosas.
- El nivel de información que reciben los trabajadores respecto la empresa es irregular:
  - o En cuanto a campañas de marketing los trabajadores aseguran que son informados por el responsable
  - o En cuanto a web y redes sociales, la mayoría aseguran conocer los perfiles de la empresa por iniciativa propia y no porque nadie les haya informado.

Estructura de las organizaciones

- Se trata de una empresa familiar en que los propietarios ocupan puestos de dirección
- La mayoría de los trabajadores afirman no saber si hay accionistas ni quienes son

Nuevas Tecnologías

- La dirección de la empresa afirma dar mucha importancia a la comunicación on-line, y se muestra partidaria de invertir en publicidad en plataforma digitales.
- No obstante considera que su página web no está suficientemente actualizada y no satisface las necesidades de sus clientes.

**TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona**

- La dirección tampoco considera imprescindible la implementación de nuevas formas de comunicar.
- La dirección se muestra receptiva a implementar APP's.
  
- La mayoría de los trabajadores afirma no visitar la página web
- Los trabajadores son conocedores de los perfiles en Redes Sociales de que dispone la empresa y algunos se conectan con ellos.
- En general los trabajadores aseguran que en la empresa no existen dificultades técnicas o tecnológicas.

## Resultados de la empresa Components Elèctrics

A continuación se detallan los resultados de la empresa Components Elèctrics de acuerdo con la fórmula expuesta anteriormente

### El concepto TIC

Los mandos directivos de la empresa Components Elèctrics Girona tienen una idea bastante clara del concepto TIC, entendiendo que estas engloban redes, terminales y servicios, así como también nuevas formas de comunicar.

- En líneas generales, los mandos directivos perciben las TIC como una inversión que les permite sobre todo mejorar la productividad, y en un segundo término también la comunicación.
- Los mandos directivos perciben inconvenientes importantes a la hora de invertir en TIC's, sin embargo para cada uno los inconvenientes son distintos.
- Los mandos directivos son los responsables de tomar las decisiones en cuanto a TIC se refiere, y lo suelen hacer basándose en su propia opinión y experiencia.
- En lo general los trabajadores no conocen el concepto de Tecnologías de la Información y la Comunicación, y los que afirman haberlo escuchado no saben a qué hacen referencia.

### Situación de la comunicación

- En general la dirección de la empresa percibe la Comunicación de la misma como algo muy importante. Sin embargo:
  - o A) La empresa no dispone de un responsable de comunicación
  - o B) Los gerentes discrepan sobre el presupuesto y no lo tienen claro
  - o C) La empresa no dispone de un Plan de Comunicación aunque lo considera muy útil
  - o D) La empresa no dispone de ningún tipo de Manual de Comunicación
  - o E) La comunicación on-line es gestionada por los mismos gerentes
  - o F) La dirección de la empresa asegura que esta no dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar
  - o G) La empresa no mide los resultados en materia de comunicación
- La mayoría de decisiones relacionadas con la comunicación son tomadas en líneas generales por la dirección de la empresa.
- Las principales herramientas de comunicación entre empleados y proveedores son el teléfono y el e-mail

- Los trabajadores consideran que la imagen que transmite la empresa en líneas generales es positiva
- El 100% de trabajadores opina que la web es una herramienta indispensable a la hora de comunicar, mientras que una mayoría también opina lo mismo respecto las redes sociales, y la mitad también consideran importante la radio.
- En líneas generales la comunicación entre proveedores y empresa:
  - o A) Sigue un cierto orden temporal, pero no organizativo
  - o B) Se realiza mediante visitas personales, teléfono y e-mail
  - o C) No es efectiva en nuevas herramientas de comunicación como redes sociales
- La comunicación de los clientes con la empresa se desarrolla 100% vía llamada telefónica y e-mail.
- Los clientes valoran positivamente esta relación comunicativa, y perciben la empresa como profesional y humana.
- Los clientes no usan la web para consultar información

### La Comunicación Interna

- La opinión de la dirección de la empresa es que la Comunicación Interna es un elemento muy importante, aunque cada uno da valor a aspectos distintos de esta.
- La dirección de la empresa coincide en que un Plan de Comunicación Interna mejoraría la productividad de sus trabajadores.
- La mayoría de los temas que se comunican se hacen verbalmente, y solo los aspectos más formales se hacen por escrito en formato papel
- La dirección de la empresa discrepa sobre la imagen gráfica a la hora de comunicar internamente. Uno de los gerentes la percibe correcta, mientras que el otro insuficiente.
- La comunicación que se establece entre gerentes y trabajadores, varía en función de la persona, siendo con uno de los gerentes solo información laboral, y con el otro laboral y personal.
- La dirección de la empresa afirma que hay coherencia entre lo que se comunica internamente y lo que se hace externamente.
- Dirección y empleados coinciden en el hecho de que el teléfono y el e-mail son 2 herramientas de comunicación indispensables. Sin embargo la mitad de los trabajadores también implementaría el Whatsapp.
- Dirección y empleados afirman conocer los valores de la empresa. Sin embargo muestran muchas dudas, discrepan en las respuestas, y los segundos afirman que la empresa no se los ha trasladado.

- La dirección considera que los trabajadores participan de forma activa en la toma de decisiones. Sin embargo los trabajadores afirman que no existen canales de participación establecidos, y que la opinión se traslada puntualmente.
- Los trabajadores consideran que la Comunicación Interna de la empresa es buena, sobre todo debido al hecho de trabajar en espacios conjuntos.
- En general los trabajadores afirman que la empresa no les ha transmitido pautas a la hora de comunicar.
- Todos los trabajadores coinciden en que una mala comunicación entre ellos afecta de manera negativa al desarrollo de su trabajo.
- En general los trabajadores tienen claro a quién comunicar las cosas. Sin embargo eso es debido a su experiencia en la empresa, y no porque se les haya explicado o comunicado. Eso provoca que puntualmente se provoquen confusiones.
- No hay unos canales de comunicación establecidos claramente para los trabajadores. Cada uno se comunica mediante los canales que él cree oportunos.
- Los trabajadores afirman conocer los valores de la empresa. Sin embargo eso no es así, y se concluye claramente ya que cada uno percibe unos valores distintos, y aseguran que la empresa no se los ha transmitido.
- Teniendo en cuenta la observación etnográfica, podemos afirmar que la comunicación interna se desarrolla básicamente de forma verbal (cara a cara), y en el caso de no estar en el mismo espacio por teléfono. Solo en los casos en los que deben transmitirse documentos se utiliza el correo electrónico, y si estos deben ser transferidos entre sucursales. En caso contrario, la documentación es entregada unipersonalmente y en formato físico.
- En líneas generales los trabajadores se muestran satisfechos en el modo (nos referimos a vocabulario) como se comunican las cosas.
- El nivel de información que reciben los trabajadores respecto la empresa es bajo y varía en función del puesto de trabajo. En este sentido algunos trabajadores:
  - A) no conocen las campañas de márketing realizadas por la empresa
  - B) no son informados de la existencia y el funcionamiento de su web
  - C) no tienen claro si la empresa está o no presente en redes sociales
  - D) dudan de quien son los accionistas de la empresa
- La empresa no dispone de canales de participación regulados para los trabajadores. Las opiniones son trasladadas puntualmente.
- En general los trabajadores se sienten cómodos con el grado de información que reciben de la empresa, aunque algunos les gustaría recibir más.

### Estructura de las organizaciones

- Se trata de una empresa familiar en que los propietarios ocupan puestos de dirección
- La mayoría de los trabajadores afirman conocer los accionistas de la empresa

### Nuevas Tecnologías

- La dirección de la empresa afirma dar mucha importancia a la comunicación on-line, no obstante:
  - o A) La dirección de la empresa afirma preferir la publicidad convencional por encima de la proporcionada por las Nuevas Tecnologías.
  - o B) La empresa no considera prioritario la implementación de nuevas formas de comunicar.
  - o C) La dirección de la empresa considera poco útiles las redes sociales para las necesidades de comunicación de su negocio
  - o D) Los gerentes discrepan sobre la implementación de Apps's en el negocio
- La empresa dispone de página web y la considera útil y eficaz para el negocio
- Lo opinión respecto la web de los trabajadores es contradictoria. 2 de ellos no la recuerdan, 1 opina que es insuficiente, mientras que solo 1 la considera útil.
- En general los trabajadores saben que la empresa no dispone de redes sociales
- En general los trabajadores aseguran que en la empresa no existen dificultades técnicas o tecnológicas.

## Resultados de la empresa Agropequaria Mas Bes

A continuación se detallan los resultados de la empresa Agropequaria Mas Bes de acuerdo con la fórmula expuesta anteriormente.

### El concepto TIC

- La dirección de la empresa no tiene una idea clara del concepto TIC, aunque muestra cierto conocimiento de a lo que nos referimos.
- La dirección de la empresa percibe las inversiones en tecnología como algo que da valor a nivel productivo y a nivel comunicativo por igual.
- La dirección de la empresa ve en las TIC una herramienta para darse a conocer.
- La dirección de la empresa percibe como principales inconvenientes de las TIC: el período de implementación (A); y el rápido nivel de obsolescencia y la inversión constante (C)
- La dirección de la empresa es quién toma las decisiones en cuanto a TIC se refiere, debido sobre todo a las elevadas cantidades de dinero que representan las inversiones.
- Los trabajadores tienen una idea aproximada del concepto TIC, muy orientado a las herramientas de Comunicación On-line.

### Situación de la comunicación

- La dirección de la empresa afirma dar un valor medio-alto a la hora de comunicar externamente. La misma afirma pero:
  - o A) No disponer de un responsable de comunicación porque no lo encuentra necesario
  - o B) Que no dispone de un Plan de Comunicación, aunque cree que sería muy útil a nivel de costes y de planificar acciones.
  - o C) No disponer de un presupuesto de comunicación anual
  - o D) No disponer de ningún tipo de Manual de Comunicación
  - o E) Que la gestión de la web y las redes sociales no la realiza una persona especializada
  - o F) No desarrollar una estrategia clara a la hora de comunicar
  - o G) No medir los resultados en materia de comunicación
- La inversión en comunicación crece sobre todo debido a la publicidad on-line
- La dirección asegura que la opinión de los públicos es un aspecto muy importante para la misma
- Los principales canales de comunicación entre trabajadores y proveedores son el teléfono y el e-mail en ese orden.

- Los trabajadores consideran que la imagen que transmite la empresa es buena.
- Los empleados perciben la web y las redes sociales como herramientas indispensables para la comunicación de la empresa.
- En líneas generales la comunicación entre proveedores y empresa:
  - o A) Mantiene una periodicidad en el tiempo, pero no una rutina metodológica a la hora de establecer relaciones comerciales.
  - o B) Se realiza mediante teléfono y visita personal.
  - o C) Es efectiva a nivel on-line, ya que los proveedores son conocedores de la presencia de la empresa en las redes sociales.
- Una parte importante de clientes asegura informarse de la empresa vía redes sociales, mientras que ninguno consulta la web.
- Los clientes son partidarios de recibir información de la empresa vía 3 canales: llamada, correo electrónico y Whatsapp
- Los clientes no usan la web para consultar información.
- Los clientes califican la comunicación de ellos respecto la empresa como medio-buena.
- Comunicación Interna
- La dirección de la empresa asegura que la Comunicación Interna es un aspecto muy importante, y fundamental para la coordinación de los trabajadores.
- La dirección considera útil realizar un Plan de Comunicación Interna, ya que en su opinión ayudaría a definir mejor las tareas de cada trabajador.
- Los temas que se comunican desde la empresa hacia los trabajadores son laborales pero no al revés.
- La dirección asegura dar importancia al diseño gráfico internamente.
- Dirección y trabajadores coinciden en el hecho de que no se transmiten pautas a la hora de comunicar
- Dirección y trabajadores coinciden en que la comunicación verbal en persona es la principal forma de comunicarse, y que puntualmente se usa el teléfono móvil.
- La dirección no considera importante que los trabajadores conozcan los valores de la empresa. Efectivamente, los trabajadores no conocen los valores de la empresa.
- Los trabajadores no participan en la toma de decisiones, y perciben esa posibilidad como algo innecesario.
- Los trabajadores coinciden en que el estado de la comunicación interna en la empresa es bueno, aunque discrepan en los motivos.
- Los trabajadores discrepan sobre la importancia de la comunicación interna.
- Los trabajadores aseguran que tienen claro a quién deben comunicar las distintas situaciones.

**TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona**

- No está claro que una mejora de la comunicación fomentara una mayor implicación por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores se muestran satisfechos de la forma como se comunican las cosas.
- La empresa no comunica las campañas de publicidad a los trabajadores.
- Los trabajadores son conocedores de los canales y plataformas online en donde está presente la empresa.
- Los trabajadores destacan como principal herramienta de comunicación el teléfono. Llamada y también whatsapp.
  
- Estructura de las organizaciones
- Se trata de una empresa familiar en donde los propietarios ocupan puestos de dirección.
- No todos los trabajadores saben si hay accionistas en la empresa y quiénes son.
  
- Nuevas Tecnologías
- La dirección de la empresa prefiere invertir en publicidad en Nuevas Tecnologías, y no en publicidad convencional.
- La empresa dispone de Internet de alta velocidad y wifi
- La implementación de nuevas formas de comunicar no es prioritario para la empresa.
- La dirección tiene una opinión favorable sobre las redes sociales a la hora de comunicar. Disponen de Facebook, Twitter i Instagram. Contrata publicidad on-line.
- La empresa no dispone de ningún tipo de herramienta de comunicación (*pregunta de contexto nº 24*)
- La dirección de la empresa muestra contradicciones en cuanto al conocimiento y uso de aplicaciones móviles.
- **Dirección y trabajadores coinciden en que el estado de la web es deficiente.**
- Los trabajadores conocen los perfiles en redes sociales de la empresa, y conectan con ellos.
- Los trabajadores afirman que no existen dificultades técnicas y tecnológicas en la empresa.

## Resultados de la empresa Allelexport

A continuación se detallan los resultados de la empresa Allelexport de acuerdo con la fórmula expuesta anteriormente.

### El concepto TIC

- La gerente de la empresa tiene un concepto difuso de lo que son las TIC.
- La gerente afirma invertir en tecnología pensando en igual en productividad y comunicación
- La dirección de la empresa destaca de las TIC que: Permiten más control, mayor seguridad, y más rapidez.
- La dirección de la empresa percibe como principales inconvenientes de las TIC: el rápido nivel de obsolescencia y la inversión constante (C), y la poca capacidad de adaptación de sus trabajadores (f).
- El departamento de gerencia es quién toma las decisiones respecto a las TIC, preguntando, si es necesario, la opinión a algún trabajador.
- Los trabajadores no tienen una idea clara de lo que son las TIC.

### Situación de la comunicación

- El departamento de gerencia afirma dar un elevado grado de importancia a la comunicación, y asegura que es un elemento indispensable. No obstante:
  - o A) No disponer de un responsable de comunicación
  - o B) Aseguran invertir muy poco dinero en publicidad y marketing
  - o C) No encuentran necesario disponer de un Plan de Comunicación
  - o D) El presupuesto en comunicación es más bien bajo
  - o E) No disponen de ningún manual de comunicación
  - o F) La empresa no mide los resultados
- La inversión en comunicación crece en cuanto a maquinaria: (pcs's, móviles, etc.)
- La dirección asegura que la opinión de los públicos es un aspecto muy importante para la misma
- Los principales canales de comunicación entre trabajadores y proveedores son el teléfono y el e-mail.
- Los trabajadores consideran la imagen de la empresa buena en líneas generales, y uno de ellos apunta a la mejora de la imagen on-line.
- Los empleados perciben la web como elemento fundamental para la comunicación de la empresa.
- **En líneas generales la comunicación entre proveedores y empresa:**
  - o A) **Mantiene una periodicidad en el tiempo, pero no una rutina a la hora de establecer relaciones comerciales.**
  - o B) **Se realiza sobre todo vía teléfono y con la misma persona.**

- C) No es nada efectiva a nivel on-line
- Se comunican e informan de los productos vía teléfono y e-mail, y solo son partidarios de estos 2 canales.
- Los clientes no usan ni la web ni las redes sociales para informarse.
- Los clientes califican el grado de comunicación entre ellos y la empresa como bueno.

### Comunicación Interna

- La gerente asegura que se trata de un elemento muy importante
- La gerente considera que un Plan de Comunicación Interna podría ser útil, pero tampoco le da mucha importancia.
- Las decisiones de dirección se suelen transmitir verbalmente, y puntualmente mediante: reuniones, circulares, y paneles informativos.
- La comunicación hacia los trabajadores es mayoritariamente sobre temas laborales, mientras que de los trabajadores a la dirección se comunican en mayor número situaciones personales.
- La empresa no da importancia al diseño gráfico a nivel de comunicación interna.
- La dirección afirma que hay pautas a la hora de comunicar y disponen de un manual de acogida y de uno de procedimientos. No obstante los trabajadores afirman que no se les ha transmitido ninguna pauta.
- La dirección afirma conocer los valores de la empresa. Sin embargo los trabajadores muestran dudas o no los conocen.
- La gerente afirma que los trabajadores participan en la toma de decisiones. No obstante, las respuestas de los mismos muestran contradicciones.
- Los trabajadores coinciden en que el estado de la comunicación interna es en general bueno, pero uno de ellos apunta que se puede mejorar.
- Los trabajadores coinciden en que una buena comunicación interna es muy importante y afecta al trabajo.
- En general los trabajadores tienen claro a quien deben comunicar las cosas.
- Los trabajadores se comunican entre ellos mayoritariamente por teléfono y cara a cara verbalmente.
- Los trabajadores discrepan en el hecho de que una mejora de la comunicación significaría más implicación por su parte en la empresa.
- Los empleados se muestran satisfechos en la forma como se comunican las cosas.
- Los trabajadores desconocen si la empresa hace campañas de publicidad.

### Estructura de las organizaciones

- Se trata de una empresa familiar en donde los propietarios ocupan puestos de dirección.
- Los trabajadores desconocen si hay accionistas en la empresa.

### Nuevas Tecnologías

- No invierten pero preferirían Internet y Redes Sociales
- La dirección afirma que la empresa dispone de página web, pero totalmente obsoleta.
- La implementación de nuevas formas de comunicar no es prioritario para la empresa.
- La dirección tiene una opinión desfavorable sobre las redes sociales. Además no creen que sean útiles para su empresa.
- La dirección no cree que las APP's puedan ser útiles para su negocio, y solo destaca el Whatsap como herramienta de comunicación.
- La dirección afirma que la importancia de la Comunicación On-line es de grado medio.
- **Dirección y trabajadores coinciden en que el estado de la web es deficiente.**
- Los trabajadores afirman que no existen dificultades técnicas y tecnológicas en la empresa.
- Los trabajadores desconocen si la empresa tiene perfiles en redes sociales, pero opinan que no.

## **Resultados de la empresa Configirona**

A continuación se detallan los resultados de la empresa Agropequaria Mas Bes de acuerdo con la fórmula expuesta anteriormente.

### El concepto TIC

- La gerente de la empresa no tiene un concepto claro de lo que son las TIC.
- La gerente afirma invertir en tecnología pensando sobretodo en productividad.
- La dirección de la empresa percibe que las TIC pueden ayudar a la empresa a la hora de transmitir la imagen que desean.
- El principal inconveniente para la dirección es el hecho de adoptar las TIC por moda.
- El departamento de gerencia es quién toma las decisiones respecto a las TIC.
- Los trabajadores perciben el concepto TIC como todo aquello relacionado con la comunicación en Internet.

### Situación de la comunicación

- El departamento de gerencia afirma que la comunicación no es de los elementos más importantes en su empresa y afirman:
  - o A) No disponer de un responsable de comunicación
  - o B) No disponer de un Plan de Comunicación, y no encontrarlo necesario
  - o C) No disponer de ningún Manual de Comunicación
  - o D) No disponer de una estrategia clara a la hora de comunicar
  - o F) No medir los resultados en materia de comunicación
- No obstante, la dirección afirma que la inversión en comunicación crece.
- La dirección asegura que la opinión de los públicos es un aspecto muy importante.
- Los trabajadores creen que la imagen en general es buena, pero uno afirma que está un poco anticuada
- Los empleados perciben la web y las redes sociales como elementos fundamentales para la comunicación de la empresa.

### Comunicación Interna

- El gerente afirma que es un elemento muy importante. No obstante:
  - o A) No existe un Plan de Comunicación Interno y no lo considera útil
- Las decisiones de dirección se suelen transmitir a los trabajadores vía e-mail, y puntualmente en persona.

**TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona**

- La dirección afirma comunicar exclusivamente temas laborales a los trabajadores, sin embargo, en dirección opuesta existe igualdad entre temas de trabajo y personales.
- La empresa da una importancia relativa al diseño interno.
- Empresa y trabajadores coinciden en que no existen pautas a la hora de comunicar.
- Empresa y trabajadores coinciden en que las principales herramientas de comunicación son: e-mail, teléfono y reuniones (personal).
- La dirección afirma conocer los valores de la empresa, y asegura que los trabajadores los transmiten, y que el día a día de la empresa se rige según estos. Sin embargo los trabajadores los desconocen por completo.
- Dirección y trabajadores coinciden en cuanto a participación en la toma de decisiones.
- En líneas generales los trabajadores valoran positivamente el estado de la Comunicación Interna.
- Los trabajadores coinciden en que una mala comunicación afecta de forma negativa su trabajo.
- Los trabajadores saben a quién deben comunicar las situaciones en todo momento.
- No está claro que una mejora de la comunicación aumentará el grado de implicación de los trabajadores. Se muestran contradicciones.
- Los trabajadores se muestran satisfechos de la forma como se comunican las cosas.
- No todos los sectores de la empresa conocen las campañas de publicidad, y los que las conocen opinen que deberían hacerse más.

Estructura de las organizaciones

- Se trata de una empresa familiar en donde los propietarios ocupan puestos de dirección.
- Los trabajadores desconocen si hay accionistas en la empresa.

Nuevas Tecnologías

- Se invierte poco en publicidad, pero la dirección de la empresa es partidaria del on-line
- La dirección afirma que la empresa dispone de página web, y que se adapta a las necesidades del negocio
- La implementación de nuevas formas de comunicar relacionadas con la producción son una prioridad para la empresa.
- La dirección considera las Redes Sociales como una herramienta importante para comunicar. Sin embargo solo disponen de página de Facebook.

**TIC's y procesos de comunicación en las PYMES de Girona**

- La empresa dispone de Newsletters como herramienta de comunicación.
- La dirección no considera la aplicación de APP's ahora mismo.
- La dirección afirma dar un valor medio-alto a la comunicación on-line.
- Los trabajadores opinan que la web debería mejor sustancialmente.
- Los trabajadores no conectan con la empresa en las redes sociales.
- Los trabajadores afirman que no existen dificultades técnicas y tecnológicas en la empresa.

## **CONCLUSIONES, REFLEXIONES Y PROPUESTAS**

Antes de empezar con las conclusiones, y a nivel de reflexión personal del autor, cabe destacar el hecho de que esto es una primera investigación de la situación de las TIC, pero que a criterio del propio, sería interesante ampliar y extender para poder sacar unas conclusiones más definitivas. En este sentido, aumentar la muestra de empresas, poder analizar más a sus públicos, o reformular preguntas de las entrevistas nos permitiría afinar mejor los resultados.

Del mismo modo, las conclusiones que se presentan a continuación son globales, mientras que la ampliación del proyecto nos permitiría segmentarlas por aspectos, como sectores (primario, secundario o terciario), edad de los sujetos analizados, puestos que ocupan, etc.

Dicho esto, las conclusiones y propuestas que se exponen a continuación se han hecho siguiendo el esquema de la presentación de resultados. Es decir que se presentaran las conclusiones divididas en los siguientes apartados:

- El concepto TIC
- Situación de la comunicación
- Comunicación interna
- Estructura de las organizaciones
- Nuevas tecnologías

### **CONCEPTO TIC**

Como conclusión podemos decir que ni los directivos ni los trabajadores terminan de tener claro el concepto. En este sentido se asimila por general a los software que tienen que ver con internet, pero se obvia la parte más hardware (instalaciones de fibra óptica, móviles, tabletas, etc.). Igualmente las APP's no han sido expuestas en ningún caso, mientras que los sujetos hablan básicamente de e-mail, web y redes sociales.

En este sentido pocas propuestas de mejora podemos plantear, más que la formación por parte de gerentes y directores generales, con el fin de mejorar sus conocimientos en relación el tema. Hecho que les permitiría tomar mejores decisiones a la hora de invertir el dinero.

### **SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

En primer lugar se puede constatar que los directivos de las empresas tienen la sensación de dar mucha importancia en sus organizaciones, y así lo manifiestan. Sin embargo, después de las entrevistas podemos concluir varios aspectos.

Dicha importancia no es real, pues la mayoría de organizaciones no disponen de responsable de comunicación, ni de planes de comunicación, no miden los resultados relacionados con la misma, e incluso afirman que creen que su estrategia no es clara y no sigue una línea.

Aun así, los mismos trabajadores de la empresa por lo general opinan que la imagen es buena. No obstante, aunque los gerentes afirman que la opinión de los públicos es importante, podemos concluir que con las entrevistas realizadas no hemos obtenido ninguna información que nos demuestre o nos indique que disponen de herramientas para conocerla.

En este sentido resulta de vital importancia que los directivos crean en la importancia de la comunicación. Lo mejor en este sentido, y antes de disponer de un responsable experto en la empresa, sería útil insertar en el hecho de medir los resultados. Resulta indispensable pues, concienciar a la dirección de la empresa de la necesidad de comunicarse con sus públicos, y de posteriormente medir los resultados para evaluar el impacto.

Esto puede ser el primer paso para el desarrollo de Planes de Comunicación, Manuales, definición de la estrategia, etc. Y todo esto de la mano de un experto que permita a la empresa sacar rendimiento de una buena comunicación.

En cuanto a los proveedores podemos concluir que los canales de comunicación con estos son básicamente tradicionales, y que a excepción del e-mail, el uso de otras plataformas digitales o herramientas relacionadas con las TIC no está implementado. En esta línea el desarrollo de herramientas que pudieran suponer la reducción de tiempo y facilitar los procesos de relación con los proveedores, podría ser un buen principio para convencer a la dirección de la empresa de la adopción de los mismos.

En cuanto a los clientes, y debido a la diversidad de las organizaciones analizadas, estos se informan de formas distintos, combinando medios clásicos y medios digitales y nuevas tecnologías. En este sentido sería conveniente profundizar y segmentar más el análisis en cada sector para determinar propuestas.

### COMUNICACIÓN INTERNA

Lo primero que podemos afirmar, es que todas las empresas afirman que se trata de un elemento muy importante para ellas. No obstante, e igual que en la comunicación exterior, vemos algunas cosas que nos hacen dudar. Ninguna de ellas por ejemplo dispone de un Plan de Comunicación Interno; muchas no dan importancia al diseño gráfico a la hora de comunicar internamente; por lo general la empresa no establece

pautas a la hora de comunicar; trabajadores y gerentes no conocen los valores de la empresa.

En cuanto a los trabajadores pasa un poco como con la imagen de la empresa, y afirman que la Comunicación Interna es buena, y que de que en el caso que no lo fuera afectaría negativamente a su trabajo.

En cuanto a herramientas y canales de comunicación, por lo general las empresas muestran un estado empobrecido. La mayoría de situaciones se comunican a nivel oral, se usan poco las circulares, no existen plataforma de comunicación propias como Intranets, etc.

En conclusión general, podemos decir que la percepción que tiene la empresa sobre la Comunicación Interna es que es buena, pero que si la analizamos más en profundidad vemos que hay mucho que hacer.

En este sentido la elaboración de un Plan de Comunicación Interno resulta algo indispensable. Un plan que debe tener en cuenta la aportación que pueden tener las TIC a la hora de comunicar. En este sentido la implementación de plataformas tipo Intranet sería un recurso; la creación de Newsletter electrónicos para los empleados; la adopción de nuevos canales de comunicación vía TIC, como puede ser por ejemplo el Whatsapp.

### ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

En este sentido se pueden concluir básicamente dos aspectos.

En primer lugar que la Pequeña Empresa de Girona es básicamente familiar en donde los propietarios ocupan puestos de dirección.

Mientras que en segundo lugar, y como elemento personalmente curioso, podemos afirmar que la mayoría de los empleados de la empresa no tiene claro si hay accionistas y quiénes son.

En este sentido, cualquier Newsletter u otro tipo de comunicación que no sea on-line para presentar este público a nuestros trabajadores puede ser interesante como ejercicio de transparencia y de integración en la empresa.

### NUEVAS TECNOLOGÍAS

En general se da un valor alto a la comunicación on-line, sin embargo la mayoría de empresas afirman invertir poco dinero en ese tipo de comunicación.

En cuanto a redes sociales, la situación es un poco mejor y las empresas no solo lo consideran importante, sino que además disponen de perfiles propios.

Caso contrario son las páginas webs, si bien los trabajadores lo encuentran un elemento indispensable a la hora de comunicar, tanto estos como los gerentes, afirman en muchos casos estar descontentos con su web.

En cuanto a APP's, prácticamente ninguna de las empresas percibe interés en que estas pueden ser útiles para su negocio, cuando se trata de un herramienta básica para cualquier usuario de móviles y tabletas.

Visto esto podemos llegar a 2 conclusiones. Una primera es el desconocimiento. Como hacer publicidad en internet? Conozco las redes sociales? Para que me serviría una APP? Parece evidente pues, que todo este desconocimiento, sumados con el hecho de que muchas empresas perciben estas nuevas tecnologías como una moda, en la que no ven el retorno, comporta que la comunicación on-line de las empresas sea deficiente.

En este sentido la mejor propuesta que podemos plantearles es que se dejen asesorar. Que valoren la opción de trabajar con una agencia externa, que midan los resultados, y que permitan recibir propuestas de empresas que trabajen con APP's.

La otra conclusión es la poca capacidad de renovación. Encontramos aquí las páginas webs. Se trata de un elemento considerado importante para la empresa, pero al cual no se le da la importancia que tiene. Las empresas se muestran incapaces de renovar sus webs, de adaptarlas a sus públicos.

En esta sentido una buena propuesta es hacer un seguimiento de la web (visitas, compras, etc), y preguntar a nuestros públicos como la ven. Y en el momento que esta no funciona, analizar y tener en cuenta los principios de usabilidad, funcionabilidad, etc. Existen? Existían? Que ha pasado?. Nuestra web debe estar en revisión y crítica permanentemente.

## **Agradecimientos**

Esta investigación no habría podido llevarse a cabo sin el soporte y la ayuda de las siguientes personas y organizaciones, es por eso que mis más sinceros agradecimientos a,

La Dra. Carmen Echazarreta y Soler, como tutora del proyecto, por guiarme durante la investigación, y por sus aportaciones y correcciones en el mismo, con el fin de ayudarme a obtener el mejor resultado posible.

A la Cambra de Comerç de Girona, por el asesoramiento a la hora de encontrar empresas a analizar, como también por la facilitación de datos relacionados con el sector a estudiar.

A las empresas Pneumàtics Perelló, Components Elèctrics Girona, Agropequaria Mas Bes, Allexport y Configirona, por dedicarme parte de su tiempo a mí, prestarse a ser analizadas, y por la colaboración que han mostrado en todo momento.

## 8. Annexos

Los lectores del trabajo encontrarán aquí la transcripción de cada una de las entrevistas realizadas a los gerentes y trabajadores de las distintas empresas; las encuestas de cada uno de los proveedores de forma detallada; los resultados de las encuestas a clientes; y la transcripción de la Observación Etnográfica desarrollada en cada una de las organizaciones.

## **Pneumàtics Perelló**

### **Gerente 1**

*Nombre:* Susanna González

*Funciones principales:* Gestión administrativa y de contabilidad

*Edad:* 48 años

*Formación:* Estudios universitarios sin terminar

1. *¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?*

“Sí. A todo lo relacionado con Internet y la comunicación en general.”

2. *¿Cuándo usted piensa en invertir en tecnología, piensa en la mejora de la producción o también en la mejora de la comunicación?*

“En las 2 cosas. Para la empresa una mejora de la comunicación también supone un aumento de ventas.”

3. *¿En qué cree usted que generan valor las TIC en su empresa?*

“Básicamente en imagen y comunicación”

4. *¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuál o cuáles representan un inconveniente para usted?*

“Muchas veces no creemos que sea una tecnología adecuada a nuestras necesidades (D); Tampoco pensamos que nuestras infraestructuras permitan desarrollar mucho las TIC (H); Y no vemos el retorno de la inversión (I).”

5. *¿En la empresa, que valor da usted a la comunicación?*

“Mucho. Es muy importante darse a conocer por parte de la empresa, ya que sino la gente no te conoce, y los clientes no vienen”

6. *¿Disponen de un responsable de comunicación? Por qué?*

“Sí. Porque es importante que la persona que se encarga de la comunicación conozca el tema. Además los otros empleados ya tienen sus funciones y no disponen de tiempo. Antes, sin Internet, era más fácil y no era necesario disponer de él. Ahora sí”

7. *¿En materia de comunicación, quién toma las decisiones? Y respecto a las TIC? Por qué?*

“El responsable de comunicación de acuerdo con los gerentes. En lo que a TIC se refiere suele ser el responsable de comunicación”

8. *¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye? Por qué?*

“Se mantiene. Creemos que es necesario, y pensamos que con un responsable se invierte y reparte mejor el dinero, y tampoco hace falta invertir más ya que el mismo dinero da para más”

9. *¿Cree que es útil para la empresa elaborar un Plan de Comunicación? Por qué?*

“Sí. Sobre todo para seguir un orden y determinar y organizar las inversiones”

10. *¿Cree usted que es importante la comunicación interna? Por qué?*

“Sí. Porque la gente que esta trabajando en la empresa muchas veces no sabe que hacemos como empresa, ni tampoco que hacen sus compañeros. Cada trabajador se preocupa por lo suyo, pero no sabe cuáles son las funciones de los demás, ni lo que hacen ni nada, y es necesario que lo sepan.

11. *¿Un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores? Por qué?*

“Creo que sí. A los trabajadores les gusta estar informados porque se integran más en la empresa y son más productivos”

*¿Y entonces, porque no lo desarrollan?*

12. *¿Las decisiones tomadas por la dirección, cómo se transmiten a los trabajadores?*

“Normalmente de palabra. Puntualmente por escrito vía email, pero muchos trabajadores no leen el correo. Además la rapidez del momento requiere que las decisiones se transmitan rápidamente, o sea que esto hace que sean hablando”

13. *¿Qué comunica a sus trabajadores y compañeros? Y ellos a usted?*

“Normalmente el trabajo que tienen que hacer, sus condiciones laborales, resultados de la empresa y objetivos. A veces también se tratan temas o aspectos personales. Esto provoca que a veces se genere confusión ya que los trabajadores dejan de verte como su superior y te ven como amigo/a, y entonces surgen conflictos”

14. *¿La empresa da importancia al diseño gráfico y la imagen a la hora de comunicar internamente? Por qué?*

“Supongo que sí aunque tampoco se sigue ningún patrón”

15. *¿Prefiere invertir en publicidad convencional, o en Nuevas Tecnologías? Por qué?*

“Yo personalmente prefiero invertir en publicidad en Nuevas Tecnologías porque veo a mis hijos y conocidos que las usan a diario. Sin embargo no todos los gerentes pensamos igual, y algunos prefieren los medios convencionales. Sin embargo mi día a día pasa por informarme por Internet y creo que es mejor invertir allí, aunque en radio i TV tampoco me desagrada”.

16. *¿Disponen de página web? La considera útil o eficaz? Cree que se adapta a las necesidades de su negocio? Por qué?*

“Sí disponemos. No tenemos mucho tiempo de actualizarla, pero sin embargo nos llama mucha gente que consulta nuestra web. Creo que actualmente es poco útil y que sería necesario adaptarla al negocio. También sería necesario mejorar la imagen y hacerla más activa, ya que actualmente está muy parada”

17. *¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritario para la empresa? Por qué?*

“Es importante porque la gente vea que estás actualizado”

18. *¿Qué opinión tiene sobre las redes sociales a la hora de comunicar?*

“Son influyentes para la bueno y para lo malo. Permiten comunicar muy rápido, pero también requieren estar muy pendiente de ellas y responder rápido a los usuarios”

19. *¿Conoce las aplicaciones móviles? Cree que son, o podrían ser útiles para su negocio? Porque?*

“Las conozco. Algunas cosas podrían ser útiles. Para vender podrían servir para complementar a la web. También podrían ofrecer otros servicios como pedir cita, y eso a lo mejor nos permitiría ahorrar tiempo y ganar en cuanto a productividad.”

*¿Del 1 al 10, que grado de importancia da la comunicación on-line?*

“Un 9”

### **Contexto**

1. *¿Se trata de una empresa familiar? Los propietarios ocupan puestos de dirección?*

“Sí. Sí”

2. *¿La empresa dispone de Internet de alta velocidad? Y wifi?*

“Sí”

3. *¿Cuál es su presupuesto anual en comunicación?*

“30.000€”

4. *¿Existe algún tipo de pauta o norma a la hora de comunicar en su empresa?*  
“No”
5. *¿Disponen de algún manual de comunicación?*  
“Sí”
6. *¿Cuáles son los principales canales de comunicación de su empresa?*
  - a. Voz a voz
  - b. Correo electrónico
7. *¿Disponen de página web? Apta para dispositivos móviles?*  
“Sí”
8. *¿Quién la gestiona?*  
“El responsable de comunicación”
9. *¿Disponen de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
“Sí, Facebook e Instagram”
10. *¿Quién gestiona las redes sociales en su empresa?*  
“El Community Manager”
11. *¿Y usted en particular, dispone de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
“Sí. Facebook e Instagram”
12. *¿La empresa dispone de App's?*  
“No”
13. *¿Usted utiliza apps con frecuencia?*  
“Sí”
14. *¿La empresa dispone de un Plan de Comunicación?*  
“Sí”
15. *¿Si tuviera que escoger una estrategia a la hora de comunicar, su objetivo sería:*
  - b. Construir vínculos con la sociedad y el entorno
16. *¿Cree que la empresa dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar?*  
“Sí”
17. *¿Cuáles son los valores de la empresa?*  
“La confianza”
18. *¿Los transmiten los trabajadores?*  
“Sí”
19. *¿El día a día de la empresa se rige según estos?*  
“Se intenta”
20. *¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?*  
“Algunos si”
21. *¿Mediante qué canales?*  
“Voz a voz y reuniones”
22. *¿Cree que los trabajadores están motivados y se sienten participes de la empresa?*  
“Sí”

23. *¿Cree que hay coherencia entre lo que se comunica externamente y lo internamente?*

*“No”*

24. *Puede indicar de qué herramientas de comunicación dispone:*

- a. Intranet*
- b. Newsletter o boletín*
- c. Manual de acogida**
- d. Cartas del presidente*
- e. Manual de procedimientos*
- f. Facebook at work o similar*
- g. Eventos**

25. *¿Para usted es importante la opinión de los públicos de la empresa?*

*“Sí”*

26. *¿Sabe si la empresa contrata publicidad on-line?*

*“Sí”*

27. *¿Sabe si la empresa hace publicidad en Apps?*

*“Sí”*

28. *¿La empresa se comunica con sus públicos mediante dispositivos móviles? Sabe cómo?*

*“No”*

29. *¿La empresa mide los resultados en materia de comunicación? Cómo?*

*“Sí, estadísticas”*

## **Gerente 2**

*Nombre:* Óscar González

*Funciones principales:* Gestión de compras y stock

*Edad:* 47 años

*Formación:* Estudios básicos

1. *¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?*

“No”

2. *¿Cuándo usted piensa en invertir en tecnología, piensa en la mejora de la producción o también en la mejora de la comunicación?*

“En las 2 cosas”

3. *¿En qué cree usted que generan valor las TIC en su empresa?*

“Vender más”

4. *¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuál o cuáles representan un inconveniente para usted?*

“El coste puede condicionar sí. Todo depende de las cantidades de dinero de qué se habla (a). Tampoco pienso que muchas de las tecnologías sean necesarias para nuestra empresa (d). Encontrar personal especializado y que satisface las necesidades que pensamos que tenemos, o que se nos pueden generar es complicado sí (e). Algunos trabajadores son mayores y tienen marcadas sus rutinas y no quieren cambiar. Esto representa un problema (f). Realmente no vemos el retorno de la inversión (i).”

5. *¿En la empresa, que valor da usted a la comunicación?*

“Un valor medio. No la llevo a entender. No le veo el retorno.”

6. *¿Disponen de un responsable de comunicación? Por qué?*

“Sí. Porque me parece una buena inversión y creo que es necesario para el futuro”

7. *¿En materia de comunicación, quién toma las decisiones? Y respecto a las TIC? Por qué?*

“Habitualmente los gerentes, aunque normalmente nos dejamos asesorar por el responsable”

8. *¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye? Por qué?*

“Crece, aunque personalmente quitaría muchas cosas en las que gastamos dinero. Sin embargo, creemos que es imprescindible que crezca, porque queremos crecer como empresa”

9. *¿Cree que es útil para la empresa elaborar un Plan de Comunicación? Por qué?*

“Sí. Porque se matizan las cosas y no se va a salto de mata. Aún así pienso que tiene que ser adaptable, y una 25% debe ser revisable y modificable”

10. *¿Cree usted que es importante la comunicación interna? Por qué?*

“Mucho. Porque no lo hacemos y se nota. (En qué?) En la actitud de los trabajadores y en su forma de estar”

11. *¿Un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores? Por qué?*

“Creo que sí. Porque sabrían que es lo que están haciendo, a dónde van, y pienso que en general estarían más cómodos, e incluso se les podrían dar más incentivos.

*¿Y entonces, porque no lo desarrollan?*

12. *¿Las decisiones tomadas por la dirección, cómo se transmiten a los trabajadores?*

“De palabra. Y desde que hay un responsable algunas veces vía circulares o paneles informativos”

13. *¿Qué comunica a sus trabajadores y compañeros? Y ellos a usted?*

“La faena a realizar, metodología de trabajo, valores de la empresa, etc. Ellos a mi me suelen transmitir quejas y sugerencias”.

14. *¿La empresa da importancia al diseño gráfico y la imagen a la hora de comunicar internamente? Por qué?*

“No. Porque no lo considero importante”

15. *¿Prefiere invertir en publicidad convencional, o en Nuevas Tecnologías? Por qué?*

“Nuevas tecnologías. No creo en la prensa ni en medios como las Televisiones Locales. Hemos invertido mucho dinero en estos medios y no veo el retorno. En nuevas tecnologías lo veo más rápido (el retorno)”

16. *¿Disponen de página web? La considera útil o eficaz? Cree que se adapta a las necesidades de su negocio? Por qué?*

“Sí. La considero útil pero ahora mismo no es eficaz. Creo que no se adapta a las necesidades porque no creo que ahora mismo los clientes que visiten nuestra página web puedan satisfacer sus necesidades. Además no la veo ágil”.

17. *¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritario para la empresa? Por qué?*

“Prioritario no, pero a la larga creemos importante tenerlas. Más que nada porque en un futuro nos permiten adelantarnos a la competencia”

18. *¿Qué opinión tiene sobre las redes sociales a la hora de comunicar?*

“Las veo bien. Porque es donde se mueve la gente en la actualidad, es la moda, y por lo tanto hay que estar ahí”

19. *¿Conoce las aplicaciones móviles? Cree que son, o podrían ser útiles para su negocio? Porque?*

“Sí las conozco. Supongo que en parte podrían ser útiles para la empresa para ofrecer nuestros servicios de una forma más fácil y rápida. Puede que sí”

20. *¿Del 1 al 10, que grado de importancia da la comunicación on-line?*

“Un 8”

### **Contexto**

30. *¿Se trata de una empresa familiar? Los propietarios ocupan puestos de dirección?*

“Sí. Sí”

31. *¿La empresa dispone de Internet de alta velocidad? Y wifi?*

“Sí. No”

32. *¿Cuál es su presupuesto anual en comunicación?*

“No lo sé”

33. *¿Existe algún tipo de pauta o norma a la hora de comunicar en su empresa?*

“No”

34. *¿Disponen de algún manual de comunicación?*

“Sí”

35. *¿Cuáles son los principales canales de comunicación de su empresa?*

- a. Voz a voz
- b. Teléfono
- c. Carteles

d. *Tecnologías propias*

e. *Correo electrónico*

36. *¿Disponen de página web? Apta para dispositivos móviles?*

“Sí. No”

37. *¿Quién la gestiona?*

“El responsable de comunicación”

38. *¿Disponen de perfiles en redes sociales? Cuáles?*

“Sí. No lo sé”

39. *¿Quién gestiona las redes sociales en su empresa?*

“Responsable de comunicación y uno de los gerentes”

40. *¿Y usted en particular, dispone de perfiles en redes sociales? Cuáles?*

“No”

41. *¿La empresa dispone de App's?*

“No”

42. *¿Usted utiliza apps con frecuencia?*

“Sí”

43. *¿La empresa dispone de un Plan de Comunicación?*

“Sí”

44. *¿Si tuviera que escoger una estrategia a la hora de comunicar, su objetivo sería:*

a. *Ganar a la competencia*

45. *¿Cree que la empresa dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar?*

“Sí”

46. *¿Cuáles son los valores de la empresa?*

“Familiar supongo. No lo sé muy bien.”

47. *¿Los transmiten los trabajadores?*

“Regular. En un 50%”

48. *¿El día a día de la empresa se rige según estos?*

“No, pero me gustaría”

49. *¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?*

“A veces”

50. *¿Mediante qué canales?*

“Hablando. Boca/oreja”

51. *¿Cree que los trabajadores están motivados y se sienten participes de la empresa?*

“Creo que sí”

52. *¿Cree que hay coherencia entre lo que se comunica externamente y lo internamente?*

“No”

53. *Puede indicar de qué herramientas de comunicación dispone:*

a. *Intranet*

b. *Newsletter o boletín*

- c. Manual de acogida
- d. Cartas del presidente
- e. Manual de procedimientos
- f. Facebook at work o similar
- g. Eventos

54. *¿Para usted es importante la opinión de los públicos de la empresa?*

*“Sí”*

55. *¿Sabe si la empresa contrata publicidad on-line?*

*“Sí, en google y Facebook”*

56. *¿Sabe si la empresa hace publicidad en Apps?*

*“No se. Supongo”*

57. *¿La empresa se comunica con sus públicos mediante dispositivos móviles? Sabe cómo?*

*“Sí. Creo que se les mandan mensajes”*

58. *¿La empresa mide los resultados en materia de comunicación? Cómo?*

*“No se”*

**Trabajador Nº1**

DEPARTAMENTO: Producción / Logística

NOMBRE: Marcos Lacalle

EDAD: 50 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: Formación Profesional no terminada

CARGO: Mecánico

TIEMPO EN LA EMPRESA: 7 meses

DÍA DE LA ENTREVISTA: 19/02/16

1. ¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?  
*No he oído hablar y no sé que son.*
2. ¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?  
*No lo sé.*
3. ¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?  
*Podría mejorar. Porque creo que cada trabajador tira para lo suyo y eso hace que falte coordinación.*
4. ¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?  
*Nos entregaron un tríptico de bienvenida con los teléfonos de los compañeros y un poco de explicación de la empresa. Pautas más bien no.*
5. ¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?  
*Sí. Porque una mala comunicación causa problemas con los clientes, y eso pasa en muchos sitios.*
6. ¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo?  
¿Por qué?  
*No. Normalmente sé a quién dirigirme.*
7. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?  
¿Por qué?  
*Verbal. Por el tipo de trabajo. Estamos codo con codo.*

8. ¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?  
*Sí. Porque en muchas cosas no hay fluidez. Creo que una mejor coordinación permitiría hacer más faena.*
9. ¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?  
*No*
10. ¿Cómo se comunica con los proveedores?  
*Normalmente por teléfono.*
11. ¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?  
*Depende. Algunas veces las formas como se comunican las cosas no son las más adecuadas.*
12. ¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?  
*No. Preferiría saber la información de las campañas porque a veces el cliente te lo pregunta y no lo sabes.*
13. ¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?  
*Sí. Sé que estamos presente pero no sé en qué plataformas.*
14. ¿Qué le parece la página web de su empresa?  
*No he entrado mucho la verdad.*
15. ¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?  
*Supongo que sí. No, no suelo usar el ordenador.*
16. ¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?  
*Yo creo que es buena. Aun así pienso que si los trabajadores tuvieran un poco más de formación sería mejor, ya que a veces debido a esto se mete la pata.*
17. ¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?  
*No.*

18. ¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?  
¿Cree que es o sería útil?  
*No. Pienso que sería útil para conocer los problemas del día a día de la empresa, y también para decidir a la hora de comprar a los proveedores.*
19. ¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?  
*Pienso que la mejor manera es verbal y cara a cara. Aun así también me quedaría con las llamadas por teléfono, y las reuniones.*
20. ¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?  
*1. Redes Sociales                      2. Web*
21. ¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?  
*Alguna sí. Creo que se podría mejorar un poco. En mi caso pienso que en nuestros puestos de trabajo irían bien un par más de teléfonos.*
22. ¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?  
*Sí. Porque si estoy más informado, también puedo explicar mejor las cosas a los clientes.*
23. En resumen, su estado dentro de la empresa es...  
*Bueno.*

**Trabajador Nº2**

DEPARTAMENTO: Administración / Facturación

NOMBRE: Alba Delgado

EDAD: 21 años

SEXO: Mujer

ESTUDIOS: Cursando Grado Superior de FP

CARGO: Auxiliar Administrativa

TIEMPO EN LA EMPRESA: 2 años y medio

DÍA DE LA ENTREVISTA: 15/02/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*

Sí. No sé lo que son

2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*

No sé exactamente lo que son, pero me imagino que se refiere a publicidad por Internet, Redes Sociales y así

3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*

Sí pero se podría mejorar. A veces se hacen cosas y no nos enteramos porque no nos llega toda la información

4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*

Sí, me las explicó una compañera. Sobre todo pautas de cómo atender a los clientes

5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*

Sí. Porque se pueden aparecer confusiones y a veces situaciones contradictorias

6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*

Sí. Porque a veces comentas cosas que no encuentran relevantes, y a veces hay cosas que no cuentas que luego te dicen que deberías hacer. Eso crea confusión

7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?*

*¿Por qué?*

Verbal y telefónicamente. Son con los que me entiendo mejor y más rápido. No me gusta escribir correos

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*

No lo sé. Creo que no es solo cuestión de comunicación, sino también de las acciones que hacen otras personas

9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*

Sí. Empatía, alegría, predisposición hacia al cliente

10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*

Por teléfono o por correo electrónico

11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*

Algunas veces no. A veces se comunican temas laborales fuera del horario laboral, vía whatsapp, o también mediante notas de papel y no me gusta

12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa?*

*¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*

Sí. Las conozco porque el responsable nos las explica y también porque las vemos. Me parece bien hacerlas y que se nos comuniquen

13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*

Sí. Tenemos página web y redes sociales. Lo sé por el día a día de la empresa i porque lo he visto

14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*

Está dejada. No me gusta. Creo que hay otras mucho mejor

15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*

Sí. Sí estoy conectada. Primero porque si trabajas en una empresa lo mínimo es seguirla en las redes sociales, y segundo porque cuelgan fotos de nosotros y me gusta verlas

16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*

Es buena aunque a veces, como somos una plantilla muy joven eso la perjudica  
Los clientes perciben la juventud como inexperiencia y a veces muestran falta de confianza.

17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*

Creo que sí que hay, pero no lo sé del cierto.

18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*

No. Si porqué la opinión de la demás gente puede aportar nuevos puntos de vista y más cosas.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

Reuniones, teléfono y correo electrónico

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

1. Radio            2. Redes Sociales            3. Prensa

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

No

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

Sí. Porque estoy trabajando en esta empresa y me gusta saber lo que se hace, y también que se tenga en cuenta mi opinión.

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Correcto en un 90%

**Trabajador Nº3**

DEPARTAMENTO: Ventas

NOMBRE: Eva Tomàs

EDAD: 39 años

SEXO: Mujer

ESTUDIOS: Universitarios

CARGO: Auxiliar Administrativa del Departamento de Ventas

TIEMPO EN LA EMPRESA: 16 meses

DÍA DE LA ENTREVISTA: 19/02/16

1. ¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?  
*Sí. Creo que es todo lo que tiene que ver con Internet, Redes Sociales, y nuevas formas de comunicación en general*
2. ¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?  
*Sí. Pàgina web, Facebook, Twitter, e-mail, y también hacen comunicación convencional.*
3. ¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?  
*És més buena que mala. Aun así algunas veces la información se queda a medio camino, y no llega a quién debería llegar. Creo que es buena, porque cuando tengo un problema sé a quién dirigirme para solucionarlo y como hacerlo.*
4. ¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?  
*Verbalmente sí. Me han explicado a quién dirigirme en función de cada situación.*
5. ¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?  
*Sí afecta. Puede provocar errores que desemboquen en una mala imagen frente al cliente.*
6. ¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo?  
¿Por qué?  
*Al principio sí, pero a base de tiempo ya me he ido acostumbrando y habituando y ya ya no.*

7. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?  
¿Por qué?  
*Teléfono, chat, e-mail. En función de la urgencia uso uno u otro, y también si es algo meramente informativo o no.*
8. ¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?  
*No. Porque creo que la comunicación es correcta y estoy a gusto.*
9. ¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?  
*La verdad es que nadie me los ha explicado. Pero principalmente creo que son una buena atención y un buen servicio.*
10. ¿Cómo se comunica con los proveedores?  
*Básicamente por Internet. A través de su página web, y a veces también llamando por teléfono.*
11. ¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?  
*Sí. La forma de hacerlo en general me parece correcta.*
12. ¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa?  
¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?  
*Sí. El responsable de márketing nos las explica. Pienso que es imprescindible que nos las expliquen, ya que es muy necesario para atender a los clientes.*
13. ¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?  
*Sí. En sus distintas páginas web, en redes sociales, en buscadores, etc. Debido a mi trabajo diario, nadie me lo ha explicado.*
14. ¿Qué le parece la página web de su empresa?  
*No la he visitado mucho. No es parte de mi trabajo.*
15. ¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?  
*No lo sé.*
16. ¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?  
*Pienso que es correcta. Pienso que es una imagen de empresa próxima y muy comprometida con el entorno, aunque pienso que también se puede mejorar aún.*

17. ¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?

*No tengo ni idea de nada.*

18. ¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?

*Propiamente no. Sin embargo si que a veces traslado la opinión a mis superiores de forma verbal. Pienso que sí, sería útil.*

19. ¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?

*El teléfono por su rapidez; el e-mail porque queda por escrito; chat interno del programa, que ya utilizamos.*

20. ¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?

2. *Web*                      2. *Redes Sociales*                      3. *Rádío*

21. ¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?

*No.*

22. ¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?

*Sí. Porque a veces hay algunas cosas que te enteras de rebote.*

23. En resumen, su estado dentro de la empresa es...

*Correcto. Ni bueno ni malo, y mejorable.*

**Trabajador Nº4**

DEPARTAMENTO: Administración / Facturación

NOMBRE: Aida Vila

EDAD: 32 años

SEXO: Mujer

ESTUDIOS: Cursando Formación Profesional

CARGO: Auxiliar Administrativa

TIEMPO EN LA EMPRESA: 2 semanas

DÍA DE LA ENTREVISTA: 22/02/16

1. ¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?  
*No. No sé lo que son.*
2. ¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?  
*No lo sé.*
3. ¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?  
*Creo que sí. Es mi sensación en el día a día del poco tiempo que llevo en la empresa.*
4. ¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?  
*No.*
5. ¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?  
*Sí. Una mala comunicación desemboca en que el trabajo no se haga igual de bien, y además es muy importante el trabajo en equipo para mí.*
6. ¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo?  
¿Por qué?  
*No. Porque aunque no me han dado ninguna pauta, con el tiempo ya he visto a quién debo dirigirme.*
7. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?  
¿Por qué?  
*E-mail, teléfono, sé que hay un chat pero no lo uso. Porque la empresa me ha dicho que estos son los canales.*

8. ¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?  
*Si es por temas que me afecten a mi si, si no me influyan no.*
9. ¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?  
*No*
10. ¿Cómo se comunica con los proveedores?  
*Aún no he tenido que comunicarme con ellos, pero sabría cómo hacerlo: vía e-mail, teléfono o carta.*
11. ¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?  
*Si y no en un 50%. Pienso que a veces me podrían decir las cosas de forma más agradable, ya que llevo poco tiempo y hay cosas que aún no sé como funcionan.*
12. ¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?  
*Sí. Me las explica el responsable de márketing. Me parece bien ya que puedes dar un mejor servicio al cliente.*
13. ¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?  
*Sí. En la web, y tiene también una tienda on-line. Lo sé por mi propia curiosidad. He buscado, he entrado y he mirado.*
14. ¿Qué le parece la página web de su empresa?  
*No me acuerdo mucho la verdad.*
15. ¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?  
*Creo que sí. No. Porque no sé seguro si tenemos perfiles.*
16. ¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?  
*Creo que da una buena imagen sobre todo por el trato a los clientes, porque es una empresa organizada, cada uno tiene su función...*
17. ¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?  
*No lo sé.*

18. ¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?  
¿Cree que es o sería útil?  
*No sé si dispone, pero pienso que son útiles para conocer la opinión de los trabajadores.*
19. ¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?  
*Me quedaría solo con el teléfono (llamadas) y el e-mail.*
20. ¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?  
*1. Web      2. Rádio      3. Buzoneo      4. Redes Sociales*
21. ¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?  
*Creo que está bastante bien.*
22. ¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?  
*Sí. Está bien saber lo que pasa en la empresa. Es más información para uno mismo.*
23. En resumen, su estado dentro de la empresa es...  
*Bueno, de momento.*

**Trabajador Nº5**

DEPARTAMENTO: Administración / Facturación

NOMBRE: Marina Rivera

EDAD 24 años

SEXO: Mujer

ESTUDIOS: Formación Profesional de Grado Medio

CARGO: Auxiliar Administrativa

TIEMPO EN LA EMPRESA: 7 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 22/02/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*

No. No sé lo que son.

2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*

Supongo que sí. Facebook, Instagram, Youtube, ...

3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*

Ahora sí porque hay una persona que nos informa de lo que la empresa cree que debemos saber

4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*

Al principio de empezar y de forma verbal, no por escrito. Como atender a los clientes, como relacionarme con mis compañeros. Básicamente estas.

5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*

Sí. Puede generar confusiones. Cuanta más claridad mejor.

6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*

No.

7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?*

*¿Por qué?*

Teléfono o e-mail. Porque son los canales con los que estoy más acostumbrada, i también porque me resultan los más fáciles.

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
No. Con saber lo que a mí me afecta es suficiente.
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
Sí. Buen trato, buen servicio y buen precio.
10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*  
Teléfono o e-mail.
11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*  
Sí. Sinceramente pienso que es rápido y práctico.
12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*  
Algunas sí. Normalmente nos las explica el responsable de comunicación. Pienso que son útiles y es importante que las sepamos porque nos ayudan a aumentar ventas.
13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*  
Sí. Web, Facebook, Twitter, Instagram. Porque nos lo comunican y porque además participamos en las publicaciones.
14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*  
Bien. Creo que hay lo necesario: precios e información.
15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*  
Sí. Sí. Porque me gusta estar informada de las cosas que suceden en la empresa y desconozco.
16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*  
Creo que transmite una imagen de empresa de toda la vida, pero que se ha modernizado y es actual.
17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*  
No lo sé.

18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?*

*¿Cree que es o sería útil?*

No hay canales establecidos oficialmente, pero se hace de forma verbal e informal. Creo que no sería útil. Prefiero hablar directamente con el gerente.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

En primer lugar el teléfono para llamar; en segundo lugar el e-mail; y en tercer lugar el chat interno.

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

2. Redes Sociales      2. Mailing      3. Ràdio      4. Prensa

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

Sí. Faltan teléfonos.

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

No. La información que tengo es la que me requiere mi puesto de trabajo y es suficiente.

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Bueno.

**Trabajador Nº6**

DEPARTAMENTO: Producción / Logística

NOMBRE: Ramon Garcia

EDAD: 58 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: Formación Profesional

CARGO: Mecánico

TIEMPO EN LA EMPRESA: 15 meses

DÍA DE LA ENTREVISTA: 23/02/16

1. ¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?  
*No. No sé lo que son.*
2. ¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?  
*No tengo ni idea.*
3. ¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?  
*Pienso que está bien. Tenemos una persona responsable de ella. A veces falla algo pero bueno.*
4. ¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?  
*Nos hicieron una charla y nos dijeron que había que procurar ser educados pero no mucho más.*
5. ¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?  
*Sí afecta. Porque las cosas no se hacen bien, o se hacen 2 veces, etc.*
6. ¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo?  
¿Por qué?  
*No*
7. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?  
¿Por qué?  
*Normalmente verbalmente en persona, pero también por teléfono (llamada).*
8. ¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?

*No. En general estoy a gusto y ya se nos comunican la mayoría de cosas.*

9. ¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?

*Nos comentaron algo pero no los recuerdo.*

10. ¿Cómo se comunica con los proveedores?

*No suelo comunicarme con ellos.*

11. ¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?

*Normalmente sí. Algunas veces pero si la otra persona está enfadada no.*

12. ¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa?

¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?

*Normalmente nos las explica el responsable. Pienso que está bien que se hagan, y es importante que nosotros las conozcamos.*

13. ¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?

*Sí. No lo sé exactamente pero web, Facebook.*

14. ¿Qué le parece la página web de su empresa?

*No entro nunca.*

15. ¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?

*Creo que sí. No estoy conectado no.*

16. ¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?

*En general pienso que es buena.*

17. ¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?

*Creo que sí pero no lo sé seguro.*

18. ¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?

¿Cree que es o sería útil?

*Que yo sepa no. Podría ser útil si, aunque ya trasladamos la opinión a los jefes.*

19. ¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?

*El teléfono, el correo electrónico y cara cara con reuniones.*

20. ¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?

*1. Redes Sociales*

*2. Web*

*3. Radio*

21. ¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?

*No*

22. ¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?

*En general estoy bien.*

23. En resumen, su estado dentro de la empresa es...

*Bueno.*

**OPINIÓN DE LOS PROVEEDORES DE PNEUMÀTICS PERELLÓ**

1. Con que periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?

PROVEEDOR 1: Enric Rubias (Michelin España)

PROVEEDOR 2: Fermín Rodríguez (Pirelli)

PROVEEDOR 3: Xavier Aubó (Micromar)

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Semanal	Mensual	Diario

2. Conocía la empresa antes de trabajar con ella?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No	Si	No

3. La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No conocía la empresa	Sí	No conocía la empresa

4. Del 1 al 10, con que frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
6	7	4

5. A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Visita personal	Visita Personal	E-mail

6. Siempre mantiene las relaciones comerciales con la misma persona?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Si	Si	No

7. A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Visita personal	Visita Personal	Teléfono y e-mail

8. Sabe si su cliente dispone de perfiles en redes sociales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Sí. Dispone	Sí. Dispone	Sí. Dispone

9. Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?

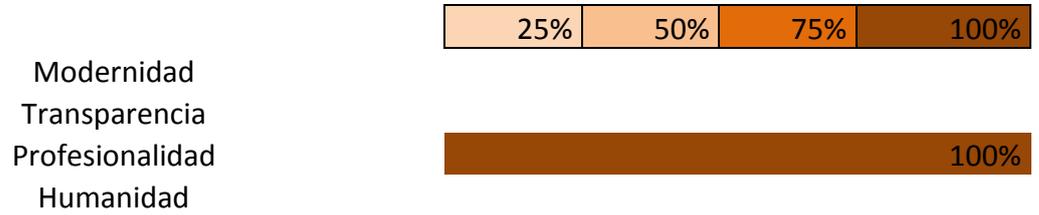
Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Yo no      Emp. Si	Yo sí      Emp. Sí	Yo sí      Emp. No

10. Escoja uno de estos adjetivos para definir la empresa de su cliente

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Competitiva	Consolidada	Competitiva

**OPINIÓN DE LOS CLIENTES PNEUMÀTICS PERELLÓ**

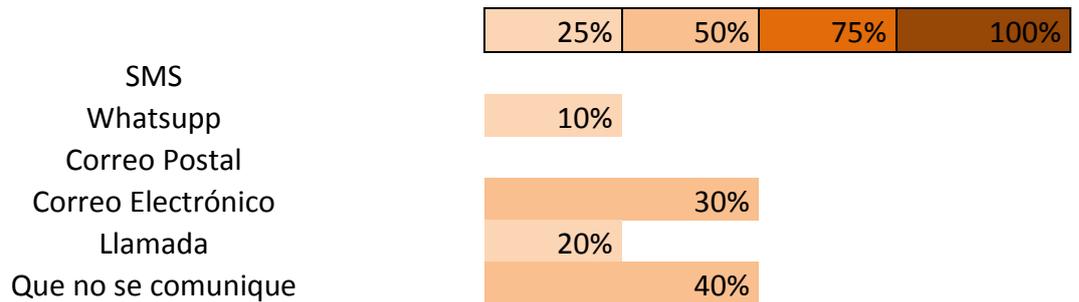
1. De la siguiente lista de valores, cuál le transmite la empresa



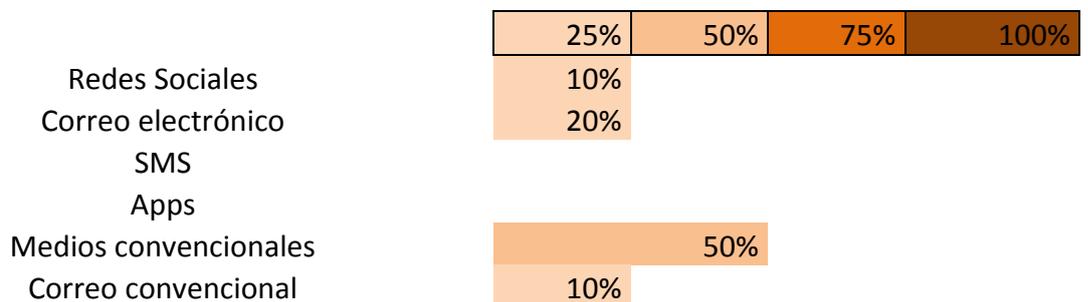
2. Indique a través de qué plataforma se informa de sus productos



3. Usted es partidario que la empresa se comunice con usted directamente vía?



4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?



5. A nivel de información y comunicación, en una escalera del 1 al 10, su relación con la empresa es



6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa?

- Ciente 1                      Eficacia y rapidez
- Ciente 2                      La comunicación
- Ciente 4                      Buen taller
- Ciente6                      Proximidad
- Ciente 8                      Proximidad
- Ciente 10                      Económico

### Observación etnográfica

De acuerdo con las pautas establecidas para esta técnica, y después de hablar con los gerentes, se han escogido situaciones diarias que se ajustaban a los distintos tipos de simulacros. De acuerdo con esto, a continuación se nombran e identifican cada uno de los departamentos y se describen las situaciones:

Departamento A: Marketing y ventas

Departamento B: Administración y Facturación

Departamento C: Producción y logística

### **SITUACIÓN 1**

Uno de los gerentes de la empresa le entrega a una de las secretarías del departamento de Administración y Facturación una nueva tarifa de precios de la empresa. Posteriormente (al cabo de un rato), el mismo gerente informa a una persona del departamento de ventas de que su compañera tiene esta documentación, y que él también sería bueno que la tuviera, y que cuando pueda contacte con ella para dicha documentación. El comercial del departamento de ventas contacta vía e-mail con la secretaria para que le haga llegar la tarifa. Esta le manda la tarifa escaneada por e-mail.

### **SIMULACRO 2**

El responsable de comunicación y marketing es informado de un evento que realizará la empresa, y del cual todos los trabajadores deben estar informados en la próxima hora. Para hacerlo el sujeto llama a los distintos responsables (4) para que lo comuniquen a sus trabajadores de manera verbal. Uno de los responsables no se encuentra en su puesto de trabajo, y decide llamar a una de las secretarías para que sea ella quien comunique la noticia a sus compañeros.

### **SIMULACRO 3**

Uno de los responsables de taller es informado que todos y cada uno de los trabajadores debe complementar y firmar las normas internas de la empresa. Este se pone en contacto con el responsable de comunicación para que haga llegar esa información a todo el mundo. El responsable decide entregar en papel físico las normas a las personas que están trabajando en las mismas instalaciones, y a los demás por e-mail. Él se encarga personalmente de entregar en mano a cada trabajador el documento, y espera que lo rellenen y lo firmen para recogerlo. En la sucursal externa, transmite la orden de imprimir, rellenerlo y firmarlo, y lo recoge a posteriori.

#### **SIMULACRO 4**

Uno de los responsables de almacén advierte a una de las secretarias que uno de los camiones previstos para descargar no ha llegado, y que por lo tanto algunos de los pedidos no se podrán servir (concretamente 4). La secretaria decide comunicarse vía llamada telefónica con cada uno de los afectados para informarles.

#### **SIMULACRO 5**

Una de las secretarias recibe una llamada para hablar con una de las personas del departamento de ventas que en aquel momento comunican. La secretaria toma nota, y acto seguida manda un mensaje de chat vía plataforma interna, para informar de esta situación a su compañera, y exponerle la situación.

## Components Elèctrics

### Gerente 1

*Nombre:* Jordi Perpinyà

*Funciones principales:* Gestión administrativa y comercial

*Edad:* 48 años

*Formación:* Estudios universitarios

1. *¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?*

“Sí”

2. *¿Cuándo usted piensa en invertir en tecnología, piensa en la mejora de la producción o también en la mejora de la comunicación?*

“En las 2 cosas. Creo que ambas van muy ligadas para una mejora de la eficiencia de la empresa en general”

3. *¿En qué cree usted que generan valor las TIC en su empresa?*

“Nos permiten mejorar la productividad, y nos ayudan a evitar duplicidades y funciones inútiles”

4. *¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuál o cuáles representan un inconveniente para usted?*

El e); el g); y el h)

5. *¿En la empresa, que valor da usted a la comunicación?*

“Pienso que es muy importante. Si tuviera que ponerle un valor le daría un 7.”

6. *¿Disponen de un responsable de comunicación? Por qué?*

“No. Creo que nuestro modelo de empresa, y nuestras necesidades no lo requieren. Creo que sería más útil un experto en TIC, más que en comunicación”.

7. *¿En materia de comunicación, quién toma las decisiones? Y respecto a las TIC? Por qué?*

“Normalmente se toman de forma un poco asamblearia. Se habla con los distintos responsables de cada sucursal y luego los gerentes tomamos las decisiones. En relación a las TIC las tomamos directamente las gerentes desde la central porque creemos que es lo más adecuado”

8. *¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye? Por qué?*

“Crece sobre todo en materia tecnológica. No obstante estas van ligadas a ofrecer una mayor transparencia, a mejorar la información a nuestros trabajadores, etc.”

9. *¿Cree que es útil para la empresa elaborar un Plan de Comunicación? Por qué?*

“Sí. Porque creo que sin él los trabajadores actúan por rutinas, y no se contrastan ni objetivan las cosas”

10. *¿Cree usted que es importante la comunicación interna? Por qué?*

“Sí. Porque nos permite actuar de forma bidireccional (entre gerencia y responsables) i nos permite detectar mejoras.”

11. *¿Un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores? Por qué?*

“Sí. Porque el flujo de información se establecería de una forma más correcta y evitaríamos informaciones erróneas”

*¿Y entonces, porque no lo desarrollan?*

12. *¿Las decisiones tomadas por la dirección, cómo se transmiten a los trabajadores?*

“Verbalmente. Actualmente se empieza a hacer por escrito. Sobre todo en casos de más seriedad y formalidad vía circular”.

13. *¿Qué comunica a sus trabajadores y compañeros? Y ellos a usted?*

“Básicamente nos comunicamos temas laborales, un 90%. Tanto yo hacía ellos como ellos hacía mi. Siempre verbalmente.

14. *¿La empresa da importancia al diseño gráfico y la imagen a la hora de comunicar internamente? Por qué?*

“Procuramos darle importancia aunque creo que no lo hacemos demasiado bien”

15. *¿Prefiere invertir en publicidad convencional, o en Nuevas Tecnologías? Por qué?*

“Hacemos publicidad, y preferimos la convencional. Por el tipo de cliente pensamos que es la más adecuada ya que se nos valora por una relación más próxima.”

16. *¿Disponen de página web? La considera útil o eficaz? Cree que se adapta a las necesidades de su negocio? Por qué?*

“Sí. Considero que es útil y buena para nuestros clientes. Creo que se adapta porque por algunas experiencias que nos han contado en el sector, el e-commerce en otras empresas no ha funcionado, y pensamos que con una web informativa es suficiente”.

17. *¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritario para la empresa? Por qué?*

“No es prioritario. Trabajamos con un tipo de producto muy específico”

18. *¿Qué opinión tiene sobre las redes sociales a la hora de comunicar?*

“Lo considero interesante pero por ahora poco útil. Creo que mucha de la información que hay es de poca profundidad”.

19. *¿Conoce las aplicaciones móviles? Cree que son, o podrían ser útiles para su negocio? Porque?*

“Las conozco pero pienso que no serían útiles.”

20. *¿Del 1 al 10, que grado de importancia da la comunicación on-line?*

“Mucha importancia, un 10. Aún así creo que no se acaba de encontrar la forma para sacarle un buen rendimiento”

### Contexto

1. *¿Se trata de una empresa familiar? Los propietarios ocupan puestos de dirección?*

“Sí. Sí”

2. *¿La empresa dispone de Internet de alta velocidad? Y wifi?*

“Sí. Sí”

3. *¿Cuál es su presupuesto anual en comunicación?*

“En comunicación unos 15.000€. En inversión en TIC unos 30.000”

4. *¿Existe algún tipo de pauta o norma a la hora de comunicar en su empresa?*

“No”

5. *¿Disponen de algún manual de comunicación?*

“No”

6. *¿Cuáles son los principales canales de comunicación de su empresa?*

a. Voz a voz

b. Teléfono

c. Correo electrónico

7. *¿Disponen de página web? Apta para dispositivos móviles?*

“Si.No”

8. *¿Quién la gestiona?*  
"Nadie. Es estática"
9. *¿Disponen de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
"No"
10. *¿Quién gestiona las redes sociales en su empresa?*  
"Nadie"
11. *¿Y usted en particular, dispone de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
"Si. Facebook"
12. *¿La empresa dispone de App's?*  
"No"
13. *¿Usted utiliza apps con frecuencia?*  
"Sí"
14. *¿La empresa dispone de un Plan de Comunicación?*  
"No"
15. *¿Si tuviera que escoger una estrategia a la hora de comunicar, su objetivo sería:*  
c. satisfacer las necesidades de los clientes
16. *¿Cree que la empresa dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar?*  
No
17. *¿Cuáles son los valores de la empresa?*  
"Buena gente, optimismo"
18. *¿Los transmiten los trabajadores?*  
"Sí"
19. *¿El día a día de la empresa se rige según estos?*  
"Sí"
20. *¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?*  
"50%. Nos ayudan a conocer el día a día de la empresa"
21. *¿Mediante qué canales?*  
"Boca-oreja"
22. *¿Cree que los trabajadores están motivados y se sienten participes de la empresa?*  
"Sí"
23. *¿Cree que hay coherencia entre lo que se comunica externamente y lo internamente?*  
"Sí"
24. *Puede indicar de qué herramientas de comunicación dispone:*
  - d. Intranet (no la usamos)
  - e. Newsletter o boletín
  - f. Manual de acogida
  - g. Cartas del presidente
  - h. Manual de procedimientos
  - i. Facebook at work o similar

j. Eventos

25. *¿Para usted es importante la opinión de los públicos de la empresa?*

*“Sí. Mucho”*

26. *¿Sabe si la empresa contrata publicidad on-line?*

*“Sí. No lo hace”*

27. *¿Sabe si la empresa hace publicidad en Apps?*

*“Sí. No lo hace”*

28. *¿La empresa se comunica con sus públicos mediante dispositivos móviles? Sabe cómo?*

*“No”*

29. *¿La empresa mide los resultados en materia de comunicación? Cómo?*

*“No”*

## **Gerente 2**

*Nombre:* Jordi Pla

*Funciones principales:* Gestión administrativa y comercial

*Edad:* 50 años

*Formación:* Formación Profesional

1. *¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?*

“Creo que sí”

2. *¿Cuándo usted piensa en invertir en tecnología, piensa en la mejora de la producción o también en la mejora de la comunicación?*

“En las 2 cosas”

3. *¿En qué cree usted que generan valor las TIC en su empresa?*

“Comunicación con los clientes, con los proveedores, ahorran gastos innecesarios. Ganamos en eficiencia”

4. *¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuál o cuáles representan un inconveniente para usted?*

El a); el c); y el d)

5. *¿En la empresa, que valor da usted a la comunicación?*

“Mucho valor, es muy importante.”

6. *¿Disponen de un responsable de comunicación? Por qué?*

“No. No nos lo hemos planteado, y sinceramente pienso que no lo necesitamos”

7. *¿En materia de comunicación, quién toma las decisiones? Y respecto a las TIC? Por qué?*

“Casi siempre las tomamos los 2 gerentes. Pensamos que somos las personas indicadas”

8. *¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye? Por qué?*

“Se mantiene. Procuramos estar presente en los canales que son los nuestros”

9. *¿Cree que es útil para la empresa elaborar un Plan de Comunicación? Por qué?*

“Creo que es importante pero no tenemos tiempo de elaborarlo. Además tampoco destinamos tantos recursos en comunicación”

10. *¿Cree usted que es importante la comunicación interna? Por qué?*

“Sí. Porque sino los trabajadores hacen muchas veces lo que les pasa por la cabeza y mal. Aún con un cierto orden pasan cosas”

11. *¿Un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores? Por qué?*

“Podría ser que si. Porque a veces los trabajadores se excusan con la falta de información”.

*¿Y entonces, porque no lo desarrollan?*

12. *¿Las decisiones tomadas por la dirección, cómo se transmiten a los trabajadores?*

“Verbalmente. Puntualmente por escrito cuando se trata de cosas más serias”

13. *¿Qué comunica a sus trabajadores y compañeros? Y ellos a usted?*

“Tanto de cosas de trabajo como personales. Yo hacía ellos y ellos hacía mi”

14. *¿La empresa da importancia al diseño gráfico y la imagen a la hora de comunicar internamente? Por qué?*

“Sí. Pienso que importante porque un buen diseño te ayuda a transmitir una buena imagen”

15. *¿Prefiere invertir en publicidad convencional, o en Nuevas Tecnologías? Por qué?*

“Publicidad convencional. Por el tipo de mercado en el que estamos y los clientes que tenemos”

16. *¿Disponen de página web? La considera útil o eficaz? Cree que se adapta a las necesidades de su negocio? Por qué?*

“Sí. La considero útil. Aun así creo que debemos invertir más tiempo en la web. Creo que se adapta a las necesidades del negocio porque la hicimos personalizada como nosotros queríamos.”

17. *¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritario para la empresa? Por qué?*

“Prioritario no. Pero si aparece alguna herramienta que nos permite mejorar porque no”

18. *¿Qué opinión tiene sobre las redes sociales a la hora de comunicar?*

“Facebook i Twitter no me convencen. Creo que es más cotilleo. Instagram me gusta más, más artística. Para el negocio no las encuentro útiles”

19. *¿Conoce las aplicaciones móviles? Cree que son, o podrían ser útiles para su negocio? Porque?*

“Sí. Sí, pienso que algunas podrían serlo. Porque hay algunas que son muy prácticas y que nos podrían servir”

*¿Del 1 al 10, que grado de importancia da la comunicación on-line?*

“Mucha. Un 8 o un 9”

### Contexto

1. *¿Se trata de una empresa familiar? Los propietarios ocupan puestos de dirección?*

“Sí. Sí”

2. *¿La empresa dispone de Internet de alta velocidad? Y wifi?*

“Sí. Sí”

3. *¿Cuál es su presupuesto anual en comunicación?*

“Ahora mismo no lo sé”

4. *¿Existe algún tipo de pauta o norma a la hora de comunicar en su empresa?*

“No”

5. *¿Disponen de algún manual de comunicación?*

“No”

6. *¿Cuáles son los principales canales de comunicación de su empresa?*

k. Voz a voz

l. Teléfono

m. Correo electrónico

7. *¿Disponen de página web? Apta para dispositivos móviles?*

“Si. Si”

8. *¿Quién la gestiona?*

“La informática y yo mismo”

9. *¿Disponen de perfiles en redes sociales? Cuáles?*

“No pero alguna sucursal sí”

10. *¿Quién gestiona las redes sociales en su empresa?*

“Responsable de la sucursal”

11. *¿Y usted en particular, dispone de perfiles en redes sociales? Cuáles?*

“Si. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Flickr”

12. *¿La empresa dispone de App's?*

“No”

13. ¿Usted utiliza apps con frecuencia?

“Sí”

14. ¿La empresa dispone de un Plan de Comunicación?

“No”

15. ¿Si tuviera que escoger una estrategia a la hora de comunicar, su objetivo sería:  
c. satisfacer las necesidades de los clientes

16. ¿Cree que la empresa dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar?

A medias

17. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

“Satisfacción de los clientes y buen ambiente de trabajo.”

18. ¿Los transmiten los trabajadores?

“Sí”

19. ¿El día a día de la empresa se rige según estos?

“Sí”

20. ¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?

“Sí”

21. ¿Mediante qué canales?

“Verbalmente”

22. ¿Cree que los trabajadores están motivados y se sienten participes de la empresa?

“Sí”

23. ¿Cree que hay coherencia entre lo que se comunica externamente y lo internamente?

“Sí”

24. Puede indicar de qué herramientas de comunicación dispone:

n. Intranet

o. Newsletter o boletín

p. Manual de acogida

q. Cartas del presidente

r. Manual de procedimientos

s. Facebook at work o similar

t. Eventos

25. ¿Para usted es importante la opinión de los públicos de la empresa?

“Sí”

26. ¿Sabe si la empresa contrata publicidad on-line?

“Sí. No contratamos”

27. ¿Sabe si la empresa hace publicidad en Apps?

“Sí. No lo hacemos”

28. ¿La empresa se comunica con sus públicos mediante dispositivos móviles? Sabe cómo?

“No”

29. *¿La empresa mide los resultados en materia de comunicación? Cómo?*

“No”

**Trabajador Nº1**

DEPARTAMENTO: Administración / Facturación

NOMBRE: Anna Martín

EDAD: 42 años

SEXO: Mujer

ESTUDIOS: FP2

CARGO: Responsable de contabilidad

TIEMPO EN LA EMPRESA: 10 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 23/03/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*  
No
2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*  
No
3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*  
Sí. Porque es una empresa pequeña y estamos en comunicación constante.
4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*  
No
5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*  
Sí. Genera confusiones, problemas con los clientes, contradicciones, etc. La forma como se dicen las cosas también es importante.
6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*  
Sí. Porque a veces las personas con quién debes hablar en aquel momento no están disponibles, entonces lo comunicas a otras personas y no recibe la información todas las personas que deberían recibirla.
7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros? ¿Por qué?*  
Verbalmente o per e-mail normalmente.
8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
Creo que ya es buena y que estamos bastante implicados
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
Sí. Implicación, respeto a los compañeros. No me los ha transmitido nadie pero son los que percibo en el día a día.
10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*  
Telefónicamente

11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*  
Sí. Es respetuosa.
12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*  
Sí. Porque las gestionamos entre todos y debido a mi puesto de trabajo. Pienso que está bien conocerlas.
13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*  
Sí. Web. Mi puesto en la empresa hace que lo sepa, y también se me comentó.
14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*  
No la miro mucho
15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*  
No
16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*  
Es buena. Hay un buen servicio y una buena atención al cliente.
17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*  
Sí. Sí.
18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*  
No. Se transmite verbalmente y pienso que es suficiente.
19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*  
Teléfono y e-mail
20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*  
3. Web
21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*  
No. La principal dificultad es que a veces falla la fibra óptica
22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*  
Creo que estoy bien informada
23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*  
Bueno

**Trabajador Nº2**

DEPARTAMENTO: Logística

NOMBRE: Miquel Delgado

EDAD: 27 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: ESO

CARGO: Mozo de almacén

TIEMPO EN LA EMPRESA: 7 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 22/03/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*  
No. No sé lo que son
2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*  
No lo sé.
3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*  
Sí. Los medios son los adecuados.
4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*  
No. Los he adquirido en el día a día
5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*  
Sí. Puede suponer perdidas de tiempo
6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*  
En principio siempre sé con quién hablar.
7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros? ¿Por qué?*  
Por teléfono, verbalmente, y a veces por whatsapp
8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
Sí, pero creo que actualmente está bien
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
Rapidez en el servicio de entrega
10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*  
Normalmente verbalmente
11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*  
Si. Hay respeto y todo bien

12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa?  
¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*  
No las conozco y me gustaría conocerlas.
13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*  
Sí. Tiene página web. Porque lo he explorado por mi cuenta.
14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*  
No la tengo presente
15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*  
Creo que no
16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*  
Es buena. Los clientes están contentos.
17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*  
No
18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?  
¿Cree que es o sería útil?*  
Puntualmente traslado mi opinión verbalmente. Pienso que es útil porque está bien conocer la opinión de todo el mundo.
19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*  
Teléfono, e-mail y whatsapp
20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*  
4. Web      2. Redes sociales
21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*  
No
22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*  
Sí. Porque si tengo más información puedo opinar de más cosas.
23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*  
Bueno

**Trabajador Nº3**

DEPARTAMENTO: Administración / Facturación

NOMBRE: María José Cerrejon

EDAD: 42 años

SEXO: Mujer

ESTUDIOS: Básicos

CARGO: Auxiliar administrativa

TIEMPO EN LA EMPRESA: 12 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 29/04/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*  
Sí pero no sé exactamente que son
2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*  
Creo que sí. Es todo lo que tiene que ver con comunicación: teléfonos, pc's, fax, e-mail.
3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*  
Sí. Primero por el espacio, estamos todos juntos y es fácil. Después porque yo como persona también procuro estar atenta de todo lo que pasa, y luego con las demás delegaciones por teléfono.
4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*  
No
5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*  
Sí evidentemente. Porque perjudica y dificulta mi trabajo y no me gusta.
6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*  
No. Porque durante el día a día de la empresa ya he aprendido a quién debo comunicar las cosas.
7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros? ¿Por qué?*  
Verbalmente, por teléfono, por e-mail para pasar documentos, y también los post-it para dejar notas
8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
No. Estoy "implicadísima", y creo que la comunicación ya es buena.
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
Sí. Los valores normales: buen servicio, ser amables, y solucionar los problemas del cliente

10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*

Teléfono y e-mail

11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*

Sí. Las formas son correctas.

12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*

Por lo general no hacemos campañas. Tampoco creo que sirvieran para mucho. Los clientes ya están establecidos.

13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*

Diría que sí. Creo que tenemos la web en construcción. Porqué lo he escuchado y puntualmente he entrado.

14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*

Bien

15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*

No tengo ni idea. No uso redes sociales, no me gusta

16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*

Es buena

17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*

Sí. Sí.

18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*

No. Creo que no sería útil. Cuando hay algo que opinar o comentar ya se traslada directamente a la dirección. Las demás delegaciones no sé cómo lo hacen.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

E-mail, teléfono y whatsapp

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

5. Redes Sociales    2. Web    3. Radio

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

No.

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

No. Estoy informada de todo

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Muy bueno

**Trabajador Nº4**

DEPARTAMENTO: Comercial y ventas

NOMBRE: Adrià Guix

EDAD: 26 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: Formación Profesional

CARGO: Vendedor

TIEMPO EN LA EMPRESA: 8 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 29/04/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*  
Sí pero no sé exactamente lo que son
2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*  
Diría que sí: Internet, teléfono, móviles.
3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*  
Sí. Porque somos pocos y en un mismo espacio. Y para hablar con las delegaciones tampoco hay problema.
4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*  
Sí. Más bien me enseñaban lo que no debía hacer como vendedor.
5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*  
Sí. Una mala comunicación provoca errores y hace que el servicio al cliente no sea el adecuado.
6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*  
No. Antes de hacer nada suelo trasladárselo al gerente y él ya me da las instrucciones.
7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros? ¿Por qué?*  
Verbalmente, teléfono, e-mail o mediante post-its
8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
Siempre se puede mejorar. Pero en general me siento informado.
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
Sí. Asesorar bien a los clientes y solucionarles los problemas
10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*  
Telefónicamente y por e-mail

11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*

En general sí. Pero siempre hay algunos días puntuales que a veces las formas no son las más correctas

12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*

Sí. Me las comunica el gerente. Son muy pocas i pienso que deberíamos hacer más.

13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*

Sí. Tenemos página web. Porque lo he visto y me lo han explicado.

14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*

Podría estar mucho mejor. Sobre todo en cuanto a explicación de productos

15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*

No

16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*

Pienso que en general es buena

17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*

Diría que sí. Y sí, me comunico con ellos.

18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*

Sí. Solemos hacer una reunión semanal para hablar de todo. Un resumen de la semana. Solo algunos trabajadores pero, no todos. Los demás supongo que si hay algo ya lo trasladan directamente al gerente.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

E-mail, teléfono y reuniones

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

6. Redes Sociales    2. Web    3. Radio    4. Prensa

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

No

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

Creo que estoy suficientemente informado

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Bueno, me siento valorado

**OPINIÓN DE LOS PROVEEDORES DE COMPOELEC**

PROVEEDOR 1: Salvador Elias (Interflex)

PROVEEDOR 2: Roman Mas (Eaton)

PROVEEDOR 3: Antonio Roa (Pilz)

1. Con que periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Semanal	Semanal	Semanal

2. Conocía la empresa antes de trabajar con ella?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No	Si	No

3. La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No conocía la empresa	Si	No conocía la empresa

4. Del 1 al 10, con qué frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
5	5	7

5. A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Visita personal	Visita personal	Visita personal

6. Siempre mantiene las relaciones comerciales con la misma persona?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No	No	No

7. A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Visita personal	Visita personal	Visita personal

8. Sabe si su cliente dispone de perfiles en redes sociales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Sí. Dispone	Sí. Dispone	No lo sé

9. Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?

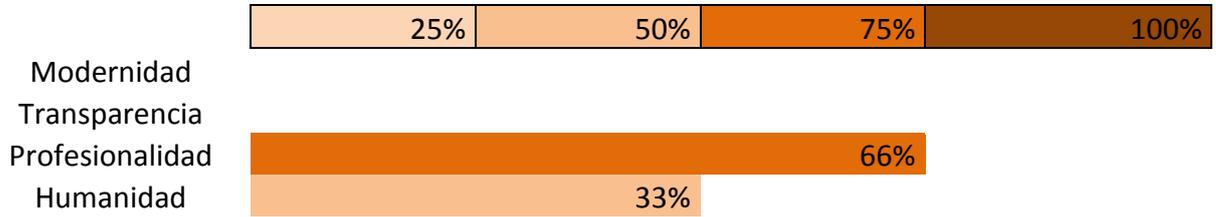
Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
Yo sí	Emp. Sí	Yo sí	Emp. No	Yo sí	Emp. Sí

10. Escoja uno de estos adjetivos para definir la empresa de su cliente

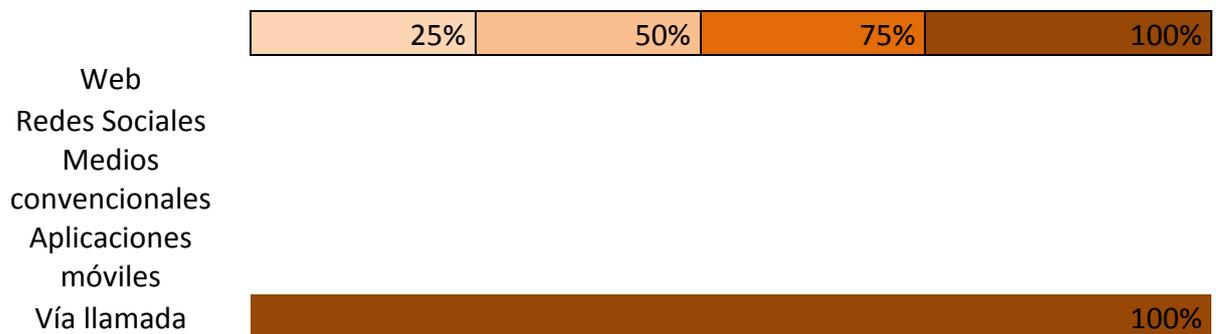
Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Consolidada	Consolidada	Consolidada

**OPINIÓN DE LOS CLIENTES COMPONENTS ELÈCTRICS**

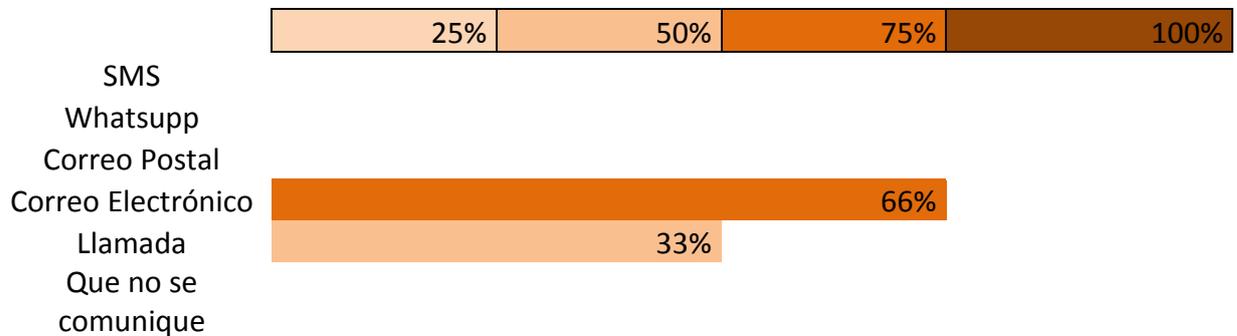
1. De la siguiente lista de valores, cuál le transmite la empresa



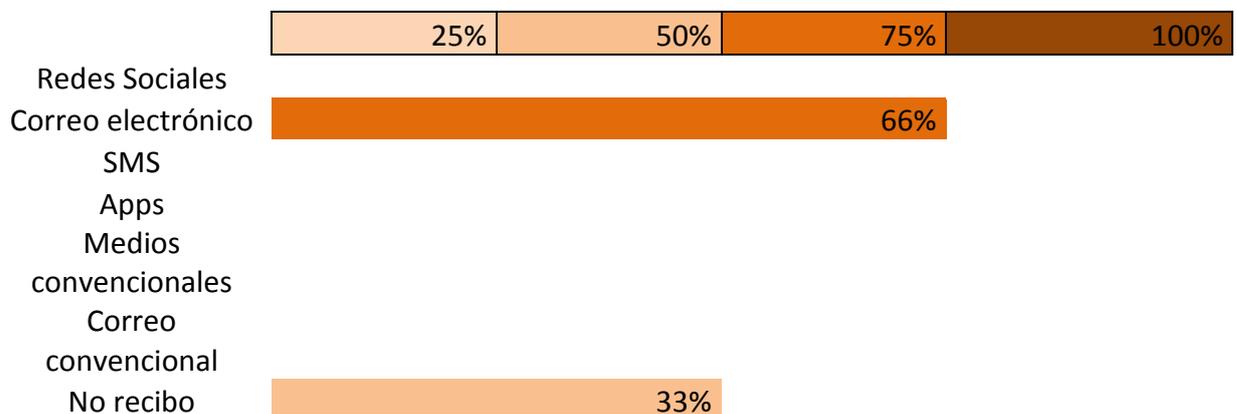
2. Indique a través de qué plataforma se informa de sus productos



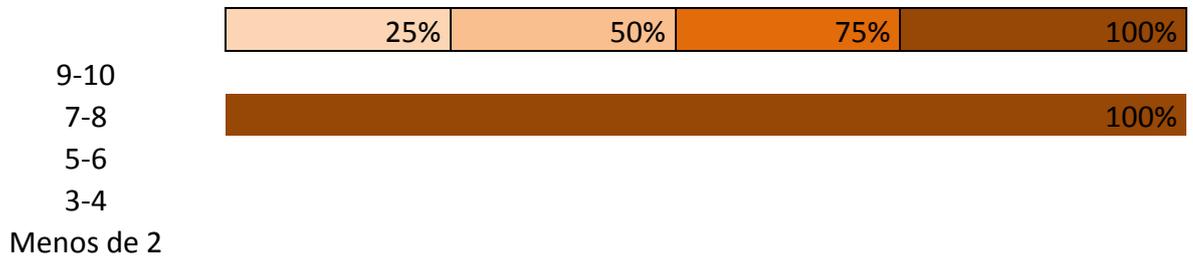
3. Usted es partidario que la empresa se comunique con usted directamente vía?



4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?



5. A nivel de información y comunicación, en una escalera del 1 al 10, su relación con la empresa es



6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa?

Me dan buenas soluciones y rápido

### Observación etnográfica

Después de hablar con la dirección de la empresa, y de acuerdo con el planteamiento establecido para desarrollar este tipo de investigación, se acuerda que se observaran 3 de las 5 situaciones, ya que debido al normal funcionamiento de la empresa, el estudio de las 5 situaciones es para los gerentes inviábiles. Las situaciones escogidas son la 1, la 3 y la 4. Las situaciones 1 y 3 se analizaran en la sede principal, y también en relación con una de las sucursales.

Departamento A: Logística

Departamento B: Administración y Facturación

Departamento C: Ventas

### **SITUACIÓN 1**

Una de las secretarias (B) recibe la documentación de un pedido de parte de gerencia, que su compañero del departamento de logística (A) debe recoger. Posteriormente gerencia avisa al responsable del departamento de logística, y un trabajador acude a la oficina a recoger el documento.

El gerente hace entrega de una documentación a una de las secretarias de la sede principal en formato pdf. Dichos documentos son para toda la empresa. Posteriormente avisa al responsable de logística de la sucursal para que se encargue de pedir dicha información. Al cabo de unos 30 minutos, una de las secretarias de la sucursal llama a la sede principal para que le manden la información por correo, y ella se encargará de hacer llegar los documentos al responsable de logística.

### **SIMULACRO 3**

Uno de los comerciales recibe un documento SEPA para mandar a sus compañeros del Departamento de Amdinistración, y estos deben devolvérselo complementado con los datos del cliente. El mismo tiempo también recibe una ficha de información de producto en stoc, que debe hacer llegar al departamento de logística para que se lo devuelvan corroborado. En ambos casos el comercial entrega la documentación en mano, y la recoge a posteriori.

El comercial de la sucursal de Olot recibe la ficha de un cliente de Girona que debe cumplimentar. Para ello debe hacer llegar la documentación a Girona, para que estos se la devuelvan rellena con el máximo de información posible. El comercial escanea la documentación que le ha sido entregada en papel, la manda por correo electrónico, y realiza una llamada para avisar a sus compañeros de Girona. La información es recibida al cabo de 2 horas en el siguiente formato: documento pdf, que ha sido relleno a mano, y escaneado.

#### **SIMULACRO 4**

En este caso el simulacro se ha hecho con tan solo 3 clientes ya que la dirección de la empresa nos comunica que el procedimiento siempre es el mismo, y no disponemos de tanto tiempo. Se han avisado previamente a los 3 clientes de que se hará el simulacro.

El gerente de la empresa traslada a un responsable de logística, que el material que estaba previsto que llegará no lo hará y no será posible entregarlo, y que hay que avisar a los clientes. El responsable de logística avisa inmediatamente a su compañera de administración, quien se encarga de llamar uno por uno a los 3 clientes informándoles de la situación.

## Agropequaria Mas Bes

### Gerente

*Nombre:* Maria Viñolas Puig

*Funciones principales:* Gestión y dirección

*Edad:* 27 años

*Formación:* Estudios universitarios

1. *¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?*

“Exactamente no. Supongo que se refiere a móviles y ordenadores”

2. *¿Cuándo usted piensa en invertir en tecnología, piensa en la mejora de la producción o también en la mejora de la comunicación?*

“En las 2 cosas. Pienso que ambas van juntas y una te lleva a la otra”

3. *¿En qué cree usted que generan valor las TIC en su empresa?*

“Nos pueden ayudar a darnos a conocer”

4. *¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuál o cuáles representan un inconveniente para usted?*

“Creo que serían el a) (el coste y el período de implementación); y el c) (Rápido nivel de obsolescencia. Inversión constante)

5. *¿En la empresa, que valor da usted a la comunicación?*

“Le damos sobre todo valor cuando se trata de comunicar externamente. Medio-alto diría”

6. *¿Disponen de un responsable de comunicación? Por qué?*

“No. Porque no creemos que sea necesario”

7. *¿En materia de comunicación, quién toma las decisiones? Y respecto a las TIC? Por qué?*

“Normalmente lo consensuamos con el otro gerente (que es mi padre). Pensamos que debemos hacerlo así porque nosotros somos los responsables de la empresa, y hay decisiones que implican invertir cantidades de dinero importantes”

8. *¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye? Por qué?*

“Crece. Pensamos que a nivel on-line es importante darnos a conocer”

9. *¿Cree que es útil para la empresa elaborar un Plan de Comunicación? Por qué?*

*“Pienso que sería útil elaborarlo sí. Creo que nos permitiría planificar mejor los costes, y también dispondríamos de un planning a seguir a la hora de realizar las acciones”*

10. *¿Cree usted que es importante la comunicación interna? Por qué?*

*“Sí. Permite una mejor coordinación de los trabajadores.”*

11. *¿Un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores? Por qué?*

*“Creo que sí. Las funciones y las tareas estarían más definidas y probablemente no se tendría que estar tan pendiente si se realizan los trabajos”*

*¿Y entonces, porque no lo desarrollan?*

12. *¿Las decisiones tomadas por la dirección, cómo se transmiten a los trabajadores?*

*“Casi siempre verbalmente. Entre los gerentes por whatsapp”*

13. *¿Qué comunica a sus trabajadores y compañeros? Y ellos a usted?*

*“Des de la Gerencia solo comunicamos temas laborales a los trabajadores, sin embargo ellos hacia nosotros nos comunican tanto temas laborales, como también personales”*

14. *¿La empresa da importancia al diseño gráfico y la imagen a la hora de comunicar internamente? Por qué?*

*“Sí. De hecho se está empezando a hacer, y se está mejorando”*

15. *¿Prefiere invertir en publicidad convencional, o en Nuevas Tecnologías? Por qué?*

*“Nuevas tecnologías. Porque creo que es más fácil. Además percibimos una situación acción-reacción, el público actúa rápido. No creemos en la publicidad convencional”*

16. *¿Disponen de página web? La considera útil o eficaz? Cree que se adapta a las necesidades de su negocio? Por qué?*

*“La tenemos sí. Sin embargo es muy básica y podría mejorar bastante. Sobre todo en cuanto a la imagen que transmite de la empresa”*

17. *¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritario para la empresa? Por qué?*

“Es importante, pero no prioritario. Podemos decir que hay otras prioridades”

18. *¿Qué opinión tiene sobre las redes sociales a la hora de comunicar?*

“Permiten una comunicación fácil y rápida. Permiten llegar a mucha gente, y creo que son efectivas”

19. *¿Conoce las aplicaciones móviles? Cree que son, o podrían ser útiles para su negocio? Porque?*

“Sí las conozco. Creo que son útiles y de hecho utilizamos algunas para el negocio”

20. *¿Del 1 al 10, que grado de importancia da la comunicación on-line?*

“Un 9”

### Contexto

1. *¿Se trata de una empresa familiar? Los propietarios ocupan puestos de dirección?*

“Sí. Sí”

2. *¿La empresa dispone de Internet de alta velocidad? Y wifi?*

“Sí. Sí (a veces falla)”

3. *¿Cuál es su presupuesto anual en comunicación?*

“No disponemos”

4. *¿Existe algún tipo de pauta o norma a la hora de comunicar en su empresa?*

“No”

5. *¿Disponen de algún manual de comunicación?*

“No”

6. *¿Cuáles son los principales canales de comunicación de su empresa?*

- a. Reuniones
- b. Voz a voz
- c. Teléfono
- d. Whatsapp
- e. Correo electrónico

7. *¿Disponen de página web? Apta para dispositivos móviles?*

“Sí. Sí”

8. *¿Quién la gestiona?*

“Nosotros mismos”

9. *¿Disponen de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
"Sí. Facebook, Instagram i Twitter"
10. *¿Quién gestiona las redes sociales en su empresa?*  
"Yo misma"
11. *¿Y usted en particular, dispone de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
"Sí. Facebook, Instagram i Twitter"
12. *¿La empresa dispone de App's?*  
"No"
13. *¿Usted utiliza apps con frecuencia?*  
"No"
14. *¿La empresa dispone de un Plan de Comunicación?*  
"No"
15. *¿Si tuviera que escoger una estrategia a la hora de comunicar, su objetivo sería:*  
c. Satisfacer las necesidades de los clientes
16. *¿Cree que la empresa dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar?*  
"No"
17. *¿Cuáles son los valores de la empresa?*  
"Familiares y próximos."
18. *¿Los transmiten los trabajadores?*  
"No hace falta"
19. *¿El día a día de la empresa se rige según estos?*  
"No"
20. *¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?*  
"Por lo general no"
21. *¿Mediante qué canales?*  
--
22. *¿Cree que los trabajadores están motivados y se sienten participes de la empresa?*  
"Sí"
23. *¿Cree que hay coherencia entre lo que se comunica externamente y lo internamente?*  
"Sí"
24. *Puede indicar de qué herramientas de comunicación dispone:*  
"Ninguna"
25. *¿Para usted es importante la opinión de los públicos de la empresa?*  
"Sí"
26. *¿Sabe si la empresa contrata publicidad on-line?*  
"Sí, solo en redes sociales"
27. *¿Sabe si la empresa hace publicidad en Apps?*  
"No"
28. *¿La empresa se comunica con sus públicos mediante dispositivos móviles? Sabe cómo?*

“Llamadas”

29. *¿La empresa mide los resultados en materia de comunicación? Cómo?*

“No”

**Trabajador Nº1**

DEPARTAMENTO: Administración / Facturación

NOMBRE: Carles Comas Villella

EDAD: 27 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: Universitarios

CARGO: Administrativo

TIEMPO EN LA EMPRESA: 5 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 22/04/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*

Sí. Son las nuevas tecnologías: web, redes sociales, etc.

2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*

Creo que sí. Web y redes sociales

3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*

Sí. Porque es directa. Todo se transmite al momento y de forma verbal.

4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*

No

5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*

Depende. Si ya hay unos protocolos de trabajo establecidos la comunicación tampoco es muy importante.

6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*

No. Es una empresa pequeña y sé a quién comunicar las cosas.

7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?*

*¿Por qué?*

90% verbalmente y en persona y puntualmente por teléfono. Funcionamos así.

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
No. Con la información que tengo ya es suficiente.
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
No los tengo claros, no te puedo decir ninguno.
10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*  
Por teléfono y por correo electrónico
11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*  
Sí. Se comunican las cosas 100% correctas.
12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*  
Sí. Porque veo las facturas y porque sigo la empresa en redes sociales. Pienso que son útiles y funcionan.
13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*  
Sí. Web, Facebook, Twitter, Instagram. Porque lo he visto.
14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*  
No es una web, es un blog. Creo que es muy justo, no me gusta.
15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*  
Sí. Sí. Porque así me entero de todo lo que hacen.
16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*  
Pienso que es buena
17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*  
Sí, y me comunico con ellos. Todos se comunican con ellos porque son los gerentes.
18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*  
No. No tengo claro que sea útil. Los trabajadores ya opinan puntualmente cuando pasa algo.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

Con el teléfono es suficiente. Me refiero a llamadas.

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

3. Redes Sociales      2. Web

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

Sí. La cobertura y internet puntualmente.

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

No. Ya lo estoy lo suficiente.

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Bueno.

**Trabajador N°2**

DEPARTAMENTO: Producció

NOMBRE: Marc Teixidor

EDAD: 39 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: Formación Profesional

CARGO: Tractorista

TIEMPO EN LA EMPRESA: 1 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 22/04/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*  
Sí. Pero no sé lo que son.
2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*  
Sí. Supongo que se refiere a Facebook, Vimeo, Blogspot.
3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*  
Sí. Porque hay un buen ambiente de trabajo.
4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*  
No. Pero ya veo como lo hacen, el lenguaje, y me adapto
5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*  
Sí, mucho. Una mala comunicación provoca pérdidas de tiempo, y algunas veces incluso gastos económicos.
6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*  
No. Siempre sé con quién debo hablar para cada cosa.
7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros? ¿Por qué?*  
Verbalmente, y puntualmente el móvil. Son los más cómodos para mi, los más directos y también es cómo va la empresa

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
Sí. Estoy contento con la información que recibo, pero que te cuenten las cosas siempre te incentiva más.
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
Sí. Leche catalana, mercado catalán
10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*  
Normalmente no me comunico con ellos, pero sino por teléfono.
11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*  
Sí. Hay un buen trato con los trabajadores, y se suele tener paciencia si algo no funciona
12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*  
No mucho. Pienso que estaría bien hacer alguna campaña más, pero creo que ahora empiezan a hacer publicidad.
13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*  
Sí. Facebook, Blogspot, Web. Me lo han comunicado desde la empresa.
14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*  
Está bien pero creo que se tendría que actualizar un poco más.
15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*  
Sí. No estoy conectado porque no tengo perfiles ni me interesa tenerlos
16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*  
Muy buena
17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*  
No tengo ni idea
18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*

No. No porque es una empresa pequeña y las cosas ya se trasladan puntualmente y ya está

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

Whatsapp y teléfono

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

4. Ràdio      2. Web      3. Diari      4. Xarxes Socials

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

En general no

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

Siempre está bien saber de más pero creo que estoy bien informado

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Bueno, estoy bien

**OPINIÓN DE LOS PROVEEDORES DE MAS BES**

PROVEEDOR 1: Miquel Salavedra  
 PROVEEDOR 2: Jordi (Aulet Batlle SL)  
 PROVEEDOR 3: Lluís (Agrosalvi)

1. Con que periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Semanal	Semanal	Semanal

2. Conocía la empresa antes de trabajar con ella?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Si	No	Si

3. La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Si	No la conocía	Si

4. Del 1 al 10, con que frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
5	6	6

5. A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Visita personal	Teléfono	Teléfono

6. Siempre mantiene las relaciones comerciales con la misma persona?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No	No	No

7. A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Visita personal	Teléfono	Teléfono

8. Sabe si su cliente dispone de perfiles en redes sociales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Sí. Dispone	Sí. Dispone	Sí. Dispone

9. Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?

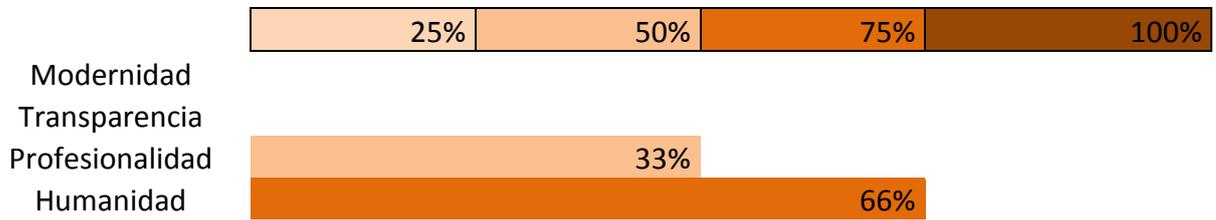
Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Yo si      Emp. Si	Yo si      Emp. No	Yo si      Emp. Si

10. Escoja uno de estos adjetivos para definir la empresa de su cliente

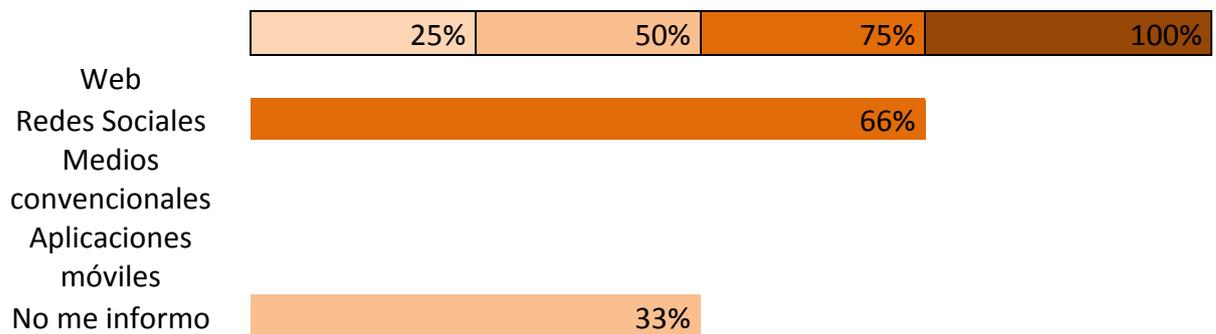
Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Consolidada	Consolidada	Consolidada

**OPINIÓN DE LOS CLIENTES DE MAS BES**

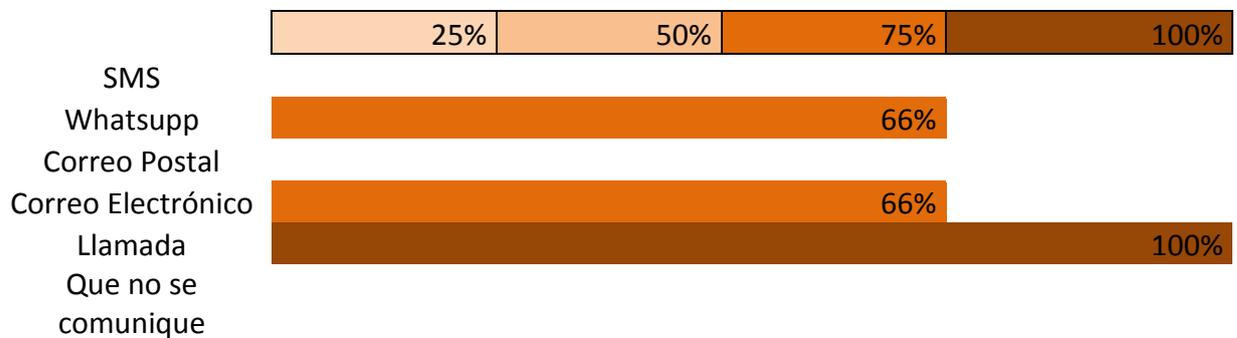
1. De la siguiente lista de valores, cuál le transmite la empresa



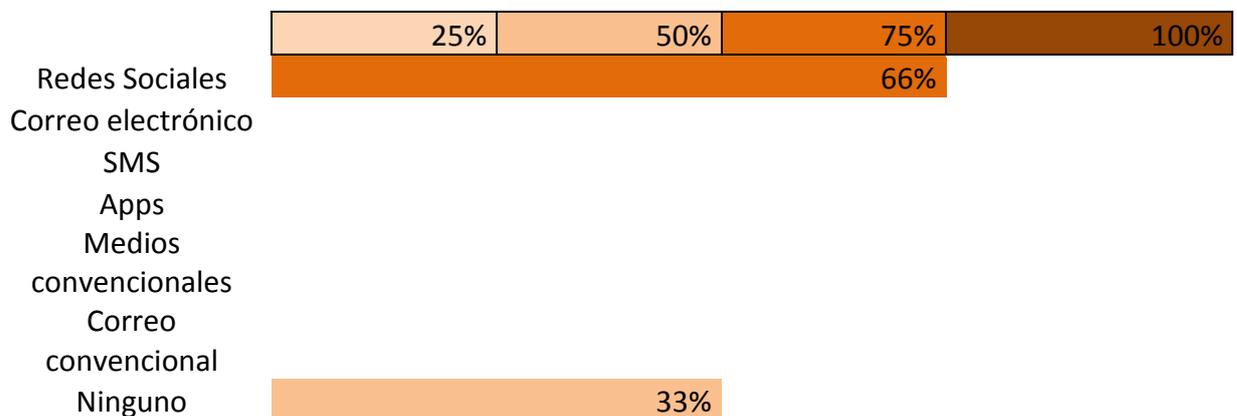
2. Indique a través de qué plataforma se informa de sus productos



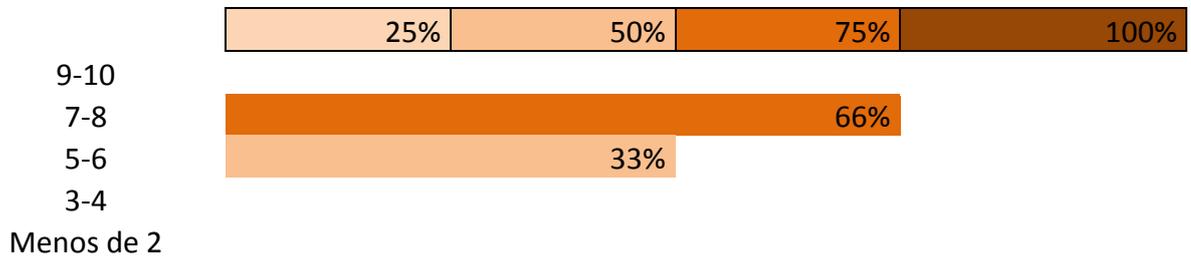
3. Usted es partidario que la empresa se comunique con usted directamente vía?



4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?



5. A nivel de información y comunicación, en una escalera del 1 al 10, su relación con la empresa es



6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa?

--

### **Observación etnográfica**

Teniendo en cuenta la composición de la empresa, el desarrollo de esta técnica resulta bastante complicado. En primer lugar la organización no dispone de un departamento comercial ni un responsable exclusivo, sino que las tareas se desarrollan conjuntamente con el departamento de administración. En segundo lugar, una parte importante de la plantilla del departamento de producción, tienen problemas para entender el idioma y comunicarse.

Así pues, y teniendo en cuenta dichas dificultades, se ha optado por plantear las 5 situaciones a la dirección de la empresa, y que sea esta quién des de un punto de vista del día a día de la empresa, nos traslade como de desarrollarían. Los resultados son pues, no son puramente una observación práctica, sino la explicación del gerente de la empresa.

Departamento A: Administración/Facturación/Ventas

Departamento B: Producción y logística

### **SITUACIÓN 1**

*Prácticamente nunca los trabajadores de producción reciben documentos. Normalmente se trasladan las directrices por teléfono o verbalmente en persona. Sin embargo si esta situación sucediese, alguien de administración llamaría a un responsable de producción para que le trajese la documentación físicamente.*

### **SIMULACRO 2**

*En este caso se llamaría por teléfono a todos los responsables de producción para que la trasladasen a los trabajadores del departamento. En el caso del departamento de administración estamos normalmente juntos y se haría vía oral, y sino se llamaría por teléfono a quién fuese.*

### **SIMULACRO 3**

*No se suele hacer. Normalmente la documentación que se debe devolver cumplimentada se rellena al momento en la misma oficina. Los trabajadores acuden al despacho, la rellenan y ya está. Si no pudiesen, se llevarían los papeles físicamente a casa, y los devolverían en el mismo formato al despacho.*

### **SIMULACRO 4**

*La verdad es que es difícil que suceda, pero si fuera el caso se haría mediante teléfono llamando a cada uno de los clientes.*

### **SIMULACRO 5**

*Puede pasar cuando algún proveedor quiere hablar directamente con el responsable de producción en este caso, si este no está disponible no suelen llamar a administración, y nosotros llamamos al trabajador para que se ponga en contacto con aquel proveedor.*

## ALLEXPORT

### Gerente 1

*Nombre:* Maria Costa

*Funciones principales:* Gestión empresarial

*Edad:* 55 años

*Formación:* Formación Profesional

1. *¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?*

“Creo que se refiere a nivel de informática y móviles. Un poco todo lo que ayuda a comunicar mejor”

2. *¿Cuándo usted piensa en invertir en tecnología, piensa en la mejora de la producción o también en la mejora de la comunicación?*

“Pienso en las 2 cosas”

3. *¿En qué cree usted que generan valor las TIC en su empresa?*

“En varias cosas. En primer lugar porque las cosas pienso que están más registradas. Es decir que hay más control. También pienso que esto provoca que haya más seguridad. Y finalmente creo que hacen que la información vaya más rápido y nos ahorremos tiempo”

4. *¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuál o cuáles representan un inconveniente para usted?*

“La c) porque pienso que es verdad que evoluciona todo muy rápido y hay que estar renovándose constantemente; y la f) porque también hay algunos trabajadores que les cuesta adaptarse.”

5. *¿En la empresa, que valor da usted a la comunicación?*

“Muy alto. Para mi es fundamental. Es muy importante sobre todo el feedback y el respeto”

6. *¿Disponen de un responsable de comunicación? Por qué?*

“No exclusivamente. Me suelo encargar yo”

7. *¿En materia de comunicación, quién toma las decisiones? Y respecto a las TIC? Por qué?*

“Tanto en comunicación como en TIC las tomamos los gerentes, consultando a veces la opinión de algún encargado. Siempre procuramos que haya el máximo consenso”

8. *¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye? Por qué?*

“Crece. Porque hemos adquirido nuevos PC's, fibra óptica, etc. En publicidad y márketing pero, no gastamos dinero. Solo en ir a 3 o 4 ferias. Nada más.

9. *¿Cree que es útil para la empresa elaborar un Plan de Comunicación? Por qué?*

“No lo veo necesario. No lo tenemos establecido. Simplemente nos reunimos a principio de años, y decidimos a qué ferias vamos a ir, y hablamos un poco en general”

10. *¿Cree usted que es importante la comunicación interna? Por qué?*

“Sí. Porque cada trabajador debe saber lo que tiene que hacer”

11. *¿Un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores? Por qué?*

“Creo que sí. Pero cada persona ya tiene establecidas sus funciones, y si hay algo que no saben me lo comunican a mi directamente y ya está”

12. *¿Las decisiones tomadas por la dirección, cómo se transmiten a los trabajadores?*

“Normalmente verbalmente y en grupo. Pero puntualmente también a través de un panel donde se cuelgan notificaciones, algunas veces circulares y a veces en una reunión personal”

13. *¿Qué comunica a sus trabajadores y compañeros? Y ellos a usted?*

“Yo en un 90% solo temas de trabajo. Ahora bien, los trabajadores me suelen comunicar situaciones personales. En un 70%. Dudas y cosas de trabajo pocas”

14. *¿La empresa da importancia al diseño gráfico y la imagen a la hora de comunicar internamente? Por qué?*

“A nivel interno no mucho”

15. *¿Prefiere invertir en publicidad convencional, o en Nuevas Tecnologías? Por qué?*

“No invertimos en ninguna. Pero si lo tuviéramos que hacer creo que preferiría hacerlo en Redes Sociales e Internet”

16. *¿Disponen de página web? La considera útil o eficaz? Cree que se adapta a las necesidades de su negocio? Por qué?*

“Sí. No. No creo que este bien y llevamos un tiempo trabajando en ella para mejorarla”

17. *¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritario para la empresa? Por qué?*

“No es prioritario. Pensamos que en este momento la comunicación en la empresa es buena”

18. *¿Qué opinión tiene sobre las redes sociales a la hora de comunicar?*

“No me gustan. Entiendo que para muchas empresas es bueno porque son un canal importante. Pero creo que en nuestro caso no es importante.

19. *¿Conoce las aplicaciones móviles? Cree que son, o podrían ser útiles para su negocio? Porque?*

“Sí. No creo que fueran útiles para nuestro negocio. No veo que se podría hacer. Solo whatsapp para comunicarnos entre algunos de nosotros y ya está.

20. *¿Del 1 al 10, que grado de importancia da la comunicación on-line?*

“Un 6”

### **Contexto**

1. *¿Se trata de una empresa familiar? Los propietarios ocupan puestos de dirección?*

“Sí. Sí”

2. *¿La empresa dispone de Internet de alta velocidad? Y wifi?*

“Sí. Sí”

3. *¿Cuál es su presupuesto anual en comunicación?*

“Unos 10.000€”

4. *¿Existe algún tipo de pauta o norma a la hora de comunicar en su empresa?*

“Sí”

5. *¿Disponen de algún manual de comunicación?*

“No”

6. *¿Cuáles son los principales canales de comunicación de su empresa?*

- a. Reuniones
- b. Voz a voz
- c. Teléfono
- d. Whatsapp

- e. *Carteles*
- f. *Correo electrónico*
- 7. *¿Disponen de página web? Apta para dispositivos móviles?*  
"Sí. No"
- 8. *¿Quién la gestiona?*  
"Gerente"
- 9. *¿Disponen de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
"No"
- 10. *¿Quién gestiona las redes sociales en su empresa?*  
--
- 11. *¿Y usted en particular, dispone de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
"No"
- 12. *¿La empresa dispone de App's?*  
"No"
- 13. *¿Usted utiliza apps con frecuencia?*  
"Sí"
- 14. *¿La empresa dispone de un Plan de Comunicación?*  
"No"
- 15. *¿Si tuviera que escoger una estrategia a la hora de comunicar, su objetivo sería:*
  - a. *Satisfacer las necesidades de los clientes*
- 16. *¿Cree que la empresa dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar?*  
"Sí"
- 17. *¿Cuáles son los valores de la empresa?*  
"Familiar y de confianza"
- 18. *¿Los transmiten los trabajadores?*  
"Algunos"
- 19. *¿El día a día de la empresa se rige según estos?*  
"Sí"
- 20. *¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?*  
"Sí"
- 21. *¿Mediante qué canales?*  
"Reuniones puntuales"
- 22. *¿Cree que los trabajadores están motivados y se sienten partícipes de la empresa?*  
"Algunos sí y algunos no"
- 23. *¿Cree que hay coherencia entre lo que se comunica externamente y lo internamente?*  
"Creo que en general sí"
- 24. *Puede indicar de qué herramientas de comunicación dispone:*
  - a. *Manual de acogida*
  - b. *Manual de procedimientos*

c. *Eventos*

25. *¿Para usted es importante la opinión de los públicos de la empresa?*

*“Sí”*

26. *¿Sabe si la empresa contrata publicidad on-line?*

*“Sí. No lo hace”*

27. *¿Sabe si la empresa hace publicidad en Apps?*

*“No lo hace”*

28. *¿La empresa se comunica con sus públicos mediante dispositivos móviles? Sabe cómo?*

*“No”*

29. *¿La empresa mide los resultados en materia de comunicación? Cómo?*

*“No”*

**Trabajador Nº1**

DEPARTAMENTO: Producción

NOMBRE: Carme Albarran

EDAD: 53 años

SEXO: Mujer

ESTUDIOS: Formación Profesional

CARGO: Trabaja y es responsable en la cadena de producción

TIEMPO EN LA EMPRESA: 20 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 02/05/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*

No. Diría que son internet, la web, el e-mail, etc.

2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*

Creo que sí. Internet y e-mail.

3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*

Sí. Porque todos estamos conectados bien por ordenador o bien por teléfono

4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*

No. Las he aprendido a base de trabajar.

5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*

Sí. Una mala comunicación hace que el trabajo vaya lento y luego hay retrasos.

6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*

Al principio sí. Pero luego ya fui aprendiendo a quien tenía que decir las cosas

7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?*

*¿Por qué?*

Verbalmente y por teléfono. Porque debido al espacio de trabajo es lo más rápido y fácil.

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
En principio no. Porque creo que estoy informado, y si algo no lo sé lo pregunto
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
Sí. Familiar, amabilidad, seriedad.
10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*  
Por teléfono y por correo electrónico
11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*  
En general sí, porque se hace con amabilidad y educación. Aun así hay veces que la tensión provoca que no sea así.
12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*  
No las conozco y no sé si hacemos. Creo que en nuestro trabajo no es muy importante.
13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*  
Sí. Tenemos página web. Nos lo comunicaron y también he entrado.
14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*  
Desfasada
15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*  
No lo sé pero creo que no
16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*  
Creo que es buena
17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*  
Diría que sí pero no lo sé seguro
18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*  
No. Cuando hay algo que decir se traslada puntualmente. Pienso que sería útil hacer reuniones.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

El teléfono y el e-mail.

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

5. Redes Sociales      2. Mailing      3. Web      4. Radio

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

No

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

Ya estoy bastante informada

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Estoy bien, pero con algunas cosas por mejorar

**Trabajador N°2**

DEPARTAMENTO: Administración / Facturación

NOMBRE: Dori Aguilera

EDAD: 37 años

SEXO: Mujer

ESTUDIOS: Formación Profesional

CARGO: Auxiliar Administrativa

TIEMPO EN LA EMPRESA: 1 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 02/05/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*

Sí. Más o menos: internet y eso.

2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*

Sí. Internet y e-mail.

3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*

En general es buena. Pero creo que hay cosas que se podrían mejorar

4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*

No. Lo he ido adquiriendo en el día a día.

5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*

Sí. La manca de información hace que la faena no se realice bien

6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*

En general no. Y si dudo lo traslado directamente al gerente y ya está.

7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?*

*¿Por qué?*

Verbalmente, el e-mail, el teléfono. Son los que nos proporciona la empresa y los más ágiles.

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*  
Sí. Me haría sentir más valorada y que confían más en mí.
9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*  
La verdad es que no
10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*  
Teléfono y e-mail.
11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*  
Sí. Porque siempre se hace de forma cordial y educada.
12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*  
Creo que no hacemos, y si hacemos no las conozco. No tengo claro que hacer publicidad sea efectivo para nosotros.
13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*  
Sí. No sé exactamente dónde, pero he visto alguna cosa por el google.
14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*  
Creo que está totalmente obsoleta.
15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*  
Diría que no tenemos
16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*  
Pienso que en general es buena, pero la imagen on-line debería mejorarse.
17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*  
No lo sé
18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*  
Sí. Creo que es útil siempre y cuando la información llegue donde debe llegar y se valore

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

Reuniones, teléfono y e-mail

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

6. Web

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

Alguna vez ha pasado puntualmente, pero en general no.

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

Sí. Me sentiría más implicada y probablemente haría mejor mi trabajo

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Bueno pero podría mejorar

**OPINIÓN DE LOS PROVEEDORES DE ALLEXPORT**

Miquel Julià (autònom)

Josep (autònom)

1. Con que periodicidad mantiene usted contacto con esta empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Semanal	Semanal	--

2. Conocía la empresa antes de trabajar con ella?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No	No	--

3. La imagen que tenía antes de trabajar con esta empresa, se corresponde con la que tiene actualmente?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No conocía la empresa	No conocía la empresa	--

4. Del 1 al 10, con que frecuencia siguen una rutina a la hora de mantener relaciones comerciales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
5	6	--

5. A la hora de mantener relaciones comerciales, cuál de estos canales es más favorable para usted, o cuál le exige su empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Teléfono	Teléfono	--

6. Siempre mantiene las relaciones comerciales con la misma persona?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Si	Si	--

7. A través de qué canal suele mantener relaciones comerciales con la empresa?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Teléfono	Teléfono	--

8. Sabe si su cliente dispone de perfiles en redes sociales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No	No	--

9. Usted o su empresa disponen de perfiles en redes sociales?

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
No	No	--

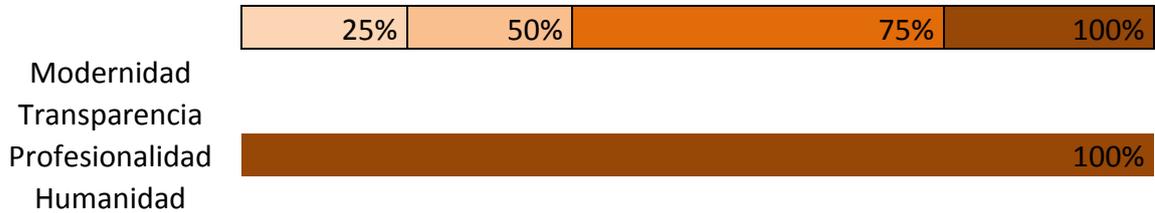
10. Escoja uno de estos adjetivos para definir la empresa de su cliente

Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Consolidada	Consolidada	--

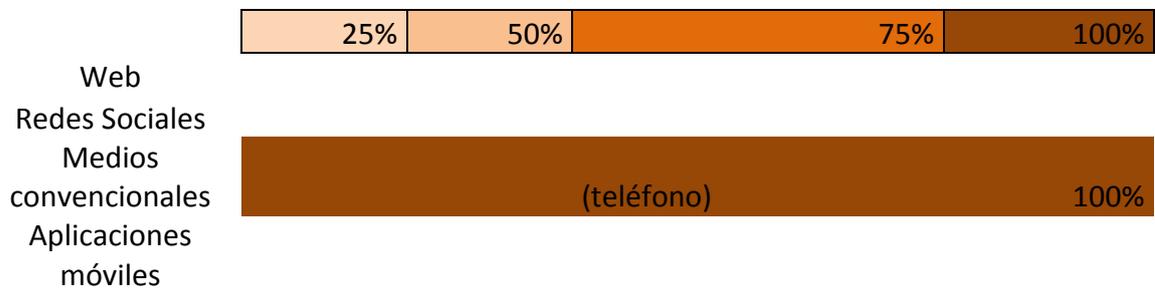
**OPINIÓN DE LOS CLIENTES ALLEXPORT**

Solo ha sido posible analizar a 2 clientes de la empresa.

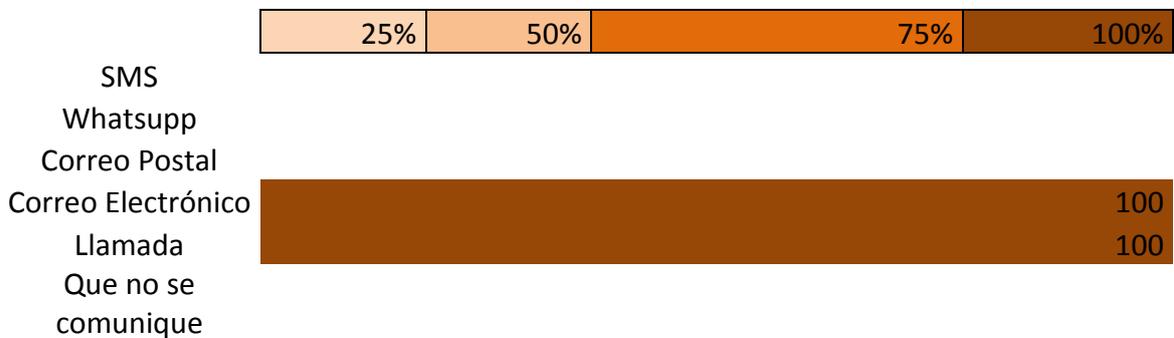
1. De la siguiente lista de valores, cuál le transmite la empresa



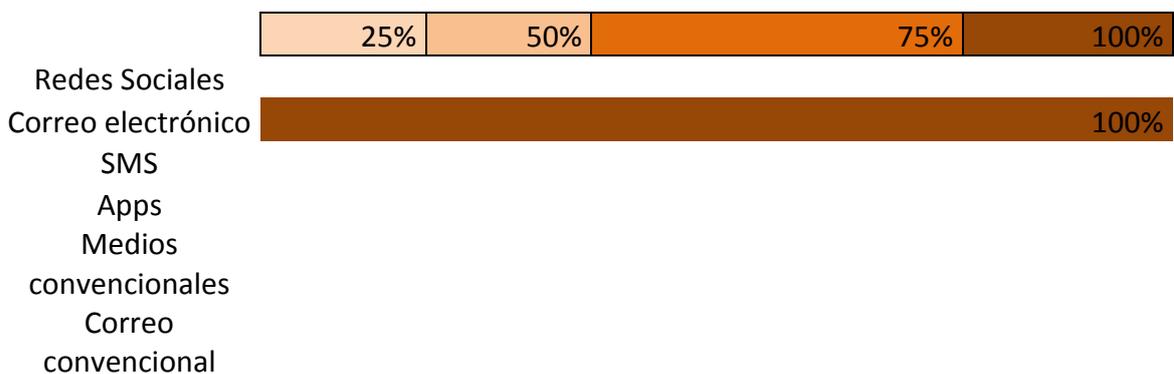
2. Indique a través de qué plataforma se informa de sus productos



3. Usted es partidario que la empresa se comunique con usted directamente vía?



4. De la empresa en cuestión, usted recibe información vía?



5. A nivel de información y comunicación, en una escalera del 1 al 10, su relación con la empresa es



6. ¿Le parece relevante destacar algún aspecto importante de la empresa?

### **Observación etnográfica**

Igual que en casos anteriores, cada empresa tiene sus particularidades que hace que la observación se pueda desarrollar más acuradamente a lo previsto o no. En el caso de Allexport, esa no dispone de departamento comercial como tal. Es la propia gerente, quién a partir de una base de clientes ya consolidados gestiona los mismos y mantiene las relaciones comerciales y de ventas.

En este sentido, la observación etnográfica no se puede desarrollar tal y como estaba prevista, y se escogen solo 3 situaciones de acuerdo con la dirección de la empresa, para analizar. Solo en una de ellas participará la gerente como Departamento Comercial.

Departamento A: Administración y Facturación

Departamento B: Producción y logística

Departamento C: Departamento comercial.

### **SIMULACRO 2**

La secretaria del departamento A, recibe la siguiente información para comunicar al resto de trabajadores de la empresa: Ningún trabajador debe irse al final de la jornada laboral ya que se tiene que comunicar una noticia. Esta información debe transmitirse rápidamente porque ningún trabajador se despiste y se vaya. La secretaria se pone en contacto con los distintos responsables de producción (3) para que trasladen dicha decisión a los demás trabajadores.

### **SIMULACRO 3**

La gerente de la empresa se pone en contacto con el departamento de Administración, y les pasa unos documentos que deberán ser entregados a los trabajadores, y posteriormente firmados. Una de las secretarias se convierte en la responsable. Para ello imprime una copia del documento (derechos de imagen para hacer fotos) para cada trabajador. Posteriormente informa a los encargados, que al final de la jornada los trabajadores deben recoger una información. Los trabajadores van acudiendo a recoger dichos documentos, y la secretaria se lo va explicando por grupos de 4-5 trabajadores a medida que van llegando.

### **SIMULACRO 4**

En primer lugar hay que decir que para dicha situación se han escogido 2 clientes y 3 proveedores, ya que así lo ha estimado oportuno la dirección. En todos los casos la gerente ha realizado una llamada previamente para advertir del simulacro.

La persona responsable del departamento comercial, advierte a Administración de que hay 2 pedidos que deben ser anulados debido a un problema técnico, y que hay que avisar a los 2 clientes, y a 3 proveedores para que no entreguen el material aquel día, sino a la mañana siguiente.

Una de las secretarias se hace responsable de ello, y llama a cada uno de los clientes y proveedores informándoles de la situación.

## CONFIGIRONA

### Gerente

*Nombre:* Joan Saguer

*Funciones principales:* Gerente y Consejero Delegado

*Edad:* 64 años

*Formación:* Universitaria

1. *¿Cuándo hablamos de Tecnologías de la Información y la Comunicación sabe a qué nos referimos?*

“Con este nombre no. Me lo imagino. Supongo que serán todas las tecnologías que nos ayudan a promocionarnos”

2. *¿Cuándo usted piensa en invertir en tecnología, piensa en la mejora de la producción o también en la mejora de la comunicación?*

“Básicamente pienso en producción”

3. *¿En qué cree usted que generan valor las TIC en su empresa?*

“Con lo que yo pienso que son las TIC, creo que nos pueden ayudar sobre todo en un tema de imagen”

4. *¿De los factores que le voy a citar, para invertir en TIC, cuál o cuáles representan un inconveniente para usted?*

“La g). Adopción de las TIC por moda y no por necesidad. Lo veo en mis hijo que se encarga del tema de web y redes sociales”

5. *¿En la empresa, que valor da usted a la comunicación?*

“Es importante, pero tampoco lo consideraría de lo más importante. Un ”

6. *¿Disponen de un responsable de comunicación? Por qué?*

“No. Me encargo directamente yo. Porque siempre lo he hecho yo y creo que no hace falta”

7. *¿En materia de comunicación, quién toma las decisiones? Y respecto a las TIC? Por qué?*

“Las tomo yo como gerente en ambos casos. Porque se trata de un tema estratégico, y de la estrategia siempre me he encargado yo”

8. *¿La inversión en comunicación de la empresa, crece o disminuye? Por qué?*

“Crece. Porque hay tecnologías que nos ayudan a mejorar la difusión y la comunicación y es importante invertir”

9. *¿Cree que es útil para la empresa elaborar un Plan de Comunicación? Por qué?*

“No. Porque creo que teniendo en cuenta lo que hacemos de comunicación no nos ayudaría mucho”

10. *¿Cree usted que es importante la comunicación interna? Por qué?*

“Sí. Porque la empresa tiene distintos departamentos y es importante que se coordinen entre ellos”

11. *¿Un Plan de Comunicación Interno mejoraría la productividad de sus trabajadores? Por qué?*

“No lo creo. Debido a nuestra forma de trabajar dudo que aportara algo que mejorara la productividad”

12. *¿Las decisiones tomadas por la dirección, cómo se transmiten a los trabajadores?*

“Normalmente se transmiten vía e-mail porque hay gente trabajando fuera de la empresa y es importante que reciban la información también. Aun así, algunas cosas, sobre todo en la oficina también se hacen de forma directa verbalmente.

13. *¿Qué comunica a sus trabajadores y compañeros? Y ellos a usted?*

“Yo hacía ellos 100% temas laborales, sin embargo ellos hacía mi un 50% de cada, situaciones laborales y también personales”

14. *¿La empresa da importancia al diseño gráfico y la imagen a la hora de comunicar internamente? Por qué?*

“Intentamos seguir una línea porque pensamos que es importante que todo siga una línea, pero tampoco nos obsesionamos”

15. *¿Prefiere invertir en publicidad convencional, o en Nuevas Tecnologías? Por qué?*

“En convencional prácticamente hacemos poco. Alguna feria y poco más. Yo prefiero online, aunque tampoco hacemos mucho”

16. *¿Disponen de página web? La considera útil o eficaz? Cree que se adapta a las necesidades de su negocio? Por qué?*

“Sí. Sí la considero muy útil. Sí porque los clientes pueden ver todos los productos que elaboramos, nuestras instalaciones, y obtener una buena imagen de la empresa”

17. *¿La implementación de nuevas formas de comunicar es prioritario para la empresa? Por qué?*

“Si es prioritario, sobre todo aquellas que tienen que ver con la producción. Porque suponen un ahorro de tiempo y trabajo”

18. *¿Qué opinión tiene sobre las redes sociales a la hora de comunicar?*

“Pienso que es una nueva forma de comunicar muy importante. Te permite comunicar rápido. Pero también pienso que se está saturando de publicidad”

19. *¿Conoce las aplicaciones móviles? Cree que son, o podrían ser útiles para su negocio? Porque?*

“Sí. No lo tengo muy claro. Porque si apareciera un App potente que realmente nos favoreciera en algo puede que sí, pero ahora mismo no se me ocurre como”

20. *¿Del 1 al 10, que grado de importancia da la comunicación on-line?*

“Es importante. Un 8. Pienso que globalmente te permite ganar tiempo en todo”

### **Contexto**

1. *¿Se trata de una empresa familiar? Los propietarios ocupan puestos de dirección?*

“Sí. Sí”

2. *¿La empresa dispone de Internet de alta velocidad? Y wifi?*

“No. Sí”

3. *¿Cuál es su presupuesto anual en comunicación?*

“Unos 25.00€”

4. *¿Existe algún tipo de pauta o norma a la hora de comunicar en su empresa?*

“No”

5. *¿Disponen de algún manual de comunicación?*

“No”

6. *¿Cuáles son los principales canales de comunicación de su empresa?*

- a. Reuniones
- b. Teléfono
- c. Correo electrónico
- d.

7. *¿Disponen de página web? Apta para dispositivos móviles?*  
"Sí. Aún no"
8. *¿Quién la gestiona?*  
"Responsable de diseño/imagen"
9. *¿Disponen de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
"Sí. Facebook"
10. *¿Quién gestiona las redes sociales en su empresa?*  
"Responsable de diseño/imagen"
11. *¿Y usted en particular, dispone de perfiles en redes sociales? Cuáles?*  
"Sí. LinkedIn y Facebook pero no los uso"
12. *¿La empresa dispone de App's?*  
"No"
13. *¿Usted utiliza apps con frecuencia?*  
"Sí"
14. *¿La empresa dispone de un Plan de Comunicación?*  
"No"
15. *¿Si tuviera que escoger una estrategia a la hora de comunicar, su objetivo sería:*
  - a. Satisfacer las necesidades de los clientes
16. *¿Cree que la empresa dispone de una estrategia clara a la hora de comunicar?*  
"No"
17. *¿Cuáles son los valores de la empresa?*  
"Calidad y producto de toda la vida"
18. *¿Los transmiten los trabajadores?*  
"Algunos"
19. *¿El día a día de la empresa se rige según estos?*  
"Casi siempre"
20. *¿Los trabajadores participan en la toma de decisiones?*  
"Puntualmente"
21. *¿Mediante qué canales?*  
"Reuniones puntuales"
22. *¿Cree que los trabajadores están motivados y se sienten participes de la empresa?*  
"La mayoría sí"
23. *¿Cree que hay coherencia entre lo que se comunica externamente y lo internamente?*  
"Absolutamente sí"
24. *Puede indicar de qué herramientas de comunicación dispone:*
  - a. Newsletter
  - b. Manual de procedimientos
  - c. Eventos
25. *¿Para usted es importante la opinión de los públicos de la empresa?*

“Sí”

26. *¿Sabe si la empresa contrata publicidad on-line?*

“Sí. No lo hace”

27. *¿Sabe si la empresa hace publicidad en Apps?*

“No lo hace”

28. *¿La empresa se comunica con sus públicos mediante dispositivos móviles? Sabe cómo?*

“No”

29. *¿La empresa mide los resultados en materia de comunicación? Cómo?*

“No”

Trabajador Nº1

DEPARTAMENTO: Administración

NOMBRE: Jordi Güell

EDAD: 48 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: Licenciado

TIEMPO EN LA EMPRESA: 2 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 20/05/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*

Sí.

2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*

Sí. Web, internet, etc.

3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*

Sí. Porque es muy directa.

4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*

No.

5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*

Sí. Porque una mala comunicación suele llevar a problemas.

6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*

No

7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?*

*¿Por qué?*

Verbalmente, por teléfono y el e-mail. Son los más prácticos para mí.

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*

No. La comunicación es correcta.

9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*

No los conozco.

10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*

Normalmente por e-mail.

11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*

Sí. Muy directa y clara.

12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*

Sí. Las conozco a través del departamento de márketing y pienso que hacemos pocas.

13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*

Sí, en la web y en Facebook. Nos lo han explicado desde el departamento de márketing.

14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*

Que no está muy actualizada.

15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*

En Facebook. No. Porque tampoco se hace mucha difusión.

16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*

Pienso que transmitimos una imagen no demasiado actualizada. Un poco antigua.

17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*

No lo sé.

18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*

No dispone. Podría serlo sí.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

Pienso que la mejor comunicación es en persona.

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

7. Web

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

No

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

Sí. Porque pienso que cuanta más información mejor para el trabajador.

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Bueno

Trabajador Nº2

DEPARTAMENTO: Producció

NOMBRE: David Triola

EDAD: 30 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: Formación Profesional

TIEMPO EN LA EMPRESA: 3 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 24/05/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*

Sí. Exactamente no

2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*

Sí. Supongo que se refiere a páginas web, internet, e-mail, etc.

3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*

Creo que sí. Las cosas se comunican de forma clara.

4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*

No.

5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*

Sí. Hace las cosas salgan mal, pueden aparecer conflictos.

6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*

No. Casi siempre sé a quién dirigirme.

7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?*

*¿Por qué?*

En persona verbalmente.

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*

Un poco sí. Porque siempre te gusta saber lo que pasa en la empresa.

9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*

No

10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*

No es mi trabajo

11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*

Generalmente sí. Se hace de forma clara y correcta.

12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa?*

*¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*

No las conozco. Estaría bien conocerlas pero tampoco es imprescindible.

13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*

Sí. Tenemos página web, y estamos en Facebook. Porque lo he visto.

14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*

No la visito mucho la verdad.

15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*

Diría que tenemos perfil en Facebook y no sé si alguno más.

16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*

Creo que es buena.

17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*

No lo sé

18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores?*

*¿Cree que es o sería útil?*

Que yo sepa no. Bueno, puntualmente ya se traslada la opinión.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

Teléfono, en persona y por e-mail supongo.

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

8. Web

2. Redes Sociales

3. Radio

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

No

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

Un poco más sí. Me gusta saber lo que hace la empresa.

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Bueno en general

Trabajador N°3

DEPARTAMENTO: Marketing y ventas

NOMBRE: Joan Tomàs

EDAD: 42 años

SEXO: Hombre

ESTUDIOS: Universitarios

TIEMPO EN LA EMPRESA: 9 años

DÍA DE LA ENTREVISTA: 24/05/16

1. *¿Ha oído hablar de las TIC? Sabe que son?*

Sí. Creo que es todo lo relacionado con internet y redes sociales.

2. *¿Su empresa utiliza las TIC? Sabe cuáles?*

Sí. Tenemos página web, perfil de Facebook, etc.

3. *¿Cree usted que en la empresa la Comunicación Interna es buena? ¿Por qué?*

En general sí, porque los trabajadores normalmente sabemos lo que tenemos que saber, pero algunas veces falla.

4. *¿La empresa le ha transmitido alguna pauta a la hora de comunicar? ¿Cuáles?*

No.

5. *¿En su opinión, una buena o mala comunicación, afecta a su trabajo? ¿Por qué?*

Claramente sí. Genera un mal ambiente de trabajo.

6. *¿Algunas veces duda de a quién debe comunicar las cosas o cómo hacerlo? ¿Por qué?*

Normalmente no. Sé a quién dirigirme en cada caso.

7. *¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus compañeros?*

*¿Por qué?*

Teléfono, e-mail, whatsapp, y reuniones. Son los más cómodos.

8. *¿Cree que una mejora de la comunicación le haría implicarse más en la empresa? ¿Por qué?*

Puede. Pero tampoco lo veo imprescindible a día de hoy.

9. *¿Usted conoce los valores de la empresa? ¿Cuáles son?*

No

10. *¿Cómo se comunica con los proveedores?*

Solo me comunico con clientes.

11. *¿Cree que la forma como le comunican las cosas es la adecuada? ¿Por qué motivo/s?*

Normalmente sí. Las formas son correctas.

12. *¿Conoce las campañas de publicidad y márketing que hace su empresa? ¿Cómo las conoce? ¿Qué opina de ello?*

Sí. Pienso que para mi trabajo es muy importante. Deberíamos hacer más.

13. *¿La empresa está presente en Internet? ¿Dónde? ¿Cómo lo sabe?*

Sí. Tenemos web y página de Facebook

14. *¿Qué le parece la página web de su empresa?*

Es correcta aunque pienso que podría modernizarse

15. *¿La empresa dispone de perfiles en Redes Sociales? ¿Está conectado/a con esos perfiles? ¿Por qué?*

Sí. Tenemos perfil de Facebook, y sí, estoy conectado

16. *¿Qué opina de la imagen que transmite la empresa?*

En general es buena

17. *¿Sabe si hay accionistas en su empresa? ¿Te comunicas con ellos? ¿Sabes si alguien lo hace?*

No lo sé

18. *¿La empresa dispone de canales para la participación de los trabajadores? ¿Cree que es o sería útil?*

Canales como tales no. Pero puntualmente trasladamos la opinión. Podrían ser útiles sí.

19. *¿Si usted tuviera que escoger tres herramientas para que los trabajadores se comuniquen entre ellos, cuáles serían?*

Teléfono, e-mail y whatsapp

20. *¿De estos canales de comunicación externa, ¿Cuáles son más importantes según usted?*

9. Web                      2. Redes Sociales

21. *¿Cree que en la empresa existen dificultades técnicas o tecnológicas que dificultan la comunicación? ¿Cuáles?*

No

22. *¿Le gustaría estar más informado de lo que hace la empresa? ¿Por qué?*

Siempre va bien estar informado pero no es una prioridad para mi.

23. *En resumen, su estado dentro de la empresa es...*

Correcto