

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BIBLIOTECA GUSTAVO LEAL

FECHA DE ENTREGA: 16/10/2019

**AUTORIZACION PARA LA DIFUSIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS DE GRADO Y/O
TRABAJOS DE ASCENSO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
UCV**

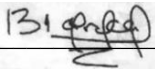
Yo, (Nosotros) Blanca Isabel Bongioanni Fiorillo y Sleither José Fernández Bastardo
_____, autor(es) del trabajo: Millennials, Tendencias de la Comunicación Interna en
Agencias de Marketing Digital Venezolanas

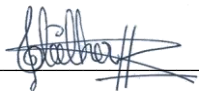
Presentado para optar: al título de Licenciados en Comunicación Social

A través de este medio autorizo a la Escuela de Comunicación Social de la UCV, para que difunda y publique la versión electrónica de este trabajo de grado, a través de los servicios de información que ofrece la Biblioteca Gustavo Leal de la Institución, sólo con fines de docencia e investigación, de acuerdo a lo previsto en la Ley sobre Derecho de Autor, Artículo 18, 23 y 42 (Gaceta Oficial Nº 4.638 Extraordinaria, 01-10-1993).

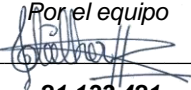
X	Sí autorizo
	Autorizo después de 1 año
	No autorizo

Firma(s) autor(es)


C.I. Nº 22.228.257
e-mail: blancabongioanni17@gmail.com


C.I. Nº 21.133.421
e-mail: sleither.fernandez@gmail.com

C.I. Nº _____
e-mail: _____

Por el equipo

C.I. Nº 21.133.421
e-mail: sleither.fernandez@gmail.com

En Caracas, a los 16 días del mes de octubre de 2019

Nota: En caso de no autorizar, la Escuela de Comunicación Social publicará en sus portales la referencia bibliográfica, tabla de contenido (índice) y un resumen descriptivo elaborado por la Biblioteca Gustavo Leal, sus palabras claves y se indicará que el autor decidió no autorizar el acceso al documento a texto completo.

La cesión de derechos de difusión electrónica, no es cesión de los derechos de autor, porque este es intransferible.

Título del Producto o Propuesta: _____



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

***MILLENNIALS, TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN AGENCIAS
DE MARKETING DIGITAL VENEZOLANAS***

Trabajo Especial de Grado para optar al título
de Licenciados en Comunicación Social

Tutora:

Prof. Rosa Hilayaly Valera

Autores:

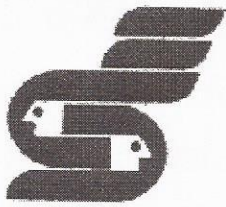
Br. Bongioanni, Blanca

CI: 20.228.257

Br. Fernández, Sleither

CI: 21.133.421

Caracas, julio de 2019



CONSTANCIA DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, profesor **Alejandro Terenzani**, Director de la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, hace constar que la ciudadana **BLANCA ISABEL BONGIOANNI FIORILLO**, portadora de la Cédula de Identidad N° **20.228.257**, presentó y aprobó su Trabajo de Licenciatura con la calificación **APROBADO SOBRESALIENTE MENCIÓN PUBLICACIÓN**, tal como consta en el Acta firmada por el Jurado, integrado por los profesores: **Rosa Hilayaly Valera, (Tutor), José Luis Peralta, Atilio Romero.**

Constancia que se expide de parte interesada en Caracas, a los **23** días del mes de julio de **2019**.

Prof. Alejandro Terenzani



AT/cmg.-



ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL UCV

Fundada El 24 de Octubre de 1946

CONSTANCIA DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, profesor **Alejandro Terenzani**, Director de la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, hace constar que el ciudadano **SLEITHER JOSÉ FERNÁNDEZ BASTARDO**, portador de la Cédula de Identidad N° 21.133.421, presentó y aprobó su Trabajo de Licenciatura con la calificación **APROBADO SOBRESALIENTE MENCIÓN PUBLICACIÓN**, tal como consta en el Acta firmada por el Jurado, integrado por los profesores: **Rosa Hilayaly Valera, (Tutora), José Luis Peralta, Atilio Romero.**

Constancia que se expide de parte interesada en Caracas, a los **23** días del mes de julio de **2019**.

Prof. Alejandro Terenzani
Director



AT/cmg.-

Hacia el 50° Aniversario del Aula Magna de la UCV.

Universidad Central de Venezuela – Facultad de Humanidades y Educación

Caracas 1040 – Teléfonos 605-29-64 – Telefax: 605-28-47

Dedicatoria

A mi mamá, quien ha sido mi fuerza, mi inspiración, mis ganas de superarme, mi motor y mi gran ejemplo a seguir. Este logro también te pertenece, soy quien soy gracias a ti y me emociona poderte dedicar este trabajo que con tanto amor, esfuerzo y dedicación se ha hecho. Y como siempre dices “ser feliz es la meta, lo demás es consecuencia”, sigamos siendo felices, mamá, ¡Te amo!

A mi esposo, porque también eres parte de esta meta alcanzada, porque sigues apoyándome y motivándome a seguir adelante. A ti, porque sigues creyendo y apostando por mí, por recordarme que estás a mi lado en todo momento y que tenemos un futuro exitoso. Te amo.

A mi abuela, Mamama, porque siempre me dijiste la importancia del estudio y estuviste conmigo ocho semestres de la carrera. Sé que ahora, desde el cielo, sigues guiándome y que estás muy orgullosa de que otra nieta vista de toga y birrete y sea una Licenciada de la República Bolivariana de Venezuela. Te amo y te recuerdo bonito.

A mi papá, porque ha estado presente y ha sido partícipe de toda mi formación. Gracias por apoyarme y dejarme ver lo orgulloso que estas de mí.

A mi hermano, Gabriel Bongioanni, por ser mi ejemplo a seguir y por estar siempre a mi lado apoyándome en cada paso que doy.

A mis hermanos menores, Ítalo y María Victoria Bongioanni, porque me han servido de motivación para ser la mejor y que ustedes se puedan sentir orgullosos de su hermana.

Blanca Bongioanni

Dedicatoria

A mi madre, por encima de todas las cosas, por ser la guía de todo lo que he alcanzado.

A mi hermano José Leonardo, quien partió muchísimo antes de que pudiésemos compartir nuestra infancia y logros juntos.

A mi país, Venezuela, que a pesar de su difícil situación, siempre me inspira a dar todo lo mejor por él.

A los estudiantes y profesionales de la mejor carrera del mundo, la Comunicación Social.

A mi casa de estudios, la mejor del país, la Universidad Central de Venezuela.

Sleither Fernández

Agradecimientos

En primer lugar le doy gracias a Dios quien ha sabido guiarme y me ha dado la fortaleza para seguir adelante y no rendirme ante los obstáculos. Gracias por estar a mi lado siempre y ponerme a tantos ángeles en el camino para ayudarme a alcanzar mis metas.

A la Universidad Central de Venezuela, porque desde mucho antes de decidir que era lo que quería estudiar, yo ya sabía que era en esta -mi casa de estudio- donde quería formarme como profesional; y es que desde siempre mi mamá me inculcó el espíritu Ucevista que llevo por dentro, desde muy pequeña caminaba por sus pasillos, participaba en sus actividades y tomaba la tan reconocida chicha en la Plaza del Rectorado. Y, bajo la ley de la atracción, ya yo había decretado que en lo que me graduara de bachiller mi nuevo grito de guerra sería el poderoso: U UCV.

Pero ese sueño de estar en la majestuosa UCV no hubiese sido posible sin el Programa Samuel Robinson. Gracias al programa y todo el talento profesional y humano que ahí laboran, yo pude materializar esa meta y hoy por hoy ser ejemplo para tantos Samuelitos de que ¡si se puede!

A mi mamá, Ilia Fiorillo, por estar conmigo en todo momento, por haberse desvelado tantas noches ayudándome a estudiar. Ella, fue mi primera editora y me corrigió trabajos, fue mi público mientras practicaba exposiciones, fue crítica de cine cuando presenté mis cortometrajes, se leyó libros y guías para poder debatir distintos temas conmigo para ayudarme a estudiar. Este logro es de las dos y sin ti yo no hubiese podido llegar donde estoy. Gracias por ser la mejor.

A mi esposo, Manuel Fernández, que me buscó tantas noches a la universidad después de clase, me ayudó a crear, grabar, editar, protagonizar y corregir proyectos audiovisuales. Que

cuando estaba muy estresada buscaba la forma de distraerme y cada día me recuerda lo orgulloso que está de mí. Te amo, gracias por ser pilar fundamental para mí.

A mi compañero de tesis, Sleither Fernández. Definitivamente, eres uno de esos ángeles que Dios puso en mi camino. Fuimos un equipo desde inicios de carrera, sabíamos cómo trabajar, nos entendíamos, nos apoyábamos y confiábamos uno en el otro. Haz sido mi motor en este trabajo de grado, el que me dio ánimos cuando el cansancio me arropaba y el que me daba paz y me hacía entender que todo iba a estar bien. Para ti, todo mi cariño, mi respeto, mi gratitud y mi orgullo. Simplemente, gracias. Te quiero en grande, Bebeso.

A mi compañera fiel, Tiana. La que se desveló conmigo sin entender por qué, la que muchas veces se acostaba encima de mi laptop para que no trabajara más, pero entendía que debía seguir y se acostaba a un lado, la que aún en este momento esta acostada en mis pies sin saber que hablo de ella. A ti, mi princesa, gracias.

A mi familia, que me han apoyado en cada momento, que con la mejor actitud me ayudaron en cada tarea, que nunca dejaron de apostar por mí. A ustedes, que sirvieron de modelos de fotos, locutores de radio, entrevistados y hasta actores de cine. Muchas gracias por ser mi motor, los amo con todas mis fuerzas.

A mis amigos, quienes me han apoyado en cada paso que doy. Que se sienten orgullosos de mis éxitos y siempre han estado ahí para levantarme cuando la situación no está tan buena. Gracias porque cada uno forma parte esencial de mi vida y sin ustedes todo hubiese sido un poco más difícil. Luxay Morales, Paola Carreño y Alejandro Padilla, ustedes más que nadie han sido piezas fundamentales en mi camino, los amo.

A nuestra tutora, Hilayaly Valera, que creyó en nosotros, nos guió, aconsejó y llevó de la mano para lograr este trabajo de grado. Profesora, gracias por sus consejos y por ser parte de este logro para nosotros.

Y a todas las personas que me acompañaron en este camino, sin su apoyo este logro hubiese sido un poco más complicado. ¡Gracias!

Blanca Bongioanni

Agradecimientos

A Dios, por brindarme la salud y fuerza necesaria para luchar por esta y por todas mis metas.

A mi madre, Lourdes Bastardo, que con su ejemplo, honor y fortaleza, me inyectó los mejores ánimos para continuar a pesar de las distintas dificultades, tanto académicas como extraacadémicas.

A mis tíos Yolanda Fernández, Ramón González y Odalys Bastardo, de mis pocos parientes siempre pendientes de mis metas académicas y profesionales.

Al señor Freddy Perdomo, quien se he convertido en un tutor de vida y que ha sido un ejemplo para seguir adelante en todo lo que me he propuesto. Siempre me brindó su disposición para capacitarme y para avanzar en el desarrollo de este proyecto.

Al profesor Gabriel Patrizzi, primera persona en guiarnos académicamente en la temática.

A Hilayaly Valera, nuestra tutora, por su disposición, por su entrega al proyecto, por su motivación, por inspirarnos a desarrollar la creatividad y sobre todo por su entendimiento ante las dificultades presentadas en el camino.

A Blanca Bongioanni, mi compañera en este proyecto, por permitirme compartir un tránsito académico durante toda la carrera, en el que aprendimos muchísimo mutuamente uno del otro y con muy buenos resultados.

A Wilson Álvarez, mi amigo y hermano de la vida, siempre inyectando su motivación.

A mis amigos de la Escuela de Comunicación Social: Paola Amundaray, Alexis Pérez, Saimar Osorio, Ana Rojas, Bárbara Bello, Ericka Henríquez, Cesiah Márquez, Jorge Parra, Wilmer Cordero, Frangymar Rojas, Elvianys Díaz, Claudia Hernández, Julio Gómez, Valentina Ferreira, Valerie Araujo, Miguel Rodríguez, Raymond Chacón, Iván Mejía, Acxel Saduy, Carlos Quintero, José Panzarelli, Werner Rito, Israel Carpio, José Zapata, Yenifer Abzueta, José Padrón, José Toro, María Gabriela Silva, Stefani Sahuquillo, Ederin Sandoval y Luis Felipe González, por todas las experiencias compartidas a lo largo de este camino. Quiero hacer

mención especial a Richard Roche, Carlos Carreño, Diego Navarro, Tony Mendonça y Ricardo Barbar por brindarme su apoyo y oficio incondicional en momentos claves. Perdonen otros colegas y futuros colegas, si se me escapan en esta lista.

A mis amigos y compañeros de ayer y hoy de Movimiento UCV, equipo que lidera el movimiento estudiantil de esta casa de estudios. Entre ellos a: Elia Villarroel, Lizana Guillén, Albern Mendoza, Alfredo García, Estefanía Cervó, Freddy Peláez, Víctor Alvino, Gabriela González, Gabriela Figueroa, Givany Escalona, Isabella Salazar, Javier González, Jenny Rodríguez, Jorge Barragán, José Coelho, Josmar Oliveros, Luis Pace, Luis Díaz, Carlos Salas, Maylen Rodríguez, Mabel González, Marysabel Centeno, Ninoska Ramírez, Raquel Oviedo, Ruxiris Fernández, Víctor García, José Briceño, Valentina Correia, Luis Murillo y Jesús Briceño. Su interés demostrado en algún momento por este esfuerzo, siempre me llenó de muchas ganas para continuar. Son grandes.

De Movimiento UCV quiero destacar a Elia Villarroel, una persona que durante gran parte de este proyecto se convirtió en mi principal aliada, tras brindarme su esfuerzo y motivación para avanzar en muchas de las tareas y actividades necesarias. Por eso y más, muchas gracias. Fuiste lo mejor de esta etapa..

A otros importantes amigos que en algún momento estuvieron presentes: Eleazar Graterol, Yeiri Merchán, Roberto Muñoz, Mary Sánchez, Génesis Pulgarín, Omar Cedeño, Abraham Guerra, David Cedeño, Daniel Cárdenas, Emmanuel Varela, Dorianny Cartagena, Ireneo Díaz, Pedro Navarro, Rafael Moretti, Nelsy Campo, Marian Campo, Gustavo Peña, entre otros.

A mi Universidad Central de Venezuela por capacitarme integralmente para la vida y al Programa Samuel Robinson por permitirme formar parte de esta casa de estudios.

A todos los jóvenes encuestados y especialistas entrevistados que hicieron este trabajo posible.

Sleither Fernández

MILLENNIALS, TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL VENEZOLANAS

Autores:

Br. Bongioanni, Blanca

Br. Fernández, Sleither

Tutora:

Prof. Rosa Hilayaly Valera

Resumen

Los *millennials* son la generación laboral más numerosa en el país y en el mundo, por lo que empresas y emprendimientos que han tenido auge tras los grandes avances tecnológicos, como han sido las agencias de marketing digital, han de reconocer los intereses de este grupo en pro de optimizar su desarrollo productivo e innovador como prestadoras de los servicios que ofertan. En la presente investigación se determinó y analizó el perfil del grupo etario en el contexto venezolano, así como las características de la comunicación interna en agencias de marketing digital, con el objeto de identificar tendencias como importantes consideraciones para la formulación de estrategias de comunicación, en procura de mejorar la interacción y el relacionamiento entre los miembros de la organización. Se realizó un estudio mixto, sustentado en fuentes documentales, en encuestas dirigidas a *millennials* empleados en marketing digital, y en entrevistas a especialistas en la materia, y los aportes de la observación por parte de los investigadores permitieron una triangulación metodológica para reunir, contrastar y complementar las características del grupo en el ámbito tanto personal como organizacional, así como las prácticas y expectativas que estos señalaron en relación a la comunicación interna.

Palabras clave: *Millennials*, Comunicación Interna, Agencias de Marketing Digital, Comunicación Organizacional

MILLENNIALS, TRENDS OF INTERNAL COMMUNICATION IN VENEZUELAN DIGITAL MARKETING AGENCIES

Authors:

Br. Bongioanni, Blanca

Br. Fernández, Sleither

Tutor:

Prof. Rosa Hilayaly Valera

Abstract

Millennials are the largest labor generation in the country and in the world, therefore companies and ventures that have boomed after major technological advances, such as digital marketing agencies, have to recognize the interests of this group to optimize their productive and innovative development as providers of the services they offer. In this research, the profile of the age group in the Venezuelan context was determined and analyzed, as well as the characteristics of the internal communication in digital marketing agencies, in order to identify trends as important considerations for the formulation of communication strategies, to improve the interaction and the relationship between the members of the organization. A mixed study was carried out, supported by documentary sources, with surveys aimed at millennials employed in digital marketing, and interviews with specialists in the field, and the contributions of the observation by the researchers allowed a methodological triangulation to gather, contrast and complement the characteristics of the group in both personal and organizational scope, as well as the practices and expectations that these pointed out in relation to internal communication.

Keywords: Millennials, Internal Communication, Agency Digital Marketing,
Organizational Communication

Índice

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	vi
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I. El problema de investigación.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Formulación del problema.....	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación de la investigación.....	12
1.5 Limitaciones.....	13
Capítulo II. Marco teórico.....	15
2.1 Antecedentes de la investigación.....	15
2.2 Bases teóricas.....	20
2.2.1 Comunicación interna en la organización.....	20
2.2.1.1 Comunicación interna y diferencias con la comunicación externa.....	22
2.2.1.2 Gestión de la comunicación interna, la gerencia y el liderazgo.....	23
2.2.1.3 Funciones de la comunicación interna.....	25
2.2.1.4 Valores organizacionales y la comunicación interna.....	26
2.2.1.5 Comunicación formal e informal: Canales y flujo de la información.....	29
2.2.2.6 Mensajes: Los contenidos y formatos.....	32
2.2.2.7 La frecuencia o periodicidad de la retroalimentación.....	34
2.2.2 Comunicación interna y el comportamiento organizacional.....	36
2.2.2.1 En la teoría clásica.....	37
2.2.2.2 En la teoría humanista.....	39

2.2.2.3 En la teoría de sistemas.....	42
2.2.2.4 En la teoría contingente.....	43
2.2.2.5 En la nueva teoría estratégica.....	46
2.2.3 <i>Millennials</i> como colaboradores/empleados en organizaciones.....	48
2.2.3.1 Definición y características del grupo etario.....	48
2.2.3.2 Distinción de otros grupos etarios.....	50
2.2.3.3 <i>Millennials</i> y el comportamiento como empleados/colaboradores.....	52
2.2.3.4 Comunicación interna entre los grupos etarios.....	53
2.2.4 Marketing digital, características, agencias y caso venezolano.....	55
2.2.4.1 Organigrama y principales cargos de una agencia.....	56
2.2.4.2 Escenario actual.....	59
2.2.4.3 Evolución.....	60
2.2.4.4 Perspectiva para próximos años.....	62
Capítulo III. Marco metodológico.....	64
3.1 Nivel de la investigación.....	64
3.2 Diseño de la investigación.....	65
3.3 Enfoque de la investigación.....	67
3.4 Población y muestra.....	68
3.4.1 Población.....	68
3.4.1.1 En la encuesta.....	69
3.4.1.2 En la entrevista.....	70
3.4.2 Muestra.....	70
3.4.2.1 En la encuesta.....	71
3.4.2.2 En la entrevista.....	72
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
3.5.1 El arqueo bibliográfico.....	75
3.5.2 La presentación resumida de textos.....	75
3.5.3 La encuesta.....	76
3.5.4 La entrevista.....	77
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	78

3.6.1 Para las fuentes documentales.....	79
3.6.2 Para la encuesta.....	80
3.6.3 Para la entrevista.....	81
3.7 Variables.....	82
Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados.....	86
4.1 Millennials, tendencias de comunicación interna en agencias de marketing digital.....	86
4.4.1 La generación tecnológica, social y exigente del campo organizacional.....	87
4.4.2 Valores: Confianza, respeto, retroalimentación, creatividad y formación.....	98
4.4.3 Flujo de información: El carácter se afianza en la horizontalidad.....	105
4.4.4 Canales: Lo presencial tan fundamental como la gama digital.....	109
4.4.5 Mensajes: Lo laboral, formativo y extralaboral entre textos e imágenes.....	139
4.4.6 Retroalimentación, un proceso comunicativo de períodos semanales.....	157
4.4.7 Un comportamiento organizacional orientado a evolucionar.....	162
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	167
5.1 Conclusiones.....	167
5.2 Recomendaciones.....	170
Referencias bibliográficas.....	174
Fuentes impresas.....	172
Fuentes electrónicas.....	177
Fuentes vivas.....	187
Anexos.....	Ver CD

Introducción

La comunicación, en términos generales, es el proceso mediante el cual un emisor envía un mensaje a un receptor a través de un canal o medio de comunicación. Es una forma de conectar que tienen las personas con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, informaciones, opiniones, entre otros modos de expresión. En la comunicación organizacional, y específicamente en la comunicación interna, se mantiene la misma premisa, pues los miembros de una compañía o institución comparten mensajes a través de distintos canales, pero también en distintas direcciones, aspirando retroalimentación sobre la base de valores compartidos y afianzados en un comportamiento común, con la finalidad de darle cumplimiento a los objetivos trazados en la corporación.

Este proceso comunicativo, con el paso de los años ha evolucionado con nuestra sociedad, experimentando grandes cambios, ya sean culturales, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, propios del desarrollo humano. En este sentido, las personas entre ciertos rangos etarios comienzan a distinguir intereses, conductas, valores y aptitudes compartidas; rasgos que terminan por caracterizar a las generaciones, es decir, el grupo de individuos nacidos en una misma época o período y sometidos, generalmente, al mismo contexto histórico y social del momento.

Las fuentes consultadas coinciden en que los *millennials*, o miembros de la también conocida como Generación Y, han influido en la dinámica del campo laboral, pues se ha demostrado que son una generación que se interesa por tener horarios más flexibles, ambientes laborales más armónicos, y por buscar vincular sus valores personales con los de la organización. De igual manera, demandan que sus aportes producto de la comunicación sean valorados y

tomados en cuenta, así como ellos mismos valoran beneficios que les permita seguir formándose y ampliando sus capacidades.

También, revelan las fuentes, que el marketing digital es una de las actividades laborales más atractivas y vinculantes a los valores personales de los miembros de la Generación Y, a su capacidad para relacionarse con otros, el desarrollo de su potencial creativo y por sobre muchas otras características, la preferencia por las más recientes tecnologías de comunicación e información. Ante ello, las empresas orientadas a los servicios digitales tienen como reto, para la incursión de integrantes de este grupo etario entre su equipo humano, la implementación de procesos de trabajo más ágiles, y entre otras decisiones gerenciales, la gestión de la comunicación interna para afianzar su compromiso de manera empática con las preferencias generacionales.

En tal sentido, en particular las agencias de marketing digital o empresas con actividades afines, tienen que innovar para el fortalecimiento de sus relaciones internas entre *millennials*, que son el grupo generacional más importante numéricamente en la fuerza laboral de este período.

En consecuencia, el objetivo principal de este estudio se centra en determinar las tendencias de la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, orientadas por las perspectivas y expectativas de miembros de la generación *millennial* dentro de estas organizaciones.

El documento se compone de cinco capítulos:

En el Capítulo I, se presenta **El problema de investigación**, en el cual se detalla a fondo el planteamiento y formulación del problema, apartado que describe los rasgos del contexto en relación a la comunicación interna de las agencias de marketing digital venezolanas, en consideración del auge del grupo etario también conocido como Generación Y, y su importancia

en la fuerza de trabajo. Se expone el objetivo general y los objetivos específicos, determinados como base para la estructuración y ejecución del presente estudio. Se plasma, además, la justificación de la investigación, la cual expresa las principales razones, tanto académicas como sociales, que permiten valorar la temática y enfoque desde el que se basa el trabajo de licenciatura. De igual forma, se exponen las limitaciones del estudio.

En el Capítulo II, se plasma el **Marco teórico**, en el cuál se presentan los antecedentes de la investigación, ya sean informes o estudios previos relacionados con el objeto de la monografía. Asimismo, se desarrollan las bases teóricas que permiten definir y caracterizar las variables de investigación, sustentadas en la definición de los aspectos ligados a la comunicación interna organizacional, la generación *millennials* y las agencias de marketing digital en el contexto venezolano. También se detallan conceptos básicos de términos empleados a lo largo del trabajo de investigación, o que definen o se presentan en las variables del objeto del análisis.

En el Capítulo III, que se denomina como **Marco metodológico**, se detallan todos los aspectos metodológicos del trabajo realizado, tales como el nivel y diseño de la investigación, la población y muestra, la descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como de las técnicas de procesamiento y análisis de los mismos, sustentados sobre la consulta a fuentes documentales tanto físicas como digitales, así como también a las de campo, entre las cuales destacan los *millennials* empleados en marketing digital y expertos en ámbitos como la comunicación corporativa, la gerencia organizacional o profesionales con destacada trayectoria en la actividad laboral referida.

En el capítulo IV, la **Presentación y análisis de resultados**, se exponen los resultados obtenidos por las fuentes documentales y vivas, producto del análisis e interpretación de los

datos recopilados por las distintas técnicas y herramientas de recolección, procesamiento y análisis de datos que fueron empleadas.

Finalmente, para el Capítulo V, referente a las **Conclusiones y recomendaciones**, se resumen los hallazgos más relevantes que trajo consigo la investigación; y que permiten la clasificación de tendencias de comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas orientada por la visión de los empleados *millennials*. Asimismo, se plantean sugerencias para el desarrollo de estudios futuros relacionados al tema en cuestión.

Capítulo I

El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

Cuando se habla de comunicación, básicamente se hace referencia al proceso mediante el cual un emisor y un receptor establecen una conexión en un lugar, momento y a través de un canal determinado, para intercambiar un mensaje. La comunicación organizacional y en especial la comunicación interna, no escapa de ese precepto fundamental.

La comunicación organizacional, según Andrade (2014), “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p. 12); con la finalidad de facilitar y agilizar la comunicación que se dan entre los miembros de la organización (directivos, gerentes, empleados y obreros).

De acuerdo con el autor, en la comunicación interna de las organizaciones los mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden ser verbales o no verbales, formales o informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, transmitirse por canales interpersonales o a través de medios de comunicación, lo que se complementa con la comunicación externa para en conjunto conformar lo que se denomina comunicación organizacional.

Sostiene Andrade (2014) que la comunicación organizacional es el resultado del relacionamiento de una empresa o institución con sus públicos, que conlleva una forma de ser y hacer, un comportamiento que marca la diferencia entre una empresa u otra.

Ese comportamiento, Robbins y Judge (2009) lo definen como comportamiento organizacional: “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10).

He allí un desafío gerencial, lograr que el comportamiento organizacional sea el más óptimo deseado, siendo la comunicación interna una estrategia necesaria en empresas empeñadas en mejorar su efectividad.

Ahora bien, los *millennials*, convencionalmente entendidos como todas las personas nacidas entre los años 1981 y 1995, representan una importante generación para el mercado laboral según el reporte de Tendencias Digitales, citado por Gutiérrez-Rubí (2014).

El sitio web Estamos En Línea, expone sobre los *millennials* venezolanos y los sitios de trabajo que buscan, dando por entendido además la compleja situación política, económica y social que ha afectado todos los sectores productivos del país en los últimos años. Refieren a Carolina Borracchia, autora del libro *It's a Match! Cómo ganar la guerra del talento*, quien explica que a estos jóvenes les gusta combinar el trabajo con la vida y

por eso las empresas se están adaptando con iniciativas como: no uniformar a los trabajadores, tener reglas flexibles de vestimenta, crear espacios de esparcimiento, horarios flexibles que les permita trabajar y hacer otras actividades. (Marín, 2015, párr. 4).

Estas características, son entonces, importantes a tener en cuenta por parte de los empleadores que aspiren lograr y mantener un comportamiento organizacional adecuado para el logro de sus objetivos.

Ante la importancia de la Generación Y, el presente trabajo de investigación pretende dar a conocer las tendencias de la comunicación interna en agencias de marketing digital tras la influencia de sus colaboradores o empleados *millennials*, marcada por el relacionamiento y entendimiento de las dinámicas de trabajo y las expectativas del equipo humano, para así orientar estrategias de comunicación interna que favorezcan el comportamiento organizacional, signado por el bienestar y la armonía.

1.2. Formulación del problema

El presente estudio surge de la necesidad de indagar, analizar e identificar lo que depara la gestión de la comunicación interna en las agencias de marketing digital, principalmente determinadas por las necesidades, requerimientos o demandas de la principal fuerza laboral del presente y futuro próximo, los *millennials*, generación de los nacidos entre los años 1981 y 1995.

El trabajo de investigación está delimitado geográficamente en la República Bolivariana de Venezuela, y de acuerdo con proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014), en base en el último censo poblacional, se aprecia que la población *millennial* representaría para el año 2021 el 23,41% del total de habitantes en Venezuela, ocupando el 48,47% de la población laboral activa del país, es decir mayores de 16 años y menor a la edad de pensionados.

Por otra parte, la consultora internacional Deloitte (2016) afirma que este grupo abarcará el 75% de la fuerza laboral global para el año 2025, y que será una población de profesionales que aspiran “trabajar para organizaciones que fomenten el pensamiento innovador, desarrollen sus habilidades y deseen verlos hacer una contribución positiva a la sociedad” (párr. 3). En consecuencia, según las fuentes consultadas, los *millennials* representan una fuerza potencial y de alto interés como objeto de estudio para el desarrollo económico y social a nivel global y en particular para Venezuela, sin obviar su incursión en el progreso tecnológico y en la economía emprendedora que, por las características de este grupo etario marcará el devenir de los próximos años.

Destaca como distintivo de los *millennials* su carácter crítico y exigente. Esta generación es susceptible de cortar relaciones con instituciones por una experiencia negativa o en caso de sentir que sus intereses no se encuentran vinculados. En este sentido, señala Gutiérrez-Rubí (2014) que los *millennials*:

son autosuficientes y autónomos, y quieren sentirse protagonistas. Valoran la participación y la colaboración, prefieren compartir a poseer y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social. (párr. 13).

Por sus características intrínsecas, incluso nativas, el perfil laboral de la generación del milenio se adapta, entre otros entes, a empresas que han desarrollado como modelo de negocios el marketing digital o actividades similares. En términos generales, Thompson (2015) se refiere al marketing digital como aquel tipo de marketing que hace uso de los medios digitales como herramientas de comunicación que permiten “mantener conectada a la empresa u organización

con sus segmentos de mercado y clientes” (párr. 10), aparte de ofrecer un servicio y ser un canal de ventas al consumidor.

No obstante, Velazco (2016) califica como imprescindible el ejercicio o empleo del marketing digital por casi cualquier sector, no solo relacionado al habitual campo de la comercialización y los negocios, sino también por aquellos entes públicos u organizaciones no gubernamentales en campañas promocionales, o de difusión, de sus actividades y gestiones.

En consecuencia, se puede afirmar que las agencias de marketing digital juegan un papel determinante en el éxito de las marcas que promocionan. WARC, un servicio online especializado en marketing y publicidad, en el marco de su informe anual sobre la marcas más eficaces del mundo, reflejó para el 2017 el ranking de las cincuenta mejores agencias digitales en todo el planeta luego del análisis de más de 2.200 campañas ganadoras en 87 certámenes relacionados con la creatividad y la publicidad en todo el mundo. (WARC, 2017)

Ogilvy & Mather Advertising, McCann Erickson, Leo Burnett y DDB Worldwide, son cuatro de las redes de agencias que destacan en el *top ten* internacional, y que a su vez desarrollan actividad en Venezuela, a través de filiales, ubicándose, de la misma manera, dentro de los primeros diez puestos de la última clasificación de agencias de publicidad en el país de acuerdo al ranking de la revista *Producto* (2017), que con una totalización de 55 agencias sitúa al campo del marketing digital por encima de la representación de otras empresas relacionadas a la comunicación y a la creatividad.

Por ende, la investigación también se afianza en el hecho de que la comunicación interna, determinada por las demandas de los *millennials* empleados o colaboradores, incide en la comunicación como negocio, es decir, en el desarrollo de las actividades de empresas prestadoras de servicios relativos a la comunicación, en un contexto en el cual las agencias de

marketing digital cobran mayor importancia como sector productivo, no solo a escala global, sino también en el plano nacional, escenario de recientes y numerosos emprendimientos en el área ante un marcado conflicto socio económico que afecta a todo el país.

Sobre este particular, investigaciones consultadas refieren que la empatía entre la empresa y sus colaboradores incide en la estabilidad laboral, así como en los niveles de eficiencia, el rendimiento, la creatividad e innovación en los procesos, y, entre otros beneficios, el reinante ambiente colaborativo por parte del equipo humano, conformando un productivo ecosistema para el logro de los objetivos organizacionales, alimentando el bienestar y el crecimiento interno con proyección hacia lo exterior, y de alcance a clientes, aliados y prospectos.

Capriotti Paúl (2009) sostiene que para alcanzar esa empatía deseada es fundamental comunicar puertas adentro y desarrollar relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información, para generar creatividad y espíritu de equipo, afianzar el compromiso con la misión, los valores y con la propia organización. El autor destaca:

Lo que los públicos piensan de una entidad es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la organización. De esta manera, todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma (p.28).

A partir de lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo debe gestionarse la comunicación interna en las agencias de marketing digital venezolanas, enfocadas en las características de los colaboradores o empleados *millennials*?, y ¿qué tendencias o lineamientos

están marcando los requerimientos de esta generación respecto a las prácticas de comunicación interna en las organizaciones?

1.3. Objetivos de la investigación

Sobre la base del problema formulado, los objetivos del presente estudio son:

1.3.1. Objetivo general.

Determinar tendencias de la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, centradas en la generación *millennial*.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Definir características de los *millennials* como generación etaria con relación al proceso de comunicación interna en las organizaciones.
2. Conocer rasgos de la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, según empleados o colaboradores *millennials* y especialistas calificados en el área.
3. Explorar las expectativas de los *millennials* con relación a la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas.
4. Clasificar tendencias de la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, conforme a las demandas actuales de los *millennials*.

1.4. Justificación de la investigación

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de agencias de marketing digital venezolanas, de cómo gestionar su comunicación interna para lograr un comportamiento organizacional que llene las expectativas de quienes representan la principal fuerza laboral del presente y el futuro cercano: los *millennials*.

Con la necesidad de fortalecer la identificación y relación entre la empresa y sus colaboradores, la presente investigación se enmarca en un ideal campo de acción profesional para los comunicadores sociales al identificar tendencias de la comunicación interna en las organizaciones, centradas en las características y expectativas de la llamada Generación Y, muy en particular en el entorno venezolano.

La información del estudio tendrá la finalidad de generar fundamentos estratégicos y de acción, recomendables a implementar por parte de las empresas de marketing digital y servicios afines, de cara a los retos que implica la presencia y estabilidad de la generación del nuevo milenio en puestos laborales. Este trabajo también servirá de guía a emprendedores digitales como gerentes de negocios con un equipo humano compuesto por *millennials*.

De esta manera, también se aspira la realización de nuevos estudios que nutran esta línea de investigación de la comunicación interna y los grupos etarios, a fin de optimizar su planificación y desarrollo como un eje transversal de toda organización que apunta hacia la eficiencia.

1.5. Limitaciones

Durante la ejecución del trabajo de investigación se presentaron obstáculos, considerados como limitaciones de diferente índole:

- **Logísticas:** La falta de colaboración por parte de los encuestados al momento de suministrar la información requerida en los instrumentos de recolección de datos, como también la posible paralización o suspensión de actividades de las agencias a consultar, además de la imposibilidad de llegar a acuerdos con estas empresas para la aplicación de las encuestas a los colaboradores. Por otra parte, la cancelación eventual de citas por los entrevistados calificados, así como las fallas de comunicación presentadas en el caso de contactos a distancia.
- **Económicas:** Los costos de impresión, en los casos necesarios, de los distintos instrumentos de recolección de datos para su validación y aplicación, afectados por la constante y elevada hiperinflación que de la que ha sido objeto el país, situada en 1.698.488,2% durante el año 2018, según la Asamblea Nacional (Callama, 2019), además de los gastos de traslados y logísticos que implican la consulta a través de las entrevistas calificadas a los distintos especialistas contactados para el aporte a la investigación.
- **Humanas:** La incapacidad de controlar exhortaciones o exigencias previas a la consulta por parte de los patronos, responsables o supervisores hacia los encuestados que laboran en sus empresas, así como los prejuicios desarrollados por los encuestados o entrevistados ante los respectivos instrumentos, las preguntas o el entorno en el que son tanto enunciadas como respondidas.

- **Documentales:** La carencia de archivos o documentos, principalmente físicos, relativos al objeto del estudio y la falta registro estadístico que describen los perfiles, características, gustos y necesidades de los *millennials* venezolanos, datos que serían utilizados como fuentes previas para levantar con mayor facilidad el trabajo de investigación.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

En la investigación teórica y documental llevada a cabo, se aprecia que los *millennials* como objeto de estudio en Venezuela no tienen una amplia cobertura, pues puede considerarse que el tópico es un tema relativamente reciente, por tratarse de un grupo que por su condición etaria, apenas ha logrado incursionar en el campo profesional en los últimos años. Aún así, es de gran importancia tomar en cuenta el aporte de estudios relacionados a la innovación en comunicación organizacional interna, en empresas o instituciones en el país, en pro la optimización de los resultados corporativos, tras la integración de empleados o departamentos

Por otra parte, se pueden constatar valiosos aportes en la región latinoamericana que vinculan en sus objetivos de investigación variables relacionadas al papel desempeñado por la comunicación interna y a las prácticas desarrolladas por el marketing digital ante la influencia de la generación *millennial* y su importante presencia en el campo laboral y comercial.

De esta manera, estos distintos casos de estudios han de fijarse como punto de partida para orientar el presente trabajo de investigación, con base en las estrategias planteadas para la

identificación de necesidades, valores e intereses del recurso humano de esta generación en relación al puesto de trabajo y al entorno organizacional en el que se desempeña.

En este sentido, un primer trabajo corresponde al título de *Auditoria de Comunicación Interna de la información comercial entre la Gerencia de Marca y las Tiendas Farmatodo del Área Metropolitana de Caracas*, realizado por González y Jaspe (2005) como requisito para optar al título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Central de Venezuela.

Este estudio, como su nombre lo apunta, se centró en la identificación, conocimiento y evaluación de los procesos y medios de comunicación interna existentes entre los gerentes de marca y los empleados de las tiendas *Farmatodo*, delimitadas en el Área Metropolitana de Caracas. Fue una investigación de tipo exploratoria con un diseño de campo, que empleó la encuesta como principal instrumento de recolección de datos, sobre la base de consulta en un universo de 55 tiendas, con una muestra altamente representativa de 48 gerentes y de 96 empleados.

Como resultado se obtuvo, en general, una evaluación positiva de la comunicación comercial entre ambos sectores de la empresa, pues tanto los empleados en las tiendas, como los gerentes de marca, expresaron en su mayoría sentir sus requerimientos satisfechos en el intercambio informativo formal e informal y en los medios de transmisión, para un correcto desempeño de sus funciones laborales. De esta manera, se concluyó que la organización, a pesar de que no se le fue identificada la ejecución de un plan comunicacional programado, apuntaba hacia un valor agregado denotado en una relación laboral armoniosa y un efectivo funcionamiento como institución.

En segundo lugar, se consultó la tesina titulada *El rol de la Comunicación Interna ante la brecha generacional: Estudio en casos de empresas IT*, realizada por Pérez (2017), como

requisito académico para el área de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires.

Dicho aporte tuvo como base el estudio sobre la evolución de la comunicación interna y la cultura organizacional en empresas argentinas relacionadas a las tecnologías de información, a partir del ingreso de la generación *millennials* al ámbito laboral y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación a los entornos de trabajo. Entre las organizaciones objeto de estudio se hallaban *FDV Solutions* y *Globant*, empresas de servicios de desarrollo de software, además de *InfosecI*, empresa de software de seguridad informática.

La metodología de este aporte se desarrolló en un nivel exploratorio, con un diseño de campo ejecutado a través de un estudio de casos, que empleó técnicas como la observación y la encuesta para la recolección de datos, así como el análisis del contenido recabado sobre variables cualitativas y cuantitativas, para su interpretación y posterior presentación de resultados.

En esta línea, la investigación concluyó que el 85% de los empelados encuestados eran de la Generación Y (*millennials*). Además, se observó que “las tres organizaciones son flexibles en cuanto a horarios y modalidad de trabajo por objetivos, y cuentan con espacios de trabajo abiertos, sin oficinas individuales” (p. 82) y se determinó que los canales más utilizados eran el correo electrónico y el chat, ambos digitales, lo que facilitaba un flujo horizontal de las interacciones. Por otra parte, los empleados valoraron mejor los encuentros presenciales para la organización, desarrollo y resultados de los proyectos y demostraron identificarse con valores relacionados al cooperativismo, el liderazgo y la empatía.

En tercer lugar, se logró identificar un tercer trabajo titulado como *Propuesta estratégica para el replanteamiento de las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela, C.A.*, realizado por Visla (2014), presentado como requisito de grado para optar, al igual que en

los dos casos anteriores, al título de la Licenciatura de Comunicación Social en la Universidad Central de Venezuela.

El objetivo de este estudio se centró en definir las estrategias viables para refundar el ejercicio de las comunicaciones internas de la empresa *Rockwell Automation de Venezuela*, compañía encargada de la elaboración y comercialización de productos y servicios tecnológicos destinados al mejoramiento y seguridad de las actividades del sector industrial.

Este trabajo fue una investigación de campo diseñada en un nivel exploratorio, empleando como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación y la encuesta, en primer lugar para la definición de variables, y en segundo lugar para la identificación de los indicadores contenidos en dichas variables. El cuestionario buscaba indagar en la opinión de los empleados sobre aspectos relacionados a su satisfacción laboral dentro de la organización, el desarrollo de sus comunicaciones internas, así como sobre la posibilidad y apertura a un mejoramiento de las relaciones laborales a través de nuevas estrategias.

Luego del análisis de los resultados, se concluyó que se presentaban una serie de carencias en el proceso de comunicación que afectaban los objetivos de la empresa en cuanto a la integración de sus empleados y que identificó apatía y desinterés en ellos para con sus labores y tareas. Sin embargo, los consultados expresaron que las mejoras en dichas condiciones podrían ser perfectamente aplicables y manifestaron su apertura y disposición a una reestructuración de estrategias de comunicación que permitiera brindar como resultado un mejor ambiente de trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Un último trabajo evidencia el papel desempeñado por el marketing digital como una práctica o actividad relacionada estrechamente al interés de los *millennials*. El estudio llevó por nombre *La influencia del marketing digital en los millennials mexicanos para fomentar el*

consumismo de moda rápida, realizado por Moya y Orozco (2017) como requisito para su titulación en Mercadotecnia en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

Como objetivo general la investigación se centró analizar la influencia del marketing digital en los *millennials* mexicanos para fomentar su consumismo en moda rápida. Respecto a la metodología empleada, se enmarcó en un nivel descriptivo, mientras que su diseño fue de tipo documental proyectado en estudio monográfico-correlacional. La técnica empleada para la búsqueda y procesamiento de información fue el análisis documental tras la utilización de las fichas bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y de resumen.

En ese sentido, se tomaron en cuenta la revisión de artículos tanto de Europa como de América (México, Colombia, Argentina, Perú y Chile) relacionados a las características de la generación y al potencial mercado que esta representa frente al marketing digital. Finalmente, pese a que no aborda información relativa a la comunicación interna, como resultado se reflejó que el internet es considerado una herramienta global para las comunicaciones, en la que el correo electrónico y el *newsletter* continúan marcando la atención para la interacción con y entre *millennials*.

En conclusión, los trabajos citados son considerados pertinentes de acuerdo a los objetivos de la presente investigación, debido a que enfocan su estudio en la opinión de los empleados, en algunos casos *millennials*, sobre la influencia en sus labores de los procesos de comunicación organizacional que se desarrollan en sus instituciones de trabajo, con el propósito de orientar o favorecer el diseño de nuevas estrategias que resulten en una relación armónica entre los intereses individuales e institucionales. Por ende, son contemplados como punto de partida para la investigación, principalmente en consideración de los instrumentos y herramientas

de recolección de datos y de análisis de información que han de ser empleados como guía para la realización del estudio.

2.2. Bases teóricas

Según Arias (2012) “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). En esta sección, se contempla desarrollar la conceptualización tanto de la temática abordada, como de las variables objeto de análisis.

2.2.1. Comunicación interna en la organización.

Dance y Larson (citados en Ongallo, 2007) definen la comunicación de diferentes maneras de acuerdo a sus componentes: como **proceso**, es entendida como “la transmisión de información, ideas, emociones, conocimientos, etc, mediante el uso de símbolos: palabras, imágenes, íconos, gráficos” (p. 12). Entre otros componentes está el del **conocimiento**, en que la comunicación es identificada como “el proceso por el cual entendemos a los demás, y somos entendidos por ellos. Es algo dinámico, en cambio constante y adaptable a cada situación o contexto” (p.12).

En síntesis, según Dance y Larson (citados en Ongallo, 2007), se puede afirmar que la comunicación es un proceso para intercambiar ideas y conseguir que un emisor sea comprendido por sus receptores, o lo que es igual de importante, que un receptor tenga la posibilidad de convertirse en un emisor comprendido. Asimismo, puede definirse como un fenómeno natural de

las relaciones humanas, caracterizado por la capacidad del hombre de simbolizar de distintas formas sus ideas y emociones para que puedan ser comprendidas y respondidas por otros.

En el campo de las organizaciones, Andrade (2014), define la comunicación como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.12).

En consecuencia, la comunicación en la organización es un hecho considerado ineludible, y en ese sentido es necesaria la sistematización de las interacciones entre sus miembros para garantizar el éxito integral de las instituciones o empresas que estos integran. Así lo confirma Andrade (2014):

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan en los miembros de la organización, o entre la organización y su medio (...), todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (p.13)

En ese sentido, la importancia de la comunicación organizacional y la forma en que se desarrolla, sobre todo a lo interno, parte de su posibilidad de influir en los intereses, opiniones y comportamiento de los miembros de la institución y como consecuencia, en la de su público externo.

2.2.1.1 Comunicación interna y diferencias con la comunicación externa.

Las organizaciones deben comunicarse tanto a lo interno, como a lo externo. Es decir, los empleados de la empresa o colaboradores de una institución tienen ciertos parámetros para intercambiar información con los demás miembros de la organización, así como también con personas del exterior. En consecuencia, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa.

Más relacionada al objeto de estudio, la **comunicación interna**, Andrade (2014) la define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros” (p.12), esto quiere decir, que las organizaciones deben velar por la buena comunicación entre sus empleados para alcanzar en conjunto el logro de los objetivos organizacionales. Es importante destacar que la comunicación interna de una organización incluye desde miembros de la directiva hasta el personal obrero, con la finalidad de mantener “informados, integrados y motivados a sus empleados” (p.12).

En este sentido, se diferencia de la **comunicación externa** en que esta, según el autor, atañe a los mensajes que difunde una organización hacia sus públicos externos como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, medios de comunicación, autoridades gubernamentales, entre otros, para mantener o mejorar sus relaciones con ellos y así lograr dar una imagen beneficiosa que promueva el consumo de sus bienes o servicios.

2.2.1.2. Gestión de la comunicación interna: La gerencia y el liderazgo.

Entendiendo la comunicación interna según Benito Berceruelo (2014) como aquella comunicación que “responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante” (p.31), se puede expresar que la misma es contemplada como una herramienta para contar a los empleados de una organización lo que la organización está haciendo.

A su vez, permite un diálogo entre las partes (la dirección y los trabajadores, por ejemplo), es decir, un constante *feedback* entre ellas, además de coordinar los distintos departamentos que conforman la organización “favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales” (Berceruelo, 2014, p.32). Con ello, lo que se persigue es que los miembros de la organización se sientan parte de la empresa y puedan estar al tanto de los puntos de vista y opiniones de la alta gerencia de la organización en temas que les atañen directamente. Eso es lo que define a la comunicación frente a la mera información.

Susana Cáceres, socia directora de *Internal*, consultora especializada en Comunicaciones Internas y Responsabilidad Social Interna, escribe en su blog que “la gestión de la comunicación interna requiere del compromiso y respaldo de la alta dirección” (Cáceres, 2017 a, párr. 11). Explica también que la alta gerencia al estar vinculada estrechamente con una buena comunicación, “los líderes medios asumirán que es un tema relevante” (párr. 11).

Cáceres (2017 a) también apunta que además de declarar que se debe bajar la información a todo el personal de la organización también se debe puntualizar “qué comunicaremos, cuándo lo haremos, a quién, cuándo volverá el *feedback*; y –muy importante- por qué lo haremos” (párr.

12). Lo anterior, con el objetivo de garantizar que cada departamento difunda la información justa y precisa y así evitar un “rumor muy poderoso”, de acuerdo a palabras de la propia autora.

Aparte de la gerencia, los líderes tienen un papel fundamental en la comunicación interna, ya que, son las personas que van a estar encargada de recibir el *feedback* y mantener la fluidez del proceso de comunicación ya sea ascendente, descendente u horizontal.

En un artículo publicado por el sitio web Prevención Integral (2017) explican el papel que desempeña un líder en la comunicación interna:

- Debe ser una persona de confianza, con capacidad para resolver problemas o dudas del equipo de trabajo
- Debe escuchar a sus colaboradores, así mismo motivarlos en todo momento
- Debe comunicar y escuchar bien a su equipo para poder alcanzar las metas trazadas
- Debe involucrar a los colaboradores para incentivar la innovación y el cambio
- Debe incentivar a los empleados a canalizar las metas para implementar una estrategia para lograrla
- Debe transmitir y recibir el feedback para que la alta gerencia sepa lo que piensan los trabajadores y los trabajadores sepa los lineamientos y objetivos de la alta gerencia

Entonces, se puede decir que tanto la gerencia como los líderes son los garantes de que una organización pueda tener una comunicación interna eficiente y eficaz, y en la que se aprovechen al máximo las capacidades y aportes de cada uno de sus miembros, no solo para el proceso comunicativo, sino, en consecuencia, para el alcance los objetivos organizacionales.

2.2.1.3. Funciones de la comunicación interna.

Con respecto a la comunicación, esta puede tener atribuida una diversidad de funciones importantes para el desarrollo y sostenibilidad de una organización. Sin embargo, debido a que el objeto de estudio está enfocado en estimar tendencias sobre las interacciones entre miembros de una misma organización, se definen los roles que desempeña la comunicación hacia el interior de las instituciones.

Según Robbins y Judge (2009) y Joseph (s.f.), las funciones principales que cumple la comunicación organizacional, orientadas principalmente por la comunicación interna son; el control, la motivación, la expresión emocional (o interacción), la información y la retroalimentación. Estas no tienen un orden jerárquico en el desarrollo del proceso comunicativo que se emplea en los grupos u organizaciones. Se describen a continuación de la siguiente manera:

- **Control:** La comunicación en la organización sirve para mantener el control del comportamiento de los miembros que hacen vida en ella a través de distintas estrategias. Es decir, funge como mecanismo para guiar las labores que deben desempeñar los trabajadores en sus respectivos cargos respetando las “jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan” (Robbins y Judge, 2009, p.351)
- **Motivación:** En los grupos u organizaciones la comunicación funciona como un proceso de evaluación que permite a sus miembros conocer no solo sus labores, sino también la forma en que los desarrollan y cómo pueden hacerlo mejor. Joseph (s.f.) destaca que la

motivación viene dada a partir del conocimiento de las expectativas de los empleados y el suministro de incentivos para alcanzar el máximo rendimiento y en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos específicos de la empresa.

- **Expresión emocional (o interacción, según Joseph, s.f.):** “La comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales” (p. 352). Así lo definen Robbins y Judge (2009), quienes detallan que para los empleados, la organización es una fuente principal de interacción social, tanto en el lugar de trabajo como fuera de este.
- **Información:** La comunicación otorga la información necesaria que posibilita la toma de decisiones “al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas” (Robbins y Judge, 2009, p. 352)

Por otra parte, si bien Joseph (s.f.) coincide en la caracterización de estas cuatros funciones, el autor identifica la tercera de ellas como “interacción” y agrega una quinta función la cual denomina como **retroalimentación**, que es la que permite que los miembros de la organización, ya sean empleados, colaboradores, gerentes, líderes o dueños de negocios, puedan intercambiar información sobre las decisiones tomadas en la institución, el progreso de sus metas, los cambios implementados o las acciones por ejecutar.

2.2.1.4. Valores organizacionales y la comunicación interna

Costa y Almendro (2009) definen los valores como “estructuras de la conciencia sobre las que se construye el sentido de la vida en sus diferentes aspectos” (párr. 3) y cuyo carácter

inmaterial contribuyen a complementar las acciones y efectos de la realidad material. Franco (2018), en cambio, precisa los valores como “las normas de conducta y actitudes según las cuales nos comportarnos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto” (párr. 2). Además pueden ser clasificados de la siguiente manera: familiares, socioculturales, personales, espirituales, éticos-morales, y organizacionales.

Los valores son entendidos, pues, como aquellos principios, cualidades o virtudes humanas, que se consideran generalmente de carácter positivo o de gran importancia por un grupo social o comunidad de personas.

En el caso de los valores organizacionales, los mismos son considerados por Ritter (2008) como el conjunto de normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos de colaboradores y empleados de una empresa, compañía o institución, acorde a situaciones particulares u objetivos en común, y que terminan por regir la interacción a lo interno y a lo externo de la organización.

El desarrollo de las funciones de la comunicación organizacional puede estar determinado por los valores compartidos entre la organización y las personas que la integran, necesarios de identificar por la institución, con el fin de dictaminar los lineamientos que regirán, aparte de su proceso comunicacional, su progreso y sostenibilidad en el tiempo como ente y como equipo.

Díaz-Meco (2013), destaca que toda organización antes de definir objetivos y herramientas necesarias para la ejecución de una estrategia de comunicación, debe precisar una serie de valores sobre cuales edificarla, que servirán como “sólidos cimientos” para dirigir todo el proceso de interacción de la institución y la de sus miembros entre sí.

Por su parte, Borrás (2016), demuestra que la construcción de valores organizacionales ha estado directamente relacionada a los procesos de interacción de toda empresa o institución

desde el propio desarrollo de la Revolución Industrial, a finales del siglo XIX. Para aquel entonces, eran expresos principios como el orden, la puntualidad y el silencio, aspectos que dictaminaban las características de la comunicación interna para la época.

Conforme al paso de los años y al avance de los recursos tecnológicos, se han ido desarrollando nuevos valores organizacionales con la finalidad de atender las necesidades comunicacionales de las instituciones y empresas, y las de sus miembros, además de contribuir a la ejecución efectiva de las funciones de la comunicación organizacional descritas anteriormente.

En este sentido, Díaz-Meco (2013) distingue como valores primordiales de toda comunicación organizacional, más específicamente de la comunicación interna, principios como **la confianza, la credibilidad, la empatía, el reconocimiento, la motivación** (también descrita como función. Robbins y Judge, 2009; Joseph, s.f.), **la iniciativa, la colaboración, el interés humano**, y la misma **comunicación**, mientras que Borrás (2016) agrega que en la actualidad “se imponen valores como **la transparencia, la autenticidad, la apertura, la participación, la autogestión, la coherencia, la adaptabilidad, el aprendizaje, la creatividad y la agilidad**” (párr. 7).

Muchos de estos pilares pueden verse integrados en otros que los engloban implícitamente, y por esta razón puede inferirse que otros valores organizacionales ligados a un efectivo desarrollo de la comunicación interna en la actualidad pueden ser **el respeto, la retroalimentación** (descrita como función por Joseph, s.f.), **la solidaridad, la autonomía y la honestidad**, entre otros.

2.2.1.5. Comunicación formal e informal: Canales y flujo de la información

En lingüística, el diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2017), define el canal como el “conducto físico por el que circula el mensaje” (párr. 3). En el campo de la comunicación, Bembibre (2013), entiende como sinónimo de canal al medio de comunicación, para definir a todos los soportes por los cuales puede ser compartido un mensaje o idea. En concreto, un canal de comunicación se entiende como todo medio creado por el hombre a través del cual un emisor transmite o hace circular un mensaje ante uno o más receptores.

De acuerdo con Ritter (2008), los canales y la comunicación pueden ser tanto formales como informales. De este modo, se plantea que “los **canales formales** se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa” (p. 15).

El objetivo fundamental de los canales formales es el de proporcionar vías claras de comunicación para que los empleados o colaboradores puedan intercambiar información con sus patronos, líderes o compañeros. El autor plantea que los canales formales más usuales en las empresas son los memorandos, las carteleras, los manuales y reglamentos, la revista interna o la intranet.

Por otro lado, Ritter (2008) dice que “un **canal es informal** cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo la comunicación persona a persona” (p. 16). En una conversación de amigos, compañeros de trabajo o personas con intereses similares el canal está representado por el lugar en que tiene lugar la comunicación.

En relación al desarrollo del proceso de comunicación en la organización, **la comunicación es formal** cuando el ente ya tiene un sistema diseñado que determina quién debe

hablar con quién para realizar una tarea, así lo definen Adler y Marquardt (2005). Por consiguiente, la comunicación formal sigue ciertos niveles jerárquicos y protocolos que establece la empresa, con el objetivo de que se puedan transmitir órdenes e instrucciones para garantizar que se cumplan las tareas asumidas por los empleados o colaboradores.

En cambio, las **comunicaciones informales** se producen de forma espontánea entre trabajadores de la organización, en diferentes direcciones, y las mismas se basan en las semejanzas que identifican a los empleados o colaboradores, independientemente del cargo. “En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla”, Ritter (2008, p. 16). Así pues, las amistades personales también crean conexiones que conducen a desarrollar una mayor interacción.

Toda organización tiene canales formales e informales de comunicación, ya que se complementan uno del otro. Todo se basa en la estética del discurso y en el lugar otorgado por el plan de comunicación definido, esto quiere decir que un email puede considerarse una comunicación formal así como informal. Sin embargo, se podría decir que la comunicación informal es igual de efectiva e importante que la formal, debido a que su carácter de espontaneidad e inmediatez, flexibiliza el flujo de información y fortalece las relaciones personales entre los miembros.

En ese sentido, para Ritter (2008) la comunicación formal e informal se complementan y están estrechamente relacionadas entre sí. “no existe ninguna frontera y ambas son de carácter multidireccional” (p. 17).

De acuerdo al portal académico *EcuRed* (s.f.), el flujo de comunicación o de información identifica “los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de

acuerdo a la estructura formal (organigrama), y éstos pueden ser descendentes, ascendentes u horizontales” (párr. 1). El portal *RUNA* (2017), por su parte, destaca el valor del flujo de comunicación para toda organización, dado que permite conocer por donde pasa la información, quienes la reciben y hacía donde está dirigida.

De la misma manera, tanto Ritter (2008) como Adler y Marquardt (2005) coinciden en que la comunicación en las organizaciones fluye en distintas direcciones: descendente (hacia abajo), ascendente (hacia arriba) y horizontal o transversal, modalidades descritas a continuación:

- **Comunicación descendente:** Es fundamental para el desarrollo eficaz de una organización, ya que este tipo de comunicación “tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar” Ritter (2008, p. 17). Así mismo, Adler y Marquardt (2005) determinan que con los mensajes que envían los superiores a sus subordinados son, entre otras cosas, dar instrucciones para el trabajo, explicaciones de la relación entre una tarea y otra, información sobre reglas, reglamentos, políticas y beneficios, entre otras. Este tipo de comunicación garantiza que el empleado haga el trabajo que se le pide de manera eficaz, ya que, teniendo la tarea clara no hay forma (justificable) de incumplir con el trabajo.
- **Comunicación ascendente:** Es lo opuesto de la comunicación descendente. Es decir, los empleados o subordinados son los que se comunican con sus superiores para dar reporte de cómo va su trabajo, si existe algún problema o situación irregular que impida el cumplimiento de sus tareas, sugerencias para mejorar, etc. Según Adler y Marquardt (2005), los trabajadores encuentran “sumamente difícil” poder comunicarse con sus

superiores “ya que, los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia; o culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables” (p. 17).

- **Comunicación horizontal o transversal:** Está compuesta por mensajes entre los miembros sin distinción del nivel jerárquico y tiene como objetivo poder coordinar tareas, resolver problemas, contar con ayuda, compartir información y fomentar entendimiento entre los empleados y jefes o líderes de la organización. “Diversas investigaciones sugieren que las personas de casi todas las empresas se comunican horizontalmente” (Adler y Marquardt , 2005, p. 19) y esto puede generar que los empleados se involucren y generen mejor comunicación con sus compañeros en el entorno laboral.

2.2.1.6. Mensajes: Los contenidos y formatos.

En el ámbito comunicacional, el mensaje básicamente puede ser entendido por la RAE (2017) cómo el recado que es enviado de una a otra persona, o bien como el contenido propio de dicho recado. Asimismo, hace alusión al “conjunto de señales, signos o símbolos que son objeto de una comunicación” (párr. 3). La conceptualización del mensaje “incluye la información que el emisor envía a través de un medio de comunicación o de otro tipo de canal a uno o más receptores” (Pérez y Gardey, 2014, párr. 3). Por ende, el mensaje es interpretado tanto como el contenido como la presentación de la información.

Hernández y Garay (2005), lo definen, en cambio como “la expresión escrita, verbal o no-verbal de una idea, un sentimiento o una emoción relativa a un referente real o abstracto

(presente o ausente), utilizando, para ello, un código común para las personas que participan en el acto comunicativo” (p.199).

En el marco de las organizaciones, este recurso cobra vital importancia, demostrada en principio por ser un término casi siempre explícito y obligatorio en la definición de comunicación organizacional y comunicación interna, cuyos conceptos coinciden en autores como Andrade (2014), Vásquez (2010) y Catalá, M. (s.f.).Este último, destaca, por ejemplo, que “se puede definir la comunicación organizacional como el conjunto de **mensajes** verbales y no verbales que se transmiten dinámicamente o en forma seriada dentro del marco de la organización” (p.3).

De este modo, Catalá (s.f.) asegura que la comunicación organizacional está configurada o “ensamblada” a través de mensajes en que circulan en determinados espacios de tiempo, definiendo el mensaje como “unidad básica de la comunicación”, constituyendo este elemento, a su vez, el eje central de dicho fenómeno.

Según el autor, diversos son los aspectos asociados al mensaje en el contexto organizacional, como sus dimensiones ya sea de fondo (contenidos) o de forma (modalidad en la que se emite), además de funciones, la distinción entre lo formal y lo informal, así como la influencia ejercida sobre ellos por los canales y códigos empleados para su transmisión o circulación.

En resumen, el mensaje puede definirse como la unidad elemental de todo proceso comunicativo, que constituye el contenido de la interacción y que en la comunicación organizacional recibe un tratamiento importante, tras estar determinado por clasificaciones, dimensiones, funciones, formatos, canales y periodicidad, que buscan orientar el manejo efectivo de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

2.2.1.7 La frecuencia o periodicidad de la retroalimentación.

En el ámbito de la comunicación, la retroalimentación “está formada por las reacciones inmediatas del receptor frente a un mensaje” (Pérez y Merino, 2016). Dichas reacciones están dirigidas al emisor inicial del proceso de interacción y circulan a través de distintos canales, con el fin de ajustar la comunicación y sus efectos. En este sentido, Navarro (2015), resume que “se podría definir como aquella información de vuelta en una comunicación efectiva” (párr. 10). En el campo empresarial cobra un papel importante, por lo que se considera debe ser un proceso constante para cumplimiento de los objetivos y progreso institucional.

Pese a la existencia de distintos aspectos relacionados a la transmisión del mensaje en una institución o empresa, para los fines del presente trabajo de investigación es importante destacar como variable la **periodicidad o frecuencia** con la que distintos contenidos son generados y circulados, así como en la ejecución de estrategias comunicacionales para la retroalimentación y en el empleo de los canales de comunicación organizacional

En este sentido, como parte de sus recomendaciones, Cuervo (2009) ante el “desafío” que representa la comunicación interna en las organizaciones, plantea además del monitoreo de los mensajes, sus efectos y canales empleados, la medición de la frecuencia y de la generación de *feedbacks* como parte de las “acciones orientadas a `sentir el pulso de la organización´ que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales (de la empresa)” (párr. 11).

Al defender un rol estratégico de la comunicación interna Cuervo (2009) advierte que todo plan de comunicación debe contemplar, además de una estrategia de medios, un cronograma que refleje la emisión periódica de los mensajes, principalmente de aquellos alineados a los intereses de la organización. Sin embargo, precisa que la frecuencia en la utilización de los medios, así como en la circulación de los mensajes, estará determinada por la estrategia comunicacional desarrollada en la compañía o institución.

De ese modo, no solo el mensaje en sí mismo determinará la efectividad de una estrategia de comunicación interna, Formanchuk (2016) agrega que la producción permanente de mensajes, dada su importancia para una compañía, no precisamente se traducirá en un escenario exitoso para ella.

Formanchuk (2016) complementa este planteamiento al destacar que un aspecto clave es que “este proceso (la producción de mensajes) gira en torno al valor de lo que se comunica y de lo que provoca” (párr. 61), más que a su frecuencia. Incluso, propone una especie de “curaduría” de mensajes, que facilite interacciones ya existentes en la organización y que promueva la capacitación de las personas para que sean autogestoras de los procesos de la comunicación interna, entendiendo que la mayoría de los mensajes que circulan no se emiten a través de los canales tradicionales y menos dentro de estrictos regímenes de periodicidad

En este sentido, este autor cree importante el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación interna en toda organización, con importante foco en el mensaje, que verá su periodicidad determinada por el valor de lo que se comunica y su alcance en las personas que conforman el público interno de la institución o empresa, quienes deberían ser, a final de cuentas, encargados de autogestionar este proceso en espacios que permitan la retroalimentación.

2.2.2. Comunicación interna y el comportamiento organizacional.

Sin la comprensión del campo del comportamiento organizacional, al momento de iniciar algún estudio relativo a la comunicación en una organización, se estaría prescindiendo de enfoques teóricos claves y de interés que orientarían cualquier tipo de abordaje estructural, grupal e individual en pro del mejoramiento efectivo de la dinámica de interacción en una institución.

Martínez (2014) ratifica lo anterior al afirmar que “es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones” (p. 18), por lo que la evaluación de las personas que hacen vida dentro de una empresa, fundación o ente público o federativo, se relaciona inseparablemente con el carácter que desempeñan y los efectos resultantes a su alrededor.

En este sentido, Robbins y Judge (2009) precisan el comportamiento organizacional como:

un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (p.10)

Cabe destacar, a partir de esta definición, cómo se desprende al individuo, al grupo y a la estructura como tres ejes determinantes para la comprensión del concepto. Además, al estudiar el papel que desempeñan los miembros en una organización y sus consecuencias sobre esta, Robbins y Judge (2009) destacan como énfasis del estudio situaciones relativas a los puestos,

como el ausentismo, la rotación laboral, la productividad, el desarrollo humano, lo administrativo y sobre todos esos aspectos, el ámbito comunicacional.

Distintas contribuciones de pioneros y una diversidad de especialistas en el campo social han surgido para guiar, a través de teorías y corrientes, lo conocido como comportamiento organizacional. Algunos postulados con importantes evoluciones, y otros caracterizados por los contextos históricos y sociales de la época, son sin duda necesarios tomar en cuenta a la hora de planear la estrategia comunicacional corporativa en pro del cumplimiento de objetivos de la empresa o institución, así como la satisfacción de sus necesidades, sin obviar el rol de sus empleados o integrantes.

En este sentido, Martínez (2014) reúne una importante cantidad de enfoques que se resumen en cuatro escuelas del comportamiento organizacional: *clásica*, *humanista*, *de sistemas*, *de contingencia*. Sin embargo, en concordancia con las características del grupo etario objeto de estudio, se ubica una quinta escuela, llamada *nueva teoría estratégica*, desarrollada y debatida en los últimos años, como resultado de importantes reuniones del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (Fisec).

2.2.2.1. En la teoría clásica.

El interés por desarrollar estudios sociales relativos al comportamiento del hombre en comunidad, surge a partir del contexto histórico representado por la Revolución Industrial, entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

Científicos sociales de la talla de Max Weber, Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol coincidieron a través de sus teorías en la definición detallada de las características y estructuras del fenómeno grupal, específicamente en el ámbito laboral, con el fin de establecer propuestas

para el mejoramiento de su operatividad ante las crecientes necesidades de la nueva era industrial.

Como lo reseña Martínez (2014), Max Weber, reconocido como uno de los sociólogos más importantes de la historia, con base en dicha coyuntura histórica, logró plantear, luego de distintos análisis y estudios, la teoría de la burocracia, que propone “la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones” (p. 21). En ese plano, destaca la definición de una jerarquía de autoridad, el planteamiento de normas y deberes precisos, y una comunicación de carácter formal e impersonal entre propietarios y empleados.

El autor agrega que el énfasis de Weber puesto en la especificidad del trabajo surge por la necesidad imperativa de ordenar las organizaciones, requerimiento tan importante para la época.

Por su parte, Frederick W. Taylor, en similitud con su par Weber, ideó una serie de principios básicos para regir de manera “científica” la labor llevada a cabo por el personal, con el fin de guiar un desempeño eficaz de sus funciones, acordes a los requerimientos de producción

Según Martínez (2014), los estudios de Taylor se centraron en las operaciones necesarias para el desarrollo de las actividades del sitio de trabajo, divididas entre mentales y manuales, y enfocadas en el producto de la organización. Por tal motivo, planteó la idea de seleccionar y designar al empleado de manera “científica” acorde a sus aptitudes, la vigilancia y análisis evaluativo continuo de sus labores, además de la cooperación entre niveles o escalafones de trabajo y la equidad en cuanto a sus respectivas cargas y responsabilidades.

Otro teórico destacado en la llamada Escuela Clásica, también es mencionado por Martínez (2014): Henri Fayol, quien como empresario e ingeniero centró su atención en delimitar los aspectos administrativos de la organización como estructura, para proponer

concepciones más universales, para hoy aún vigentes como elementos vitales en pro de la efectividad de tareas y en consecuencia, para la estabilidad de las empresas.

En síntesis, las posturas teóricas citadas concluyen en conceptos universales de la administración, enfatizados en las características estructurales de la organización como “jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.” (Martínez, 2014, p. 23). Dicho paradigma marcó un enfoque de la comunicación organizacional interna “preponderantemente formal, oficial y vertical –sobre todo descendente-, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado” (p. 23)

2.2.2.2 En la teoría humanista.

Como su nombre lo indica, la teoría o escuela humanista del comportamiento organizacional toma en cuenta una visión más integral de la naturaleza del ser humano y su influencia directa en el desarrollo de las actividades y en la productividad de la empresa. Según Martínez (2014), surge a partir de la década de los 20 y los 30, como un desencadenante ante lo que se considera un “descuido” de la teoría clásica por los factores psicológicos y sociológicos que envuelven al individuo dentro de la organización.

En consecuencia, el liderazgo, la motivación, las relaciones y el desarrollo de los recursos humanos son premisas centrales de los postulados teóricos de Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris, principales autores y representantes de esta escuela.

De acuerdo con Martínez (2014), Elton Mayo fue el pionero en promover los estudios de las organizaciones como entes sociales a través de experimentos sobre condiciones físicas para el trabajo, en los que logró observar el reforzamiento de conductas grupales –principalmente

vinculadas a relaciones formales e informales-, y el impacto de ellas en la productividad de la organización.

El autor también destaca al psicólogo social Kurt Lewin, quien brindó importantes aportes en el campo del comportamiento de grupo, relativos al impacto del liderazgo, la comunicación interna, la moral, las relaciones grupales y la solución de problemas; avances que fueron puntos de partida o adelantos de siguientes postulados de la corriente.

Tal es el caso de Rensis Likert, quien a partir de los estudios de Mayo y Lewin, estableció cuatro modelos de diseño de organización, al incluir variables como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y el control. Los cuatro modelos se ubican dentro de dos extremos, el autoritario (modelos autoritario y benevolente-autoritario) y el participativo (modelo consultivo y modelo participativo). En efecto, Likert defendía el extremo participativo y la idea de un tipo de organización con menos rigidez comunicativa entre empleador y trabajadores, y de mayor respaldo a las relaciones interpersonales y bienestar emocional de los miembros.

Por su parte, autores como Douglas McGregor y Chris Argyris, citados también por Martínez (2014) como miembros importantes de esta escuela, dirigieron sus estudios “hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales” (p. 26).

En el caso de McGregor, éste planteó la división entre la Teoría X y la Teoría Y, para la comprensión del hombre y sus intereses personales una vez adentrado en el plano laboral. En el primer postulado (Teoría X), premisa calificada posteriormente como inconsistente, se le contempla al hombre como un individuo sin ambiciones y desinteresado de la idea de trabajar, por lo que requiere de un supervisor, que controle y ordene sus responsabilidades. Mientras, la segunda premisa (Teoría Y), considerada finalmente como más congruente, asume al hombre

como una persona dispuesta a aceptar sus labores, capaz de dirigir sus propias tareas y de explotar su creatividad o talento para el cargo a desempeñar.

A partir de sus conclusiones, McGregor “propone la ‘administración por objetivos’ en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior- no con su supervisión” (Martínez, 2014, pp. 26-27), sin que la función del supervisor sea descartada, aunque si limitada a casos en que la comunicación no ofrezca una solución definitiva.

De manera importante y complementaria a la corriente humanista, surgió también el planteamiento de Chris Argyris, quien propuso la “administración participativa”, basado en limitaciones percibidas en la concepción clásica de la organización y sus estructuras. En dicha propuesta, planteó una serie de propiedades de la organización que promoverían el aprovechamiento de las cualidades del individuo, al centrarse principalmente en la interrelación entre las partes.

En síntesis, el elemento central de esta escuela es la valoración del ser humano dentro de la organización, con el impulso de flexibilidades en el plano estructural y comunicacional, favoreciendo así la participación e interrelación entre los miembros y el desarrollo personal para responder tanto a necesidades individuales, como institucionales. Por ende, la comunicación juega un rol de vital importancia para el desarrollo de los distintos elementos de esta corriente, y representa un precedente en la conceptualización de la comunicación organizacional y la comunicación interna.

2.2.2.3. En la teoría de sistemas.

El rasgo distintivo de esta escuela, en comparación con las anteriores, es que contempla elementos del entorno de la organización como componentes importantes en el desarrollo de sus actividades y en los productos brindados como resultados.

La “apertura al medio” y la “interrelación de las partes” son los aspectos que caracterizan los postulados de Eric Trist, y de Daniel Katz y Robert Kahn, principales representantes esta corriente, que, según Martínez (2014), plantea, entre otras cosas, que factores externos logran ser determinantes en las organizaciones, hecho aún más evidente cuando esta desarrolla sus actividades en medio de contextos y períodos cambiantes o de gran dinamismo.

De lo antes expuesto, parte la comprensión de la organización como un sistema, premisa sobre la cual se basa la teoría de Eric Trust, que plantea que “todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica” (Martínez, 2014, p. 29).

Los factores económicos (uso de recursos limitados), sociales (participación de seres humanos) y técnicos (uso de métodos y tecnologías), así como sus interrelaciones, han de ser analizados para evaluar su influencia en la estructura y desarrollo de actividades de una organización.

La anterior interpretación brindó al estudio del comportamiento organizacional una importante modernización y acoplamiento a las nuevas épocas (alrededor de la década de los 50), además de sugerir y sentar las bases para la identificación y precisión de los llamados “subsistemas” principales de la organización.

De acuerdo con Martínez (2014), Daniel Katz y Roberth Kahn, logran puntualizar y compartir las ideas centrales de la corriente, a su vez complementando la interpretación de la Escuela Clásica y la Escuela Humanista, sobre los tipos de organizaciones -o sistemas- que pudiesen llegar a ser *cerrados*, si “funcionan de manera independiente de su entorno” (p.29); o *abiertos*, si contemplan la interrelación con el medio existente a su alrededor.

De los sistemas abiertos, los autores precisan nueve elementos calificados como fundamentales y que se encuentran de una manera u otra vinculados a la organización: Entrada, Proceso, Salida, Ciclo de eventos, Entropía negativa, Información, Estado de equilibrio, Diferenciación y Equifinalidad.

Finalmente, en el plano comunicativo, Martínez de Velasco (2014) evidencia que esta escuela como complemento de la escuela humanista, no solo respeta el carácter directo, y en algunos casos informal de la comunicación entre empleados, sino que también amplía y permite la evolución del rol protagónico de la información y su ciclo, tanto a lo interno como a lo externo de la institución

2.2.2.4. En la teoría contingente.

El aporte principal de esta corriente se centra en el impacto del contexto. Constituye, como destaca Martínez (2014), una importante atribución al estudio del comportamiento organizacional producto de los esfuerzos hechos por teóricos más recientes, como Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, y Paul Lawrence y Jay Lorsh, quienes tuvieron como fin refrescar, afinar y complementar las premisas de postulados anteriores.

En síntesis, esta escuela asume que “si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad, dependerán de si son ‘contingentes’ al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización” (p. 32). En consecuencia, el entorno de la institución o empresa, o la llamada influencia del medio o contexto, se interpreta como el “estímulo”, y la manera en que se estructura la organización y desarrolla sus actividades es considerada como la “respuesta”.

Uno de los primeros aportes a esta corriente surgió por parte de Joan Woodward, quien dedujo que la estructuración y funcionamiento de la organización estaba estrechamente relacionada con el tipo de tecnología empleada en ella. En este sentido, identificó tres niveles de lo que consideró como escala de complejidad tecnológica para disgregar el estudio de las organizaciones según la cantidad de cargos, controles y costos requeridos en ellas.

Esos tres niveles de complejidad tecnológica de la organización son: producción unitaria, producción masiva y producción de proceso continuo. En cuanto al tipo de comunicación, Woodward, autor reseñado por Martínez de Velasco (2014), precisa que es mayormente empleada la verbal para la tecnología unitaria y de proceso continuo y la comunicación escrita para la tecnología masiva.

Por su parte, Tom Burns y G. M. Stalker definieron dos estilos de administración en la organización: el estilo mecánico, relativo a condiciones estables del entorno; y el estilo orgánico, correspondiente a situaciones cambiantes o dinámicas. En el primer caso, es comparable a la estructura de la escuela clásica: formal, jerárquica, con normas y deberes poco flexibles, reacia a cambios de su entorno. En el segundo, se hace referencia al tipo de organización más flexible, de comunicación directa e informal entre sus miembros, mucho más favorable ante escenarios de innovación.

En resumen, Martínez (2014) sintetiza que los aportes de estos autores son de gran relevancia debido a que “identifican de forma concreta cómo las demandas del medio -estable o dinámico- afectan los estilos administrativos y su eficacia” (p. 33).

Otros teóricos que contribuyeron con importantes estudios sobre la influencia del medio en la organización fueron Paul Lawrence y Jay Lorsch. De sus investigaciones, Martínez (2014) destaca la delimitación del impacto del contexto en los distintos componentes de un sistema organizacional. En este sentido, cada una de las partes de la empresa o institución ha de responder de manera distinta a las variadas situaciones que presenta el entorno. Sin embargo, “lo más relevante son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, y para brindar la necesaria homogeneidad, dentro de la heterogeneidad” (p.34)

En consecuencia, el funcionamiento de la organización, de acuerdo a esta escuela, dependerá directamente de los mecanismos de integración en las distintas respuestas de cada una de las partes ante los estímulos o escenarios presentados por el contexto, lo que implicaría una revisión minuciosa de los procesos metodológicos y sus respectivos ajustes al campo de estudio social.

Finalmente, es importante destacar de esta corriente la importancia que cobran los conceptos de comunicación interna y externa, aunque haya surgido la necesidad, para posteriores avances, de delimitar aún más el rol de la comunicación ante las diversas situaciones que presenta el entorno.

2.2.2.5. En la nueva teoría estratégica.

Con una línea notablemente crítica hacia los modelos clásicos y mecánicos de la comunicación, la Nueva Teoría Estratégica surge como resultado de continuos debates y reuniones del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (Fisec), desarrollado desde inicios del siglo XXI entre importantes académicos y autores de la región.

La postura teórica acerca del comportamiento organizacional aquí expresada es apenas una de los tantos enunciados derivados de la llamada Nueva Teoría Estratégica que, cómo su origen lo sugiere, no solo está orientada al estudio de la comunicación en las organizaciones, sino que expone el resultado de todo un movimiento encauzado a la innovación de paradigmas estratégicos de la comunicación en todos los ámbitos en los que se desarrolla y relaciona el ser humano: cultural, social, económico, político, ambiental, entre otros.

Según Dino Villegas (2014), la recuperación del ser humano como objeto central de estudio es desde dónde parte la propuesta para la refundación de la estrategia de la comunicación, que opera posteriormente con una visión de articulación social, orientada a la negociación y que contempla factores más relacionales para proporcionar soluciones articuladoras y progresivas.

Marcelo Manucci (2008) fue uno de los responsables dentro de esta corriente de innovar explícitamente en el ámbito del comportamiento organizacional, al presentar un modelo estratégico de la comunicación organizativa, que aún conserva elementos de la escuela contingente, pero que parte de “la necesidad de desarrollar nuevas herramientas para *participar activamente* en la trama de significados sociales” (p.63), debido al desplazamiento de la comprensión organizacional del plano físico al simbólico.

En este sentido, Manucci (2008) plantea que la organización como un sistema complejo funciona y actúa desde su paradigma interno que conforma su *realidad corporativa*, y a su vez, los públicos externos dilucidan a la institución desde sus percepciones propias conformando así una *realidad subjetiva*. De la interacción de ambas realidades surge un espacio de contacto, complejo, dinámico, de significación y construcciones subjetivas, el cual es denominado como *realidad emergente*.

En consecuencia, “el objetivo de la estrategia es *gestionar realidades* compartidas a través de una estructura de significación que le permita a la organización *mantener vínculos* con diferentes sectores de la sociedad” (Manucci, 2008 p.66).

Asimismo, los espacios o campos de interacción compartidos entre distintos públicos externos -en los que no participa la realidad corporativa- a diferencia de escuelas anteriores, no son ignorados por los teóricos estratégicos, sino que forman parte importante del estudio al preverse como factores influyentes en la continuidad o ruptura de los llamados entramados de significación.

Finalmente, los avances en materia del estudio del comportamiento organizacional en esta escuela, representan para el considerado padre de la Nueva Teoría Estratégica, Rafael Alberto Pérez (2006), uno de los importantes cambios que trajo consigo el movimiento académico resultante del Fisec para el estudio de la comunicación, al trasladar la comprensión de la organización como unidad de producción a nódulo de innovación y significación y contemplarla en definitiva como “el gran sujeto colectivo de la estrategia”.

2.2.3. Millennials como colaboradores/empleados en organizaciones.

En cuanto a las características de los *millennials*, Bosio (2014) expresa que los miembros de esta generación son conocidos por ser diestros con las tecnologías, sociales, optimistas y hacen muchas tareas simultáneamente. “En esta generación los teléfonos móviles, SMS, ordenadores o entretenimiento portátil se volvieron accesibles y disponibles para sus miembros” (párr. 20). Por ende, tanto por sus actitudes, como por las herramientas a su alcance, reúnen los requisitos propicios para que nuevas empresas orienten su interés a contratarlos.

2.2.3.1. Definición y características del grupo etario.

La acepción más extendida para el término “generación”, en el ámbito social, según Bembibre (2013) es “aquella que tiene que ver con los grupos etarios desarrollados de manera sucesiva y que cuentan con características consuetudinarias, éticas y culturales específicas” (párr. 1). Pérez y Gardey (2014) puntualizan que la generación es entendida como “conjunto de personas que, por haber nacido en el mismo período histórico, recibieron estímulos culturales y sociales similares y, por lo tanto, comparten gustos, comportamientos e intereses” (párr. 4).

Un *millennial*, o miembro de la generación Y, según el Instituto Internacional Español de Marketing Digital (Iiemd, s.f.), “es aquel tipo de persona que llegó a su etapa adulta después del año 2000, es decir, con el cambio de siglo, y que en conjunto, posee características particulares, tales como: una personalidad de descontento y amor por la tecnología” (párr. 4). Aunque hay distintas posturas sobre el período de nacimiento de esta generación, el rango más común es el comprendido entre los años 1981 y 1995.

En términos sociológicos y de marketing esta es la generación siguiente a la generación X, nacidos de mediados de los 60's a principios de los 80's. En un artículo publicado en un sitio web especializado en sociología, el profesor argentino Sergio Bosio (2014) explica que los nacidos de la generación *millennial* fueron considerados niños prósperos, ya que, durante este tiempo, la economía, tecnología, salud y avances estaban creciendo rápidamente. “En estos momentos hay televisión por cable, contestadores automáticos, muchos modelos de coches accesibles, buenas vacaciones e incluso escuelas privadas” (párr. 18), explica Bosio (2014).

Por otra parte, el equipo del sitio web *100% Market Research*, basado en un estudio hecho por *Viacom International*, presentado por Kurz, García y McIlvenna (2013), realizó un artículo sobre las características de los *millennials*, resumido a continuación:

La primera característica y por la cual son más reconocidos los *millennials* es por la tecnología. En el artículo explican que utilizan la tecnología para ampliar sus horizontes, comunicarse y establecer relaciones con otros. El uso de *smartphones* y de las llamadas redes sociales es parte de su día a día. “Afirman que la tecnología no los hace ser lo que son, pero les permite ser quienes son” (Kurz *et al.*, 2013, párr. 8).

Otra característica sobre esta generación es que sitúan como prioridad en la vida sus relaciones humanas, en especial con su familia y amigos. Se les hace importante la cercanía y la confianza de ellos porque les provee inspiración y tranquilidad. Además, es una generación que se considera muy feliz y “estos sentimientos se alimentan de ideas de libertad y capacidad de expresión de ideas, fuertes valores y tradiciones culturales y sobre todo desarrollo económico” (Kurz *et al.*, 2013, párr. 14).

2.2.3.2. Distinción de otros grupos etarios.

Se realiza una comparación ante los considerados conglomerados de mayor impacto en la historia contemporánea de la sociedad, los *baby boomers*, la *generación X* y los nacientes *centennials*, grupos además, a excepción del último, laboralmente activos en su totalidad, por lo que han de distinguirse sus características con mayor notoriedad.

Baby boomers.

Guillermo Perezbolde (2014), CEO de la agencia Mente Digital y VP de marketing de la Asociación Mexicana de Internet y Social Media Club, explica en un artículo publicado para el sitio web *Merca2.0* que es la generación con el rango de edad más amplio y “su nombre hace referencia al boom de nacimientos que se dio durante el segundo y tercer cuarto del siglo 20” (párr. 4), post época de conflictos bélicos alrededor del mundo.

Según Perezbolde (2014) son los nacidos entre 1933 y 1960. Para esta generación es importante tener certidumbre económica hacia el futuro por lo que es de mucha importancia contar con inmuebles propios. A nivel tecnológico, los *baby boomers* presenciaron muchos cambios, por ejemplo: el nacimiento de la televisión, el traslado del cine de blanco y negro al de color, la telefonía celular, la primera computadora personal, entre otros avances.

Generación X.

Por su parte, la generación X la comprenden las personas nacidos entre 1960 y 1984, “los cuales actualmente tienen entre 30 y 54 años y son hijos de los *baby boomers* y padres de los *millennials*”, (Perezbolde, 2014, párr. 14).

Esta generación vivió el cambio de la tecnología de los aparatos electrónicos a los dispositivos electrónicos y, aunque han seguido a la par la evolución de las tecnologías, tanto el internet, como las redes sociales, el comercio electrónico y lo digital, les resulta ajeno.

Según Perezbolde (2014), la Generación X está preocupada por su educación y buscan crecer intelectualmente y no quedarse solo con los estudios de la universidad. Además son ambiciosos y se enfocan en escalar posiciones en la organización para la cual trabajan.

Generación Z.

La Generación Z, o *centennials*, son nativos digitales y aprovechan esta ventaja para buscar nuevas salidas profesionales en un mercado laboral cada vez más cambiante. Son jóvenes muy creativos, con una alta adaptabilidad a nuevos entornos. Saben que tendrán que adaptarse muchas veces a nuevas realidades laborales y tener mucha movilidad geográfica en un mundo cada vez más global. Vilanova y Ortega (2015), aseguran que estos jóvenes ya están “inventando” sus propios empleos.

Los citados autores estiman el inicio de esta generación a partir de los nacidos en el año 1994 y la dan por terminada para el final de la primera década del siglo XXI (años 2009-2010). Sin embargo, Howe (2014) señala que “no se puede asegurar en qué momento de la historia se

trazará la línea divisoria hasta que una generación se desarrolle totalmente” (párr. 25), por lo que es importante comprender que dicho rango puede considerarse tentativo.

Los *centennials* son la primera generación en nacer en la era digital. Su dominio de las nuevas tecnologías es innato. *Antevenio* (2017), organización especializada en soluciones estratégicas de marketing digital, destaca: “Se calcula que el 55% de los Z ya tienen alguna cuenta en redes sociales y más del 70% utiliza regularmente sus teléfonos(...) Además, pasan mucho más tiempo en internet que los *millennials*: 10 horas de media a la semana” (párr. 17),

La actitud es irreverente en el sentido de que se cuestionan absolutamente todo. Son mucho más críticos que sus predecesores y esta actitud les permite avanzar y no quedarse anclados. Respecto a la educación, son mucho más autodidactas, ya que, en muchos casos ellos mismos tienen acceso a la información de manera directa y más rápida que sus profesores. Además, es una generación que nació con la cultura DIY (Hágalo usted mismo, por sus siglas en inglés). Una gran mayoría de la Generación Z desea tener su propia empresa y convertir sus hobbies en su fuente de ingresos. Por otra parte, y similar a la Generación Y, los Z buscan trabajos flexibles para poder realizar otras actividades (*Antevenio*, 2017).

2.2.3.3. Millennials y el comportamiento como empleados/colaboradores.

Para esta generación es importante identificarse con los valores de la empresa en la cual van a trabajar, es por eso que Susana Cáceres (2017 b), consultora especializada en Comunicaciones Internas y Responsabilidad Social Interna puntualizó los aspectos que una empresa debería brindar para despertar el interés de un *millennials* en ella, y que son enumerados a continuación:

- Tener un buen ambiente laboral es la diferencia entre una empresa u otra y es clave para la estabilidad de un empleado.
- Poder combinar su trabajo con su vida personal (horarios flexibles, trabajo remoto, entre otros).
- Tener la posibilidad de desarrollarse en la empresa, capacitarse, obtener becas de estudios, etc.
- Reconocerle a los trabajadores sus logros (retroalimentación) y tener buena comunicación con el equipo de trabajo.
- Identificarse con los valores organizacionales.
- Beneficios y compensaciones básicas, remuneraciones por desempeño, bonos, etc.

En síntesis, los *millennials* son muy creativos, y aunque demandantes en cuanto a condiciones laborales, les gusta trabajar en equipo, pueden hacer varias tareas simultáneamente (*multitasking*), y son muy tecnológicos y muy colaboradores. Asimismo, no tienen inconveniente en trabajar con otras generaciones y explicarles cómo funcionan las cosas si tienen alguna duda al respecto.

2.2.3.4. Comunicación interna entre los grupos etarios.

Los *baby boomers*, *generación X*, *millennials* y *centennials* pueden llegar a convivir y a compartir rutinas en un mismo espacio. En el artículo *La comunicación interna y las diferencias*

generacionales (2013), se cita con base en el sitio *GeneraciónIn* que “en la actualidad existe una fuerza de trabajo mucho más diversa a nivel generacional que nunca antes” (párr. 2).

Ante este panorama, el sitio web especializado brinda una serie de consideraciones que orienta una estrategia de comunicación interna a fin de promover el compromiso, la integración y el entendimiento entre los colaboradores de una organización sean cuales sean sus edades:

- Comprender la existencia de la diferencia generacional
- Identificar posibles conflictos
- Reconocer necesidades y rutinas
- Conocer emociones y expectativas
- Brindar espacios de expresión y participación
- Personalizar mensaje para cada grupo etario

En síntesis, según el artículo mencionado, dichas apreciaciones brindarían un reconocimiento más detallado de la diversidad generacional, lo que permitiría gestionar eficazmente planes y estrategias de comunicación, tomando en cuenta la conexión de los miembros con valores organizacionales, y la visión y objetivos compartidos entre institución y colaboradores. Así, con *millennials* y *centennials*, quienes “necesitan tener feedback inmediato de sus acciones” (El Economista, 2015, párr. 10), sería justo mantener un flujo de información mucho más constante, mientras que con *X* y *baby boomers*, la interacción pudiese tener instancias más periódicas.

2.2.4. Marketing digital, características, agencias y caso venezolano.

Algo que caracteriza al marketing en su terreno de acción y en su campo laboral es que precisamente comprende de forma natural la necesidad de adaptación ante los diferentes contextos y desarrollos tecnológicos. Su función está destinada a identificar intereses y necesidades de los públicos, a fin de establecer vínculos con productos y servicios ofrecidos por organizaciones que permitan satisfacer dichos requerimientos.

En el caso específico del marketing digital, Thompson (2015) considera que:

es un tipo de marketing cuya función es mantener conectada a la empresa u organización con sus segmentos de mercado y clientes, mediante los medios digitales que estén disponibles, con la finalidad de comunicarse fluidamente con ellos, brindarles servicios y realizar actividades de venta. (párr. 11).

En este sentido, Pérez y Merino (2016), describen la agencia como “una empresa que se dedica a prestar servicios y que, por lo general, gestiona asuntos que no le son propios” (párr. 2). Es decir, son organizaciones, generalmente de carácter privado, que buscan desarrollar estrategias o soluciones en distintas áreas acorde a los requerimientos y demandas de sus clientes. Para Ucha (2014), con el fin de desarrollar sus labores, y ofrecer sus servicios, las agencias operan generalmente en un espacio físico, como es el caso de una oficina, desde la cual disponen de los recursos o herramientas necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

En el caso de Venezuela, las agencias de marketing digital se han abierto paso en una coyuntura económica y social de grandes dificultades, que se evidencia por una inflación anual

de 1.698.488,2% estimada por la Asamblea Nacional durante el año 2018 (Callama, 2019). En reportes de la institución estatal, se destaca que la economía venezolana usa como referencia el dólar estadounidense (divisa extranjera), pero al ser percibidos los salarios en bolívares (moneda local), la devaluación hace que encarezcan los costos de bienes y servicios, sobre todo cuando estos son provenientes del mercado extranjero. (Asamblea Nacional, 2017).

2.2.4.1. Organigrama y principales cargos de una agencia.

Para toda organización que se traza unos objetivos es fundamental establecer una estructura operativa que defina la ruta de sus actividades o labores, así como las personas necesarias para llevarlas a cabo.

Moreno (2017), destaca la importancia de una visión estratégica al momento de definir cualquier organigrama de trabajo orientado al campo del marketing digital y fundamenta esta perspectiva en tres principios claves: 1) la definición de una misión organizacional que conlleve a la consecución de los objetivos; 2) la concreción de las competencias a ejercer y su permanente evaluación; y 3), el diseño y presentación del marketing operativo como parte de la estrategia de marketing digital.

Partiendo de esto, se definen a continuación, según Lima (2017), los principales cargos que se desempeñan en una agencia de marketing digital y que permiten cubrir efectivamente todos los aspectos necesarios para el cumplimiento de estrategias y objetivos planteados:

- ***Content Manager:*** Es el principal responsable de los contenidos, pues es el encargado de investigar, seleccionar, ejecutar y evaluar las estrategias relativas a los mensajes, y a los

formatos y modalidades en las que estos se hacen públicos como parte de toda campaña de marketing digital o publicitario. Se destaca que debe estar en permanente contacto con el resto de las áreas o departamentos de la agencia además de “estar pendiente de las nuevas tendencias de búsqueda, intereses de los usuarios y herramientas para desempeñar su trabajo”.

- **Chief Digital Officer:** También nombrado como *Digital Marketing Manager* (Moreno, 2017), se encarga de establecer las estrategias de marketing en combinación con el manejo de labores operativas, por lo que le resulta fundamental, además de tener conocimientos sobre el marketing, poseer capacidades en materia de organización y comunicación pues debe tener interacción continua con las áreas de labor bajo su responsabilidad.
- **Community Manager:** Su labor está orientada a entrar en contacto con el público objetivo de la estrategia de marketing digital. Sus responsabilidades son “generar, programar contenido e interactuar con la comunidad”. En consecuencia, debe manejar la comunicación de manera efectiva y con creatividad, tanto en el área visual como en la escrita. La retroalimentación es fundamental con todos los miembros del equipo, además de estar conectado con los valores de la institución y la marca.
- **Web Developer:** También conocido como Desarrollador Web, o Analista Web. Tiene como función el diseño de las soluciones técnicas y electrónicas que responden a las necesidades de la marca u organización. La *Internet*, en general, es su principal herramienta, puesto que evalúa y actúa sobre los requerimientos de los recursos web de los que dispone la institución. Tanto las funciones como la formación de quien ejerza en esta área deben estar en constante desarrollo.

- **Diseñador creativo (o *Chief Creative Officer*):** Su responsabilidad engloba muchas aptitudes. Al igual que el *community manager*, el diseñador debe ser creativo, pero no solo en la en la generación de contenidos, sino en la propia construcción de la imagen de los productos. Por su parte, coincide con el *web developer* en la necesidad de formarse constantemente y conocer de manera permanente las nuevas tendencias artísticas que le permite evolucionar en sus funciones.
- **Especialista en *SEO* y *SEM*:** El *Search Engine Optimization* (posicionamiento en buscadores) y el *Search Engine Marketing* (mercadeo en buscadores), son procesos necesarios para otorgar visibilidad y reconocimiento de las marcas promocionadas por las estrategias de marketing digital. La labor está enfocada en “ofrecer *insights* sobre el comportamiento de los usuarios: sus tendencias y hábitos de búsqueda, las áreas de interés etc. Además, tiene que implementar campañas de publicidad pagada, en los distintos buscadores de uso masivo, con el fin de aumentar la productividad de toda estrategia.
- **Ventas, atención a clientes:** Equipo dedicado a atender dudas y peticiones de los clientes, además de concretar las ventas e inversiones, por ende debe conocer a plenitud los servicios ofrecidos por la agencia de marketing digital, así como los responsables de llevar cada una de las funciones. Sus funciones son primordialmente operativas o administrativas, pero debe poseer amplios conocimientos de marketing.

Por su parte, tras el auge de las plataformas de interacción social, otros autores agregan la figura del ***Social Media Manager***, descrito como “el encargado de crear, introducir y liderar la estrategia de una empresa en las redes sociales, además de diseñar su presencia en dichos medios” (Querales, 2017, párr. 4). En otras palabras, este perfil le otorga un enfoque empresarial

y estratégico a las herramientas sociales, planificación que es ejecutada posteriormente por el *Community Manager*.

De acuerdo al volumen de la empresa o exigencias de la marca, las funciones del *Social Media Manager* se relacionan con la elaboración de estudios de mercado tras el análisis de la interacción generada alrededor de los canales electrónicos empleados para la circulación de contenidos.

2.2.4.2. Escenario actual.

De acuerdo a la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel, 2016) en su último Resumen del Sector, Venezuela ha tenido una penetración de internet en la sociedad superior al 62%. Ese porcentaje, representado por 16.969.475 habitantes de la población nacional, superan la media mundial, ubicada en 43%, según información del mismo organismo estatal. Se evidencia, a partir de dichos datos, que el marketing digital es una de las actividades del campo formal del trabajo que tiene un mejor escenario para su ejercicio en el país, pues los medios digitales representan una alternativa de inversión, aún más con la existencia de las redes sociales, plataformas en su mayoría de acceso gratuito y en las que hacen vida distintos públicos y potenciales consumidores.

Asimismo, según Conatel (2016), la irrupción de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la sociedad venezolana se expresa en la cifra de 13.445.716 suscriptores de la telefonía móvil inteligente -aquella que permite el acceso a diferentes plataformas electrónicas y de interacción social-, para el año 2016, lo que representa un 48,71% de la cantidad de

suscriptores activos de la telefonía móvil del país, que ya abarca en total un 89% de la población nacional,

Dichas cifras de Conatel (2016), organismo regulador de las telecomunicaciones en el país, evidencian que día a día son más las personas que hacen uso de computadoras, teléfonos inteligentes, tabletas, y demás dispositivos con acceso a internet, para el acceso a la información, el entretenimiento, o simplemente con la intención de mantenerse comunicadas.

Lo anterior demuestra un escenario propicio para el desarrollo de actividades de carácter lucrativo relativas al uso de internet, como lo es en este caso, el marketing digital. Así se evidencia con el surgimiento de nuevas agencias de este campo, que a finales de 2017 aparecen entre los primeros puestos de los 55 prestadores de servicios de mercadeo y soluciones estratégicas en el ámbito comunicacional en el país, reflejado por el ranking de agencias de la revista Producto (2017).

Sin embargo, es importante destacar que después de más de 20 años, la publicación anual del citado ranking de agencias se vio interrumpida en su período más reciente, el año 2018, debido a que “la dura realidad del mercado publicitario no permitió recoger toda la información requerida para auditar a las agencias con certeza, profundidad y profesionalismo” (Lottito, 2018, párr. 2).

2.2.4.3. Evolución.

WARC, un servicio online a escala global especializado en estudios de publicidad y mercadeo, reflejó para el año 2017, en el marco de su informe anual sobre las mejores marcas del mundo, el ranking de las cincuenta mejores agencias digitales en todo el planeta, a partir del

análisis de más de 2.200 campañas ganadoras en más de 80 certámenes relacionados con la creatividad y la publicidad en todo el mundo. (WARC, 2017).

Un claro ejemplo de que en los últimos años se puede hablar de un contexto favorable en el surgimiento y desarrollo de nuevas agencias de marketing digital en el mundo, es que en el ranking emitido por WARC (2017), siete compañías del *top 10* de agencias digitales o especializadas, aparecen por primera vez en la medición. Para el año 2018, tras una fusión con la revista *Gunn Report*, WARC se limitó a publicar solo el *top 3* de cada categoría en una versión de acceso gratuito (WARC, 2018), dejando el reporte completo para suscriptores pagos. Sin embargo, pese a la reducida data, se evidenció un comportamiento similar en cuanto al movimiento de las agencias y redes de agencia, en relación al año inmediatamente anterior.

En el caso venezolano, por su parte, tras la totalización de más de medio centenar de agencias que operan en el país, según la revista *Producto* (2017), siendo consultadas 33 de ellas, se sitúa al campo del marketing digital por encima de otros subsectores relacionados a la comunicación y a la creatividad. De acuerdo al análisis presentado por *Producto* (2017), tras los datos reflejados en su Ranking de Agencias Publicitarias, se logró precisar indicadores con comportamiento positivo con respecto al demostrado por dichas organizaciones un año anterior, pues los

números que reflejan el comportamiento de la actividad en 2016, hablan de un año no tan negativo como se suponía en 2015 y del surgimiento de nuevos clientes que reemplazan a los tradicionales. Un contraste es que las agencias dejaron de atender un mayor número de cuentas pero, al mismo tiempo, en 2016 reportan un mayor número de clientes. (párr.

5)

Por último, pero no menos importante, un aspecto de gran interés, y oportuno para el objeto de estudio, es el reporte de un “crecimiento total” del empleo en las agencias de marketing, publicidad y soluciones creativas en Venezuela, que pasaron de un total de 1.072 empleados en 2015 a 1.125 en el año 2016, lo que estima, en promedio, la contratación de más de veinte empleados por cada agencia, según la misma data de Producto (2017).

2.2.4.4. Perspectiva para próximos años.

En Venezuela los pronósticos o estimaciones para el ejercicio del marketing digital en los próximos años son de carácter reservado, de acuerdo a la revista Producto (2017). De hecho, en medio de contexto social y económico que atraviesa el país, y con la suspensión de la publicación del ranking de agencias en el año 2018, aseguran que “la enorme crisis nacional ha golpeado y sumergido al sector publicitario, alentando una actitud de repliegue, con profunda reducción de la participación y clara intención mínima de visibilidad” (Lottito, 2018).

Sin embargo, Arroyo (2017) destaca cómo en Venezuela “cada vez son más las empresas sin importar su tamaño, que prefieren el uso de estrategias de marketing digital sobre las tradicionales” (párr. 7), pues asegura que el aprovechamiento de las ventajas brindadas por las nuevas tecnologías permiten la atracción y fidelidad de nuevos clientes de una manera más óptima, más eficiente, pero sobre todo más económica. Asimismo, el autor subraya el esfuerzo hecho permanentemente por los actores relacionados a dicha actividad profesional, así como la colaboración prestada para la ampliación y publicación de sus estudios.

El índice de hiperinflación en la economía nacional, según estimaciones del parlamento venezolano, prevén que supere la cifra de 10.000.000% para el año 2019 (Callama, 2019). A pesar del difícil escenario advertido para su ejercicio, el marketing sigue siendo una tendencia

para que grandes, medianas y pequeñas organizaciones orienten la promoción de sus bienes o servicios a través de los medios digitales disponibles, por encima de la ejecución de campañas en medios tradicionales, no solo más costosas por su producción, sino también por estudios de mercado complejos de medir por sus mismas características, que demuestran poca o nula interacción con sus públicos. (Thompson, 2015).

Por tanto, tal y como resume Thompson (2015), es importante destacar con la vista puesta en el futuro, y más aún en el plano nacional, que el marketing digital “ya no es (simplemente) una opción a considerar, por el contrario, su planificación e implementación es un asunto clave para que toda empresa y toda organización pueda tener un chance u oportunidad en su mercado” (párr. 45).

Capítulo III

Marco metodológico

En este apartado se expone y describe tanto el tipo de investigación desarrollada, como el nivel de investigación adoptado para la obtención de la información deseada. Además, se señalan las técnicas que permitieron la recaudación y el estudio de datos. En su conjunto, el presente capítulo contiene la información que fungió como guía para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es importante definir el concepto de metodología, de acuerdo con Arias (2012), como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis” (p. 19). En resumen, en el campo de la investigación, la metodología se refiere al procedimiento general empleado para el abordaje de un problema de investigación y la obtención de conocimiento científico como resultado de ese proceso.

3.1. Nivel de la investigación

El nivel de la investigación refiere el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. En tal sentido, la presente investigación es tanto de nivel exploratorio como descriptivo.

Según Arias (2012), la **investigación exploratoria** “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p.23).

Ante lo planteado, la investigación es de nivel exploratorio, ya que carece de información suficiente y conocimiento previo del objeto de estudio, relacionado a la Generación Y o *millennials* y su desenvolvimiento en la comunicación interna de agencias de marketing digital.

Asimismo, según su nivel, es una **investigación descriptiva**. Para Arias (2012), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p.24).

De acuerdo a la definición anterior, el trabajo se considera de nivel descriptivo puesto que se procedió a recopilar toda la información a la que tuvieron alcance los investigadores para dar respuesta a los objetivos planteados en torno a los *millennials* y la comunicación interna en agencias de marketing digital.

Dicha información, se analizó para determinar las características del citado grupo etario, los rasgos específicos que caracterizan la gestión de la comunicación interna en empresas venezolanas, aspectos importantes en cuanto a preferencias y expectativas, y el desarrollo de tendencias en entornos donde labora personal *millennial*.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es identificado como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (Arias, 2012, p.27). De esta manera, se

relaciona a la forma en que se esboza el desarrollo y la ejecución del estudio para la obtención de sus resultados.

Entendido esto, se estableció el estudio como mixto al comprender una investigación tanto **documental** como **de campo**.

La **investigación documental** se ampara en la definición de Arias (2012) como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos obtenidos registrados en fuentes documentales” (p. 27). Dichas fuentes de información fueron tanto impresas como electrónicas, y se expresaron a su vez no solo obras originales, sino secundarias, es decir aquellas que referencian trabajos de otros autores. El diseño documental se basó en el estudio de las variables a partir de los datos obtenidos.

Por su parte, **la investigación de campo** se fundamenta en la “recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos”. (Arias, 2012, p. 31). En consonancia con las características propias de una investigación de campo, de acuerdo con Arias (2012), se destaca, por una parte, que el origen de los datos recolectados provino de fuentes primarias, y por otra, que los investigadores no intervinieron ni alteraron la información obtenida. A partir de los mencionados aspectos, surgió su carácter de estudio no experimental.

El diseño de campo desarrollado para el abordaje del fenómeno de estudio se apoyó en las técnicas de **la encuesta y la entrevista**, herramientas definidas y detalladas más adelante en la descripción de técnicas e instrumentos de recolección de datos y que fueron consideradas esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la investigación y para la solución al problema planteado.

Ramírez (2010) precisa que una investigación de campo puede ser extensiva, si es desarrollada sobre censos que reúnen poblaciones enteras o grupos amplios aglomerados por rasgos comunes; o intensiva, en el caso de esté enfocada en casos particulares. En este sentido, ante la presencia de un objeto de estudio situado en varias empresas de una actividad laboral específica como es el marketing digital, delimitado geográficamente en el territorio venezolano y sobre la base de una población etaria definida, como es el caso de los *millennials*, se consideró que la investigación desarrollada fue de tipo **intensiva**, puesto sus resultados se concentraron en un contexto en particular sin que signifique que los mismos deban ser generalizados.

3.3. Enfoque de la investigación

La presente investigación es mixta ya que su enfoque es tanto cuantitativo como cualitativo, debido a que en la misma se manejan cifras, además de datos obtenidos a través de las respuestas en las entrevistas y de las preguntas de opinión formuladas en las encuestas.

El enfoque cuantitativo para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 532).

Mientras, que según Grinnell, (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2006), “el enfoque cualitativo es referido como una investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de ‘paraguas’, en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (p.8).

En esta investigación se procede a la medición de variables a partir de las fuentes documentales, las entrevistas y las encuestas. Las primeras, expresan las posturas de distintos autores o instituciones a través de distintos soportes impresos o electrónicos, las segundas reflejan las interpretaciones o visiones de especialistas consultados, mientras que las últimas presentan no sólo percepciones sino también datos medibles y cuantificables debido a que incluyen preguntas cerradas.

3.4. Población y muestra

Al haber definido el tipo de investigación desarrollada como exploratoria-descriptiva, según la profundidad en su abordaje; y de acuerdo a una de las estrategias a implementar como un trabajo de campo, apoyado en las técnicas de la encuesta y la entrevista, fue preciso delimitar la población y la muestra que fueron objeto de estudio para la recolección de datos, que permitieron dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos, así como brindar respuesta al problema planteado.

3.4.1. Población.

Hernández *et al* (2014) definen el concepto de población como la suma total de los elementos que están presentes en un estudio, tales que los mismos presentan una característica común fácilmente reconocible.

Por su parte, según Arias (2012), la población en un trabajo de investigación es precisada como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81)

Para la presente investigación se trabajó con dos poblaciones, según las técnicas de recolección de datos implementadas para el estudio de campo: la encuesta y la entrevista.

3.4.1.1. En la encuesta.

De acuerdo a los rasgos delimitados para el presente estudio, en el caso de la técnica de la encuesta, se pudo definir la población objetivo como **población finita**, considerada como aquella “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (Arias, 2012, p. 82). En este caso, la población finita se sustentó sobre la base de los datos difundidos por el Ranking de Agencias de la revista Producto (2017) que registró un total de **1.125 empleados** en el área de la publicidad y el marketing digital en un total de 33 empresas consultadas alrededor de todo el territorio nacional.

Es de destacar la presencia, en el citado ranking, de agencias con trayectoria y tradición en el mercado publicitario y mercadotécnico, unas que funcionan como franquicias o alianzas de grupos transnacionales y otras que han nacido en territorio venezolano; por otra parte, también figuran agencias que han entrado por primera vez en la medición y que han sido fundadas recientemente. *Publicis Venezuela, ARS DDB y Semprenoi* encabezan el podio de una lista que también contiene importante nombres como *Concept McCann, Leo Burnett y Grupo Ogilvy*, además de recientes emprendimientos nacionales consolidados como el caso de *Grupo Ghersy, Equilibrio Agencia Digital y Mashup Interactive Agency*.

3.4.1.1. En la entrevista.

En relación a la técnica de la entrevista, la población se definió como **infinita**, descrita como “aquella en la que se desconoce el total de los elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de estos (...)” (Arias, 2012, p. 83).

Para la entrevista, se contemplaron las fuentes vivas especializadas profesionalmente en Venezuela, en tres importantes áreas relativas al objeto de estudio: la comunicación organizacional o estratégica, el marketing digital o la publicidad, y la gerencia y manejo de labores relativas a los recursos humanos.

3.4.2. Muestra.

Para el desarrollo del trabajo de investigación fue preciso definir la cantidad de elementos a seleccionar de la población, que finalmente fueron objeto directo de estudio tras la implementación de la encuesta y la entrevista como técnicas de recolección de datos. En el campo de la investigación dicha porción de la población es conocida como muestra.

En un sentido más amplio, Arias (2012) define la muestra como “un conjunto representativo que se extrae de la población accesible” (p. 83). Por su parte, Balestrini (2001) precisa la muestra como “una parte representativa de la población cuyas características deben reproducirse en ella lo más exactamente posible” (p.142).

En este sentido, el proceso para seleccionar la muestra tanto para la encuesta, como para la entrevista, fue ejecutado mediante un muestreo de tipo **no probabilístico**, que es definido por

Arias (2012), como aquel procedimiento en el que es desconocida la probabilidad que posee cada elemento de conformar la muestra.

Al ser un estudio considerado de nivel exploratorio-descriptivo, Arias (2012), justifica que el investigador “trabaje con un tamaño de la muestra ajustado a sus posibilidades” (p.87), y recomienda la selección de muestras no probabilísticas de acuerdo a los objetivos de investigación, orientando el procedimiento a una ejecución, en palabras del autor, por **muestreo intencional**

El muestro intencional es un tipo de muestreo no probabilístico ejecutado tras la escogencia de elementos de una población “con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2012, p.85).

3.4.2.1 En la encuesta.

La encuesta estuvo dirigida tanto a hombres como mujeres, entre 22 y 36 años, rango etario de los *millennials* para el 2018, en ejercicio de labores en una agencia de marketing digital con operaciones en Venezuela durante la aplicación del instrumento, ya sea de forma presencial o a distancia.

Cabe destacar que la cifra poblacional de 1.125 empleados en agencias de publicidad y marketing digital expresada por la revista Producto (2017), no registró segregación por edades, por lo que el muestreo no probabilístico aplicado inicialmente sobre **53 encuestados** referenció a su vez, mediante una pregunta de verificación, la proporción de trabajadores que tenían entre 22 y 36 años de edad al momento del estudio, situando finalmente la muestra definitiva en **37 individuos estudiados**.

Los consultados, pertenecen a agencias entre las que destacan *Mashup Interactive Agency, Oruga Studio, MG Ideas, Marketing Media Group, Grupo Ghersy, Nadds Publicidad, Antares Marketing Digital, Tango Marketing LLC, Webs Avenue, Socialité Agency, ProWeb, Ikigai Estudio, M2R Group, Wild Pixel Media, Piña Colada Digital, La Oveja Negra Comunicaciones*, entre otras en las que consultados prefirieron mantener en confidencialidad.

3.4.2.1. En la entrevista.

Para aplicar las entrevistas especializadas, se requirió ubicar de manera personal a hombres o mujeres, de cualquier edad, con experiencia o trayectoria profesional en áreas relacionadas a la comunicación organizacional o estratégica, el marketing digital o publicidad y la gerencia o experticia en recursos humanos.

En este sentido, la muestra estuvo sujeta al contacto con **seis expertos venezolanos** (ver entrevistas completas en anexos en CD), que compartieron las áreas profesionales delimitadas anteriormente y cuyos perfiles son descritos a continuación:

- **Natali Hernández (Barquisimeto):** Licenciada en Sociología del Desarrollo egresada de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (Unellez). Profesora de la cátedra Sociología del Trabajo en la Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA). Directora de *Talento e Innovación, C. A.*, empresa prestadora de servicios relacionados al marketing digital, producción de eventos y formación para el desarrollo humano y capacitación corporativa. Gerente de

Recursos Humanos y Directora de Comunicaciones de *Ailanthus Systems, C.A*, empresa de venta, soporte y servicios electrónicos y de software.

- **Mayela García (Caracas):** Directora de Servicio al Cliente de la agencia publicitaria *Eliashev Saatchi & Saatchi*, con más de 20 años de experiencia en publicidad, comunicaciones 1-2-1, desarrollo de estrategias de negocios, manejo de tiempo y gerencia de proyectos, mercadeo de base de datos para productos de consumo masivo y de tecnologías de la comunicación, manejo de estrategias digitales y coordinación de eventos de marcas/corporativo. Creadora de soluciones flexibles de mercado.
- **Alexandra Ranzolín (Caracas):** Licenciada en Comunicación Social, Mención Audiovisual, y Magister en Educación, Mención Procesos de Aprendizaje, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Máster en Comunicación y Educación en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Investigadora del Instituto de Investigaciones de la Comunicación de la Universidad Central de Venezuela (Ininco-UCV). Coordinadora de la Especialización en Educación para el Uso Creativo de la Televisión. Especialista en Educomunicación (Educación a través del uso de medios de comunicación y medios electrónicos), con investigaciones en la actualidad sobre videojuegos y desarrollo del pensamiento crítico en adolescentes.
- **Gabriel Patrizzi (Santiago, Chile):** Licenciado en Comunicación Social egresado de la Universidad Central de Venezuela. Profesional egresado de la Universidad Católica San Antonio de Murcia. Consultor, mentor y relator de branding para personas, emprendimientos y empresas. Director de *Conversa CE* y *Launch Coworking*. Más de 16 años de experiencia en diversas áreas de la Comunicación como el Marketing Digital, la

Publicidad, la Comunicación Corporativa, la Comunicación Interna y las Relaciones Públicas.

- **Alejandra González (Los Teques):** Técnico Superior Universitario en Publicidad y Mercadeo Mención honorífica Cum Laude, egresada del Instituto Universitario de Tecnología y Administración Industrial (IUTA). Diplomatura en Gerencia de Marketing Digital. Cursante de Técnicas Gráficas Digitales, egresada de la Escuela de Comunicación Visual y Arte CDD. Egresada de la Carrera Técnica Diseño Gráfico del Instituto Técnico Luisa Cáceres de Arismendi. Actual Directora Creativa de la agencia *Publicis Groupe*. Antigua redactora creativa de la agencia *ARS DDB Venezuela* y antigua *Content Manager* y Creativo Digital de la agencia *Grupo Ghersy*.
- **Roosevelt Gordones (Caracas):** Cofundador y codirector de la agencia de marketing digital *GorBrit Social Media*. Más de 24 años de experiencia gerencial en empresas de retail y consumo masivo. Incursionó desde el 2010 en el mundo de los blogs, *WordPress* y el *Social Media*. Actualmente *Social Media Manager*, Diseñador Web, *Community Manager*, *Blogger* y *Podcaster*, y experto en otras actividades inherentes al *Social Media Marketing*. Asesor de pequeñas y medianas empresas (pymes) en las áreas de tecnología, web, *Social Media* y Marketing Digital.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El diseño de investigación, definido como mixto documental-de campo, se ejecutó sobre la base del arqueo bibliográfico, la presentación resumida de textos, la encuesta y la entrevista como técnicas de recolección de datos.

Arias (2012) define como técnica de investigación todo aquel “procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). En este sentido, tanto de la encuesta, como de la entrevista, dicha información se obtuvo de un grupo o muestra de individuos que aportaron datos sobre sí mismos o percepciones especializadas en relación a un tema específico.

3.5.1. El arqueo bibliográfico.

El arqueo, según González (2010), es un procedimiento que se encarga de la localización y registro de fuentes a través de una revisión general de una bibliografía relacionada a un tema en específico. Lo anterior, en palabras del autor, permite la ampliación del conocimiento, lo que posibilita a su vez la delimitación del objeto de estudio. En consecuencia, constituyó una de las fases iniciales de la investigación y se tuvo de manera precisa noción previa acerca de los distintos tipos de fuentes disponibles.

3.5.2. Presentación resumida de textos.

Esta técnica, según Montero y Hochman (2005) consiste en brindar “testimonio fiel” de las ideas contenidas en una fuente documental escrita. “Esta presentación debe seguir esencialmente la estructura del texto, de manera que la persona que lo lea obtenga un conocimiento preciso y completo de sus ideas básicas, partiendo del resumen efectuado” (p.56)

Para la elaboración del marco teórico, dicha técnica, comprendió una lectura inicial de las fuentes previamente localizadas, la esquematización de las principales ideas de los autores a citar, la redacción de un primer borrador y las correspondientes correcciones de estilo. Lo

anterior, permitió precisar datos de interés no solo de los conceptos teóricos relativos al objeto de estudio, sino sobre el contexto nacional e internacional del marketing digital y del entorno laboral de los *millennials*, información considerada vital para la presentación y análisis de resultados.

3.5.3. La encuesta.

Esta técnica fue aplicada sobre *millennials* que laboran en instituciones o empresas relacionadas al desarrollo de campañas de marketing digital o publicidad, que operan dentro del territorio venezolano. La misma se empleó de forma **escrita**.

En consecuencia, como herramienta para recabar la información, se desarrolló un **cuestionario** a responder de forma directa por los consultados. El cuestionario, de acuerdo con Arias (2012), no es más que un formato, físico o electrónico, contentivo de preguntas que han de ser respondidas por los sujetos consultados, sin la intervención del encuestador.

De acuerdo a lo expresado por Arias (2012), el cuestionario, según las preguntas formuladas, fue **mixto**, pues se desarrollaron **interrogantes tanto abiertas como cerradas**, que permitieron a la muestra escogida no solo la elección entre indicadores delimitados, sino la libertad de expresión ante situaciones laborales relativas a las prácticas o expectativas de la comunicación interna en las organizaciones en las que prestan o prestaban sus servicios para el momento de la consulta.

Es importante destacar que el cuestionario fue presentado por medio de formulario electrónico, empleando la herramienta web **Google Forms** (enlace anexo en CD), favoreciendo así la practicidad, logística y accesibilidad óptima en relación a la muestra seleccionada.

3.5.4 La entrevista.

Para las entrevistas, fueron ubicados especialistas que compartieron trayectoria en áreas como la comunicación organizacional o estratégica, el marketing digital o la publicidad y la gerencia o gestión de recursos humanos.

La entrevista, definida por Arias (2012) como aquella técnica “basada en un diálogo o conversación ‘cara a cara’, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado” (p.73), se caracteriza, además, por tener un mayor nivel de profundidad en la investigación en relación a otras herramientas, según el autor. En consecuencia, su alcance fue menor en cuanto a la cantidad de personas consultadas dentro de periodos determinados por las posibilidades de los investigadores.

Las entrevistas fueron desarrolladas de forma oral o escrita, y suministradas a distancia, o presencialmente, de acuerdo a las posibilidades de los consultados.

Esta técnica se desarrolló de acuerdo a la clasificación hecha por Arias (2012), como **entrevista semiestructurada**, la cual se plantea que aunque exista una guía de preguntas ya elaboradas “el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente” (p. 74), lo que la hace más flexible y permite conocer muchos más detalles o especificaciones en el proceso de investigación.

Finalmente, los instrumentos utilizados por la técnica de la entrevista fueron una guía de preguntas de ocho a diez interrogantes, según la especialidad del experto consultado, además de dos teléfonos celulares. Uno de los móviles fungió tanto como herramienta para grabar las conversaciones, previa autorización del entrevistado, como también de medio de comunicación para contactar a la muestra seleccionada, según el caso. El segundo dispositivo fue empleado

solo para grabar y se utilizó como recurso de respaldo en caso de algún imprevisto ocurrido con el otro equipo, o cuando el mismo estuvo ocupado en la conexión telefónica u online con alguno de los entrevistados. Las plataformas adicionales para establecer contacto con la muestras al momento de la entrevista fueron herramientas web como el servicio de mensajería instantánea, *WhatsApp Messenger*, y el correo electrónico *Gmail*.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En este apartado, se detallan las distintas operaciones ejecutadas para la presentación y procesamiento efectivo de los datos obtenidos tras el desarrollo del diseño de investigación, lo cual permitió brindar como resultado información significativa en respuesta tanto a los objetivos de estudio, como al problema formulado.

Solarte (2012), define el análisis de datos como el “proceso de inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones”. Dicho escenario permitió, pues, brindar respaldo a toma de decisiones relativas al tema tratado.

Por su parte, Andréu (2011) describe el análisis de contenido como el “conjunto de técnicas tendentes a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos e imágenes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no” (p.3). En este sentido, la finalidad de este proceso se centró en la obtención de conocimiento científico relativo al problema y los objetivos de investigación, que permitieron brindar conclusiones lógicas justificadas sobre la base de las fuentes y sus contextos.

La información recabada de las fuentes fue procesada y presentada a través de la técnica del **resumen analítico**, sugerida por Montero y Hochman (2005). Entretanto, los datos

obtenidos de la encuesta, fueron sometidas a su procesamiento, a través de técnicas particulares sugeridas por Arias (2012) como lo fueron la **clasificación**, el **registro**, la **codificación** y la **tabulación**. Asimismo, para la interpretación y presentación de dichos datos, así como de la información recogida de las entrevistas, la investigación se sirvió de técnicas lógicas, recomendadas por el autor, como **la síntesis** y la **inducción**

Como técnica general para el análisis de datos fue contemplada la **triangulación metodológica**, cuyo concepto, según Okuda y Gómez-Restrepo (2005) “se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno” (p. 118). En este sentido, se aplicó la **triangulación de datos**, que consistió en la comparación de la información obtenida a través de las distintas fuentes consultadas y sus respectivas técnicas de procesamiento y análisis particulares.

A partir de la implementación de la triangulación metodológica, se pretendió tener distintos acercamientos sobre el fenómeno en común estudiado.

3.6.1. Para las fuentes documentales.

Para el procesamiento y presentación de la información obtenida de las fuentes documentales, se empleó la técnica del **resumen analítico**, que según Montero y Hochman (2005), “consiste en una forma de síntesis, pero que en este caso se reduce a lo conceptual y se desarrolla analíticamente (...) El propósito de esta técnica es descubrir la infraestructura del texto para precisar los elementos clave de su trama” (p.56).

La teorización de los conceptos relacionados a la comunicación interna, así como la definición del entorno organizacional en el que se desenvuelven los *millennials*, y el contexto del marketing digital en Venezuela, son informaciones obtenidas a través de las fuentes documentales que aportan vital valor el desarrollo del análisis de resultados.

3.6.2. Para la encuesta.

Se aplicó la técnica de **registro**, definida por Solarte (2014) como aquella que consta de “consignar determinada información en un soporte” (párr. 12). En este sentido, al emplearse como instrumento de recolección de datos un cuestionario electrónico vía *Google Forms*, el registro se realizó en un formato digital, en hojas de *Excel Microsoft Office*, originado por la propia herramienta web.

Asimismo, se implementó la **codificación**, es decir, el proceso que consiste en “proporcionar códigos numéricos o alfanuméricos a los diversos datos para llevar un seguimiento y control más profundo” (Solarte, 2014, párr. 13). Esta técnica se aplicó sobre los indicadores relativos a la **periodicidad** o frecuencia de algunas prácticas de comunicación interna, así como para el nivel de aprobación de los consultados sobre **valores organizacionales** desarrollados en el presente y sugeridos para un futuro inmediato en dicho proceso comunicacional.

Los citados indicadores fueron medidos a través de una **escala de likert**, tal y como se expresa en la operacionalización de variables y se les otorgó una numeración de 1 al 5 de las escalas “En ningún momento” a “Muy frecuentemente” (en la periodicidad de canales, y frecuencia de los espacios de retroalimentación), y de los niveles “Muy en desacuerdo” a “Muy de acuerdo” (en los valores organizacionales en el presente y aspirados para el futuro para la comunicación interna).

Por su parte, la **tabulación**, definida por Solarte (2014) como “el agrupamiento, ordenamiento y clasificación de datos que están contenidos en los cuestionarios, encuestas, formatos, etc.” (párr. 17) , fue realizada de forma electrónica a través de las hojas de *Excel Microsoft Office* (Ver tabla total de resultados en anexos en CD) y respaldadas en tablas de *Word Microsoft Office* con los datos facilitados por la plataforma web *Google Forms*, que permitieron la presentación de los resultados a través de sus tablas respectivas.

Para el análisis de resultados, se planteó la utilización de la técnica de **inducción**, que es entendida como “el razonamiento no deductivo en el que a partir de varios hechos o casos particulares, podemos llegar a establecer una conclusión o teoría general” (Solarte, 2014, párr. 35). Es decir, de acuerdo a la muestra seleccionada, ubicada en el territorio nacional, durante un periodo determinado, y sobre la base de las experiencias y expectativas de los consultados, se buscó concluir las tendencias sobre las prácticas de comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, conforme la presencia de la generación *millennials*.

3.6.3. Para la entrevista.

Para la interpretación de la información recogida de las entrevistas calificadas, una vez transcritas por los autores, fue empleada la **síntesis** como técnica lógica de análisis de contenido.

La síntesis se define como un proceso en el que se identifican las partes de un todo y partir de ahí se establecen relaciones entre ellas para comprender la complejidad del contenido (Solarte, 2014). En cambio, Montero y Hochman (2005) definen la síntesis como una capacidad del autor para la realización de un resumen analítico o para la presentación resumida de un texto

“de manera que la persona que la lea obtenga un conocimiento preciso y completo de sus ideas básicas” (p. 56).

Esta técnica -o capacidad, según Montero y Hochman (2005)-, permitió, en consecuencia, la obtención de informaciones concretas de las fuentes vivas consultadas a través de la entrevista, con el fin de sustentar la investigación en conocimiento especializado y calificado, de acuerdo a las áreas afines de los objetivos de estudio.

2.7. Variables

En esta sección se presentan y definen las variables objeto de análisis mediante un cuadro de operacionalización. La variable es entendida como “una característica o cualidad; magnitud o cantidad que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición manipulación o control en una investigación” (Arias, 2012, p.57).

Las variables presentadas a continuación son clasificadas, según su naturaleza, como mixtas, dado a que su categorización tanto **cualitativa** como **cuantitativa**, se expresan, de acuerdo con Arias (2012), de forma verbal y a su vez a través de valores o mediciones numéricas. Dentro del carácter cualitativo, estas variables son además **policotómicas**, según el autor, al manifestarse su medición en más de dos categorías. Por su parte, las cuantitativas, son a su vez calificadas como **discretas**, puesto que al tenerse a *millennials* como unidades de estudio, los mismos son presentados en valores o números enteros.

A su vez, según su complejidad, las siguientes variables son **simples**, según Arias (2012) entendiendo que no están descompuestas en dimensiones y tienen una sola unidad de medida.

Dicha unidad de medida está compuesta por **indicadores**, que son aquellos elementos que demuestran el comportamiento de la variable, según palabras del autor.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición	Indicadores	Fuentes
1. Definir características de los <i>millennials</i> como generación etaria con relación al proceso de comunicación interna en las organizaciones.	<i>Millennials</i>	Para el Iemd (s.f.), los <i>millennials</i> forman parte de “aquel tipo de persona que llegó a su etapa adulta después del año 2000, es decir, con el cambio de siglo”	<ul style="list-style-type: none"> -Personalidad -Habilidades -Relaciones humanas -Acceso a servicios tecnológicos -Aspiraciones profesionales -Valores personales y laborales -Intereses en la comunicación interna -Capacidad de retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentales -De campo (Entrevistas calificadas)
2. Conocer rasgos de la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, según empleados o colaboradores <i>millennials</i> y especialistas calificados en el área.	Comunicación interna	Andrade (2014) la define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros” (p.12)	<ul style="list-style-type: none"> -Valores -Flujo de información -Canales -Mensajes -Retroalimentación -Corriente del comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -De campo (Encuesta y entrevistas calificadas)

Continúa en la siguiente página

3. Explorar las expectativas de los <i>millennials</i> con relación a la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas.	Expectativas	“La expectativa se asocia con la chance razonable de que algo se concrete. Para que las expectativas puedan nacer es necesario que tengan alguna clase de respaldo.” (Pérez, J. y Merino, M., 2014)	<ul style="list-style-type: none"> -Valores -Flujo de información -Canales -Mensajes -Retroalimentación -Corriente del comportamiento organizacional 	-De campo (Encuesta y entrevistas calificadas)
4. Clasificar tendencias de la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, conforme a las demandas actuales de los <i>millennials</i> .	Tendencias	La tendencia es considerada como “una corriente o preferencia hacia determinados fines” (Pérez y Gardey, 2016). En cambio, Ucha (2014), la define como “la inclinación que alguien dispone por algo”.	<ul style="list-style-type: none"> -Valores -Flujo de información -Canales -Mensajes -Retroalimentación -Corriente del comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentales -De campo (Encuesta y entrevistas calificadas)

Fuente: Elaboración propia

Al tratarse de variables simples, no descompuestas en dimensiones, en el proceso de operacionalización, las mismas son definidas, de acuerdo a la conceptualización de Arias (2012), de forma **nominal** (definición teórica) y **operacional** (definición de sus indicadores y fuentes), prescindiendo de su definición **real** (separación en dimensiones).

Otro factor de este campo, según Arias (2012), es el **nivel de medición**, es decir, “el tipo de escala que permite asignar un grado o valor a una variable” (p.64), y que son en el presente caso tanto **nominales** como **ordinales**, puesto sus indicadores constan de clasificaciones en más de dos categorías tanto no vinculantes entre sí, como de otras de orden jerárquico, medidas de acuerdo a algunas técnicas (fuentes) utilizadas por una **escala de likert**. La escala de likert es

definida por la empresa especializada en diseño de encuestas online, *QuestionPro* (s.f.), como una de las herramientas más empleadas en investigación para evaluar las opiniones, actitudes y percepciones de una persona, en una escala lineal, ya sea en grado de aprobación, frecuencia, importancia o probabilidad de un evento en específico.

Finalmente, de acuerdo a la tipificación realizada por Arias (2012), como resultado del proceso de operacionalización de variables, se estima la presentación de “distribuciones de frecuencia, absolutas y relativas (porcentajes) en cada categoría” (p. 65), como producto de la medición de las variables estudiadas.

Capítulo IV

Presentación y análisis de resultados

En el presente capítulo se plasman los resultados obtenidos tras la ejecución de la triangulación metodológica en el análisis de los datos recogidos de las fuentes tanto documentales como de campo, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos de la investigación y brindarle solución al problema planteado.

Producto del análisis de fuentes documentales, de datos adquiridos a través de la encuesta y de informaciones obtenidas de las entrevistas, se presenta lo que fueron determinadas como las tendencias de la comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, orientadas por la presencia de la población *millennials* en el ámbito organizacional.

4.1. *Millennials*, tendencias de comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas

De acuerdo al nivel de la investigación y entendidas las limitaciones expresadas, se aspiró proyectar tanto la actualidad como el futuro inmediato de la comunicación interna, específicamente en organizaciones que desempeñan la actividad profesional en cuestión dentro del país. Así los resultados se pueden comprender como guía referencial de consulta para

instituciones, empresas o emprendimientos del área, así como para interesados en la comunicación interna o en la presencia de los *millennials* en el recurso humano.

4.4.1. La generación tecnológica, social y exigente del campo organizacional.

Los *millennials* son todos aquellos miembros de la generación que entró en edad adulta una vez iniciado el nuevo milenio, en otras palabras, a partir del año 2000 en adelante. Según el Ieemd (s.f) el período que abarca el nacimiento del grupo etario tiene distintos cálculos. Sin embargo, al optar por la descripción general de las características de la Generación Y, centradas en el desarrollo y surgimiento de nuevas tecnologías, como se detalla más adelante, se estimó un rango en el que coincidieron el común de los autores, que va desde 1981 hasta 1995.

Ante el inminente relevo de generaciones posteriores de las que se ha empezado a hablar, como es el caso de los *centennials*, es preciso destacar, con base en palabras de Howe (2014), que no se puede definir la línea divisoria en el tiempo entre una generación y otra hasta que la más reciente se desarrolle en su totalidad en edad adulta. En este contexto, los límites etarios entre un grupo y otro pueden permanecer en constante debate, razón por la cual los considerados *centennials*, que apenas están ingresando al campo laboral y profesional, reúnen múltiples características e incluso son agrupados en múltiples ocasiones con los *millennials*, aún la fuerza de trabajo más importante numéricamente, tanto en Venezuela, como en el mundo.

Al momento de la investigación desarrollada durante el año 2018, los miembros de la generación del milenio, con base en los criterios establecidos, tenían alrededor de 22 a 36 años.

De una muestra inicial de 53 consultados, sobre la base de una población laboral en el marketing digital de 1.125 empleados sin segregación de edad, se tuvo que 69,8% de ellos estaba en edad *millennial*, porcentaje reflejado en la cifra de 37 encuestados, quienes finalmente

representaron la muestra definitiva del estudio y quienes brindaron percepciones y expectativas sobre la comunicación interna en sus organizaciones. Lo proporción obtenida del estudio aleatorio demostró la preponderancia que aún posee esta generación en el ámbito laboral, específicamente en el contexto de lo digital.

Esta investigación estuvo enfocada en estudiar la incidencia de los *millennials* en la comunicación interna de agencias de marketing digital venezolanas, principalmente porque actividades como estas, por su característica accesibilidad a distintas herramientas electrónicas, generalmente son ejercidas por miembros de esta generación.

Una personalidad de descontento pero apasionada y optimista.

En términos de personalidad, los *millennials* son definidos como seres sociables y optimistas (Bosio, 2014), que tienden a ser apasionados y muy críticos de su entorno (Iiend, s.f.), por lo que se les considera profundamente comunicativos y ávidos de información, lo que ha desarrollado en ellos una capacidad autodidacta. Como consecuencia de este hecho también se les considera ampliamente creativos y con destacado interés por la innovación.

En consulta a Gabriel Patrizzi, consultor mentor y relator de branding para personas, emprendimientos y empresas y egresado de la Universidad Central de Venezuela, el profesional relató que durante su experiencia en *Grupo Ghersey*, agencia de publicidad y marketing digital, los *millennials* que integraban la organización conformaban un equipo multidisciplinario, con dotes de innovación y creatividad, lo que fomentaba aún más el trabajo colaborativo y la constante interacción entre ellos para su crecimiento, no solo profesional, sino también personal.

Habilidades centradas en la creatividad y en la destreza tecnológica.

Como distinguida habilidad de esta generación, destacó principalmente el conocimiento desarrollado y productivo que tienen de las tecnologías, principalmente aquellas destinadas para la interacción humana (Bosio, 2014). La creatividad, como se había dicho, aparte de un rasgo, también es una aptitud que han sabido madurar, especialmente en el campo laboral y profesional, tal y como lo expresó Roosevelt Gordones. El cofundador y codirector de *GorBrit Social Media Marketing*, destacó que “los *millennials* son extremadamente creativos (...), tienen un ADN especialmente creativo. Se les ocurren unas cosas que a los que somos de otras generaciones quizás no lo hubiésemos pensado”.

El liderazgo es otra aptitud que se le atribuye a esta generación, fundamentada primordialmente en su capacidad creativa. El experto Gabriel Patrizzi, destacó la figura de “liderazgo compartido” como un nuevo escenario de las organizaciones tras la presencia de los *millennials* porque “ellos siempre, de alguna forma, quieren tener la razón”. Destacó que ellos pueden apropiarse de ideas, proponer y dirigir. “Los *millennials* buscan cambiar, transformar”, también agregó Natali Hernández, profesora de la cátedra Sociología del Trabajo en la Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA).

Las relaciones humanas y sociales son la prioridad.

Su actitud social o facilidad para relacionarse con otras personas, incluso de otras generaciones, fue ya considerada como una importante capacidad de los *millennials* (Kurz *et al.*, 2013). Esta generación se consideró mucho más libre para expresarse y formarse, pues la misma ha sabido sacarle provecho a las distintas herramientas digitales a las que han tenido acceso.

Para el *millennial*, por su mismo carácter sociable, resguardar las relaciones interpersonales es considerada una prioridad en la vida, por lo que a pesar de cualquier ocupación que desempeñen, en general van a querer mantener contacto con familiares y amigos de manera constante. En cuanto a la interacción con otras generaciones, Gabriel Patrizzi resaltó como interesante el hecho de la disposición que posee el *millennial* para relacionarse con grupos etarios predecesores, algo que les ha permitido contemplar la experiencia de estos como complemento a sus conocimientos.

En consecuencia, en el ámbito organizacional fue común identificar la disposición que tienen para desarrollar el trabajo en equipo, así como la necesidad de recibir *feedback* de las actividades que ejecutan. Es una generación que intenta unificar sus relaciones familiares y sociales con sus rutinas de formación y de trabajo y que es abierta comunicacionalmente en sus ambientes laborales.

Tecnologías de información y comunicación integradas a la cotidianidad.

Desde un punto de vista sociológico, Bosio (2014), precisa que los miembros de esta generación nacieron a la par de una importante era de desarrollo económico, que trajo consigo avances significativos en la tecnología, en la salud y en la educación. Los rasgos personales, habilidades adquiridas y su interés por las relaciones humanas en sus distintos ámbitos, han sido orientados principalmente por el acceso a dichos beneficios.

“Su área de interacción o ambiente donde se desenvuelven, es decir, las comunicaciones en plataformas digitales, está integrado a su cotidianidad”, expresó Mayela García, vicepresidenta de servicios de atención al cliente en *Eliashev Saatchi & Saatchi*, agencia de

publicidad y marketing digital. El uso de *smartphones* y de las llamadas redes sociales forma parte del día a día de miembros de este grupo generacional.

El también consultor gerencial de empresas de retail y consumo masivo, Roosevelt Gordones expresó que “ellos (los *millennials*) nacieron, pues, con internet. No conocen otra cosa. No conocen el mundo sin internet que probablemente conozco yo, entonces todo (en el ámbito digital) se basa en ellos”. De esta manera, se planteó que las herramientas digitales que han surgido a la par del desarrollo de la web, han estado orientadas, en gran parte, hacia los intereses de esta generación.

El acceso a las distintas tecnologías, lo que privilegia la oportunidad de desarrollar una formación autodidacta y la ocupación en empleos remotos, también es algo que ha promovido en miembros de la *Generación Y* la iniciativa de emprender económicamente. Y es precisamente ese uno de los principales intereses de esta generación en el ámbito profesional u ocupacional.

Aún así, Roosevelt Gordones consideró que en Venezuela a pesar de la presencia de una importante población *millennial* que es tecnológica, siguen existiendo falencias en la formación en relación a este ámbito. “Hay muchos jóvenes que por más *millennials* que sean, por mas nativos digitales que sean, no están del todo capacitados y educados con el manejo de la tecnología”, afirmó. El emprendedor consideró como “peligroso” que miembros de esta generación tuviesen acceso a servicios tecnológicos sin la formación necesaria o adecuada para emplearlos con efectividad.

Finalmente, se indujo que a pesar de que los *millennials* y sus sucesores *centennials*, poseen características comunes en relación al acceso a nuevas tecnologías, los primeros han tenido la oportunidad de formarse en su uso para sacar el mayor provecho posible, no solo en el ámbito laboral, sino en otras áreas de su vida personal.

Aspiraciones laborales orientadas hacia la flexibilidad del mundo digital.

Ante la presencia de los *millennials* en las organizaciones, uno de los principales aspectos ligados al ámbito laboral en los últimos tiempos ha sido el de la flexibilidad. En ello coincidieron tanto fuentes vivas como documentales.

Ello pudo venir a razón de que “es una generación que se cansa rápido de sus empleos”, así como de los conceptos que estos enmarcan, de acuerdo con la visión de Alexandra Ranzolin, comunicadora social especialista en educación a través del uso de medios tradicionales y medios electrónicos.

Al compararlos con generaciones antecesoras, como se evidenció en el marco teórico, se destacó que los miembros de la Generación Y se interesan en tener horarios más flexibles de trabajo y en la posibilidad de desarrollar sus ocupaciones o labores profesionales de forma remota, motivado, en gran parte, al acceso a múltiples plataformas digitales y electrónicas que poseen, y que anteriormente no podían disfrutarse.

En análisis de Bosio (2014) y Cáceres (2017b), se concluyó que los *millennials* combinan distintos aspectos de su vida en la rutina, por lo que tienden a desarrollar capacidades *multitasking* y a velar no solo por sus responsabilidades, sino por las relaciones familiares, sociales y laborales generadas en paralelo

Mayela García, también especialista en desarrollo organizacional y en gerencia de proyectos, respaldó lo anterior al afirmar que los *millennials* “son flexibles en cuanto a su espacio o donde se desempeñan, pueden trabajar desde cualquier sitio y son abiertos a traslados nacionales o internacionales”.

Asimismo, Natali Hernández, también gerente de recursos humanos y dircom de *Alainthus Systems*, empresa especializada en soluciones tecnológicas, resaltó que “la mayor innovación que han hecho las empresas para atraer, mantener, para captar nuevo personal de esta generación y mantenerlos, ha sido darles mayor percepción de crecimiento desde el punto de vista personal”, aspecto que sin duda influye en el desarrollo ocupacional y profesional, así como en su desempeño laboral.

Como otro de los intereses de los *millennials* se identificó el emprendimiento. Tras considerarse la creatividad como una de sus virtudes, aunada a la capacidad de tener una formación autodidacta, fue natural precisar que esta generación se enfoque en objetivos de vida, ocupacionales o económicos muchos más ambiciosos. “El *millennial* es emprendedor y eso lo hace muy competitivo”, concluyó Roosevelt Gordones.

Valores personales en conexión con valores organizacionales.

De acuerdo a distintas fuentes primarias y documentales consultadas, el respeto, la empatía, la confianza, la autonomía, la solidaridad, el sentido de pertenencia, y la honestidad, forman parte de los principales valores personales que identifican a los *millennials*.

La generación en cuestión, según los datos reflejados en la encuesta aplicada que se describen más adelante, evalúa positivamente el desarrollo de valores organizacionales que conecten con los suyos propios para, entre otras cosas, optimizar los procesos de comunicación interna y generar armonía en sus relaciones laborales. Dichos datos, concuerdan con la información levantada por Deloitte (2016), que destaca la importancia que le otorga el *millennial* a la forma en que sus valores personales se vean vinculados a los institucionales para su ingreso o permanencia en la organización.

Alejandra González, directora creativa de la agencia *Publicis Groupe*, respaldó lo anterior al señalar que “los valores personales muchas veces coinciden con los de la corporación, de allí surge la empatía y te decides a formar parte de esa empresa”. Por lo tanto, tal y como ella lo menciona, la **empatía** puede ser el primer valor compartido entre un *millennial* y la organización en la que labora.

A su vez, la emprendedora *millennial* y especialista en gerencia, Natali Hernández, expresó que ella misma ha “transferido” sus valores personales a los de la organización que dirige. Ante la importante presencia de *millennials*, dichos valores también los identificó como propios de la generación y reafirmó que como institución “no son ajenos a las realidades de los otros”.

Por su parte, Gabriel Patrizzi declaró que en un contexto organizacional, “lo primero que debe haber es un **respeto** a la conducta y esas formas de trabajar y pensar de las generaciones pero también debe haber un respeto de las nuevas generaciones hacia esas generaciones más adultas” Asimismo, destacó que este valor no está ligado al cumplimiento de un estricto sistema jerárquico, sino que es menester se haga presente en multiplicidad de direcciones y por cualquier persona sin importar su cargo.

Al ser destacadas las relaciones humanas como una de las prioridades de los *millennials* se estableció la **confianza** como uno de los valores que los identifican. Necesitan pues, sentirse cercanos y estar en contacto permanente a sus parientes, amigos y compañeros de trabajo, puesto que ello les provee de tranquilidad e inspiración.

Kurz *et al.* (2013), subrayan precisamente que esos sentimientos de arraigo, seguridad y motivación se sustentan en fuertes valores y tradiciones culturales de la generación, ligados a la **libertad**, en el sentido de tener plena capacidad de expresarse y de ser flexibles en la realización

de sus actividades cotidianas y laborales. En concordancia, Natali Hernández, también directora de *Talento e Innovación, CA.*, empresa prestadora de servicios relacionados al marketing digital, expresó que los *millennials* tienen “cierta apertura de entendimiento y facilidad de adaptación a diferentes escenarios”

El **trabajo en equipo** es otro valor que surgió de la comparación entre los *millennials* y el resto de las generaciones, expuesta en el marco teórico, cuyo desarrollo resaltó que son importantes consumidores de información y demandan retroalimentación sobre las actividades que realizan.

El **sentido de pertenencia** fue destacado por la experta Natali Hernández como un principio más que identifica a miembros de este grupo etario y que es vital para las organizaciones tomar en cuenta. “Para esta generación existe esa tendencia a necesitar ser parte, formar parte, y la pertenencia es fundamental para mantenerlos dentro de la organización, para que se mantengan motivados y que su participación y su creatividad no tenga límites”, expresó.

Por otra parte, Roosevelt Gordones, codirector y cofundador de *Gorbrit Social Media*, afirmó que la **honestidad** y **la sinceridad**, son principios importantes que valoran los *millennials* “puesto que es muy fácil hoy en día mentir por internet”.

Cabe destacar que esta clasificación de valores es de carácter referencial, producto de la investigación desarrollada. Los mismos pueden presentarse de forma combinada o pueden estar implícitos unos dentro de otros y no necesariamente son limitativos para definir el comportamiento de la totalidad de la generación.

Interés hacia una comunicación organizacional más directa y constante.

Tras conocer el primordial carácter sociable que identificó a los *millennials*, según la investigación, se pudieron inducir las características que deben tener toda empresa o institución, conforme a los intereses comunicativos y participativos de empleados o colaboradores pertenecientes a esta generación. Natali Hernández resumió: “lo más satisfactorio dentro de una empresa, en cualquier cargo que te desempeñes, es que tu voz no sea muda”.

Un aspecto destacado desde la mirada sociológica y laboral de Bosio (2014), es que los *millennials*, en especial comparación con grupos etarios anteriores, tienden a desarrollar una conducta colaborativa en el trabajo y además demandan retroalimentación de sus tareas y resultados, pues tienen la necesidad de reconocer si sus actividades son efectivas y si generan productividad dado que acostumbran tener altas expectativas de su experiencia laboral.

Gabriel Patrizzi, también experto en el área de la comunicación corporativa y las relaciones públicas, cree que “los temas ‘jerarquizacionales’ se rompen cuando hay distintos *millennials* en un equipo, porque ellos buscan siempre una comunicación directa, franca y que no dependan de jerarquías”. Una comunicación interna, al tener un flujo de información más horizontal, tiende, de acuerdo con el especialista, a generar más ideas y favorecer el trabajo en equipo.

La redacción de El Economista América (2015) destaca que, en consecuencia, la Generación Y orienta su interés hacia un flujo de información mucho más constante y directa dentro de la organización, al igual que sus sucesores *centennials*, por lo que estos rasgos parecen no solo determinar el presente de la comunicación organizacional interna, sino también su futuro a largo plazo. Roosevelt Gordones, asesor de social media y marketing digital, concuerda con

ello al afirmar que “si nos encontramos en una agencia o en una empresa en donde los procesos son muy burocráticos, muy lentos, el *millennial* va a tender a irse”.

Más posibilidad y capacidad para la retroalimentación comunicacional.

La retroalimentación resume principalmente la interacción de todo *millennial* en el ámbito organizacional. La opinión y evaluación de resultados obtenidos les resulta fundamental para su motivación y consecuente desempeño laboral.

A pesar de la experiencia de los liderazgos existentes en la organización, Alejandra González destacó que lo verdaderamente importante es la constante retroalimentación e integración del equipo para ejecutar las tareas y objetivos de la organización. Mayela García, por su parte agregó que las compañías “siempre deben estar en continua comunicación para evaluar al equipo, en cuanto si cumple las metas o las expectativas de su cargo”.

Ambas profesionales coinciden con Cáceres (2017 b), quien destaca que precisamente el reconocimiento de logros e integración de los empleados es uno de los aspectos que las organizaciones deberían desarrollar para despertar el interés de los *millennials*; y también con el portal especializado El Economista Américas (2015), que precisa que para esta generación es imprescindible tener retroalimentación inmediata de sus actividades.

Se concluyó, en entrevista a Gabriel Patrizzi, que el reconocimiento o evaluación a los miembros de todo ambiente corporativo debe ser un proceso continuo, ya sea para impulsar o rectificar el desempeño individual y organizacional

4.4.2. Valores: Confianza, respeto, retroalimentación, creatividad y formación

La definición de valores organizacionales es importante para el desarrollo de prácticas de comunicación organizacional interna, y ello quedó respaldado no sólo en las posturas teóricas de Díaz-Meco (2013), Borrás (2016) y Cáceres (2017 b), sino también en las impresiones de los expertos consultados y en las percepciones de la población objeto de estudio: los *millennials*.

Aún así, Gabriel Patrizzi, director de la consultora *Launch Coworking*, afirmó que en la actualidad es muy difícil sugerir a las empresas que infunda ciertos modelos de conducta para un trabajo armónico y que el contexto es un factor determinante para ello. “Si el exterior está descompuesto completamente entonces es muy importante que se tenga en cuenta”, expresa.

Sin embargo, Natali Hernández, quien también funge como profesora de la cátedra Sociología del Trabajo en la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA), agregó que “si bien en la crisis actual que estamos viviendo en el caso de Venezuela lo monetario es muy importante, (esto) no lo es todo. Para esta generación existe esa tendencia a necesitar ser parte, formar parte, y la pertenencia es fundamental.

En la encuesta realizada a *millennials* empleados en marketing digital o actividades afines, un 86,5% de los consultados afirmó estar muy de acuerdo en que los valores institucionales influyen de manera directa en la definición de estrategias, políticas o prácticas de la comunicación interna en sus organizaciones.

Tabla 2. Resumen sobre la percepción de los *millennials* venezolanos empleados en marketing digital en relación a la influencia de los valores organizacionales en la comunicación interna

¿Influyen los valores organizacionales en el desarrollo de la comunicación interna?				
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (2,7%)	4 (10,8%)	32 (86,5%)

Fuente: Elaboración propia

En concordancia con lo reflejado en la Tabla 2, Natali Hernández, también directora de *Talento e Innovación C.A.*, empresa especializada en marketing digital, aseguró que los valores organizacionales que identifican su institución “han prevalecido y es lo que ha reinado en los procesos de comunicación”. La emprendedora destacó que dichos valores apuntan al afianzamiento de otros, lo que ha favorecido las labores propias que realizan y además han promovido el desarrollo humano.

La actualidad.

Tabla 3. Resumen sobre valores organizacionales más desarrollados a la comunicación interna, según la percepción de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

Valores en la comunicación interna	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Confianza	0	2	4	11	20
Respeto	0	3	4	8	22
Solidaridad	1	2	4	11	19
Autogestión	2	0	4	15	16
Empatía	1	2	3	15	16
Reconocimiento	1	4	4	12	16
Retroalimentación	1	2	7	12	15
Transparencia	2	2	6	9	18

Fuente: Elaboración propia

Entre ocho valores que producto de la investigación se formularon para la consulta, entendido expresamente el enfoque comunicacional, se evidenció según lo recogido en la Tabla 3, que **la confianza, el respeto y la solidaridad**, son quizás los principios más afianzados en la

actualidad por agencias de marketing digital al momento de establecer sus procesos de comunicación interna.

En concordancia con lo anterior, la directora de servicios de atención al cliente de la agencia *Eliasschev Saatchi & Saatchi*, Mayela García, enumeró tres “valores básicos que se dan tanto a nivel personal como empresarial”: el respeto mutuo, la integridad y la confianza. Con respecto a la confianza, precisamente el codirector de *GorBrit Social Media*, Roosevelt Gordones, aseguró que en su organización es algo vital, pues ha permitido nutrirla de ideas frescas y capacidades innatas de la población *millennial* que labora en ella.

Algunos encuestados, por su parte, destacaron valores adicionales que pudieron relacionarse fácilmente con la comunicación o que pueden estar implícitos dentro de los que fueron citados previamente. Estos son: la honestidad, el trabajo en equipo, la corresponsabilidad, el compañerismo, la colaboración, entre otros.

Conforme lo anterior, la directora creativa de *Publicis Groupe*, Alejandra González, afirmó que hay agencias de marketing digital o de publicidad que destacan en la actualidad porque “la tolerancia y la integración toman un papel protagonista a la hora de solucionar problemas o llegar a acuerdos y es allí donde deben conectarse los profesionales de las empresas: en la humanidad”.

Otro valor en el que coincidieron los especialistas, es el de la creatividad. La creatividad, a pesar de que pudo definirse más bien como una capacidad o aptitud laboral, fue vista, en el ámbito del marketing digital o actividades afines, como un pilar organizacional, que ha favorecido y favorece la participación e interacción de todos sus miembros en la búsqueda de soluciones o desarrollo de objetivos.

Aún así, uno de los encuestados consideró, respecto a los principios contemplados que “algunos de los empleados los tienen más no la empresa”, por lo que una realidad latente de algunas agencias de marketing digital es que los valores podrían estar siendo expresados por sus miembros, antes incluso de ser establecidos o afianzados por la misma institución.

Las expectativas.

Por otra parte, se definieron los valores institucionales que aquellos *millennials* empleados o colaboradores de agencias de marketing digital en Venezuela que fueron consultados, aspiran sean afianzados en sus ambientes de trabajo, para fortalecer a futuro la comunicación que se desarrolle entre la organización y sus integrantes, y la de estos entre sí. En consecuencia, en contraste con lo reflejado anteriormente, se tuvo que parte de los pilares precisamente reportados con menor concurrencia en la actualidad, son de los más promovidos por los *millennials* para consolidar la comunicación interna en dichas organizaciones para su porvenir inmediato.

Además, los *millennials* en Venezuela empleados en marketing digital que fueron encuestados, proyectaron otros valores organizacionales no contempladas en el instrumento de medición, entre los cuales se pueden destacar, respecto al enfoque comunicativo, principios como: convivencia, honestidad, motivación, tolerancia, corresponsabilidad y trabajo en equipo, cuyas nociones congenian o se relacionan con valores tomados en cuenta para el estudio.

Tabla 4. Resumen sobre valores que deben fortalecerse para afrontar la comunicación interna, según las expectativas de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital.

Valores para la comunicación interna	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Retroalimentación	2	1	1	3	30
Confianza	2	2	0	5	28
Reconocimiento	2	2	0	6	27
Respeto	2	3	0	5	27
Empatía	2	2	0	7	26
Transparencia	2	3	0	6	26
Solidaridad	2	3	0	7	25
Autogestión	1	1	3	6	24

Fuente: Elaboración propia

La **retroalimentación**, ausente en casi un 30% de los casos actualmente, fue el valor que ocupó el primer lugar entre las expectativas recogidas por la encuesta, según la Tabla 4. Un caso similar es el del **reconocimiento**, expresado en más del 70% de las experiencias en la actualidad, pero esperado por un más de un 90% para la proximidad. Sin embargo, la **confianza y el respeto**, resultaron los valores más frecuentes en la actualidad y a su vez, de los más respaldados por los *millennials* empleados en marketing digital en Venezuela para el futuro de las comunicaciones internas entre sus expectativas.

Es de destacar que resultaron interesantes otros pilares institucionales pretendidos por los consultados, tales como la **formación** y la **creatividad**, que si bien pueden tener concepciones relacionadas en mayor medida a las funciones o capacidades de las organizaciones y de sus miembros, sin duda pueden influir de manera positiva en el enriquecimiento de los espacios de participación e interacción para el desenvolvimiento de la comunicación interna organizacional.

En este sentido, Alejandra González, también especializada en la gerencia de marketing digital, recomendó capacitación constante y “adaptación del personal” ante los nuevos recursos que se incorporan al desarrollo de esa actividad profesional. Por su parte, Roosevelt Gordones, también experto con una importante trayectoria gerencial, afirmó que la formación para el *millennial* es lo que más se debe potenciar en las empresas, y agregó que dicha capacitación debe ser distinta a la tradicional y más adaptada a las “necesidades creativas y multimedia” de esta generación.

En relación a la creatividad, Gordones destacó que “si una agencia de publicidad o de social media marketing no le ofrece al *millennial* este campo abierto para explotar esa creatividad, este rápidamente va a buscar irse a otro sitio o emprender”. Al entender la creatividad como valor, lo expresado por el especialista entra en consonancia con lo reflejado por el estudio de Deloitte (2016), que expresó que esta generación es capaz de rechazar un empleo al no sentir sus valores conectados con los de la empresa.

Las tendencias.

En consecuencia, como tendencias, las agencias de marketing digital en Venezuela, como un tipo de empresa que alberga importante cantidad de *millennials* entre su personal, deben contemplar el fortalecimiento de los siguientes valores:

- **La confianza:** La confianza se erige como el primer principio que toda empresa con estas características debe poner en práctica. Un 89,1% de empleados *millennials* sitúa a este como uno de los principales valores a fortalecer en las agencias relacionadas a la

actividad del marketing digital, aún cuando también es el pilar más reflejado en sus organizaciones en la actualidad, según ellos mismos. “Escuchen y empoderen al *millennial* porque tiene bastante que aportar”, recomienda Roosevelt Gordones, cofundador y codirector de *Gorbrit Social Media*, quien considera como vital la opinión y participación de este grupo en las organizaciones de este tipo.

- **El respeto:** 81% de los *millennials* empleados en marketing digital creen que el respeto está presente en sus organizaciones, mientras que una cifra similar de 86,4%, aspira que se siga fortaleciendo en el marco de la interacción dentro del área de trabajo. Mayela García, vicepresidenta de servicios de atención al cliente de la agencia publicitaria *Eliashev Saatchi & Saatchi*, indica que el respeto debe ser un valor orientado a múltiples ámbitos: en principio hacia uno mismo, pero también hacia el otro, hacia el trabajo, hacia la institución y por supuesto, hacia al cliente.
- **La retroalimentación:** En la actualidad de las agencias de marketing digital, la retroalimentación, en comparación a una serie de valores formulados para el estudio, es uno de los principios que mayor ausencia reporta por parte de los empleados *millennials*. A pesar de no ser una cifra alarmante, pues apenas un 27% refleja su omisión como valor aplicado a la comunicación interna, esta cantidad es mucho mayor a la ausencia reflejada en otros pilares. Sin embargo, los *millennials* le otorgan vital importancia a este elemento y en consecuencia es uno de los valores más demandados para el futuro de las organizaciones, de acuerdo al 89,1% de las opiniones. “Ese *feedback* continuo debe estar. Yo creo que es importante sentirte parte de algo, saber para qué estás trabajando y saber cómo lo estás haciendo”, afirma Gabriel Patrizzi, consultor de branding para empresas y emprendimientos.

Entre los hallazgos más relevantes del estudio también se destacan como principios institucionales de empresas relacionadas al sector, la **creatividad** y la **formación**. Cabe destacar que estos elementos también pueden ser considerados como aptitudes o estrategias, más que como valores relacionados a la comunicación interna. Sin embargo, de acuerdo a la visión de los expertos consultados, una mayor creatividad institucional supone la apertura a la participación e interacción de todos los miembros en la toma de decisiones y desarrollo de actividades, mientras que una mayor formación laboral implica también la optimización en el uso de las herramientas, recursos y canales utilizados para la interacción.

Otros valores a considerar son **el reconocimiento, la solidaridad, la empatía, la autogestión y la transparencia**, así como otros principios vinculados al relacionamiento humano.

Mayela García, también especialista en el desarrollo de estrategias de negocio, destacó la importancia de la conexión de los valores personales con los de la organización. “De allí surge la empatía te decides a formar parte de esa empresa”, dice. La profesional evaluó, pues, al talento humano, como “el más valioso activo de toda corporación”.

4.4.3. Flujo de información: El carácter se afianza en la horizontalidad.

En el campo organizacional, tanto Ritter (2008) como Adler y Marquardt (2005), concuerdan en definir el flujo de comunicación como el proceso que determina el conjunto de prácticas dentro de la corporación, que permiten conocer la forma en qué circulan los mensajes,

los canales empleados para su ruta, y quienes son sus principales emisores y sus principales receptores.

Al respecto, Mayela García, vicepresidenta de servicios de atención al cliente de la agencia *Eliasschev Saatchi & Saatchi* coincide en que “lo importante del éxito de una empresa no son los canales de comunicación sino la forma en la que precisamente esa comunicación se desarrolla”.

La actualidad.

Tabla 5. Resumen sobre escenarios relativos al flujo de información que imperan en ambientes de trabajo, según la percepción *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

Flujo de información	Escenario	Elección de encuestados
Vertical descendente	Jefes/líderes difunden información al resto de la organización, sin mayor intervención de empleados/colaboradores	7 (18,9%)
Vertical ascendente	Empleados/colaboradores brindan reporte de sus actividades, sin mayor intervención del jefe/líder de la organización	3 (8,1%)
Horizontal o transversal	En conjunto, jefes/líderes y empleados/colaboradores coordinan y desarrollan los espacios y procesos de interacción en ambas direcciones	27 (73,3%)

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 5, el flujo de comunicación más predominante en empresas de marketing digital venezolanas es de tipo horizontal, lo que implica que jefes y empleados, ya sean también en roles de líderes o colaboradores, coordinen y desarrollen los espacios y procesos de interacción en ambas direcciones, sin distingo de posiciones jerárquicas. Al menos un 73,3% de los encuestados *millennials* empleados en dicha actividad profesional así lo expresan.

“Ya hoy en día el *millennial* no es ese empleado común que espera que desde arriba le den las directrices, sino que se siente parte de la toma de decisiones (...) Entonces pienso que lo que impera hoy en día es el tema de la horizontalidad”, expresa Roosevelt Gordones, quien destacó que muchos *millennials* en la actualidad ya son importantes emprendedores, jefes de su generación relevo, y que sus características personales y la accesibilidad a nuevas tecnologías, favorecen la inmediatez de la comunicación en sus organizaciones.

A su vez, Alejandra González, profesional que se ha desempeñado en distintos cargos dentro de estructuras relacionadas al marketing digital y la publicidad, aseguró que la integración de las ideas y habilidades de todos los miembros de la organización favorece el impulso de los objetivos, tras afirmar que “ya no existen limitantes sobre quien es el jefe y quien el empleado”. De la misma manera, Gabriel Patrizzi, expresó: “el *millennial* se comunica de manera horizontal sin respetar un poco las jerarquías y yo creo que quien gerencia o quien supervisa a un grupo de *millennials* tiene que tomarlo en cuenta”.

Las expectativas.

Tabla 6. Resumen sobre escenarios relativos al flujo de información esperados en ambientes de trabajo, según expectativas de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital.

Flujo de información	Escenario	Elección de encuestados
Vertical descendente	Jefes/líderes difunden información al resto de la organización, sin mayor intervención de empleados/colaboradores	1 (2,7%)
Vertical ascendente	Empleados/colaboradores brindan reporte de sus actividades, sin mayor intervención del jefe/líder de la organización	2 (5,4%)
Horizontal o transversal	En conjunto, jefes/líderes y empleados/colaboradores coordinan y desarrollan los espacios y procesos de interacción en ambas direcciones	34 (91,9%)

Fuente: Elaboración propia

Los empleados *millennials*, según la Tabla 6, al ser consultados sobre sus expectativas futuras sobre la comunicación interna en sus organizaciones, hasta un 91,9% respaldó también el desarrollo de un flujo de comunicación de tipo horizontal a fin de promover mayores espacios de participación e influencia de todos los miembros que ahí laboran.

En el ámbito de las agencias de marketing digital o actividades afines, Alejandra González, directora creativa de *Publicis Groupe*, recomendó que el flujo de información sea lo más participativo posible, porque si así los aportes pueden surgir de cualquier miembro de la organización, lo más determinante será el trabajo en conjunto que se desarrolle para llevarlos a cabo. “Una gran idea puede salir del gerente, del pasante, de un comentario que escuchó alguien en el metro. Lo que de verdad importa es que todas las áreas trabajen en equipo para llevar esa idea a la realidad”, apuntó.

Asimismo, el consultor de branding para personas, emprendimientos y empresas, Gabriel Patrizzi, destacó la importancia de dar apertura a una forma de comunicación con carácter participativo en las empresas, específicamente enmarcadas en el área digital, y señaló que dicha flexibilidad no tiene por qué afectar el orden que debe mantenerse en la organización.

La tendencia.

El flujo de comunicación horizontal es una tendencia más que afianzada en la comunicación interna de las agencias de marketing digital, pues la importante accesibilidad a las nuevas tecnologías que poseen los *millennials*, lo que ha favorecido en ellos su capacidad autodidacta y creativa, promueve la integración de todos sus aportes en la organización y el cumplimiento de objetivos comunes.

Un factor que puede influir en esta tendencia puede ser el contexto venezolano marcado por una importante deserción laboral a causa de la diáspora nacional y la compleja situación económica que atraviesa el país. “Hay una fuga de talentos que obliga a las estructuras ser más planas y contar con un *staff* básico *multitasking* para poder cubrir todas las áreas de la empresa”, señala Mayela García. Ello permitió deducir que las agencias de marketing digital, así como empresas de actividades similares, parecen tener una importante apertura a la participación de sus empleados en la creación de soluciones, motivado, en gran parte, al riesgo constante de rotación de personal en el país.

4.4.4. Canales: Lo presencial tan fundamental como la gama digital.

Al igual que el flujo de comunicación, los canales empleados para la interacción, ya sean considerados formales o informales, son recursos que también caracterizan el desarrollo de la comunicación interna en las empresas o instituciones.

La actualidad.

Al momento de definir lo más habitual en relación a los canales de comunicación interna de las agencias de marketing digital en Venezuela, es importante considerar características como la inmediatez y la interactividad. “El *millennial* está acostumbrado a la inmediatez, entonces si nos encontramos en una agencia o en una empresa en donde los procesos son muy burocráticos, muy lentos, el *millennial* va a tender a irse”, expresó Roosevelt Gordones, profesional de importante trayectoria en el área digital. En este sentido, la comunicación directa, y sobre todo

presencial, siempre que implique mayor participación de la fuerza laboral, también fue contemplada para estimar los canales más utilizados.

Tabla 7. Resumen sobre los canales de comunicación organizacional utilizados en la comunicación interna y su periodicidad, según la percepción de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

Canales de comunicación	En ningún momento (Nunca / No recuerda antecedentes)	Rara vez (1 o 2 veces cada tres o más meses)	Ocasionalmente (1 o 2 veces al mes)	Frecuentemente (1 o 2 veces a la semana)	Muy frecuentemente (Diario o interdiario)
Chats internos	1	1	1	10	24
Teléfono o celular	3	1	6	5	22
Emails	0	2	6	10	19
Reuniones presenciales	2	2	14	8	11
Redes Sociales	5	9	6	5	12
Intranet	12	3	6	5	11
Plataformas colaborativas	14	8	4	2	9
Eventos sociales	8	5	13	5	6
Videoconferencias	15	5	6	4	7
<i>Newsletters</i>	25	4	2	1	5
Comunicados/ Memorandos	18	6	6	2	5
Blogs	25	4	2	2	4
Cartelera/Avisos	22	8	3	0	4
Buzón de sugerencias	28	4	2	2	1
Televisión o radio corporativa	31	1	3	1	1
Revistas o periódicos institucionales	32	2	0	2	1

Fuente: Elaboración propia

Como se reflejó en la Tabla 7, **los chats internos, el teléfono o celular y los emails** son los canales de comunicación interna utilizados con mayor frecuencia en estructuras relacionadas al área del marketing digital en la actualidad. En el caso de los chats internos, un total de 34 *millennials* empleados en la actividad, es decir un 91,89% de 37 consultados, afirmó que la utilización de la mensajería instantánea para comunicarse tiene una frecuencia diaria o de más de una vez por semana dentro de su organización, por lo que su utilización prácticamente forma parte de la rutina laboral.

Natali Hernández, directora de *Talento e Innovación* y gerente de *Alianthus Systems*, coincidió con lo reflejado al expresar: “el canal oficial que tenemos es el chat interno de la organización (...) Simplemente me voy al chat de la organización y ubico a la persona con la que quiero hablar específicamente y lo hago mediante esa herramienta”

El caso es similar con el uso del teléfono o celular, principalmente el móvil. Un 55,49% de empleados *millennials* aseguró usar su teléfono de forma diaria o interdiaria para comunicarse con otros miembros de la organización en la que desarrollan sus labores. Los emails, por su parte, también desempeñan un papel importante en el desarrollo de la comunicación interna. Un 78,3% de encuestados envía y recibe correos electrónicos a otros compañeros de trabajo diariamente o al menos más de una vez a la semana.

Alejandra González, directora creativa de *Publicis Groupe*, destacó según su experiencia que “el uso de correos electrónicos masivos han sido la forma de dar a conocer noticias importantes de la empresa”, aspecto en el que concordó Mayela García, quien afirmó que en el ámbito digital el principal canal utilizado es el correo electrónico. Sin embargo, González, a pesar de que reportó el uso de este canal como habitual, indicó que ello “ha demostrado no ser efectivo en la mayoría de las veces”.

Aunque no con la misma frecuencia, las **reuniones presenciales** en las organizaciones relacionadas al marketing digital, siguieron teniendo una representación importante para la comunicación interna. Un 51,35% de consultados afirmó tener reuniones presenciales en sus ambientes de trabajo continuamente, ya sea una vez por día o día intermedio (29,72%), o una o dos veces a la semana (21,62%). Un importante 37,83% expresó que las organizaciones en las que laboran realizan reuniones presenciales con una frecuencia quincenal o mensual.

Al respecto, Natali Hernández, directora de la agencia *Talento e Innovación* destaca:

Las reuniones que realizamos con el equipo de trabajo, las hacemos quincenal, básicamente para ver cómo esta se están sintiendo con el uso de las estrategias o las herramientas tecnológicas que estamos implementando para facilitar los procesos, para facilitar las comunicaciones, y cómo estamos en temas de motivación y formación.

Asimismo, Mayela García, miembro gerencial de *Eliashev Saatchi & Saatchi*, expresó que “en una agencia de publicidad el principal canal la comunicación es el presencial”, y además reportó la frecuencia en de este tipo de interacción como diaria, algo en lo que también coincidió el experto en comunicación organizacional, Gabriel Patrizzi.

Las conocidas plataformas de interacción de la web 2.0, conocidas como **redes sociales**, también se abrieron un espacio importante en los procesos de comunicación interna en empresas de marketing digital venezolanas, según los *millennials* empleados en ellas. Un 32,43% de encuestados aseveró usar redes sociales para comunicarse con otros miembros de la organización con una frecuencia diaria o interdiaria, mientras un 37,87% (14 de 37) recordó haber usado

alguna red social para intercambiar perspectivas dentro de la organización, una o más veces en el último trimestre

Las redes sociales corporativas, categoría en la que se pueden ubicar **plataformas de trabajo colaborativo**, de asignación, ejecución y evaluación de tareas, han tenido una presencia destacable en el ámbito de la comunicación interna, pues a pesar de que un 37,83% de *millennials* empleados en marketing digital en Venezuela, afirmó no haberlas empleado en ningún momento, ello contrastó con un cuarto de la muestra consultada (24,32%) que las emplea diariamente. “Las plataformas de trabajo colaborativo, nos permitían tener el seguimiento y control de todos los proyectos, clientes o tareas pendientes”, afirmó Gabriel Patrizzi, en relación a su experiencia en *Grupo Ghersey*.

Un comportamiento similar lo tiene **la intranet**, es decir, toda red privada de internet de una organización, que a pesar de que ha ido cediendo espacios en cuanto a comunicación interna se refiere, pues 32,42% aseguró no haberla usado nunca para tal fin, se evidenció que 29,72% aún emplea este recurso con una frecuencia diaria en la actualidad.

Los eventos sociales, en contextos distintos al rutinario ambiente laboral, tuvieron, por su parte, una frecuencia más marcada en un plazo mensual o quincenal, según un 35,13% de miembros consultados de la Generación Y.

En contraposición, innovadores canales como pueden serlo **las videoconferencias**, no han tenido una presencia significativa en los procesos de comunicación. De hecho, cuatro de cada diez *millennials* (40,50%), que laboran con marketing digital en Venezuela, no ha empleado esta herramienta en ningún momento, mientras que apenas un 18,91% consideró su frecuencia como diaria o interdiaria y un 10,81% empleada una o dos veces a la semana.

Otros canales digitales, como los *newsletters* (boletines electrónicos) o blogs, no han tenido un empleo tan frecuente en las comunicaciones internas dentro de estas organizaciones, pues un 67,56% de encuestados afirmó no haberlas utilizado en ningún momento para esos fines.

En el caso de canales más tradicionales y que emplean soportes físicos como **carteleras, avisos, buzón de sugerencias y memorandos o comunicados impresos**, su uso fue reportado como nulo entre un 48,64% y un 75,67%, de los encuestados. Asimismo, tanto **periódicos o revistas institucionales** como la **televisión o radio corporativa**, son canales que definitivamente no ocupan un espacio significativo para la comunicación interna en agencias de marketing digital, al ser reportado su desuso en un 83,78% y un 86,48%, respectivamente.

En este sentido, se evaluó la influencia de canales y herramientas digitales en la cotidianidad de la comunicación interna de las organizaciones en cuestión.

Tabla 8. Resumen sobre el uso canales digitales en la comunicación interna, según la percepción de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

¿Son utilizados canales y herramientas digitales en la comunicación interna?	
SÍ	NO
34 (91,9%)	3 (8,1%)

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8, se evidenció como un 91,9% de los encuestados aseguró que en su organización son empleados canales digitales para el desarrollo de procesos de comunicación interna, es decir, todo lo que implica la asignación de responsabilidades, el planteamiento de soluciones, la discusión de objetivos y la evaluación de resultados, entre otros aspectos relacionados a la dinámica laboral.

Natali Hernández, por su parte, destacó que en su organización *Talento e Innovación*, las herramientas digitales han favorecido sustancialmente la comunicación organizacional y que incluso han resultado mucho más productivas que las alternativas tradicionales.

Por su parte, Alexandra Ranzolin, experta en el estudio de medios de comunicación calificó como “interesante” el hecho de que canales que anteriormente se consideraban como informales “empiezan a convertirse en posibilidades para formalizar”. Afirmó, además, que en cierta medida los canales de comunicación han sido los mismos a lo largo de la historia, sólo que han ido evolucionando motivado por el desarrollo de nuevas tecnologías.

En consecuencia, fue evaluada la presencia de múltiples herramientas digitales en el desarrollo de la comunicación organizacional de las agencias objeto de estudio.

Tabla 9. Resumen sobre herramientas digitales utilizadas en la comunicación interna, según la percepción de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

Plataformas web y aplicaciones electrónicas	Uso según encuestados
<i>WhatsApp</i>	27 (79,4%)
<i>G-Suite</i>	25 (73,5%)
<i>Dropbox</i>	10 (29,4%)
<i>Slack</i>	10 (29,4%)
<i>Trello</i>	9 (26,5%)
<i>Instagram</i>	9 (26,5%)
<i>Facebook</i>	6 (17,6%)
<i>Skype</i>	6 (17,6%)
<i>Microsoft Office Suite</i>	6 (17,6%)
<i>Twitter</i>	5 (14,7%)
<i>MailChimp</i>	3 (8,8%)
<i>Asana</i>	3 (8,8%)
<i>Telegram</i>	3 (8,8%)
<i>Basecamp</i>	3 (8,8%)
Otra herramienta	1 (2,9%)

Fuente: Elaboración propia

El servicio de mensajería instantánea líder del mercado mundial, *WhatsApp Messenger* (Mateo, G., 2016), puntuó en su utilización dentro de la estructura de la comunicación interna organizacional según un 79,4% de *millennials* empleados en marketing digital. La aplicación móvil ha desarrollado nuevas alternativas para las empresas como *WhatsApp Business* (WhatsApp, 2018), que a pesar de estar desarrollada para comunicaciones con clientes, ha favorecido la formalización de este recurso dentro de la institución y ha ampliado las posibilidades de comunicación instantánea con públicos internos. “El *WhatsApp* se ha convertido incluso en un canal para cerrar ciertos acuerdos dentro de la misma organización”, expresó Alexandra Ranzolin, como parte de su contacto con experiencias cercanas al ámbito organizacional.

Cabe destacar que este recurso tiene opciones de crear grupos en las que solo los administradores pueden enviar mensajes, así como el empleo de listas de difusión, que permite el envío de contenidos en cadena a distintos contactos. “Whatsapp, también es un canal donde la inmediatez es importante”, destacó Gabriel Patrizzi, pues su uso se debe en muchos casos a atender a emergencias, urgencias o crisis o demás situaciones de apremio.

Por su parte, *Telegram*, un servicio similar, aunque con características más adaptadas al mundo corporativo, no ha influido tanto en el marco de la comunicación interna como su competidora, pues apenas un 8,8% de los encuestados reportó su uso para tales fines.

La suite ofimática de *Google*, conocida como *G-Suite*, que reúne distintos servicios, como correo electrónico corporativo, almacenamiento de archivos, edición de documentos en línea, creación de formularios electrónicos, calendarios digitales y demás herramientas (Google, 2018), surge como un gran recurso empleado en la actualidad por empresas para la comunicación interna, demostrado por un 73,5% de empleados *millennials* que así lo reportaron y que

desarrollan sus labores en actividades relacionadas al marketing digital o actividades afines en Venezuela. Por su parte, la competidora más cercana, *Microsoft Office Suite*, es empleada para dichos fines en apenas un 17,6% de los casos, según la percepción de los consultados.

El servicio de almacenamiento de archivos, *Dropbox*, es utilizado por un 29,4% de *millennials* que laboran en actividades relativas al marketing digital. La pionera en el desarrollo de este servicio, también tiene una versión para empresas y cuenta con distintas bondades que permiten la colaboración e interacción de todos los miembros de organización para optimizar la gestión de documentos y la evaluación de resultados. (*Dropbox*, 2018).

Con respecto a plataformas de trabajo colaborativo, en la que hay una diversa gama de opciones, se reportaron *Slack* y *Trello* como las más empleadas en entornos de trabajo relacionados al marketing digital, con una elección por parte de los encuestados de un 29,4% y 26,5%, respectivamente. *Basecamp* y *Asana*, son otras de las también conocidas como redes sociales corporativas, que forman parte de los procesos de comunicación interna, según un 8,8% de *millennials* empleados en marketing digital en Venezuela.

Con respecto a *Trello*, Natali Hernández, expresó que es una herramienta que:

facilita la comunicación en cuanto a las tareas que hay que desarrollar, recordatorios, asignaciones, definir cuales están en proceso, quién las está ejecutando, las interacciones que se están llevando a cabo, cuales son las que están culminadas y como culminó determinada actividad

Las redes sociales, en cambio, tienen un empleo modesto en las interacciones dentro de la organización. Dentro de estas plataformas sociales, *Instagram* es la que más reportaron los

millennials consultados como canal de comunicación interna dentro de agencias o instituciones que prestan servicios relacionados al área del marketing digital en Venezuela. Lo que suele ser una herramienta de trabajo para compartir contenidos con públicos externos, también es aprovechada por empleados para la interacción con miembros de la organización, según el reporte de 26,5% de los encuestados.

De hecho, Roosevelt Gordones, codirector de *GorBrit Social Media*, afirmó que para la comunicación interna dentro de su organización “la aplicación número dos (detrás de *WhatsApp*), aunque parezca mentira, es *Instagram*”, caso que distinguió en común con el de otras agencias que desarrollan marketing digital en Venezuela.

Por su parte, *Facebook* fue reportada por 17,6% de los consultados como una herramienta de la comunicación interna, mientras que el uso de *Twitter*, fue relatado apenas por un 14,7% de los encuestados.

Otra herramienta contemplada para la comunicación interna organizacional, es el servicio de llamadas, videollamadas y videoconferencias a corta y larga distancia, *Skype*, que forma parte importante para la interacción en algunas agencias, de acuerdo con un 14,7% de empleados *millennials*. Por su parte, el recurso para el envío de correos electrónicos masivos, *MailChimp*, es empleado en apenas un 8,8% de los casos. Asimismo, un 2,9% de encuestados reportó la utilización de alguna otra aplicación o plataforma electrónica para la comunicación interna en su entorno de trabajo y en el que desarrolla actividades afines al marketing digital en Venezuela.

Las expectativas.

Tabla 10. Resumen sobre los canales de comunicación organizacional y su periodicidad esperados en la comunicación interna, según las expectativas de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital.

Canales de comunicación	En ningún momento (Nunca / No recuerda antecedentes)	Rara vez (1 o 2 veces cada tres o más meses)	Ocasionalmente (1 o 2 veces al mes)	Frecuentemente (1 o 2 veces a la semana)	Muy frecuentemente (Diario o interdiario)
Chats internos	2	1	4	7	23
Emails	1	1	5	11	19
Teléfono o celular	2	2	7	8	18
Reuniones presenciales	2	1	6	14	14
Eventos sociales	1	3	14	12	7
Videoconferencias	5	3	9	14	6
Plataformas colaborativas	6	3	10	9	9
Intranet	7	2	10	8	9
Redes Sociales	8	5	8	8	8
Comunicados/ Memorandos	5	3	15	8	6
Buzón de sugerencias	11	6	10	3	6
Cartelera/Avisos	9	7	11	4	5
<i>Newsletters</i>	9	5	9	8	5
Blogs	11	7	9	5	4
Revistas o periódicos institucionales	17	8	6	4	2
Televisión o radio corporativa	17	9	6	3	2

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10 se evidenció que los **chats internos**, los **emails** y el **teléfono o celular**, fueron los canales que los *millennials* consultados respaldaron para que sigan siendo empleados

con frecuencia en la comunicación que se desarrolla a lo interno de su organización, de cara al futuro inmediato.

La constante interactividad que supone el uso de los **chats internos** o los chats entre miembros de la organización, se evaluó como positivo, pues un 62,1% de los encuestados aspira la continuidad de su uso con una frecuencia diaria o interdiaria, mientras que otro 18,9% espera su empleo al menos de forma semanal.

Los emails, por su parte, siguieron siendo uno de los canales percibidos como más óptimos para la comunicación organizacional interna. Los *millennials* empleados en marketing digital, esperan su utilización diaria en un 51,3%, mientras que otro 29,7% tuvo como expectativa su utilización una o dos veces por semana.

El teléfono o celular, que en el caso de los *smartphones* incluso puede ser herramienta para los dos canales nombrados anteriormente, se aguarda su uso de forma diaria para fines comunicativos de la organización por un 48,6% de los encuestados, entretanto otro 21% aspira una frecuencia semanal para su implementación.

Este escenario de expectativas concertó con el contexto actual de las agencias o instituciones que desarrollan el marketing digital como actividad comercial, que demostró, según los mismos encuestados, que son precisamente estos tres medios los canales empleados con mayor continuidad en la comunicación interna. La implementación de estos recursos pareció tener aprobada entonces, su continuidad, algo con lo que coincidieron los expertos consultados.

Aún así, en el marco de las expectativas de los *millennials* empleados en marketing digital para optimizar la interacción en sus organizaciones, evaluaron como favorable incrementar la periodicidad de las **reuniones presenciales**. “Lo que mejor ha dado resultado es la comunicación directa de persona a persona”, destacó Alejandra González, joven *millennial*

profesional del marketing digital, quien observó como una curiosa paradoja que en organizaciones del ámbito digital, sea precisamente el recurso presencial el más funcional y efectivo. Un 75,6 % de los encuestados se dividió en partes iguales entre las expectativas de establecer reuniones presenciales diarias o de fijarlas al menos de forma semanal.

Al respecto, Gabriel Patrizzi, asesor de comunicación organizacional de distintas empresas, señaló que “la frecuencia de la comunicación cara a cara tiene que ser diaria”. El experto definió el encuentro presencial como “el mejor medio de comunicación”. “Es el canal en el cual la comunicación es más fluida, da espacio al entendimiento, consenso y acuerdo, y donde nos podemos alinear de manera clara y sencilla”, sentenció.

Sobre los **eventos sociales**, similar al panorama actual, en el que este tipo de prácticas fue reflejado como más habitual de forma mensual o quincenal, una proporción cercana respaldó dicha periodicidad para un futuro inmediato, pero un importante 32,4% aspira que se celebren este tipo de espacios de manera semanal, y otro 18,9% reflejó como expectativa tener experiencias de este tipo con una frecuencia diaria.

Por otra parte, contrario a lo reflejado en el escenario actual de la comunicación interna en las agencias de marketing digital o instituciones afines, las **videoconferencias** como propuestas de los *millennials* consultados cobró un importante valor como canal de comunicación interna. Entendiendo las posibilidades de trabajo remoto, expresado en las voces de los especialistas consultados y las fuentes documentales, las videoconferencias fueron consideradas una alternativa de relevancia para el futuro inmediato de las interacciones en los ambientes de trabajo. De ser uno de los canales empleados con menor frecuencia, un destacable 37,8% espera su uso con una frecuencia semanal, entretanto un 24,3% aspiró su utilización al menos una vez al mes.

La **intranet**, las **redes sociales** y las **plataformas de trabajo colaborativo** (o redes sociales corporativas), fueron otros elementos contemplados para las comunicaciones internas, por jóvenes de la Generación Y que laboran en marketing digital en Venezuela, aunque con poco menos incidencia. De un 64,8% a un 75,6% consideró que deben emplearse estos recursos entre periodos diarios, semanales o mensuales. El resto de los consultados, afirmó que su frecuencia en prácticas de comunicación interna debería ser prácticamente nula o hasta inexistente.

Recursos más tradicionales, como comunicaciones formales a través de **memorandos o comunicados** físicos son esperados con una frecuencia mensual o quincenal, mayoritariamente, según un 40,5% de los consultados. Ello permitió inducir que informaciones relativas a ajustes salariales o pago y cobro de sueldos y salarios, que se pueden relacionar a dichos periodos, han de sustentarse en avales o documento formales emitido institucionalmente.

Blogs, newsletters, el buzón de sugerencias y carteleras y avisos, fueron recursos poco aspirados para la comunicación organizacional interna de cara al futuro inmediato. Su utilización fue promovida por los *millennials* de cara a los próximos años con menor incidencia que la que reportan en su implementación actualmente. Entre un 24,3% a un 29,7%, consideró que un uso favorable de los canales en cuestión se daría en un periodo mensual, una proporción similar a la que no recomendó su uso en ningún momento. Porcentajes aun mucho menores propusieron su uso diario o semanal, como también su uso esporádico, pocas veces al año.

Las revistas o periódicos institucionales, así como las **radios o televisoras corporativas**, son canales que en definitiva parecen estar destinados a organizaciones de características distintas a las de agencias de marketing digital o afines, y a las de sus miembros. Al igual que lo reflejado el actual contexto de la comunicación interna en estas empresas, también fueron canales muy poco esperados por parte de los *millennials* que las integran.

Alrededor de un 70% de consultados avizoró entre un uso esporádico o definitivamente inexistente.

A partir de lo antes expuesto, también se evaluaron las expectativas sobre la incidencia de los canales digitales y sus herramientas en el porvenir inmediato de la comunicación interna.

Tabla 11. Resumen sobre la aspiración de canales digitales en la comunicación interna, según las expectativas de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

¿Aspiras que canales y herramientas digitales se implementen en la comunicación interna?	
SÍ	NO
36 (97,3%)	1 (2,7%)

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 11, la comunicación interna de las organizaciones relativas al marketing digital está ordenada a ser digital. El 97,3% de los encuestados consideró que toda agencia o empresa relacionada a dicha actividad debe tener presencia de canales digitales para la interacción entre sus miembros.

Ante este escenario, Mayela García, experta en manejo de estrategias digitales, recomendó:

estar constantemente actualizando las plataformas digitales y de comunicación con la tecnología de punta del mercado y, como mínimo en Venezuela, poder contar con un buen servicio de internet, o plan de datos, para siempre tener las conexiones activas o continuo acceso a la información

Tabla 12. Resumen sobre herramientas digitales esperadas en la comunicación interna, según las expectativas de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

Plataformas web o aplicaciones electrónicas	Aspiración de los encuestados
<i>G-Suite</i>	30 (83,3%)
<i>WhatsApp</i>	24 (66,7%)
<i>Dropbox</i>	15 (41,7%)
<i>Slack</i>	14 (38,9%)
<i>Trello</i>	10 (27,8%)
<i>Microsoft Office Suite</i>	10 (27,8%)
<i>MailChimp</i>	10 (27,8%)
<i>Facebook</i>	7 (19,4%)
<i>Skype</i>	7 (19,4%)
<i>Asana</i>	7 (19,4%)
<i>Telegram</i>	7 (19,4%)
<i>Twitter</i>	6 (16,7%)
<i>Instagram</i>	6 (16,7%)
<i>Basecamp</i>	3 (8,3%)
<i>Evernote</i>	3 (8,3%)
<i>Doodle</i>	2 (5,6%)
Otra herramienta	1 (2,8%)

Fuente: Elaboración propia

En análisis de las herramientas digitales esperadas, de acuerdo a la Tabla 12, ***G-Suite***, la multiplataforma ofimática de Google, se erigió como la principal herramienta electrónica demandada por el personal *millennial* para la comunicación interna. Un 83,3% de miembros de esta generación que laboraba en agencias de marketing digital venezolanas para el momento del estudio recomendó ampliamente la utilización de este servicio web para optimizar la interacción

laboral. En cambio, la competidora, **Microsoft Suite Office**, tuvo respaldo por parte de un 27,8% de los consultados, porcentaje incluso superior al 17,6% que afirma emplearlo en la actualidad. Expertos como Mayela García, Gabriel Patrizzi y Alejandra González valoraron estos recursos, como elementos fundamentales para los procesos de comunicación interna.

En segundo lugar, se apreció un importante valor otorgado a la continua interactividad y a la inmediatez, al imponerse el popular servicio de mensajería instantánea, **WhatsApp**, que fue destacado por un 66,7% de los *millennials* objeto del estudio como una valiosa herramienta para el futuro la comunicación interna en la organización.

Absolutamente todos los especialistas entrevistados, mencionaron el **WhatsApp** como un recurso que seguirá marcando pauta, no sólo el ámbito social, sino también en la interacción laboral, dado a múltiples avances que ha desarrollado, cómo su acceso desde el computador personal, la creación de grupos con opción de modificar funciones de sus administradores y el desarrollo de la versión corporativa. **Telegram**, servicio con características similares, fue sugerido, en cambio, por apenas un 19,4% de los jóvenes encuestados, y por apenas un solo experto consultado

Un tercer recurso digital destacado entre las expectativas de la población *millennial* venezolana en entornos relacionados al marketing digital, fue el **Dropbox**, servicio pionero en el almacenamiento web de archivos electrónicos, con destacadas opciones que permiten la interacción entre colaboradores. Un importante sector, representado en el 41,7% de los consultados, sigue aspirando su utilización como parte de los recursos empleados para la comunicación interna en sus organizaciones.

Las plataformas de trabajo colaborativo, también formaron parte de los recursos web a considerar por las organizaciones para la optimización de la comunicación entre sus miembros,

de acuerdo a las expectativas del grupo etario estudiado. “Estos canales realmente permiten que en tiempo real cada quien sepa lo que se espera de cada quien (...) y además les facilita el trabajo”, resumió Natali Hernández.

Entre estas herramientas también consideradas como “redes sociales” del entorno corporativo, destacó *Slack* como el principal interés de los *millennials*, con un respaldo del 38,9% de ellos. Por su parte, un 27, 8% espera sea contemplado *Trello*; un 19,4% *Asana*; un 8,3% tanto *Evernote* como *Basecamp*; y finalmente con un respaldo del 5,6% la plataforma *Doodle*. Es destacable que los porcentajes de recomendación que tiene cada una de estas herramientas son similares o superiores a los que reportan su implementación en la actualidad, por lo que se infiere, han sido evaluadas positivamente en el marco de la comunicación organizacional.

Fueron precisamente *Trello* y *Slack* las plataformas colaborativas más recomendadas por los expertos del marketing digital que fueron consultados, de cara al fortalecimiento de la comunicación interna en la corporación en un futuro inmediato. Natali Hernández, señaló, respecto a *Trello* que “facilita la comunicación en cuanto a las tareas que hay que desarrollar, los recordatorios, las asignaciones, y las interacciones que se están llevando a cabo”.

En contraste, se encontraron las conocidas redes sociales, que compartieron bajas cifras que reflejaron, de manera similar, tanto las cifras de su implementación en la actualidad, como las expectativas para la comunicación interna en el futuro cercano. Sin embargo, entre todas ellas, destacó principalmente *Facebook*, cuyo empleo en las interacciones laborales es aspirado por el 19,4% de los encuestados. *Twitter e Instagram*, cuyo uso para dichos fines fue estimado por un 16,7% de los consultados, completaron el listado de las plataformas sociales.

Aún así, Natali Hernández, también experta en gerencia organizacional, destacó las virtudes de la versión corporativa de *Facebook*, llamada *Facebook Business*, la cual consideró como “excelente para promover la interacción, acordar juntas, compartir herramientas y archivos”, además de contener el recurso del chat que permite el contacto directo a través de la red social de manera inmediata.

Otras herramientas web como *MailChimp*, servicio de envío de correos masivos, y *Skype*, plataforma de llamadas y videoconferencias, son aspiradas por un 27,8% y un 19,4% de los consultados, respectivamente. Finalmente, otros recursos fueron nombrados apenas por un 2,8% de la muestra estudiada. Las fuentes especializadas, en cambio, no hicieron mayor hincapié en el distingo de estos u otros canales digitales, sobre los anteriormente destacados.

Las principales recomendaciones de los expertos, más que en sugerencias de herramientas específicas, se centraron en “la apertura de nuevos canales de comunicación, más fluidos y efectivos”, así como en la “capacitación y, aun más importante, adaptación del personal a estos nuevos canales”, según palabras de Alejandra González.

En ello coincidió, Roosevelt Gordones, consultor en el área de *Social Media Marketing*, al apuntar que “la primera recomendación una vez escogida la plataforma a usar, es capacitar al personal”. Con su experiencia ha logrado identificar escenarios en los que, cuando se introducen nuevas herramientas digitales, en vez de facilitar el proceso de comunicación, lo que hacen es complicarlo. “Un *millennial* o un joven mal capacitado en temas tecnológicos es algo bien peligroso”, concluyó.

Las tendencias.

El estudio demostró que el avance de las tecnologías de información y comunicación, han significado una evolución importante en el manejo de la interacción entre empleados o miembros de una organización, sin distingo de sus cargos o posición jerárquica. Hasta un 91,9% de *millennials* empleados en marketing digital señaló que emplean canales digitales para sus procesos internos de comunicación en la actualidad, mientras que un 97,3% aspira que así siga ocurriendo.

Sin embargo, la totalidad de expertos consultados valoraron la importancia de la comunicación presencial, con reporte de su incidencia o recomendaciones para su fortalecimiento, entre otras razones, para favorecer el afianzamiento de relaciones humanas

En este sentido, se definieron las principales tendencias en relación a los canales y herramientas de comunicación interna en agencias de marketing digital venezolanas, descritas a continuación:

- **Reuniones presenciales:** “En casa de herrero, cuchillo ‘e palo”. Alejandra González, directora creativa de *Publicis Groupe*, citó el popular refrán para referirse al importante papel que representa la interacción presencial en organizaciones relacionadas a la actividad del marketing digital. A pesar de ser organizaciones que naturalmente cuentan con distintos recursos tecnológicos para sus procesos de comunicación, los expertos evalúan positivamente que el encuentro personal “cara a cara” sea el canal prioritario para la interacción dentro de la organización.

Gabriel Patrizzi, profesional con destacada experiencia en el campo de la comunicación corporativa, señala que la interacción presencial “da espacio al entendimiento, consenso y acuerdo; y por el cual nos podemos alinear de manera clara y sencilla”. El experto sugiere además que esta práctica sea un hábito diario en las organizaciones dedicadas al ámbito digital, pues las mismas son ávidas de la producción constante de ideas y contenidos.

Así, la comunicación directa implica distintas variantes, por lo que dependiendo de los fines, de acuerdo con Mayela García, se pueden generar reuniones de estatus, reuniones de seguimiento de proyectos y reuniones con clientes, ya sea de carácter fijo, periódico, o extraordinario.

Entre los *millennials* consultados empleados en marketing digital, un 51,3% afirma tener reuniones presenciales en sus ambientes de trabajo frecuentemente, ya sea una vez por día o día intermedio o una o dos veces a la semana. Otro importante 37,8% expresa que sus organizaciones propician reuniones formales con una frecuencia quincenal o mensual. En contraste, de cara al futuro inmediato, los consultados proponen que la periodicidad de estos encuentros sea incrementada. Un 37,8% de encuestados promueve que la frecuencia sea diaria o interdiaria y una cifra idéntica sugiere que se realicen al menos uno o dos encuentros por semana. Es conclusión, hasta 75,6% de los encuestados aspira participar en reuniones presenciales al menos semanalmente.

- **.Correo electrónico:** “El uso de correos electrónicos masivos ha sido la forma de dar a conocer noticias importantes de la empresa”, apunta Alejandra González, en análisis de su experiencia en el campo del marketing digital. Sin embargo, tanto González como Gabriel Patrizzi, destacado estudioso de la comunicación corporativa, coinciden en que la

comunicación interna no está sujeta únicamente a este canal, y que más bien el mismo, surge como un respaldo de los acuerdos e interacciones presenciales.

Desde su aparición, el correo electrónico ha sido el canal de comunicación por excelencia de toda organización. Así lo ampara la visión de distintos expertos consultados y la postura de *millennials* que laboran en agencias de marketing digital. Estos últimos, indican en un 51,3% su implementación de forma diaria en la comunicación interna. Este porcentaje es idéntico al que respalda su uso diario en el futuro inmediato de las organizaciones. El resto de los encuestados, consultados respecto tanto a la descripción del contexto actual como a sus expectativas sobre el futuro, también reportan y aspiran el empleo de los *emails* para la comunicación interna, en frecuencias muy variables y más esporádicas.

En la actualidad, la plataforma principalmente utilizada para el correo electrónico es la suite ofimática de Google, conocida como *G-Suite*, que además incluye servicios como almacenamiento de archivos, edición de documentos en línea, creación de formularios electrónicos y calendarios digitales, entre otros, vinculados a una dirección *email* y a un dominio corporativo. *G-Suite* es utilizada hoy por hoy, según los *millennials* empleados en marketing digital, en un 73,5% de los casos. Asimismo, su permanencia para un futuro inmediato queda respaldada por la recomendación de hasta un 83,3% de consultados. De hecho, Mayela García, quien ha desarrollado importante experticia en el ámbito del marketing digital, reporta la utilización de dicha plataforma de forma frecuente y con importantes resultados.

- **Chats o mensajería instantánea:** En el contexto de las agencias de marketing digital, la herramienta del chat, ya sea través de plataformas privadas o de acceso público, se erige

como uno de los principales recursos tecnológico utilizado para la comunicación interna. Hasta un 64,8% de *millennials* empleados en marketing digital afirma interactuar diariamente con otros miembros de la organización a través de dicho canal, mientras otro 27% afirma hacerlo una o dos veces por semana.

En análisis del futuro inmediato, de acuerdo a recomendación o las expectativas de los propios *millennials*, se prevé un comportamiento prácticamente similar, pues un 62,1% de consultados plantea usar este canal de forma diaria y un 18,8% propone su utilización de forma semanal. La leve caída reflejada está respaldada por la idea de Patrizzi, quien destaca que la mensajería instantánea es empleada constantemente por requerimientos de inmediatez o de urgencia, e insta a que “lo urgente” sea reemplazado progresivamente por “lo importante” en las prioridades de toda organización, por lo que ello abre cabida a la implementación de nuevos canales de comunicación más especializados.

La principal plataforma electrónica empleada en la actualidad para el chat interno en la organización es el **WhatsApp**, aplicación móvil de acceso público, y de uso prioritariamente personal, con una nueva versión para empresas, que ha ampliado las posibilidades de comunicación instantánea con públicos tanto internos como externos. De hecho, todos los especialistas entrevistados, mencionaron esta herramienta como un recurso que seguirá marcando pauta, no sólo el ámbito social, sino también en la interacción laboral, dado a múltiples avances que ha desarrollado para el ámbito organizacional.

El uso de WhatsApp en agencias de marketing digital o empresas afines para la comunicación interna es reportado por un 79,4% de sus empleados *millennials* en la

actualidad, mientras que, de cara al futuro inmediato, un porcentaje del 66,7% de los consultados continúa respaldando su implementación.

A pesar de la tendencia a disminuir como canal empleado en las estrategias de comunicación, de acuerdo a voces de los expertos y opiniones de los encuestados, aún los chats internos siguen representando un papel importante en el marco de la inmediatez y contante interactividad generada en áreas de trabajo relacionadas al campo del marketing digital, incluso por encima de otras vías de comunicación. Por ende, su consideración sigue siendo necesaria para el fortalecimiento de la interacción corporativa.

- **Telefonía fija o móvil:** La herramienta telefónica siempre ha sido considerada como un canal tradicional de comunicación en toda organización. Las centrales telefónicas han permitido por años el contacto directo entre un departamento y otro con cierta inmediatez, algo sobre todo muy habitual en grandes empresas. Con el desarrollo de las tecnologías nace la telefonía móvil y poco después esta evoluciona a lo que es conocido como telefonía inteligente.

La aparición de nuevos dispositivos capaces de ejecutar múltiples tareas, también ha traído consigo la evolución de la interacción en las áreas de trabajo, sobre todo en aquellas empresas relacionadas a actividades digitales, como la nueva ola del marketing y la publicidad aplicada a los medios electrónicos, influidas además por una participación importante de *millennials* entre su talento humano, conocidos ya como nativos digitales.

Con sus actuales características, el teléfono es empleado incluso como medio de otros canales de comunicación, fungiendo más bien como un recurso material necesario para que los mismos sean empleados. En la actualidad, hasta un 55,4% de *millennials* miembros de alguna agencia de marketing digital, afirma utilizar su teléfono diariamente

para interactuar con otros miembros de la organización sobre asuntos relacionados a la institución y a sus labores.

Sin embargo, a pesar de seguir promoviendo su utilización en un futuro inmediato, los consultados plantean ir reduciendo la frecuencia de su uso, pues en contraste, un 48,6% sigue estimando su utilización de forma diaria, pero hasta un 21,6% plantea reducirlo a casos puntuales en el plazo de una semana, cuando en la actualidad este periodo se expresa en un 13,5% de los casos.

- **Plataformas de trabajo colaborativo:** Estas herramientas permiten la asignación, ejecución y evaluación de tareas asociadas a las actividades que se desarrollan en agencias de marketing digital o empresas con características similares. Una importante cifra de 37,8% de *millennials* empleados en la actividad, afirman que nunca han empleado este tipo de herramientas en la comunicación interna, mientras que dentro del 62,1% restante, un 24,3% afirma utilizarla de forma diaria y los demás en períodos aún más distantes. En consecuencia, su implementación no es del todo representativa, de acuerdo a la percepción de los consultados.

Aún así, la importancia de las distintas bondades que brindan, quedan expuestas por los expertos, y por los mismos encuestados, quienes sugieren el uso de estas plataformas para el fortalecimiento de la comunicación interna en las organizaciones en las que laboran en un futuro inmediato. “Las plataformas de trabajo colaborativo, nos permitían tener el seguimiento y control de todos los proyectos, clientes o tareas pendientes”, señala Patrizzi en relación a su más reciente experiencia en el campo del marketing digital.

Solo un 21,6% de la muestra estudiada de empleados *millennials* descarta su implementación a futuro, mientras, un 27% plantea emplearlas con una frecuencia de una o dos veces al mes, otro 24,3% al menos una vez por semana; y un porcentaje idéntico a este último, sugiere utilizarlas diariamente. “Estos canales realmente permiten que en tiempo real cada quien sepa lo que se espera de cada quien (...) y además les facilita el trabajo”, resume Natali Hernández, directora de la agencia *Talento e Innovación*.

Las plataformas más conocidas para el trabajo colaborativo en agencias de marketing digital son *Slack* y *Trello*. La primera de ellas es reportada en las áreas de trabajo afines por el 29,4% de los empleados consultados, mientras un 38,9% la sugiere para su futuro inmediato. La segunda, es nombrada un 26,5% de las experiencias actuales, y promovidas por un 27,8% para la proximidad. Otras herramientas destacadas por los encuestados son *Asana* y *Basecamp*, aunque con menor concurrencia.

Entre las opiniones de expertos, se destaca con mayor frecuencia a *Trello*. Al respecto, Natali Hernández, destaca entre sus bondades que “facilita la comunicación en cuanto a las tareas que hay que desarrollar, recordatorios, asignaciones (...) y las interacciones que se están llevando a cabo”

Las suites ofimáticas descritas con anterioridad, como *G-Suite* y *Microsoft Office*, también son empleadas para las múltiples tareas que ejecutan las empresas en cuestión, y permiten la interacción y conectividad entre los distintos miembros de la organización. *Dropbox*, en cambio, a pesar de ser un servicio limitado al almacenamiento de archivos, tanto de uso personal como compartido, es una de los principales recursos para contribuir a la organización de las actividades en el área de trabajo. Entre el reporte de las plataformas web más utilizadas en la actualidad para la comunicación interna, *Dropbox*

ocupa el tercer lugar, detrás de *WhatsApp* y *G-Suite*, pues un 29,4% de los *millennials* encuestados así lo expresa. También es la tercera herramienta más recomendada para el futuro próximo, con un 41,7% de respaldo.

- **Redes sociales:** Aunque con menor incidencia, las redes sociales, surgidas como uno de los avances más significativos de la web 2.0, también se han abierto un espacio importante en los procesos de comunicación interna en empresas de marketing digital, según los empleados *millennials* y de acuerdo a distintos expertos del entorno gerencial y de la comunicación corporativa.

Un 62,1% de los encuestados de la *generación Y* que integran alguna empresa o institución relacionada a la actividad referida, indica que usa alguna red social para interactuar dentro de la organización con sus compañeros de trabajo, con múltiple periodicidad, ya sea de forma diaria mayoritariamente, o de una o dos veces a la semana o al mes.

La plataforma más usada para dicha interacción es ***Instagram***, según el 26,5% de los consultados; ***Facebook*** es la segunda apenas reportada por el 17,6% de los empleados; y ***Twitter*** la tercera, según un 14,7%. Roosevelt Gordones, codirector de *GorBrit Social Media*, afirma que para la comunicación interna dentro de su organización el *Instagram* en la comunicación interna es un caso que ha visto en común con otras agencias que desarrollan marketing digital.

De cara a las expectativas futuras, hasta un 64,8% de los *millennials* respalda que se siga utilizando las redes sociales como herramientas que contribuyan a la comunicación, ya sea con una frecuencia diaria, semanal o mensual. Los encuestados

recomiendan principalmente a **Facebook** en un 19,4% de los casos, luego sugieren a **Twitter** e **Instagram**, con un 16,7% de respaldo para cada uno.

Al respecto, Natali Hernández, también experta en gerencia empresarial, destaca las virtudes de la versión corporativa de *Facebook*, llamada *Facebook Business*.

- **Actividades extralaborales:** Otra de las tendencias en comunicación interna destacadas en el entorno laboral del marketing digital, son las actividades de esparcimiento o distracción, que favorecen la integración de los miembros que comparten el espacio de trabajo así como el desarrollo de espacios para la expresión creativa, tan necesaria en estas organizaciones.

“¿Quieren ver una película, escuchar música o incluso hacer un *after office* para pensar? ¡Háganlo!”. Así lo expresa Gabriel Patrizzi, director de la consultora organizacional *Conversa CE*, empresa con trayectoria en Venezuela y Chile.

Los eventos de carácter social, en el mismo ambiente de trabajo, son más frecuentes entre una o dos veces al mes, de acuerdo a las experiencias del 35,1% de empleados en edad *millennial*. Entretanto, un 13,5% de ellos expresa que se desarrollan este tipo de espacios al menos una vez a la semana y un 16,2% asegura que realiza alguna actividad de esparcimiento de forma diaria.

Sobre el futuro inmediato, los *millennials* empleados en marketing digital, proponen que se incremente la presencia de estas actividades como recursos para fortalecer la comunicación interna en sus organizaciones. Mayoritariamente, un 37,8% de consultados estima que estos eventos extralaborales sean comunes una o dos veces al mes, mientras que otro 32,4% de ellos promueve el ejercicio en periodos semanales y un 18,9% expresa su aspiración de que se haga este tipo de actividades diariamente.

“Temas de sensibilidad social, como el cambio climático, la contaminación y las diferencias sociales son temas que de alguna manera despiertan el interés de esta generación”, destaca Natali Hernández, directora de Talento e Innovación, como parte de las sugerencias que estima para el debate informal en el marco de la flexibilización de labores y la flexibilización de la comunicación organizacional en sí misma.

- **Videoconferencias:** Las videollamadas en el ámbito laboral, tanto personales como grupales, también se destacan como un canal atractivo para organizaciones relacionadas a la actividad del marketing digital, aunque con menor presencia que el resto de los canales mencionados anteriormente.

Uno de los elementos que determina la comunicación interna a través de este canal es la posibilidad de trabajo remoto que la flexibilidad de estas empresas permite. Gabriel Patrizzi, consultor en branding empresarial, destaca que muchas interacciones en el ámbito laboral se desarrollan a través de videoconferencias, por el hecho de que estas organizaciones son flexibles en relación al trabajo a distancia o *freelancer*.

En ello concuerda Roosevelt Gordones, experto con destacada trayectoria en el área digital, quien en relación a las agencias de marketing digital explica: se de mucha gente que está trabajando de forma remota, que tiene presencia aquí y sus empleados están afuera, o viceversa, que la empresa está afuera y tienen toda su fuerza laboral aquí. En consecuencia, las videollamadas o videoconferencias juegan un papel importante para la comunicación en ese contexto.

Este recurso es empleado con cierta frecuencia al menos en el 45,9% de las experiencias individuales de los consultados en la actualidad. *Skype*, principal

herramienta relacionada a este canal, es reportada por 17,6% de los empleados. Cabe destacar que la multiplataforma *G-Suite*, ya destacada como la segunda herramienta web más utilizada para la comunicación interna, contiene a *Hangouts* y a *Duo*, servicios de videollamadas, por lo que para este canal son de los recursos más empleados.

En contraste con esta actualidad, los *millennials* proponen que las videoconferencias sean recursos más habituales en el marco de la comunicación interna de sus organizaciones. Al menos un 37,8% de encuestados sugiere se realice una videoconferencia a la semana, un 24,3% por lo menos una vez al mes y un 16,2% que se desarrollen diariamente.

Otros canales estipulados en el estudio, demostraron no tener mayor incidencia ni en prácticas ni entre las expectativas de las comunicaciones internas del área laboral del marketing digital, tras tomar en consideración las percepciones de empleados *millennials* de la referida actividad.

Entre los recursos digitales, la intranet de las empresas, ha sido sustituida progresivamente para dicho fin por herramientas situadas entre las tendencias. Los blogs y *newsletters* (boletines electrónicos), tampoco parecen estar contemplados para la interacción a pesar de la influencia del internet.

Por su parte, recursos físicos, como carteleras, avisos, buzón de sugerencias, comunicados o memorandos impresos, en definitiva han tenido cada vez menos preeminencia en la comunicación interna. Asimismo, medios de naturaleza masiva como la televisión y la radio, aunque sean provistos de carácter institucional, son prácticamente descartados por las organizaciones y empleados de marketing digital en Venezuela.

4.4.5. Mensajes: Lo laboral, formativo y extralaboral entre textos e imágenes.

El mensaje se estima como el principal elemento de todo proceso comunicativo. Formanchuk (2016) asume que el mismo está provisto de un fondo, es decir, una información contenida, y de una forma, o modo en que se emite, determinados por el objetivo de la interacción, los canales utilizados para su transmisión y el alcance en el público objetivo, que a su vez influyen en su frecuencia o periodicidad.

En este sentido, en el estudio se contemplaron tanto los contenidos como los formatos que comprenden los mensajes en la comunicación interna de las agencias de marketing venezolanas.

La actualidad.

Tabla 13. Resumen sobre contenidos circulados en la comunicación interna, según percepción de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital.

Contenidos	Incidencia según encuestados
Planificación de actividades y tareas	34 (91,9%)
Convocatorias a reuniones institucionales	23 (62,2%)
Informaciones contractuales y salariales	21 (56,8%)
Celebraciones, reconocimientos, cumpleaños	21 (56,8%)
Herramientas, materiales o recursos de formación	20 (54,1%)
Evaluación de desempeño y resultados	14 (37,8%)
Invitaciones a eventos extralaborales	14 (37,8%)
Noticias del entorno o contexto	13 (35,1%)
Normas o valores institucionales	11 (29,7%)
Comunicados institucionales	11 (29,7%)

Fuente: Elaboración propia

En ambientes de trabajo de marketing digital o relacionados, un 91,9% de empleados *millennials* reportó, de acuerdo con lo demostrado en la Tabla 13, que los principales mensajes que circulan a través de los distintos canales de comunicación interna, tienen que ver con la **planificación de actividades y tareas** relacionadas a las labores que se desempeñan. Un segundo contenido habitual dentro de este tipo de organizaciones son las **convocatorias a reuniones institucionales** de carácter presencial, cuya frecuencia fue reportada por el 62,2% de los encuestados.

Con lo anterior concuerda Roosevelt Gordones, quien afirmó que en su organización, *GorBrit Social Media*, los principales mensajes giran en torno a “recordar la pauta general con cada cliente, recordar los asuntos que se van a discutir en el mes, o la definición de ciertas actividades”. Mayela García también aseguró, en relación al contenido de los mensajes, que estos mayoritariamente se han basado en el trabajo: “seguimiento de proyectos, solicitud de información, solicitud de presupuestos o cotizaciones, solicitud de planes o estrategias para los clientes”, entre otros aspectos ligados principalmente a la dinámica laboral.

El tercer puesto, de acuerdo al 56,8% de casos expresados por *millennials* venezolanos empleados en marketing digital, fue ocupado en conjunto por **informaciones contractuales o salariales** y por mensajes de **felicitaciones, reconocimiento o cumpleaños**, estos últimos más relacionados al ámbito extralaboral, y que incluso superaron la frecuencia de mensajes relativos a la ampliación de **herramientas, materiales o recursos de formación** para el trabajo, reportado por un 54,1% de los consultados.

Por ejemplo, entre los distintos mensajes que circulan en la agencia *Publicis Groupe*, según su directora creativa, Alejandra González, son comunes los anuncios institucionales, entre

los que se hallan contenidos relacionados a “cierres, fumigaciones, pagos, cumpleaños, fiestas y reuniones”.

Menos comunes fueron las **evaluaciones de desempeño y resultados**, cuya presencia en el flujo de información estuvo a la par de las **invitaciones a eventos extralaborales**, según un 37,8% de encuestados que afirmó interactuar respecto a dichos casos. Estos temas solo superaron a **noticias del entorno o contexto (35,1%)**, **normas o valores institucionales (29,7%)**, y **comunicados institucionales (29,7%)**.

Tras entender la importancia de los canales digitales de comunicación, cuya notable presencia en las agencias de marketing digital ya ha sido referida, se presentan pues, los formatos o soportes multimedia en los que son compartidos los contenidos.

Tabla 14. Resumen sobre los formatos de mensajes implementados en la comunicación interna, según la percepción de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

Formatos	Incidencia según encuestados
Texto/Chats	31 (91,2%)
Archivos/Documentos	24 (70,6%)
Enlaces/Vínculos/URL	17 (50%)
Imágenes/Infografías	17 (50%)
Audios/Micros	8 (23,5%)
Videos/Spots	7 (20,6%)
Live/Transmisiones en directo	4 (11,8%)

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 14, se aprecia que lo escrito, especialmente a través de chats, es lo que predomina. Un 91,2% de encuestados confirmó que el **texto** es lo más común a la hora de interactuar a través de canales digitales. La inmediatez a la que están sometidas este tipo de organizaciones puede ser un factor determinante para que el uso de mensajería escrita,

instantánea o por correo electrónico, sea más común que el resto de soportes multimedia habituales entre los canales de comunicación. “En el caso de mi empresa, lo escrito es lo que prevalece”, destaca Natali Hernández, cuya organización *Talento e Innovación* está estructurada como pequeña empresa con una presencia absoluta de empleados *millennials*.

El 70,6% de encuestados confirmó que los **archivos o documentos** electrónicos, son otros de los soportes más habituales que circulan a través de canales digitales de comunicación interna. En la actualidad, una gran cantidad de aplicaciones, plataformas, herramientas web y redes sociales han incorporado opciones para adjuntar archivos, prácticamente desde cualquier dispositivo, lo que complementa productivamente la predominante interacción textual.

Enlaces, vínculos o URLs, a la par de **imágenes, fotografías o infografías**, también integraron los contenido de los mensajes que fluyen en las comunicaciones internas de empresas relacionas al marketing digital en Venezuela. La conectividad a la red y el interés por lo visual, son aspectos que ocupan la comunicación a través de canales digitales, según el reporte de 50% de los empleados *millennials* abordados en la investigación.

Una presencia mucho menor sobre los mensajes internos enmarcados en el ámbito digital, fueron los soportes audiovisuales, como el caso de **audios, micros y notas de voz**, reportado por un 23,5% de encuestados; los **spots visuales o videos**, expresado por un 20,6% de la muestra estudiada y las **transmisiones en directos**, también conocidas como *lives*, cuya presencia en las comunicaciones internas quedó referida apenas por 11,8% de los consultados.

Las expectativas

Los *millennials* aspiran que toda estrategia o proceso de comunicación interna en una organización contemple mensajes de distinta naturaleza, pues en su mayoría esperan la circulación de distintos contenidos relacionados tanto al ámbito laboral como extralaboral.

Tabla 15. Resumen sobre contenidos esperados en la comunicación interna para el futuro inmediato, según expectativas de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital.

Contenidos	Aspiración según encuestados
Planificación de actividades y tareas	35 (94,6%)
Herramientas, materiales o recursos de formación	31 (83,8%)
Convocatorias a reuniones institucionales	28 (75,7%)
Celebraciones, reconocimientos, cumpleaños	28 (75,7%)
Evaluación de desempeño y resultados	26 (70,3%)
Invitaciones a eventos extralaborales	26 (70,3%)
Informaciones contractuales y salariales	24 (64,9%)
Noticias del entorno o contexto	22 (59,5%)
Normas o valores institucionales	21 (56,8%)
Comunicados institucionales	19 (51,4%)

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15 se aprecia como todos los contenidos planteados para los mensajes que circulan en las empresas o instituciones, tuvieron el respaldo de al menos más de la mitad de los consultados, con la intención de que sean contemplados en procesos de comunicación organizacional interna de cara al futuro inmediato.

Gabriel Patrizzi, consultor de *branding* para emprendimientos y empresas, acotó de manera relevante que en la circulación de mensajes cotidianamente “hay muchas cosas urgentes, pero lo más recomendable es darle espacio a lo importante primero y después a lo urgente”. Ello permite a las empresas definir en mejores términos los mensajes a ser emitidos en la interacción con el público interno, más ajustados a sus finalidades u objetivos.

“Desde las metas que hemos alcanzado, las ventas que se han hecho, las bonificaciones que se van a recibir hasta las felicitaciones de cumpleaños”, fueron parte de los mensajes más promovidos por Natali Hernández, para organizaciones relacionadas al marketing digital o la publicidad, como las que ella dirige. Agregó que los mensajes más demandados por sus empleados, mayoritariamente *millennials*, tienen que ver con el requerimiento de materiales para el trabajo e informaciones relacionadas tanto a la dinámica laboral como a asuntos contractuales y salariales.

En este sentido, la **planificación de actividades y tareas** es el principal contenido pretendido a preservarse entre los mensajes que fluyen a lo interno de toda empresa o institución. Según lo expresado en la Tabla 15, hasta un 94,6% de integrantes de la Generación Y que labora en marketing digital, esperan que los mensajes relativos a la organización de las distintas responsabilidades y objetivos vinculados a las funciones laborales, sean las principales informaciones a circular en sus ambientes de trabajo.

Por su parte, la formación obtuvo un valor importante, de acuerdo a las expectativas de los encuestados. Los contenidos vinculados a las **herramientas, materiales o recursos de formación**, ocuparon un segundo lugar entre los intereses de los *millennials* de cara al enfoque que deberían tener los mensajes difundidos en sus organizaciones, expresado en un 83,8% de las voces consultadas.

Gabriel Patrizzi respalda este hecho al destacar: “lo importante es formar a las personas que van a estar liderando equipos, darle más espacio a la comunicación dentro de las organizaciones y eso se empieza enseñando a la gente a cómo se deben comunicar dentro de ella”.

La experta Natali Hernández destacó, por su parte, que en su organización *Talento e Innovación*, invierten continuamente en fortalecer la capacitación de sus empleados en talleres, cursos o con herramientas para su formación, destinadas a optimizar distintas capacidades, como por ejemplo la oratoria, la atención al cliente y el manejo de distintos recursos digitales, empleados tanto para el trabajo como para la comunicación organizacional.

De hecho, contenidos orientados a dicho ámbito superaron entre las expectativas de los *millennials* a aquellos contenidos relacionados a las **convocatorias de reuniones institucionales**, respaldados por un importante 75,7% que mostró su aspiración a que sigan teniendo presencia de todo proceso de comunicación interna. El mismo porcentaje de consultados, brindó importancia a las interacciones relativas a **celebraciones, reconocimientos, cumpleaños**, entre otros aspectos extralaborales, al aspirar que la interacción en dichos aspectos, tenga mayor presencia. Los consultados le otorgaron un importante peso a las relaciones humanas dentro de la organización, y a los distintos espacios de encuentro, tanto en el ámbito laboral, como fuera de él.

La **evaluación del desempeño y resultados**, e **invitaciones a eventos extralaborales**, aunque son contenidos de naturaleza distinta, fueron promovidos por un mismo porcentaje de encuestados. Un 70,3%, respaldó, con el mismo peso, la difusión de mensajes relativos a la evaluación de sus funciones o gestiones, así como la promoción de agasajos en ambientes externos al organizacional. Alejandra González y Mayela García, destacadas profesionales del

marketing digital, coincidieron en proponer la constante evaluación y revisión de resultados en la interacción organizacional, mientras que Gabriel Patrizzi, respaldó la convocatoria a actividades extralaborales para el refrescamiento de ideas.

A diferencia del contexto actual, las **informaciones contractuales y salariales**, no tuvieron la misma relevancia para los procesos de comunicación interna en el futuro, sobre el resto de contenidos esperados por los *millennials*. Sin embargo, mensajes vinculados a estos términos siguieron siendo esperados en toda estrategia de comunicación interna, al menos por un destacable 64,9% de los empleados encuestados del grupo etario.

Ante ello, Alexandra Ranzolin, también docente universitaria, destacó dicho contenido como unos de los puntos más álgidos en la interacción laboral dentro el contexto actual venezolano, aún a pesar de ser un tema habitual, por lo que recomendó que en su abordaje predomine el respeto mutuo. “Las relaciones laborales son relaciones laborales y hay aspectos que hay que entenderlos así y que requieren asumir una seriedad que es importante”, precisó.

Por encima del 50% del respaldo de los individuos objeto de estudio, cierran el listado contenidos relacionados a: **noticias del entorno o contexto**, promovidos para incluirse entre los contenidos de la comunicación interna por un 59,5% de los encuestados; las **normas o valores institucionales**, cuya difusión en el futuro de interacciones intraorganizacionales fue respaldada por un 56,8% de consultados; y finalmente los **comunicados de índole institucional**, proyectada positivamente por un 51,4% de la muestra para su circulación en el porvenir de la comunicación interna

Natali Hernández propuso otros contenidos para ser tomados en consideración en el fortalecimiento de las relaciones laborales dentro de la organización, debido al importante atractivo que, según sus palabras, representan para los *millennials*. La especialista destacó que,

temas de sensibilidad social, como el cambio climático, la contaminación y las diferencias sociales, son temas que de alguna manera despiertan el interés de esta generación y que, si son abordados desde el punto de vista organizacional, son un estandarte para mantenerlos (...) y mantenerlos de manera activa y motivada.

En cambio, Mayela García, especialista en distintas habilidades organizacionales, destacó que los mensajes están principalmente orientados por la dinámica de trabajo, más que por las demandas de los empleados, sean del grupo etario al que pertenezcan. “Por estar comunicándote con los *millennials* no hace que los mensajes sean diferentes, en cuanto al contenido, ya que no es cuestión de la generación, es cuestión del trabajo que debes realizar”, mencionó.

Tabla 16. Resumen sobre de de mensajes esperados en la comunicación interna para el futuro inmediato, según las expectativas de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

Formatos	Aspiración según encuestados
Texto/Chats	31 (86,1%)
Imágenes/Infografías	29 (80,6%)
Archivos/Documentos	28 (77,8%)
Enlaces/Vínculos/URL	20 (55,6%)
Audios/Micros	15 (41,7%)
Videos/Spots	10 (27,8%)
Live/Transmisiones en directo	9 (25%)

Fuente: Elaboración propia

En relación al formato en el que son emitidos los mensajes de los distintos canales digitales implementados, se muestra en la Tabla 16 las expectativas del grupo estudiado para el

futuro inmediato de las organizaciones relacionadas al marketing digital en el país tomadas como referentes para el objeto de investigación.

Gabriel Patrizzi apuntó que no solo se trata de darle exclusividad a la comunicación digital, sino de permitir la apertura para combinar este elemento con los espacios y canales presenciales. Sin embargo, la importancia de la implementación de soportes digitales también radica en un uso más consciente y óptimo de recursos materiales, pues Natali Hernández declaró su intención de prescindir del papel impreso en elementos como contratos, recibos de pago o facturas.

En el marco de la interactividad digital, la comunicación escrita es lo predominante dentro de las expectativas expresadas por miembros de la Generación Y. Un 86,1% espera que la **interacción textual**, ya sea través a través de chats o correos electrónicos, sea el principal recurso digital para sustentar las comunicaciones internas de su organización, de cara al futuro próximo. “El *millennial* está acostumbrado a esa inmediatez”, señala Roosevelt Gordones, quien también se consideró como un aficionado a la escritura y “adicto a las reglas de ortografía”.

Precisamente en relación a la ortografía y a otros campos de la comunicación textual, Alexandra Ranzolin, destacó que se deben cuidar las formas, porque las expresiones textuales no siempre son interpretadas como lo cree el emisor. Dichos aspectos tienen que ver con

que tu tipografía sea impecable, que tu texto sea impecable. Esas son normas tradicionales de comunicación que se han manejado en todas las generaciones y que son necesarias en este momento. El uso de los emoticonos tiene su lugar, y en las organizaciones se infunda

Aún así, los soportes visuales representaron un recurso importante de cara a la armonización en el ámbito comunicacional, de acuerdo a las expectativas de los encuestados. Los mensajes internos emitidos a través de formatos **de imágenes o infografías**, ocuparon el segundo lugar entre las aspiraciones de *millennials* para un futuro inmediato, respaldados en la cifra de 80,6% que reflejó el estudio. “El *millennial* hoy en día está acostumbrado más a lo visual, más al tema de lo interactivo”, precisó Gordones.

Los **archivos y documentos** electrónicos, en comparación al estatus actual, siguieron significando para los *millennials* un importante recurso multimedia que complementa la comunicación interna en entornos relacionados al marketing digital en Venezuela. La presencia de este tipo de soportes sigue siendo esperada por un 77,8% de los jóvenes partícipes del sondeo. Gordones y Patrizzi le otorgaron también un valor importante a estos soportes y más aún en la utilización de los canales adaptados para ellos.

En cambio, alrededor de la mitad de los encuestados, específicamente el 55,6%, aspiró la conectividad a internet para sus comunicaciones internas, al manifestar su preferencia por mensajes contentivos de **enlaces o hipervínculos** web.

Con una proporción menor, los individuos objeto de estudio promovieron la comunicación a través de **audios, micros y notas de voz**, según un 41,7% reflejado por el estudio. El listado de recursos multimedia lo cerraron soportes audiovisuales como los **videos y spots**, esperado por apenas un 27,8% y las **transmisiones en directo o videoconferencias**, ansiado con un respaldo total del 25% de los consultados. Gordones y Patrizzi también coincidieron en otorgarle valor a estos formatos, en principio motivados por la apertura que, afirman, el marketing digital ha tenido ante la posibilidad del trabajo remoto o a distancia.

Las tendencias.

En resumen, las consideraciones sobre temas o formatos multimedia para la optimización de comunicaciones internas, específicamente en el caso de agencias de marketing digital o afines en Venezuela, y orientadas por las demandas de la población *millennial*, deben tomar en cuenta no solo las virtudes o intereses del grupo etario, sino también las necesidades formativas. “La realidad es que hay muchos jóvenes que por más *millennials* que sean, por mas nativos digitales que sean, no están del todo capacitados y educados con el manejo de la tecnología”, sentenció Roosevelt Gordones.

En el marco de la comunicación interna de una agencia de marketing digital, **los principales contenidos** definidos como tendencias, de acuerdo a la orientación de empleados *millennials* y la opinión de los especialistas, son enlistados a continuación:

- **Planificación de actividades y tareas:** Resulta evidente la comunicación interna de toda organización gire en función de la organización necesaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Ello implica que el principal motivo de comunicación se asocie a la asignación y planificación de las propias tareas laborales, y que eso se siga estimando para el futuro de las organizaciones.

En su totalidad, los expertos consultados estiman la utilización de los distintos canales citados anteriormente para la ejecución de las funciones relacionadas a los respectivos puestos y departamentos de trabajo. De igual forma, un 91% de empleados *millennials* reportan la planificación laboral en su interacción organizacional, mientras

que de cara al futuro hasta un 94,6% estima que así siga siendo. Ello lo convierten en la razón principal de los contenidos que circulan en la comunicación interna.

- **Convocatorias a reuniones institucionales:** Como fue demostrado en el apartado anterior, relacionado a los canales, las reuniones presenciales cobran principal importancia en la comunicación interna. En consecuencia, mensajes relativos a sus convocatorias son contenidos comunes en la interacción de los miembros que laboran en la organización.

Un 62% de *millennials* empleados en marketing digital asegura que en su interacción laboral actual están presentes los llamados a participar de las reuniones institucionales, mientras que como expectativa a futuro, el 83,8% de los consultados estima que siga formando parte de los contenidos que circulan en el proceso comunicativo.

- **Herramientas, materiales o recursos de formación:** Este es uno de los más destacados elementos a considerar en el porvenir de la comunicación interna. Un 54,1% de *millennials* empleados en marketing digital asegura que en sus organizaciones circulan contenidos relacionados a la formación o capacitación personal o laboral. Sin embargo, hasta un 83,3% de los consultados demanda dichos recursos para la comunicación interna en el futuro inmediato.

Los especialistas consultados también coinciden en que los contenidos de formación se hacen cada vez más necesarios para el fortalecimiento de la relación entre la organización y sus miembros.

- **Celebraciones, reconocimientos, cumpleaños:** Los contenidos motivacionales también han de estimarse en toda estrategia o proceso de comunicación organizacional. En

agencias de marketing digital hasta un 56,8% de empleados *millennials* expresa que en sus actuales organizaciones se emiten y reciben mensajes de celebraciones, festividades, cumpleaños y reconocimientos ya sean académicos o profesionales.

Tanto Natali Hernández, directora de *Talento e Innovación*, como Alejandra González, directora creativa de *Publicis Groupe*, concuerdan en que los procesos de comunicación que se desarrollan a lo interno de sus organizaciones, cuentan con la circulación de mensajes de incentivo personal, en reconocimiento de sus logros o celebraciones.

De cara al futuro inmediato, hasta un 75,7% de *millennials* empleados en marketing digital aspiran que se sigan contemplando este tipo de mensajes en su interacción en el trabajo.

- **Evaluación de desempeño y resultados:** Un importante reto a asumir por las empresas relacionadas a la actividad del marketing digital es desarrollar una comunicación que emita evaluaciones de desempeño y resultados obtenidos, de acuerdo a los objetivos de cada cargo y de la organización misma. En el presente, solo un 37,8% de *millennials* empleados en marketing digital percibe que en sus organizaciones existen espacios destinados el feedback de sus actividades y el producto de su labor.

Sin embargo, como expectativa, hasta un 70,3% los consultados esperan, que estos contenidos se estimen en su interacción laboral, por lo que el contraste demuestra el importante valor que le es otorgado a la evaluación de las actividades del trabajo , por parte de los miembros de las organizaciones que se hallan en edad *millennial*. Alejandra González y Mayela García, destacadas profesionales del área digital, proponen e común

la constante evaluación y revisión de resultados como parte de todo plan o proceso de interacción organizacional interno.

- **Informaciones contractuales y salariales:** Natali Hernández, directora de una agencia de marketing digital y directora de comunicaciones de una empresa de servicios electrónicos, destacó que las necesidades monetarias de los miembros de toda organización son importantes, a pesar de no ser el principal foco en la interacción que se genera entre los actores.

Es pertinente que los contenidos relacionados a los acuerdos salariales y contractuales, circulen con transparencia, aún más frente al ya citado contexto hiperinflacionario que ha afecta desde el año anterior a los venezolanos, viéndose principalmente afectados los miembros del sector laboral.

Un 56,8% de los miembros de la Generación Y, que laboran en agencias de marketing digital, percibe que en los mensajes que circulan en su organización, se han emitido contenidos relacionados a las informaciones contractuales y salariales. Respecto a las expectativas, hasta un 64,9 % de la muestra los estiman como contenidos regulares en el desarrollo de la comunicación interna organizacional.

- **Todos los necesarios:** Otros contenidos como invitaciones a eventos extralaborales, noticias del entorno o contexto, normas o valores organizacionales, y anuncios institucionales, son referenciados por apenas alrededor de un tercio de la muestra consultada. Si bien son menos comunes en la actualidad, más de la mitad de los encuestados aspiran estos contenidos comiencen a evidenciarse en el futuro próximo de la comunicación interna en sus organizaciones.

Cabe recordar que los *millennials*, a diferencia de miembros de otras generaciones, tienden a vincular sus actividades laborales con otros aspectos de su vida, pues parte de sus prioridades se centran en el fortalecimiento de sus relaciones humanas, por lo que los valores de la organización, el goce de actividades sociales y la influencia del contexto ya sea político, económico o social en el que desarrollan, son de gran importancia para ellos.

Ello por supuesto implica que todo proceso de comunicación interna organizacional, debe ser lo más íntegro posible para este grupo etario, dado por entendido, lo que expresa la investigadora Alexandra Ranzolin: la finalidad y objetivos, tanto personales como institucionales, de los mensajes que circulan en el ambiente de trabajo.

Entendida la importancia otorgada a los recursos digitales, ya evidenciada en la descripción de los canales convertidos en tendencias, se evidencian a continuación los **formatos** o soportes multimedia más comunes en los que son emitidos los mensajes de la comunicación interna de empresas relacionadas al marketing digital en Venezuela:

- **Texto/Chats:** La comunicación digital en el entorno laboral es esencialmente escrita. Bien ha quedado expresado antes, con el marcado uso de la mensajería instantánea, y el correo electrónico. La inmediatez que representa la expresión textual es un elemento oportuno y vinculante a las características de una agencia de marketing digital, y a las de sus empleados, fundamentalmente *millennials*. Estos expresan, de acuerdo a un 91,2% de las percepciones recogidas, que la comunicación textual a través de los canales digitales

empleados en la interacción laboral, son las más comunes frente a otros formatos electrónicos. Asimismo, los mensajes a través de chats o correos electrónicos, siguen siendo estimados para el porvenir de las comunicaciones internas, de acuerdo al 86,1% de los consultados. “El millennial está acostumbrado a esa inmediatez”, señala Roosevelt Gordones, En ello también coincide Natali Hernández, quien expresa que en la agencia de marketing digital que dirige, “lo escrito es lo que prevalece”.

- **Imágenes/Infografías:** “El *millennial* hoy en día está acostumbrado más a lo visual, más al tema de lo interactivo”, igualmente precisa Roosevelt Gordones, también asesor de pymes en el área tecnológica y social media. Los contenidos visuales se vinculan estrechamente con el valor de la creatividad, característico de organizaciones que desarrollan el marketing digital como actividad comercial.

Desempeñar labores al estar conectado a la red, supone exigencias en torno a la interactividad y la inmediatez, y es precisamente ahí cuando toman valor los soportes gráficos, como las fotografías, las imágenes o las infografías, entre otros elementos visuales.

A pesar de que la comunicación visual no ha sido imperativa en la actualidad, pues exactamente la mitad de los millennials empleados en marketing digital así lo reportan, en contraste se encuentra un 80,6% de consultados que aspira los contenidos gráficos para el porvenir inmediato de la comunicación interna en sus organizaciones.

- **Archivos/Documentos:** Los archivos o documentos electrónicos son elementos esenciales de la ejecución de tareas y actividades de una organización de marketing digital. Casi la totalidad de los canales digitales que son empleados tienen la posibilidad u

opción de compartir documentos en diversos formatos, que contribuyen tanto al desempeño de las funciones laborales, como a la capacitación necesaria del personal.

El envío y recepción de contenidos en dichos soportes, son comunes de acuerdo a las voces de 70,6% empleados de marketing digital, entretanto un 77,8% de ellos aspira sean recursos que sigan imperando en la comunicación interna de sus organizaciones.

Gabriel Patrizzi, destacado experto en la comunicación corporativa, sugiere la utilización de herramientas adecuadas para el compartimiento de archivos electrónicos, de acuerdo a los fines y actividades que desarrollan en las empresas.

- **Enlaces/Vínculos/URL:** La conectividad a la red y el desarrollo de una web cada más interactiva, favorece que la comunicación interna se fortalezca con la circulación o difusión de enlaces electrónicos externos a dominios propios de la organización.

Compartir links de interés, de ayuda, o de herramientas para el propio trabajo, es una práctica habitual, de acuerdo al menos el 50% de los jóvenes encuestados que laboran en una agencia de marketing digital. Asimismo, sobre el valor de su importancia en el futuro, 55,6% de los encuestados aspiran sigan formando parte de los contenidos que se comparten en su entorno de trabajo.

Al respecto, Mayela García, también experta en tecnologías de la comunicación y manejo de estrategias digitales, sugiere “estar constantemente actualizando plataformas digitales (...) y como mínimo, en Venezuela, poder contar con un buen servicio de internet o plan de datos para siempre tener las conexiones activas”, y así facilitar el acceso a la información.

Soportes o formatos electrónicos menos comunes para la difusión de contenidos internos son los auditivos, como por ejemplo las notas de voz o micros; los audiovisuales, como spots y videos en general; así como las transmisiones en directo, conocidas también como *lives*, o bien llamadas o videollamadas. Según *millennials* consultados, tanto la frecuencia de estos formatos en la actualidad como la aspiración de que sean empleados venideramente se encuentran por debajo de la media. Aún así, los mismos no dejan de tener importancia para las organizaciones, pues su implementación dependerá de múltiples elementos que contemplan el contexto de la organización para su comunicación interna.

4.4.6. Retroalimentación, un proceso comunicativo de períodos semanales.

La retroalimentación es asumida como otra variable de estudio al estar contemplada en distintos ámbitos de la comunicación organizacional, así como en la caracterización de la generación millennial, de acuerdo a la investigación documental. La retroalimentación es contemplada como función de la comunicación organizacional, según Joseph (s.f.); como valor, de acuerdo con Díaz-Meco (2013) y Borrás (2016), como rasgo distintivo del comportamiento organizacional, según Martínez (2014); y finalmente como una característica arraigada en la naturaleza laboral del *millennial*, en comparación a miembros de otras generaciones.

Entendida, de acuerdo a las bases teóricas, como toda información retornada en un proceso de comunicación efectiva, la retroalimentación cobra vital importancia para todo proceso de interacción en la organización, pues ello favorece el desarrollo institucional y el cumplimiento de sus objetivos.

La actualidad.

Dada la relevancia otorgada conceptualmente al aspecto de la retroalimentación, con base en las posturas de los autores citados, los *millennials* venezolanos empleados en marketing digital estimaron la frecuencia con la que se generan actualmente espacios de discusión sobre valores, actividades, objetivos y resultados que se desarrollan sus organizaciones.

Tabla 17. Resumen de la periodicidad de espacios para la retroalimentación sobre valores, actividades, objetivos y resultados organizacionales, según la percepción de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital

¿Con qué frecuencia se desarrollan espacios para la retroalimentación en la organización?				
En ningún momento (Nunca / No recuerda antecedentes)	Rara vez (1 o 2 veces cada trimestre)	Ocasionalmente (1 o 2 veces al mes)	Frecuentemente (1 o 2 veces a la semana)	Muy frecuentemente (Diario o interdiario)
2 (5,4%)	5 (13,5%)	9 (24,3%)	13 (35,1%)	8 (21,6%)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, la frecuencia más común para el desarrollo de dichos escenarios es semanal, según la percepción del 35,1% de los encuestados, superando por poco al 24,3% que afirmó participar en espacios destinados para el intercambio de ideas, aportes y evaluaciones en plazos quincenales o mensuales.

Menos común quedó evidenciada la periodicidad diaria, a pesar de la conectividad digital y la inmediatez que caracteriza a agencias destinadas a la actividad, pues tan solo 21,6% de consultados lo confirmaron. Aún así, parece que son pocas las agencias que están exentas de espacios de retroalimentación, pues apenas un 13,5% de *millennials* expresó formar parte de estas experiencias solo en raras ocasiones o en periodos muy esporádicos, como a lo largo de un

trimestre, mientras que un 5,4% afirmó nunca haber participado en espacios a la retroalimentación laboral o intraorganizacional.

Roosevelt Gordones, cofundador y codirector de GorBrit Social Media, afirmó que en la actualidad el *millennial* está acostumbrado a la interactividad y a la inmediatez en los procesos comunicativos, rasgos determinados por el “estilo de vida tecnológico” y las capacidades creativas que los caracterizan. Con ello coincidió el consultor de comunicación organizacional, Gabriel Patrizzi, quien destacó que la constante interacción que identifica a los millennials en las organizaciones genera más ideas y mayor productividad, sobre todo en empresas asociadas a la gestión digital.

La directora de *Talento e Innovación, C. A.*, Natali Hernández, por su parte, aseguró que la retroalimentación es una práctica que prevalece en la utilización de todos los canales internos de la organización que dirige, y que es una forma de comunicación que considera “muy eficiente”, pues asegura, “permite que en tiempo real cada quien sepa lo que se espera de cada quien”, al tiempo en el que evalúa resultados y en el que se facilitan las labores de los miembros.

Las expectativas.

Tabla 18. Resumen de la periodicidad que se aspira de la retroalimentación sobre valores, actividades, objetivos y resultados organizacionales, según expectativas de *millennials* venezolanos empleados en marketing digital.

¿Con qué frecuencia esperas se desarrollen espacios para la retroalimentación en la organización?				
En ningún momento (Nunca / No recuerda antecedentes)	Rara vez (1 o 2 veces cada trimestre)	Ocasionalmente (1 o 2 veces al mes)	Frecuentemente (1 o 2 veces a la semana)	Muy frecuentemente (Diario o interdiario)
0 (0,0%)	0 (0,0%)	5 (13,5%)	17 (45,9%)	15 (40,5%)

Fuente: Elaboración propia

En las agencias de marketing digital o empresas similares, se espera, de acuerdo a la perspectiva de la generación *millennials*, reflejada en la Tabla 18, que dichos espacios de retroalimentación entre la institución y sus miembros y de estos entre sí, sean desarrollados en una frecuencia semanal, de acuerdo al 45,9% de los encuestados, proporción mayoritaria del estudio.

Por su parte, otro 40,5% consideró que los escenarios para el intercambio de ideas y evaluaciones sobre factores propios a las labores y sus resultados, deben originarse diariamente o con días intermedios. Ello reflejó la necesidad de interacción y el valor de la inmediatez que caracteriza a miembros del grupo etario estudiado, de acuerdo a lo expresado por distintos autores y especialistas entrevistados.

Otro 13,5 % planteó, con base en su experiencia vigente, que el contexto para la retroalimentación como un proceso de importancia en la comunicación interna, debe originarse al menos en periodos mensuales o quincenales, algo que ha de responder a las características de la organización en las cuales trabajan, sus necesidades, objetivos y rasgos de los empleados.

“Una de las cosas que más se le aplaude a una organización es precisamente el hecho de que haya una comunicación muy fluida entre quienes coordinan o dirigen una organización y el resto de los niveles que la componen”, resumió Alexandra Ranzolin, especialista en el estudio de canales de comunicación para la educación, ante el panorama que avizora la interacción corporativa.

Entre los temas que principalmente destacan en estos procesos, Natali Hernández, gerente y directora de comunicaciones de Alainthus Systems, precisó que “los espacios de mayor participación en cuanto a la comunicación para esta generación dentro (de la organización) están muy relacionados al desarrollo de nuevas iniciativas, nuevos procesos y a temas de

responsabilidad social empresarial”. Asimismo, señaló que aunque es importante reconocer los alcances y las limitaciones de cada cargo, lo más satisfactorio es que a ningún miembro de la organización se le sea anulada su posibilidad de participar o interactuar.

Por su parte, Alejandra González, profesional de la gerencia de marketing, agregó como un elemento fundamental de estos espacios, la “revisión de resultados”, no solo de los objetivos de la compañía, sino de los procesos de comunicación interna que ahí se desarrollan.

La tendencia.

Los encuestados concordaron mayoritariamente en que **los espacios de retroalimentación comunicacional en las áreas de trabajo se generan de forma semanal, y la mayoría también aspira que así siga ocurriendo.**

La importancia de espacios para la retroalimentación sobre actividades, funciones, objetivos y resultados, radica en que se consideran necesarios para el progreso y distingo competitivo de toda organización, más aún si está relacionada al campo del marketing digital. Al respecto, Ranzolin señaló:

los procesos de comunicación corresponden a la posibilidad de construir comunidad juntos; si tú no te planteas eso y no entiendes que tu organización es un ecosistema en donde la gente que está allí tiene que ofrecer no solamente objetivos organizacionales, sino que tiene que pensar integralmente y humanamente, creo que la organización realmente va a ser un fracaso

La directora de la agencia de marketing digital *Talento e Innovación*, Natali Hernández, asegura que la retroalimentación es un proceso que prevalece continuamente en la utilización de todos sus canales internos de comunicación, y lo considera como una práctica eficaz, dado que contribuye al enriquecimiento de las experiencias individuales y colectivas y a la optimización de objetivos y resultados.

Como característica de estos procesos, se generan más ideas y mayor productividad. Ello representa, en consecuencia, un valor agregado para aquellas empresas que desarrollan la comunicación como negocio, como es el caso de las agencias de marketing, de publicidad o actividades afines.

En definitiva, el incremento de espacios destinados a la retroalimentación en la comunicación interna de las organizaciones se ha conformado como un mandato de las nuevas generaciones. La definición de valores, las estrategias de comunicación organizacional, la planificación de actividades, el planteamiento de objetivos y la evaluación de resultados, entre otros aspectos, han de formar parte de los principales fines de toda interacción y *feedback* generado a lo interno de la cada compañía.

4.4.7. Un comportamiento organizacional orientado a evolucionar.

El comportamiento organizacional es un campo que busca comprender el efecto que generan los individuos, grupos y estructura de en el accionar de una compañía o institución. Las corrientes del comportamiento organizacional se han dividido en cinco: **clásica, humanista, de sistemas, contingente y estratégica**, de acuerdo a sus contextos históricos, al avance las ciencias sociales y al desarrollo de las tecnologías (Martínez, 2014; Villegas, 2014; Manucci, 2008; Pérez, 2006).

En este sentido, los distintos elementos que componen la comunicación interna, de acuerdo a la percepción y expectativas de los *millennials* y especialistas consultados, permitieron determinar las corrientes que identifican el comportamiento organizacional en las agencias de marketing digital venezolanas fijadas como objeto de estudio, su panorama actual y la evolución a la que apunta.

La actualidad.

Las experiencias demostradas en el desarrollo de las variables analizadas permitieron identificar que el comportamiento organizacional de las agencias de marketing digital o empresas afines en la actualidad dentro de Venezuela, comparte aspectos en común con las visiones **humanista y de sistemas.**

Lo recabado en la encuesta y en las visiones de las fuentes calificadas, permitieron distinguir en las organizaciones objeto de estudio ciertos rasgos de la **corriente humanista**, principalmente relacionados al desarrollo del liderazgo y las relaciones interpersonales, así como también a la consideración de factores psicológicos y sociológicos como elementos que rigen el comportamiento de cada individuo dentro de la organización.

A su vez, la “apertura al medio” y la “interrelación de las partes”, aspectos precisados por Martínez (2014), son principios que identifican distintos postulados de la teoría o **corriente de sistemas** y ambos elementos fueron reflejados por los especialistas consultados en el marco de la comunicación interna de agencias de marketing digital.

La corriente de sistemas plantea, entre otras particularidades, que las actividades son desarrolladas en medio de contextos o períodos de grandes cambios, como los actuales,

principalmente en el ámbito tecnológico, pero también en el entorno social, político y económico como del caso específico venezolano. Además, dicha corriente propone una apertura a una comunicación directa, y en muchos casos informal entre empleados, y su vez permite la ampliación del rol protagónico de la información, tanto a lo interno, como a lo externo.

En resumen, las prácticas reflejadas actualmente por *millennials* empleados en marketing digital dentro de Venezuela, así como la visión de los expertos, evidencian ciertas flexibilidades en los procesos de interacción, motivadas, en gran medida, a las necesidades creativas del tipo de organización en cuestión, pero también a las realidades del entorno.

Las expectativas.

Las expectativas de cara al futuro inmediato promovieron el desarrollo de la formación, principalmente relacionada a la adaptación tecnológica, así como también incentivaron la ejecución de una comunicación interna cada vez más determinada por la continua interactividad y la inmediatez, además de haber determinado la necesidad de comprender profundamente los constantes cambios del contexto actual venezolano.

Estos elementos permitieron estimar que el futuro la comunicación interna, en agencias de marketing digital del país, está destinado a evolucionar hacia lo expresado por las corrientes más modernas del comportamiento organizacional: **la contingente y la estratégica.**

Procesos y herramientas esperadas para el futuro coincidieron con la interpretación de algunos rasgos de la **corriente contingente**, en especial aquellos relacionados a la influencia de la tecnología y los recursos empleados en la organización. En este sentido, las voces de los expertos consultados, reiteradamente destacaron en su análisis el contexto venezolano, y prevén que el comportamiento organizacional evolucione hacia un escenario en el que el entorno sea

contemplado como un elemento fundamental para definir las distintas estrategias de comunicación organizacional y principalmente de comunicación interna.

En análisis de las opiniones calificadas, en conjunto con las expectativas de los *millennials* empleados en marketing digital consultados, se pudo evidenciar la aspiración del incremento de espacios que estén destinados a definir dentro de la compañía las funciones específicas de los miembros como actores comunicacionales ante el contexto.

A pesar de quedar expresa una notoria flexibilidad en la interacción en la actualidad, expertos afirmaron que tanto las organizaciones, como sus miembros, otorgan más valor al desarrollo de las actividades, que al esfuerzo por su optimización o a la evaluación de sus resultados, por lo que estos dos últimos aspectos quedaron expresados como importantes necesidades de cara al futuro.

De la misma manera, en el estudio se evidenciaron las expectativas de avanzar hacia rasgos que identifican la **corriente estratégica**, tras estar enfocadas en la innovación de paradigmas más efectivos de comunicación, y en amplitud de los ámbitos en los que se desarrolla el ser humano, más allá del organizacional.

El planteamiento de Manucci (2018) se centra en que la comunicación interna cree “realidades corporativas” capaces de conectar con las “realidades subjetivas” del entorno. Ello también forma parte de los principios que Pérez (2006) plantea para que la organización pase de ser comprendida más que una unidad de producción como un nódulo de innovación y significación social, aspectos que, de acuerdo a las fuentes especializadas y al análisis de las encuestas en los distintos indicadores, son necesarios evidenciar de manera más contundente de cara al futuro inmediato de las organizaciones objeto de estudio

La tendencia.

Tal y como han sido expresadas las prácticas y expectativas que rigen el rumbo de la comunicación interna en agencias digitales, de acuerdo a la orientación de los *millennials* y expertos en el área, en definitiva ha quedado descartada la **corriente clásica** del comportamiento organizacional, que prevé estructuras burocráticas, jerarquías de autoridad, comunicación estrictamente formal, con un flujo de información vertical descendente, y con limitaciones a las interacciones de sus miembros.

La comunicación interna en torno a las agencias de marketing digital denota características de múltiples corrientes de comportamiento organizacional, a pesar de demostrar un distanciamiento importante respecto al modelo clásico, pero expresar un interés de avanzar progresivamente hacia una tendencia estratégica, en los que tanto aspectos humanos, como operacionales, administrativos, y la influencia e interacción ante el contexto, son elementos fundamentales.

Evolucionar en la creación de elementos característicos de la **corriente estratégica**, será vital para el fortalecimiento de las agencias de marketing digital o empresas relacionadas, no solo para la armonía en la interacción de sus empleados y sus líderes, sino para el cumplimiento íntegro de los objetivos institucionales.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar las principales tendencias de la comunicación interna en empresas de marketing digital venezolanas, tras el análisis de las prácticas actuales y expectativas futuras, según las perspectivas y orientaciones de los *millennials* empleados en el área. A partir de allí, se brindan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. Conclusiones

La importancia de los *millennials* está dada por la destacada afluencia o proporción demográfica que proyecta de cara a los próximos años para el país, con una estimación, para el año 2021, del 23,41% del total de los habitantes venezolanos y hasta del 38,47% de la población en edad para laborar, según datos oficiales. Además, el estudio reflejó que los *millennials* componen hasta un 69,8% de la población laboral del marketing digital en el país. Ello permite comprender a los miembros de la también conocida como “Generación Y”, como la agrupación numéricamente más importante dentro de la fuerza de trabajo venezolana.

Los *millennials* son la generación compuesta por jóvenes nacidos a partir de los años ochenta hasta mediados de los noventa, entre 22 y 36 años de edad para el momento del estudio, conformada a la par del surgimiento de nuevas tecnologías de comunicación e información. En

general, se consideran como seres sociables, optimistas, apasionados, críticos, creativos. Por su edad, ya adulta, son amplios conocedores de las herramientas electrónicas y sus bondades y en consecuencia, son una de las generaciones más estudiadas para el ejercicio del marketing.

Se les considera con alta capacidad para ser autodidactas y para emprender económicamente. Demandan flexibilidad laboral y son capaces de combinar múltiples tareas al mismo tiempo. Son una de las primeras generaciones en conocer formalmente el trabajo remoto o *freelancer*. El respeto, la empatía, la confianza, la autonomía, la solidaridad, el sentido de pertenencia, y la honestidad, forman parte de los principales valores personales que los identifican.

En un contexto tan complejo en lo económico, social y político como el caso venezolano, demandan aún más la conexión con sitios de trabajo a partir de sus valores personales, el acceso a herramientas electrónicas, y la posibilidad de desenvolver su capacidad para la retroalimentación comunicativa, tanto laboral como extralaboral.

En consecuencia, las tendencias definidas en el ámbito de la comunicación organizacional, tienen la finalidad de generar fundamentos estratégicos y de acción a implementar por las agencias de marketing digital, ello frente a los retos que implica la presencia y estabilidad de la generación del nuevo milenio en los puestos laborales o de emprendimientos por los próximos años.

Los valores organizacionales que debe contemplar o fortalecer una agencia de marketing digital o empresa relacionada, con el fin de desarrollar un proceso de comunicación interna orientado a los *millennials*, son principalmente la confianza, el respeto, la retroalimentación, la creatividad y la formación.

Entendido como el proceso que determina el conjunto de prácticas en la organización a partir de la direccionalidad y origen de los mensajes que ahí circulan, **el flujo de comunicación o información** tiende a ser predominantemente horizontal, cuya naturaleza implica que barreras jerárquicas o burocráticas entre cargos de distintos niveles, no signifique un impedimento para una interacción fluida y beneficiosa en el entorno del trabajo.

En relación a los **canales de comunicación**, las reuniones presenciales, por la importancia otorgada al encuentro verbal directo, así como otros recursos digitales entre los que destacan el correo electrónico, los chats o mensajería instantánea, y la telefonía -principalmente móvil-, son las tendencias para el desarrollo de la comunicación interna. Las plataformas de trabajo colaborativo, las redes sociales, encuentros extralaborales y videoconferencias se sitúan además como opciones alternativas de gran respaldo. Entre las herramientas o técnicas presenciales para la comunicación interna, se hallan las reuniones de estatus, reuniones de seguimiento de proyectos, así como los *after office*; mientras que en los recursos electrónicos se destaca y recomienda la implementación de *WhatsApp Messenger*, *GSuite*, *Dropbox*, *Slack*, *Trello*, *Instagram* y *Facebook*.

Sobre **los mensajes**, los principales contenidos se orientan a la planificación de actividades y tareas; las convocatorias a reuniones institucionales; las herramientas, materiales o recursos para la formación; las celebraciones o reconocimientos personales; la evaluación de desempeño y resultados; y las informaciones contractuales y salariales. Sin embargo, se sugiere que la comunicación sea lo más íntegra posible y contemple otros aspectos relativos tanto al aspecto organizacional, como extraorganizacional. Los modos en los que circulan los mensajes, además de la forma oral, se orientan principalmente a través de lo escrito, y en elementos

visuales como imágenes y fotografías, además de archivos o documentos y enlaces o vínculos web.

En cuanto a **la retroalimentación comunicativa**, se estima como una tendencia el desarrollo de al menos un espacio semanal destinado al *feedback* sobre las labores, objetivos, soluciones y resultados relativos a la organización. Depende de la naturaleza de las agencias de marketing digital, se contemplan también opciones semanales o mensuales. En definitiva, la existencia de estos entornos debe ser un hecho periódico en la organización.

Finalmente, el **comportamiento organizacional**, a partir de las tendencias descritas, se muestra variado y evolutivo, separado de la corriente clásica, pero con aspectos que identifican a las escuelas humanista, de sistemas, contingente y estratégica, de acuerdo al ejercicio de la comunicación interna expresado y aspirado para los próximos años en las agencias de marketing digital en Venezuela.

5.2. Recomendaciones

Una vez respondidos los objetivos de investigación, resulta importante brindar sugerencias tanto a empresas como a emprendimientos relacionados al marketing digital y actividades afines, con la finalidad de orientar estrategias que fortalezcan el desarrollo de la comunicación interna en la organización ante la significativa presencia de los *millennials* en el campo laboral en la actualidad y por los próximos.

La crisis económica, política y social que afecta el país es algo que obliga a replantear la forma de gerenciar las organizaciones sobre todo porque los mayores retos se encuentran en la captación y retención del personal. De entrada, es imprescindible la definición de valores

institucionales en función del desarrollo de la comunicación interna, pues los *millennials* brindan especial importancia al hecho de sentirse conectados con los pilares de la organización en la que laboran. En este sentido, es recomendable hacer un balance entre principios tradicionales de toda comunicación asertiva y de aquellos valores ligados a las virtudes del grupo etario.

A pesar del contexto, la era digital y tecnológica sigue siendo tendencia en el día a día de la generación. Las organizaciones, y aún más aquellas destinadas a la comunicación digital, tienen como deber la formación del equipo humano, en relación no solo al desarrollo y oferta de sus servicios, sino también sobre las técnicas y herramientas empleadas para la interacción entre sus miembros. La capacitación y la apertura permitida para el desarrollo de sus capacidades, es de vital importancia, pues los *millennials* en la actualidad, tienen un rol protagónico en sus ambientes de trabajo, y se han adentrado en asumir el liderazgo de cara el futuro inmediato del país.

El desarrollo sostenible de las agencias de marketing, así como de cualquier otro tipo de organización en Venezuela, debe partir de brindar espacios periódicos para el reencuentro y *feedback* entre sus miembros. El acceso a las tecnologías permite a los *millennials* entrar en contacto con su entorno y a su vez se sienten afectados y responsables del mismo. Como ha sido una generación, que por su importancia poblacional ha penetrado en todos los ámbitos de la sociedad, más allá de lo digital, constituyen una pauta a tomar en consideración por el modo en el que afrontan su desarrollo personal y compromiso frente al futuro.

Por otra parte, en el aspecto investigativo también es importante destacar una serie de recomendaciones que permitan ahondar en mayores detalles de las temáticas de estudios relacionadas y ampliar el alcance de los resultados ofrecidos.

En este sentido, se sugiere avanzar en el desarrollo de la profundidad del enfoque expuesto en la presente investigación, así como en el alcance metodológico, que permita abarcar una muestra lo más representativa posible en relación a la población que sea determinada.

Un estudio similar a las características del presente trabajo debe estimar con precisión el impacto de las limitaciones señaladas en el contexto venezolano, en relación a todos los aspectos: logísticos, económicos, humanos y documentales; al tratarse de temas y enfoques relativamente nuevos y con una profunda exigencia investigativa, que requiere altos esfuerzos para acceder a las fuentes inicialmente contempladas.

El estudio sociológico de los *millennials* en el contexto venezolano se hace imprescindible, pues la coyuntura política, social y económica que atraviesa el país es un hecho que, de acuerdo a los especialistas, puede diferenciar notoriamente el comportamiento de los *millennials* venezolanos en relación a los del resto del mundo, o de la región.

A su vez, resulta importante estudiar la incidencia de la generación en la comunicación interna de organizaciones con actividades de naturaleza distinta, y en las que no necesariamente imperen los recursos digitales y electrónicos como herramientas de trabajo, pues se pueden hallar diferencias notables.

Otros aspectos de la comunicación organizacional también deben tomarse en cuenta para el desarrollo de estudios complementarios. La comunicación externa, así como temas relacionados al clima, identidad, imagen y cultura organizacional resultan atractivos para el desarrollo investigativo, sobre todo a partir de la influencia de las distintas generaciones y del contexto marcado por el desarrollo de nuevas tecnologías y por el impacto de un desarrollo constante y dinámico del entorno.

Por último, y quizás como aspecto más importante, también se hace necesario el hecho de contemplar el surgimiento de generaciones de relevo, como la identificada recientemente generación *centennial*, que apenas va incursionando sus miembros al ámbito laboral, pero que avizoran generar una gran influencia en el desarrollo de empresas que requieren frecuentemente el ingreso de talentos cada vez más jóvenes.

Referencias Bibliográficas

Fuentes impresas

Adler, R y Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. (8a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Andrade, H. (2014). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Comp.), *La comunicación en las organizaciones*. (3a ed.). (pp. 11 -17). México D.F.: Trillas.

Andréu, J. (2011). *Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6a ed.). Caracas: Episteme, C.A.

Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa.

Catalá, M. (s.f.). *Comunicación interna: Atención al mensaje y a la participación en la empresa.*

Trabajo de investigación. Universidad de Zaragoza

Comisión Nacional de Telecomunicaciones. (2016). *Cifras del Sector Telecomunicaciones.*

Presentación Anual 1998-2016. Caracas: Autor.

González, A. (2010). *Investigación documental, técnicas documentales y fuentes de información.*

Caracas: Universidad Central de Venezuela.

González, D. y Jaspe, M. (2005). *Auditoría de comunicación interna de la información*

comercial entre la Gerencia de Marca y las Tiendas Farmatodo del Área Metropolitana

de Caracas. Trabajo de grado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Hernández, A., y Garay, O. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. En A. Hernández

(Comp.) *Psicología del deporte. Fundamentos, 1.* (pp. 199-265). Sevilla: Wanceulen

Editorial Deportiva, S.L.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación.* (4ª ed.)

México, D. F.: McGraw-Hill

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ª ed.)

México, D. F.: McGraw-Hill

- Martínez de V., A. (2014). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández Collado (Comp.), *La comunicación en las organizaciones*. (3a ed.). (pp. 18 - 46). México: Trillas.
- Montero, M., y Hochman, E. (2005). *Investigación documental. Técnicas y procedimientos*. Caracas: Panapo.
- Moya, V. y Orozco, D. (2017). *La influencia del marketing digital en los millennials mexicanos para fomentar el consumismo de moda rápida*. Tesina publicada. Universidad de Guadalajara.
- Nosnik, A. (2014). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En C. Fernández Collado (Comp.), *La comunicación en las organizaciones*. (3a ed.). (pp. 137 - 164). México D.F.: Trillas.
- Okuda, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005, febrero 26). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (1), 118-124
- Pérez, C. (2017). *El rol de la comunicación interna ante la brecha generacional. Estudio en casos de empresas IT*. Tesina publicada. Universidad de Buenos Aires.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. (23.1a ed.). Madrid: Espasa.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a ed.). México: Pearson Educación.

Tamayo, M. (1998). *Diccionario de la investigación científica*. México: Limusa

Visla, R. (2014). *Propuesta estratégica para el replanteamiento de las comunicaciones internas en Rockwell Automation de Venezuela C.A.* Trabajo de grado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Fuentes electrónicas

Antevenio. (2017, Octubre 13). Generación Z, los jóvenes que hacen viejos a los millennials. *Autor*. [Página web en línea]. Consultado el 25 de mayo de 2018 en: <https://www.antevenio.com/blog/2017/10/generacion-z-los-jovenes-que-hacen-viejos-a-los-millennials/>

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2017, Noviembre 08). *Octubre marcó el inicio de la hiperinflación en Venezuela* [Página web en línea]. Consultado el 08 de Noviembre de 2017 en: <http://www.asambleanacional.gob.ve/noticias/octubre-marco-el-inicio-de-la-hiperinflacion-en-venezuela>

Bembibre, C. (2013). *Definición ABC*. [Página web en línea]. Consultado el 10 de noviembre de 2018 en: <https://www.definicionabc.com>

Borrás, F. (2016, Junio 9). Nuevos valores de la comunicación interna. *ComInterna*. [Blog en línea]. Consultado el 16 de septiembre de 2018 en: <https://cominternacom.wordpress.com/2016/06/09/nuevos-valores-de-la-comunicacion-interna/>

Bosio, S. (2014, Octubre 22). Ensayo sociológico sobre la evolución en la educación occidental. *SSociólogos / Blog de Actualidad y Sociología*. [Página web en línea]. Consultado el 15 de noviembre de 2017 en: <http://sociologos.com/2014/10/22/ensayo-sociologico-sobre-la-evolucion-en-la-educacion-occidental/>

Cáceres, S (2017 a, Junio 20). Cascada de Comunicación Interna: el rol fundamental del Líder. *El blog de Susana Cáceres. Comunicación interna y mucho más*. [Página web en línea]. Consultado el 20 de Julio de 2017 en: <https://susanacaceres.com/2013/06/20/cascada-de-comunicacion-interna-el-rol-fundamental-del-lider/>

Cáceres, S. (2017 b, Mayo 31). Comunicando la propuesta de valor al empleado. *El blog de Susana Cáceres. Comunicación interna y mucho más*. [Página web en línea]. Consultado el 1 de diciembre de 2017 en: <https://susanacaceres.com/?s=millennials>

Callama, B. (2019, Enero 9). Asamblea Nacional: Inflación de 2018 cerró en 1.698.488%. *El Universal*. [Periódico en línea]. Consultado el 18 de marzo de 2019 en:

<http://www.eluniversal.com/economia/25208/inflacion-de-octubre-fue-de-1428-segun-datos-de-la-asamblea-nacional>

¿Cómo gestionar la comunicación interna cuando conviven diversas generaciones? (2015,

Noviembre 5). *El Economista América*. [Periódico en línea]. Consultado el 20 de febrero de 2018 en: [https://www.eleconomistaamerica.com/sociedad-eAm-](https://www.eleconomistaamerica.com/sociedad-eAm-chile/noticias/7125608/11/15/Como-gestionar-la-comunicacion-interna-cuando-conviven-diversas-generaciones.html)

[chile/noticias/7125608/11/15/Como-gestionar-la-comunicacion-interna-cuando-conviven-diversas-generaciones.html](https://www.eleconomistaamerica.com/sociedad-eAm-chile/noticias/7125608/11/15/Como-gestionar-la-comunicacion-interna-cuando-conviven-diversas-generaciones.html)

Costa, A. y Almendro, C. (2009, Junio 01). Los valores. *Fisterra*. [Página web en línea].

Consultada el 15 de noviembre de 2018 en:

<https://www.fisterra.com/formacion/bioetica/valores.asp>

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo*, [Revista en línea], 32. Consultado el 6 de octubre de 2018 en:

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117

Deloitte. (2016). *Encuesta Millennials 2016. Conquistando a la siguiente generación de líderes*.

[Revista en línea]. Consultado el 25 de octubre de 2016 en:

<http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/millennial2016.html>

Díaz-Meco, L. (2013). Valores sobre los que edificar una sólida comunicación interna.

Comunicación. [Página web en línea]. Consultado el 29 de septiembre de 2018 en:

<https://www.lmdiaz.com/valores-sobre-los-que-edificar-una-solida-comunicacion-interna/>

Dropbox, (2018). Una mayor adopción implica un mayor ROI. *Dropbox Business*. [Página web en línea]. Consultado el 29 de diciembre de 2018 en:

<https://www.dropbox.com/es/lp/business/business-benefits>

EcuRed, (s.f). Flujos de comunicación. *Autor*. [Página web en línea]. Consultado el 11 de noviembre de 2018 en: https://www.ecured.cu/Flujos_de_comunicaci%C3%B3n

El papel de los líderes en la Comunicación Interna. (2017, Marzo 18). *Prevención Integral*. [Blog en línea]. Consultado el 29 de mayo de 2017 en:

<https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/07/25/papel-lideres-en-comunicacion-interna>

Formanchuk, A. (2016, Noviembre 1). 50 preguntas sobre Comunicación Interna (y 50

respuestas). *Formanchuk & Asociados*. [Página web en línea]. Consultado el 6 de octubre

de 2018 en: <https://formanchuk.com.ar/todosignifica/preguntas-sobre-comunicacion-interna/>

Franco, I. (2018, Marzo 15). Qué son los valores y por qué son tan importantes en la educación.

Solohijos.com. [Página web en línea]. Consultado el 29 de noviembre de 2018 en:

<http://www.solohijos.com/web/que-son-los-valores-y-por-que-son-tan-importantes-en-la-educacion/>

Google. (2018). Obtenga Gmail, Documentos, Drive y Calendario para su empresa. *G Suite*.

[Página web en línea]. Consultado el 29 de diciembre de 2018 en:

<https://gsuite.google.com/intl/es-419/>

Gutiérrez-Rubí, A. (2014, Diciembre 22). 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos

consumidores. *Forbes México*. [Revista en línea]. Consultada el 29 de octubre de 2016

en: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.BuQscMs>

Howe, N. (2014, Octubre 27). Introducing the Homeland Generation (Part 1 of 2) [Presentando

la generación de la patria (Parte 1 de2)]. *Forbes*. [Revista en línea]. Consultado el 5 de

mayo de 2018 en: <https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2014/10/27/introducing-the-homeland-generation-part-1-of-2/#60b58372bd67>

Instituto Internacional Español de Marketing Digital. (s.f.). *Qué es millennial*. [Página web en línea]. Consultada el 15 de noviembre de 2017 en: <https://iiemd.com/millennial/que-es-millennial>

Instituto Nacional de Estadística. (2014). *XIV Censo de Población y Vivienda Nacional*. Caracas: Autor. [Revista en línea]. Consultado el 24 de octubre de 2016 en: <http://www.ine.gob.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/nacional.pdf>

Joseph, C. (s.f.). Cuáles son las funciones de la comunicación en una empresa. *La Voz de Houston*. [Periódico en línea]. Consultado el 02 de abril de 2017 en: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-funciones-de-la-comunicacin-en-una-empresa-11275.html>

Kurz, C., García, C. y McIlvenna, J. (2013) *100% Market Research*. [Revista en línea]. Consultada el 15 de noviembre de 2017 en: http://www.100research.com/boletines/10_la_generacion_de_los_millenials_pdf.pdf

La comunicación interna y las diferencias generacionales. (2013, Junio 13). *Cultura Comunicativa*. [Página web en línea]. Consultado el 20 de febrero de 2018 en: <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2013/06/13/la-comunicacion-interna-y-las-diferencias-generacionales/>

León, F. (2014, Noviembre 14). ¿Cuál es el trabajo ideal para los millennials? *Merca2.0*.

[Revista en línea]. Consultado el 3 de mayo de 2018 en:

<https://www.merca20.com/trabajo-ideal-los-millennials/>

Lima, A. (2017, Marzo 2). 7 cargos clave en marketing digital. *PostedIn*. [Página web en línea].

Consultado el 11 de febrero de 2018 en:

<https://www.postedin.com/blog/2017/03/02/cargos-marketing-digital/>

Lottito, R. (2018, Septiembre 11). El Ranking de Agencias vuelve en 2019. *Producto*. [Página web en línea]. Consultado el 17 de septiembre de 2018 en:

<http://www.producto.com.ve/pro/palestra-especiales/ranking-agencias-vuelve-2019>

Manucci, M. (2008). Modelo estratégico de Comunicación Organizativa. En R. Pérez y S.

Massoni (Comps.), *La nueva teoría estratégica. Capítulo 12: Séptimo cambio, nuevos modelos (I)* (pp. 62 – 71) [Libro en línea]. Consultado el 20 de octubre de 2017 en:

<https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>

Marín, A. (2015, Mayo 07). “Millennials” venezolanos buscan sitios de trabajo innovadores.

Estamos en Línea. [Revista en línea]. Consultado el 25 de octubre de 2016 en:

<http://www.estamosenlinea.com.ve/2015/05/07/millennials-venezolanos-buscan-sitios-de-trabajo-innovadores/>

Mateo, G. (2016, Febrero 16). Estos son los países donde WhatsApp todavía no es el líder. *Tu Experto Apps*. [Página web en línea]. Consultado el 29 de diciembre de 2018 en:

<https://www.tuexpertoapps.com/2016/02/16/estos-son-los-paises-donde-whatsapp-todavia-no-es-el-lider/>

Moreno, A. (2017, Noviembre 8). Cuál es el organigrama perfecto para un departamento de marketing digital. *IMF Business School*. [Blog en línea]. Consultado el 10 de febrero de 2018 en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/organigrama-marketing-digital/>

Navarro, J. (2015). *Definición ABC*. [Página web en línea]. Consultado el 11 de noviembre de 2018 en: <https://www.definicionabc.com>

Ortega, I. y Vilanova, N. (2015). *Generación Z. El salto generacional*. [Revista en línea]. Consultado el 23 de mayo de 2018 en: http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf

Perezbolde, G. (2014, Diciembre 16). Conoce las diferencias entre millennials, genx y baby boomers. *Merca2.0*. [Página web en línea]. Consultado el 1 de diciembre de 2017 en: <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/2/>

Pérez, R. (2006, Febrero 4). Los 7 cambios de la Nueva Teoría Estratégica. *Tendencias 21*. [Blog en línea]. Consultado el 20 de octubre de 2016 en:

http://www.tendencias21.net/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html

Pérez, J. y Merino, M. (2016). *Definición.de*. [Página web en línea]. Consultado el 1 de mayo de 2018 en: <https://definicion.de/>

Pérez, J. y Gardey, A. (2014). *Definición.de*. [Página web en línea]. Consultado el 1 de mayo de 2018 en: <https://definicion.de/>

Producto. (2017). Ranking de Agencias de Publicidad 2017. *Producto*. [Revista en línea]. Consultado el 15 de noviembre de 2017 en: <http://rankingdeagencias.com.ve/ranking-de-agencias-general/#>

Querales, L. (2017, 27 Marzo). ¿Qué es un Social Media Manager y por qué deberías especializarte en este perfil? *Innovation & Entrepreneurship Business School*. [Página web en línea]. Consultado el 30 de mayo de 2019 en: https://www.iebschool.com/blog/que-es-social-media-manager-redes-sociales/#social_media_manager

QuestionPro. (s.f) ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla? *Autor*. [Página web en línea]. Consultado el 14 de marzo de 2018 en: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Runa. (2017, Diciembre 21). Flujos y tipos de comunicación organizacional. *Autor*. [Página web en línea]. Consultado el 12 de noviembre de 2018 en: <https://runahr.com/recursos/hr-management/como-son-los-flujos-y-cuales-son-los-tipos-de-la-comunicacion-organizacional/>

Solarte, B. (2014). *Técnicas de procesamiento y análisis de datos*. [Ponencia en línea]. Consultado el 6 de diciembre de 2017 en: https://prezi.com/dz_u64vhztmu/tecnicas-de-procesamiento-y-analisis-de-datos/

Thompson, I. (2015). ¿Qué es marketing digital? *Marketingintensivo.com*. [Página web en línea]. Consultada el 7 de noviembre de 2016 en: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/que-es-el-marketing-digital.html>

Ucha, F. (2014). *Definición ABC*. [Página web en línea]. Consultado el 10 de noviembre de 2018 en: <https://www.definicionabc.com/>

Vásquez, J. (2010, Agosto 24). La comunicación interna. *Gestiopolis*. [Página web en línea]. Consultado el 14 de octubre de 2018 en: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-interna/b>

Velazco, K. (2016, Marzo 29). Los 10 perfiles profesionales de marketing digital más demandados. *Marketing 4 Ecommerce*. [Revista en línea]. Consultada el 17 de

noviembre de 2016 en: <http://marketing4ecommerce.mx/los-10-perfiles-profesionales-de-marketing-digital-mas-demandados/>

Villegas, D. (2014, Julio 3). La Nueva Teoría Estratégica (NTE). *Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. [Blog en línea] Consultado el 22 de septiembre de 2017 en: <http://www.fisecinternacional.com/la-nueva-teoria-estrategica-nte/>

WARC, (2017). *WARC100. The world's best marketing campaigns and companies*. 2017. Londres: Autor. [Revista en línea]. Consultado el 15 de noviembre de 2017 en: <http://marketingmagazin.eu/wp-content/uploads/2017/05/WARC-100-Summary-of-Results.pdf>

WARC. (2018). *WARC100. The world's top effectiveness campaigns and companies*. 2018. Londres: Autor. [Página web en línea]. Consultado el 06 de noviembre de 2018 en: <https://www.Warc.com/gunnreport/Warc100>

WhatsApp Messenger. (2018). *Preguntas frecuentes*. [Página web en línea]. Consultado el 29 de diciembre de 2018 en: <https://faq.whatsapp.com/>

Fuentes vivas

García, M., comunicación personal, 31 de octubre de 2018

González, A., comunicación personal, 15 de octubre de 2018

Gordones, R., comunicación personal, 25 de octubre de 2018

Hernández, N., comunicación personal, 21 de julio de 2018

Patrizzi, G., comunicación personal, 30 de julio de 2018

Ranzolin, A., comunicación personal, 25 de julio de 2018