

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Manuscrito científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

"La comunicación interna como aliada en la transformación digital en las empresas de
Córdoba Capital"

*"Internal communication as an ally in digital transformation in the companies of
Córdoba Capital"*

Avila Ayelen

DNI: 35337273

Legajo: RHU02060

Tutor: Gambino, Natalia

Córdoba, noviembre 2019

Agradecimientos

Dicen que una Licenciatura en Recursos Humanos sirve para aprender Recursos Humanos ¿Tiene sentido, no? Bueno, es todo mentira. Una carrera no trata solo de eso. Trata de aprender a convivir con personas que no conocés. A descubrir que un mate hace milagros. Sirve para aprender a formar parte de algo, a trabajar en equipo. Es aprender a estar dispuesto a ayudar y dejarse ayudar. Es asumir que el concepto de horario es una palabra difusa y sin sentido. Sirve para desarrollar la paciencia y la constancia. Para saber que, a veces, los pequeños logros te hacen sentir más feliz que los grandes. Es mostrarle al mundo lo que ves en tu cabeza.

Y como todo en la vida, sin personas a mi lado no lo habría logrado. Mi agradecimiento va dirigido a ellos, a quienes transitaron este largo camino conmigo:

A mis padres, los más incondicionales. Gracias por ser los principales promotores de mis sueños.

A mi hermana de la vida, por ser tan incondicional y mi mano derecha todo este tiempo.

A mi hija, que hoy no entiende mis palabras pero para cuando sea capaz, quiero que sepa que ella me invitó a que me esfuerce un poquito más.

A mi amigo/papá, por ser el mejor amigo y compañero que me podría haber tocado. Gracias por apoyarme y motivarme en la recta final.

A mi persona favorita, por no dejar que me rinda y esperarme siempre con un café.

A mi yo del pasado, gracias por haber trabajado tanto que lo único que me queda escribir hoy son los agradecimientos; y a mi yo del futuro, mirá qué libro más bonito que te he hecho.

Resumen

El presente trabajo de investigación nos permitió seguir pensando, debatiendo y experimentando las transformaciones digitales en el marco empresarial y cómo las organizaciones utilizaron a la comunicación interna como aliadas estratégicas dentro de dicho proceso. El objetivo de este estudio fue determinar si las organizaciones de la Provincia de Córdoba utilizaron a la comunicación interna como herramienta para el proceso de transformación digital. En este contexto, aparecieron conceptos claves, tales como la "Transformación Digital", "Comunicación Interna" y "Cultura Digital". El trabajo fue exploratorio, de carácter cualitativo. El diseño fue no experimental de tipo transversal. La pregunta de investigación y los objetivos de dicho documento se respondieron mediante un profundo análisis derivado de la recolección de datos que se obtuvieron mediante la respuesta a una entrevista en profundidad a cuatro empresas de la Provincia de Córdoba.

Estos resultados indicaron que cada vez son más las organizaciones que tomaron conciencia de la importancia de atravesar los cambios que la nueva era digital traen aparejados, utilizando a la comunicación interna como aliada. Se esperó que el aporte brindado sirviera para fijar un precedente para futuras investigaciones que incluyan los aspectos que aquí no se tuvieron en cuenta.

Palabras Clave: Recursos Humanos – Transformación digital – Comunicación interna.

Abstract

This research work will continue to think, debate and experience digital transformations in the business framework and how organizations used internal communication as strategic allies within this process. The objective of this study was to determine if the organizations of the Province of Córdoba used internal communication as a tool for the digital transformation process. In this context, key concepts appeared, such as "Digital Transformation", "Internal Communication" and "Digital Culture". The research question and the objectives of said document were answered through an in-depth analysis derived from the data collection that was obtained by responding to an in-depth interview with four companies in the Province of Córdoba. These results indicate that more and more organizations have become aware of the importance of going through the changes that the new digital age brings, using internal communication as an ally. It was hoped that the input provided would serve to set a precedent for future research that includes aspects that were not taken into account here.

Keywords: Human Resources - Digital transformation - Internal communication.

ÍNDICE

Introducción	6
Métodos	21
<i>Diseño</i>	21
<i>Participantes</i>	21
<i>Instrumentos de recolección de datos</i>	22
<i>Análisis de datos</i>	22
Resultados	24
Discusión	29
Bibliografía	39
ANEXOS	I
<i>Anexo 1: consentimiento informado</i>	I
<i>Anexo 2: Guía de pautas para la entrevista en profundidad</i>	III

Introducción

El presente documento nos permitirá seguir pensando, debatiendo y experimentando las transformaciones tecnológicas en cuanto a comunicación y sus cambios en el transcurso de la inserción y la fusión de los avances digitales tanto en las tareas laborales como en la comunicación de una organización en sí misma, de manera interna y externa. Puntualmente, en esta ocasión, nos enfocaremos en la comunicación ligada a la digitalización en una organización, las implementaciones, sus avances, y los resultados, parametrizando el proceso de implementación en cada paso.

Es importante que reconozcamos que nos encontramos viviendo en el marco de la era digital, de hecho, nos comunicamos con nuestros amigos y familiares a través de las redes sociales, los mensajes instantáneos, y el correo electrónico, entre otros. También llevamos información relevante para nuestra vida personal en los celulares que nos acompañan en los bolsillos a toda hora y en todo momento.

Hoy se pueden realizar gestiones con empresas de manera online a través de su página web, podemos informarnos de manera digital, haciendo de esta manera que día a día sea más necesario e imprescindible contar con la digitalización en todo ámbito, sobre todo en lo profesional, con el fin claro de mayor control, orden y comodidad del usuario, siempre teniendo en cuenta la seguridad y eficacia del caso.

A nivel laboral, la situación es similar: utilizamos las herramientas digitales para llevar a cabo muchas tareas, incluso para relacionarnos con colegas o proveedores (Slotnisky, 2016). Para muchas organizaciones, la incorporación de nuevas tecnologías, particularmente las relacionadas con la información y la comunicación, ha sido la

diferencia entre mantener o mejorar su posición en el mercado o bien desaparecer (Muñoz, 2016).

En 1969, en *La era de la discontinuidad*, en su libro más conocido, Peter Drucker anunciaba la llegada de “la sociedad del conocimiento”. Planteaba como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación transformarían radicalmente las economías, los puestos de trabajo y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Estas “predicciones”, como él mismo las llama, marcaron el recibimiento de la era digital en la que vivimos actualmente, donde también se puede observar un gran cambio en las culturas organizacionales dirigiéndose hacia un plano digital que está en continuo crecimiento (Mattelart, 2007).

Es evidente que en muchas economías avanzadas estar online es tan común como consumir agua potable. Pero esta situación no sucede en todo el mundo. Entonces, mientras algunos países avanzan en su transformación digital, otros están atrasados, pero en los últimos años todos comienzan a implementar la digitalización como un uso primordial. La hipótesis que sostiene Pew Research es irrefutable: las tasas de acceso a internet son más bajas en los países más pobres. En América Latina, el 64% de la población está online y el mayor porcentaje se registra en Chile (78%) y Argentina (71%), mientras que los más bajos están en México (54%) y Perú (52%) (Slotnisky, 2016).

Si hacemos una analogía entre la situación de los países y las organizaciones, la afirmación se mantiene: las firmas que alcanzan un mayor nivel de digitalización logran tasas de productividad y rentabilidad superiores, en comparación con los competidores

que están rezagados en este proceso. Las organizaciones que alcanzan mayor nivel de digitalización logran tasas (Slotnisky, 2016).

Esta transformación no se trata únicamente de gestionar un cambio, trata también de un cambio a nivel cultural dentro de las empresas. No se trata simplemente de incorporar nuevas tecnologías o tener presencia en las redes sociales. Esta transformación, supone un cambio de cultura que genere nuevas formas de trabajar impulsadas por la innovación.

Teniendo en cuenta esto, las organizaciones deben desarrollar su cultura corporativa para abrazar las nuevas estrategias de negocio que derivan de la adopción de estas tecnologías (Slotnisky, 2016).

Este nuevo marco, además de un profundo cambio de paradigma comunicacional, demanda formas de comunicación organizacionales internas adaptadas al proceso actual de transformación digital, donde estamos a un clic de un ciberespacio donde interactúan cientos de comunidades virtuales.

Por ello, es de suma importancia desarrollar una cultura flexible que se acomode a esta nueva realidad acompañada de un líder que se ponga al frente de este proceso. Liderar la comunicación interna implica hacerlo desde una mentalidad digital, con líderes que faciliten el cambio y, sobre todo, del desarrollo e implementación de canales digitales de comunicación interna, persiguiendo como fin lograr la agilidad, efectividad y almacenamiento de la comunicación interna.

Como indican Mirian Aguado y Natalia Granda, en su artículo publicado en PeopleMatters (Granada, 2018): Son muchas (por no decir todas) las empresas que actualmente están atravesando un momento de profundo cambio. La transformación

digital se origina en el mercado, debido a cambios en las tecnologías disponibles, los patrones de consumo y de gestión del negocio. Dicho proceso supone una gran disrupción que, antes de alcanzar los objetivos perseguidos, produce desajustes, incertidumbres y resistencias entre las personas de la organización. En este contexto, la comunicación interna es una gran aliada para trasladar las claves de dicha estrategia de digitalización, así como para concretar y reforzar el rol de las personas como protagonistas de dicha transformación, propiciando un clima favorable para la misma. Para que la comunicación interna suponga una auténtica aportación de valor, ésta ha de ser gestionada de manera estratégica, especialmente si la empresa está atravesando un proceso de transformación digital. Gestionar estratégicamente la CI supone garantizar que los colaboradores conocen su rol en el despliegue del proyecto digital y cómo los distintos proyectos contribuyen a cumplir los objetivos de la compañía y a la mejora de esta transformación de manera constante, a través de la colaboración durante el proceso. Ello exige comunicar con un propósito, marcarse unos objetivos y tener un plan, preocuparse por la fiabilidad y frecuencia de la información. La transformación digital de una compañía no se limita a la incorporación de nuevas tecnologías y procesos (Big Data, cloud, internet de las cosas, etc.), sino que exige un cambio importante en la forma de trabajar de todos los empleados y en la cultura de la empresa. Por ello, desde el punto de vista de las personas, cabe esperar resistencias a la innovación, incertidumbre e incluso ansiedad ante lo desconocido, al no saber cómo el proceso afectará su situación laboral o qué habilidades tendrán que desarrollar a medida que la disrupción digital se vaya asentando en la compañía. Con un planteamiento que no dista mucho de la gestión del cambio tradicional, la CI nos ofrece una palanca estratégica para dirigir el proceso de transformación en la organización, la correcta capacitación y

la inserción de las visiones y objetivos planteados desde un principio y transmitida a las personas involucradas.

Siempre basándonos en la importancia de aplicar las correctas estrategias de implementación para lograr la correcta y total adaptación a la digitalización. En consecuencia, los resultados serán óptimos para la gestión y comunicación digital.

Desde una perspectiva de innovación tecnológica y aprendizaje organizacional, Lorenzo y sus colegas (Oswaldo, 2016) identificaron una serie de comportamientos que facilitaban o ralentizaban el uso y la difusión de la tecnología dentro de las organizaciones: La velocidad de crecimiento de la tecnología de información es exponencial, mientras que las organizaciones se mueven con una velocidad de cambio lineal. El impacto de estas tecnologías sobre las organizaciones es trascendental. Una de las aristas claves en toda esta evolución es el desarrollo de nuevas competencias organizacionales y la construcción de una nueva cultura digital, a todos los niveles de la organización. La cultura digital, en una organización, se define como el conjunto de comportamientos y hábitos desarrollados y aplicados por directivos y empleados para aprovechar al máximo la potencialidad de las nuevas tecnologías, a través de un mejor uso y una mejor difusión a lo largo de la organización, y con el objetivo de transformar el modelo de negocio o los modelos organizacionales para crear valor para los clientes, los empleados y los accionistas.

Un artículo publicado en Chile pone énfasis en la comunicación efectiva en ambientes digitales y cómo realizar la gestión de la comunicación para que tenga efectos positivos en sus actores. Este artículo está inserto en el ámbito de la transformación digital y el tema que trata es precisamente el da la comunicación con el

uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, usando como marco de referencia para centrar la propuesta una organización de la educación superior.

Eligieron a la Universidad de La Frontera como la organización en la que se basan las experiencias compartidas, elegida porque es una organización compleja que refleja los componentes de organizaciones similares en Chile y por su naturaleza los casos estudiados pueden ser reconocidos en organizaciones de todos los sectores en las distintas partes del mundo (González R. C., 2008).

En la investigación se trata el tema de cómo los docentes se comunican entre sí, con la administración, con los alumnos, etc. Es decir, como se realiza la comunicación interna dentro de esa organización, interrelacionándose todos entre sí y como todos recurren al uso de internet y de las TICs para facilitar estas tareas de comunicación e interrelación.

En dicha investigación se ha mostrado la importancia de la gestión de la comunicación interna, entendida como el compromiso de uso y conocimiento asociado a las herramientas TICs utilizadas para la comunicación efectiva en la era de la transformación digital por parte de los comunicadores. Se ha contextualizado, también, los problemas de la comunicación efectiva utilizando dichas herramientas digitales, haciendo énfasis en el rol del actor emisor del proceso de comunicación en cuanto a su responsabilidad de emitir el mensaje y mantener la energía y el liderazgo del proceso hasta alcanzar la comunicación efectiva que se ha propuesto. No hacerlo significa que utilizará las herramientas TICs solo como vehículo de distribución de su mensaje, sin crear ni controlar el proceso de comunicación efectiva (González R. C., 2008).

Existen desafíos que deben ser acogidos por todos los actores involucrados, especialmente en lo concerniente a asumir que el concepto de la comunicación interna y los componentes relacionados a la cultura digital deben ser ampliados a las exigencias de la realidad actual para asegurar que los impactos proyectados se logren.

Por eso, la comunicación interna es una elección estratégica para las organizaciones a la hora de gestionar el cambio hacia una cultura digital. Es la principal herramienta para esta transformación, y un exitoso resultado.

Se hace necesario desglosar algunos conceptos claves como lo es la Industria 4.0. La misma se refiere a la cuarta revolución industrial que consiste en la inclusión de nuevas tecnologías en la industria (Klaus, 2016), es la aplicación y evolución simultánea de diferentes tecnologías en toda la cadena de valor de la organización. Tal como lo sugiere el Foro Económico Mundial, estas nuevas tecnologías permiten que los dispositivos y sistemas se conecten entre ellos y con otros sistemas, permitiendo modificar productos, procesos, de tal manera que se puedan desarrollar diferentes modelos de negocio.

Es común asociar a este término como “Fabrica inteligente” o “internet industrial”, pero en sí, todos los términos se asocian a que las organizaciones se encuentran en una transformación digital como avance de las tecnologías de la información (informática) Apoyándose en la información que fluye desde y hacia la organización, permiten extender la innovación de toda empresa, como resultado de la conectividad, secundándose en soluciones informáticas. Para ampliar este concepto se mencionó las “Las cadenas de suministros inteligentes”, que se basa en la colaboración de las organizaciones para ofrecer soluciones a medida, aprovechando las

oportunidades, globalizando habilidades y capacidades. Teniendo en cuenta el análisis de datos, plataformas sociales, seguridad.

Este elemento es importante porque menciona el aporte y el crecimiento a favor de la tecnología, para el crecimiento de las organizaciones y para el avance en la comunicación.

Otro concepto clave es el de “transformación digital”, ya que ésta es una de las mayores tendencias que impulsan la evolución y modernización de las empresas en todo el mundo. Según Brian Solís (Gavilán, 2017), la transformación digital es el realimento de tecnología, modelos de negocio y procesos con el fin de crear valor a los clientes y empleado en una economía digital cambiante.

Entendemos que las implementaciones no solo favorecen al avance de una organización, pero, además, anima a los colaboradores internos a innovarse y a crecer junto con la empresa en el proceso de la transformación digital que busca agilizar, sumar y definir, en este caso, la comunicación interna eficiente.

Este proceso requiere la planificación, planteando objetivos claros a corto y largo plazo, herramientas, población en la que se implementarán las pruebas, las mejoras, la capacitación, la implementación y el control. Todo este proceso es denominado como transformación digital, supone la modernización del contenido y las comunicaciones:

Gartner (empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información) describe la evolución de la gestión de contenido dentro de una categoría más amplia conocida como servicios de contenido. Esta nueva tendencia se caracteriza

por la manera en que las compañías definen las prioridades y promueven la transformación del negocio para:

- Exhortar a los empleados, socios y clientes a impulsar el crecimiento a través de la digitalización
- Crear maneras nuevas de optimizar las operaciones de negocio a lo largo de los procesos
- Mejorar la experiencia del empleado cuando interactúa con los clientes
- Optimizar el manejo de información en los canales digitales, el flujo de trabajo móvil, el volumen de datos y las regulaciones (seguridad, privacidad, cumplimiento)

Hablamos entonces, de la importancia en los pasos a seguir para que la transformación sea exitosa y eficaz, logrando los objetivos planteados desde el comienzo del proceso. En este caso el resultado será una comunicación interna que fluya, que sea efectiva y que logre una organización fuerte y exitosa (Lesage, 2018).

Para definir de manera adecuada lo que es la Comunicación Organizacional debemos definir primero lo que es la Comunicación. Según Stanton, Etzel y Walker (William J. Stanton, 2007), la comunicación es “la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y de quien espera captarla o se espera que la capte”.

Según Chiavenato “La comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe” (Idalberto, 2006).

Cuando hablamos de Comunicación Organizacional se presenta la gran dificultad de definir el concepto ya que se pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes. Por eso, conviene precisar el término, en función de cómo se lo entenderá en esta investigación.

Bajo esta premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas: primero como *un proceso social*: David K. Berlo, uno de los autores especializados en comunicación más leídos hace algunas décadas, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Esta afirmación aplica plenamente al ámbito de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos (Andrade, 2005).

Segundo, como *disciplina*: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven, ya que podríamos ubicar el inicio de los esfuerzos serios por desarrollarla en la década de los setenta. También por esos años empiezan a surgir las asociaciones profesionales en comunicación organizacional (Andrade, 2005).

Tercero, como un *conjunto de técnicas y actividades*: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de

mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno (Andrade, 2005).

Miguel Antezana (Antezana, 2005), entiende a la comunicación corporativa como el conjunto de procesos de información y comunicación de las empresas, en diversas áreas y con objetivos particulares, que son diseñados para transmitir una imagen estratégica a sus públicos objetivo. La comunicación corporativa tiene una dimensión interna y una externa; es decir, basado en relaciones comunicacionales que se realizan dentro de la organización, y externa, dirigida a distintos públicos fuera de ella.

En conclusión, cuando hablamos de Comunicación Organizacional nos referimos a aquella herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones cuyo objetivo es el de relacionar las necesidades e intereses de ésta, con las de sus empleados y con la sociedad. Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Este proceso puede ser interno, es decir basado en las relaciones dentro de la organización o externo como, por ejemplo: entre organizaciones.

Dedicarse en conocer y unificar la cultura organizacional, brindar los recursos necesarios de los empleados para que el trabajo sea satisfactorio, instaurar la motivación para que las tareas se realicen con gusto y responsabilidad, son aspectos prioritarios para cualquier directivo en una organización y para el encargado comunicacional también.

Es importante contar con equipos de trabajo decidido y preparado que logre alcanzar los objetivos y la misión de su empresa es esencial que se fomente el liderazgo, la creatividad, por lo que una compañía debe conocer todo lo que acontece

internamente, evaluar a sus empleados para conocer su desempeño y actitud y así conocer las fortalezas y debilidades y darle el rumbo deseado para lograr la efectividad.

Esto nos lleva a identificar el concepto de “comunicación interna”, el cual nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Teniendo en cuenta esta función principal, Rafael Muñoz afirma que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

Esta puede ser una herramienta estratégica, una clave para transmitir a la dotación de una empresa objetivos y valores estratégicos y así acceder una posición de apropiación y fidelidad hacia el empleador (González R. M., 2018).

Para que sea efectiva se debe realizar una planificación, plantear objetivos a largo, medio y corto plazo, definir el tipo de comunicación según el área o puesto,

teniendo en cuenta el organigrama (comunicación horizontal – descendente – ascendente – diagonal – verbal o no, etc), conocer y realizar estudios del estado actual de la comunicación, también es valiosa la participación de colaboradores ya son ellos quienes pueden aportar a una comunicación exitosa, siendo esta opción una simultanea herramienta como aporte a la motivación.

Para resumir, podemos distinguir dos categorías dentro de la comunicación organizacional, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo: la interna y la externa. En este caso sólo interesa dejar en claro la primera. La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005).

Por último, otro concepto clave es el de cultura digital, la misma se define como el estudio de los aspectos sociales, culturales, éticos y estéticos de la Tecnología de la Información y la Comunicación. El enfoque principal es la interacción entre cultura y tecnología (Unknown, 2013). Hablar de Cultura digital es dar cuenta del fenómeno de globalización de la Sociedad de la Información. En ese contexto, la Globalización de la cultura digital nos remite a interconexiones más extensas, inmersivas y veloces. El impacto directo de esta acelerada interdependencia es un continuum entre lo local, lo nacional y lo regional (Held, 2008).

La digitalización es una importante oportunidad para el crecimiento interno, la relación de los integrantes de una organización en todas las jerarquías, en la correcta

transmisión de la información necesario para la tarea como para el éxito empresarial, entre otras razones.

Para ello una empresa, debe contar con las debidas herramientas, y las personas idóneas para la creación de aplicaciones, páginas, foros y nuestro conocimiento para transmitir la información logrando las metas.

A lo largo de la investigación, surge en reiteradas oportunidades el concepto de TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Se denomina TICs al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética (Hernández).

No existe un concepto claro de las TICs, sin embargo, ya que este término se emplea de modo semejante al de la “Sociedad de la Información”, es decir, se usan para indicar el cambio de paradigma en la manera en que consumimos la información hoy en día, respecto a épocas pasadas. Con ello se quiere decir que las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones han revolucionado nuestra manera de vivir, permitiendo la invención de nuevos bienes y servicios, de nuevos métodos de comercialización y cobro, así como medios alternativos para el flujo de la información (Raffino, 2019).

Partiendo de la información aquí expuesta, se observó que no hay muchos estudios que traten el rol de la comunicación interna dentro de las organizaciones en la Provincia de Córdoba de una manera completa. Si bien, la mayoría de los antecedentes

que se encontraron son actuales, los mismos no han sido realizados dentro de la Provincia o en el país.

Esto lleva al planteamiento de la siguiente pregunta ¿Las empresas de Córdoba Capital utilizan a la comunicación interna como aliada en el proceso de transformación digital?

El presente manuscrito científico busca responder a la problemática planteada partiendo de los antecedentes obtenidos y de las investigaciones hechas en diferentes organizaciones. De esta manera, el *objetivo general* es “Determinar si las organizaciones utilizan a la comunicación interna como base para la transformación digital en las empresas de la Provincia de Córdoba”

Para lograrlo se sugieren los siguientes *objetivos específicos*:

- Analizar si las organizaciones gestionan estratégicamente la comunicación interna para lograr el proceso de transformación digital.
- Identificar las herramientas que las empresas utilizan para fomentar el cambio hacia una cultura digital.

Métodos

Diseño

Este es un trabajo exploratorio, ideal para examinar temáticas que han sido poco estudiadas luego de haber comprobado que tras la revisión de los antecedentes hay ideas poco desarrolladas del problema de investigación. Es de carácter cualitativo, en el que se intenta observar el fenómeno tal y como se presenta en su contexto original.

De acuerdo con (Sampieri, 2014), es un estudio exploratorio, cuyo alcance no es correlacional y que no pretende pronosticar una cifra. Los resultados de las entrevistas permiten verificar, con un alto grado de confianza, el comportamiento de los actores y actividades analizadas.

El diseño fue no experimental, de tipo transversal ya que sólo se observan los fenómenos sin modificar ninguna variable.

Participantes

Se partió de un universo total compuesto por 49281 empresas privadas de Córdoba Capital. La muestra considera a 4 organizaciones distribuidas en la Provincia con un tipo de muestreo probabilístico ya que todos los individuos de la población tenían las mismas oportunidades de ser seleccionados y el muestreo fue aleatorio simple teniendo en cuenta que se seleccionó a 4 empresas al azar de distintos sectores: siendo la primera empresa del sector aeronáutico, la segunda de telecomunicaciones, la tercera de software y la última del sector comercial. Se hizo el foco en los encargados de Recursos Humanos y los receptores finales de la comunicación digital.

Para realizar las entrevistas se entregó un documento de Consentimiento Informado a las organizaciones participantes, mediante el cual se les garantizó el anonimato y se les explicó el procedimiento a realizar. Este documento podrá visualizarse en el Anexo 1.

Instrumentos de recolección de datos

Para recopilar la información se utilizó como técnica una entrevista en profundidad, compuesta por 9 preguntas dirigida a los encargados del área de Recursos Humanos de las cuatro organizaciones elegidas. Los mismo fueron seleccionados ya que contaban con información más fidedigna y actualizada de los factores a investigar. Se utilizó como instrumento de control de resultados hacia los objetivos planteados inicialmente a una guía de pautas.

El modelo de la guía de pautas que se utilizó en las entrevistas se adjunta en el Anexo 2.

Análisis de datos

Con la finalidad de esclarecer la pregunta planteada en el presente Manuscrito Científico y obtener datos que ayuden a resolverla se definen las siguientes variables conceptuales:

Comunicación Interna. Tal como indica en su libro Jesús García Jiménez (Jiménez, 1998), la comunicación interna es: “Un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio,

una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones.”

Para poder analizar dicha variable conceptual se utilizó una guía de pautas, en la cual las primeras 4 preguntas hacen referencia a la comunicación interna.

Transformación digital. La transformación digital se describe como el efecto social total y global de la digitalización. La digitization ha habilitado el proceso de digitalización, que dio lugar mayores oportunidades para transformar y cambiar los modelos de negocio, las estructuras socioeconómicas, las medidas legales y políticas, los patrones organizacionales, las barreras culturales, etc. existentes hasta el momento.

Por lo tanto, la digitization (la conversión), digitalización (el proceso) y la transformación digital (el efecto) aceleran e iluminan los procesos de cambio en la sociedad, ya existentes y en curso, tanto horizontales como globales. Más allá de la implementación tecnológica o la digitalización de procesos y/o servicios una Transformación Digital implica un cambio de mindset y la creación de una cultura de transformación, que empatee con el cambio y esté dispuesta en aceptarlo (Wikipedia, 2017).

En el caso de la transformación digital, se utilizó la misma guía de pautas que en la variable anterior y se añadieron 5 preguntas para tratar esta variable conceptual.

Resultados

La presente investigación intentó determinar si las empresas de Córdoba Capital utilizan a la comunicación interna como una aliada en el proceso de transformación digital, dado que las transformaciones en la era digital requieren de un plan estratégico para poder implementarlas.

Para llevarlo a cabo se utilizaron dos variables, siguiendo como lineamiento a los objetivos específicos como guía en la entrevista en profundidad. Para mantener el anonimato de las organizaciones las llamamos: Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 y Empresa 4.

Se observó que la Empresa 3 es una organización que se encuentran en constante crecimiento y tiene muchas posibilidades de comenzar un proceso de transformación digital pero aún necesitan mayor consolidación para que eso suceda ya que, como indicaron, la transformación debe contar con cierta madurez como Organización. Las otras 3 empresas consideraron que están trabajando y atravesando un proceso de transformación digital.

Se comenzó con la variable que responde a la comunicación interna y se examinó en la siguiente tabla los canales de comunicación interna que utilizan:

Tabla 1

Canales de comunicación interna

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
- Works Place para subir trabajos de cada área y	- Mail ejecutivo: se plasma información	- Correo Electrónico. - Redes sociales	- Intranet: mediante la cual brindan comunicación de

<p>compartir material.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intranet para las políticas y el marco estratégico. Para la galería de fotos, para préstamos de libros. Para beneficios. - WhatsApp con grupos, de jefes de producto, de gerentes, de comunicación entre los países. - Slack para compartir la diaria y gestionar archivos temporales. - Asanna para organización de tareas - Jira para gestión de proyectos. 	<p>actualizada de procedimientos laborales y comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intranet institucional: promueve la interacción y la comunicación en tiempo real. - Esteras informativas: Su función es informar acontecimientos de la instrucción. - Buzón de sugerencias digital: espacio en el que los colaboradores brindan opiniones, ideas o descargos con respecto a cuestiones de convivencia, 	<p>como WhatsApp y Facebook.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto telefónico pero el 80% es virtual. 	<p>eventos, noticias, novedades, beneficios, información de desempeño, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuentas de correo corporativo: con envío de mails masivos. - WhatsApp: con grupos internos para reforzar los correos.
--	---	--	--

	motivación, etc.		
--	------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

Además, las cuatro organizaciones coincidieron en que los beneficios estaban asociados a la precisión y al fácil acceso de información con respecto a la demanda cambiante. La Empresa 4 destacó la rapidez que tiene la comunicación digital. Y consideraron a la comunicación interna como una aliada estratégica en su proceso de transformación digital.

Respondiendo a la variable que se refiere a la propia transformación digital se habló sobre la cultura de la transformación y se detalla a continuación:

Tabla 1

Cultura digital

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
La cultura digital involucra los valores, normas y hábitos que caracterizan a la organización, logrando que la comunicación sea clara, entendible, visionaria, y ágil. De este modo el	Una forma de ver las cosas, pensar, hablar y actuar en consecuencia, no como seres aislados sino, dentro de un marco organizacional.	Un cambio de cultura es un cambio de paradigma que requiere de mayor permeabilidad para empoderarnos de los distintos medios digitales e integrarlos con a las distintas áreas	La cultura digital tiene que ver con todo el proceso que conlleve las comunicaciones formales e informales que tenga la empresa. La cultura digital es abarcativa de todos estos

<p>acceso al conocimiento, a los recursos, a la información, de manera instantánea permite que sea mayor la capacidad de descubrir, tomar decisiones, de compartir y crear. De esta manera la cultura instalada en nuestra organización es participativa, abierta y generosa.</p>		<p>de nuestra organización. Pienso que una empresa con cultura digital está preparada para experimentar cambios, desafiarse y poder tolerar la frustración del fracaso también.</p>	<p>procesos.</p>
---	--	---	------------------

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la misma variable de transformación digital se midió si las organizaciones contaban con un plan estratégico para implementar su proceso de transformación digital. La Empresa 3 no cuenta con un plan debido a que no tiene planificado un proceso de transformación a corto plazo. El resto de las empresas coincidieron en que la mayor estrategia es la necesidad y la demanda que evidencian sus clientes, empleados y procesos internos. La Empresa 1 tiene un área específica de líderes con visión tecnológica y de soporte, aplicando la innovación, flexibilidad y

agudeza en los negocios. Por ello consideraron que su principal estrategia es la innovación teniendo en cuenta la experiencia del usuario y la percepción de la organización.

Mediante las entrevistas se detectó que en las organizaciones la principal barrera se da al comienzo de la transformación, con la resistencia a lo nuevo y desconocido. Indicaron conocer que el liderazgo es fundamental para concienciar la necesidad del cambio y promoverlo. También consideraron una barrera la seguridad y privacidad, para adaptar la nueva realidad y resguardar toda la información que se manejaría desde lo digital, lo cual llevó a una inversión económica. Para la Empresa 4 la principal barrera fue la edad de los actores del ecosistema, esta corporación remarcó la barrera como muy amplia debido a que tiene empleados de mucha antigüedad que no usan tecnología.

Por último, de las tres empresas que están llevando a cabo el proceso, las Empresas 2 y 4 no definieron la forma en que se midió el éxito de la transformación digital. La Empresa 1 mostró la realización de un seguimiento continuo y ágil basado en métricas e indicadores de desempeño digital, exportando datos. Este seguimiento les permitió identificar los procesos de mayor impacto que denoten una mejora real para su organización. A partir de ese punto pudieron analizar la evolución de los indicadores, decidir en base al resultado y establecer objetivos alcanzables a corto plazo para incrementar la productividad y la eficiencia en el interior de la organización.

Discusión

En términos generales, el objetivo de esta investigación busca esclarecer si las organizaciones de Córdoba Capital utilizan a la comunicación interna como una herramienta estratégica en los procesos de transformación digital. En este sentido es importante mencionar que vivimos en la era digital, mediante el uso de nuevas tecnologías vemos cada vez más empresas en un proceso de adaptación a este nuevo entorno.

En primer lugar, cabe destacar que estamos inmersos en un proceso de transformación digital. Hablar de este proceso afecta a todas las organizaciones, desde pequeñas empresas a grandes corporaciones multinacionales y deben adaptar su cultura a esta nueva realidad. Según explica (Belmudes, 2019), una empresa puede empezar a pensar en la transformación digital por varias razones. Pero con diferencia, la razón más probable es una cuestión de supervivencia para muchas de ellas.

Un gran indicador de ello es un estudio que realizó KANTAR TNS junto con Google (TNS, 2017), en el mismo se señala que aproximadamente el 70% de los consumidores de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú consultan primero en la web antes de efectuar una compra y un 93% afirma contratar en línea. Esto indica cuán extendido está el uso de internet.

La tecnología y la innovación, al combinarse con los negocios digitales, apoyan la transformación digital de una empresa, dando como resultado ventajas competitivas. Ayuda a las empresas a satisfacer las demandas de la economía digital en constante cambio (Belmudes, 2019).

En segundo lugar, la comunicación interna, hoy en día, juega un rol de negocio clave para inspirar y alinear a toda la organización. Como mencionaba, la transformación digital tiene un fuerte impacto en el entorno laboral y como todo proceso de cambio es importante que se gestione desde una visión estratégica. Es en la gestión de ese cambio que la comunicación interna cobra total importancia. Mediante ella se podrá fomentar la nueva cultura digital, ofrecer al empleado nuevas herramientas digitales y conocer el grado de conocimiento. Receptividad e interés del empleado en el proceso de cambio.

Con lo anteriormente mencionado, el primer objetivo de este manuscrito científico busca analizar de qué manera las organizaciones gestionan su comunicación interna, precisando si utilizan a la misma como una estrategia clave en el proceso de transformación digital. Las cuatro empresas seleccionadas se encuentran insertas dentro de Córdoba Capital, y sólo una de ellas asegura no estar atravesando un proceso de transformación digital, por lo menos de manera consciente. Cada empresa pertenece a un sector diferente de la industria: La Empresa 1 pertenece al sector Informático, la Empresa 2 corresponde al sector Telecomunicaciones, la Empresa 3 es del sector Comercial, y por último, la Empresa 4 se corresponde con el sector Aeronáutico.

Las cuatro organizaciones entrevistadas, incluso aquella que afirma no haber comenzado un proceso de transformación digital, están de acuerdo en que la comunicación interna es una fuerte aliada, en todo contexto. Los beneficios son muchos, principalmente la inmediatez de la comunicación interna digital porque es justamente caracterizada por la transparencia, horizontalidad, participación y reciprocidad lo cual hace que este proceso de transformación logre el objetivo de la comunicación efectiva.

Esto se condice con la investigación de (Granada, 2018) quienes analizan que la mayoría de las empresas están atravesando un momento de profundo cambio. Dicho proceso supone una gran disrupción que produce desajustes, incertidumbres y resistencias entre las personas de la organización. Dentro de ese contexto, la comunicación interna es una gran aliada para trasladar las claves de dicha estrategia de digitalización, así como para concretar y reforzar el rol de las personas como protagonistas de dicha transformación, propiciando un clima favorable para la misma. Llegando a la conclusión de que la comunicación interna ofrece una palanca estratégica para dirigir el proceso de transformación en las empresas. Para que la comunicación interna suponga una auténtica aportación de valor en el proceso de transformación digital, ésta debe ser gestionada de manera estratégica. Gestionar de manera estratégica la comunicación interna implica que los integrantes de la organización conozcan su rol dentro del proyecto digital y como estos distintos proyectos contribuyen a cumplir los objetivos de la compañía. Ello exige comunicar con un propósito, marcar objetivos y tener un plan.

Se indagó acerca de los canales de comunicación interna que las organizaciones utilizan para sus procesos y se observó que la mayoría utilizan el correo electrónico como su principal medio de comunicación interna, en las cuatro organizaciones (inclusive aquella que aseguró no atravesar un proceso de transformación digital consciente) plasmando información actualizada y procedimientos laborales. En segundo lugar, se encuentra la Intranet utilizándola de manera estratégica para las políticas y beneficios. Con menor repercusión se encuentra el WhatsApp y las esteras informativas. Aquí se puede mencionar a la primera limitación que surgió en la investigación ya que no se tuvo en cuenta la posibilidad de profundizar en esta temática, lo cual hubiese

brindado información relevante respecto a si estas herramientas son gestionadas de una manera estratégica dentro de las organizaciones analizadas y si son orientadas hacia un proceso de transformación digital.

Sin embargo, se puede afirmar que el aprovechamiento de los canales de comunicación interna resulta ser una herramienta clave para la motivación de los empleados, y se lo puede trasladar a la implementación de un proceso de transformación digital.

Esta transformación supone una vuelta de tuerca dentro de la cultura de las compañías. No se trata simplemente de implantar nuevas tecnologías o estar presente en redes sociales. Esta transformación supone un cambio de cultura que genere nuevas formas de trabajar enfocadas a la creación e impulsadas por la innovación. El tiempo para adaptarse es mucho menor, ya que la transformación de hacerse efectiva enseguida para adaptarse a los cambios de la nueva era digital. Para ello la comunicación interna se convierte en la aliada estratégica para impulsar esta transformación, necesitando, además, el impulso de la dirección y, por supuesto, el área de Recursos Humanos (Acosta, 2016).

El segundo y último de los objetivos intenta determinar las herramientas que dichas organizaciones utilizan para fomentar el cambio hacia una cultura digital. Entendiendo a la cultura digital como un término que se refiere a todo lo que tiene que ver con las nuevas tecnologías y su incidencia en nuestra vida cotidiana. En este aspecto, cuando nos referimos a Cultura Digital podemos establecer un paralelismo con la transformación digital desde el punto de vista de las empresas: Un cambio de

mentalidad que supone pensar "en digital" a la hora de afrontar los procesos y mecanismos de toma de decisiones y, por supuesto, en la relación con el exterior.

Los procesos de transformación digital que se están desarrollando en nuestra sociedad ponen el foco directamente en las estructuras y organización interna de las empresas: la transformación digital va mucho más allá de la digitalización y apuesta por un cambio de mentalidad hacia esa Cultura Digital de la que todos los colaboradores sean parte (DIGITAL, 2019).

Las empresas deben asumir el reto de implicar a los miembros de su organización en una nueva cultura que considere a la transformación digital como una gran oportunidad de mejorar eficiencias y resultados. En efecto, las personas deben ser la clave de la creación de una empresa dinámica, innovadora y competitiva.

Pero el reto de mayor importancia en cualquier empresa es transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización. Transmitir a los empleados de la organización esa cultura digital es el principal reto de las empresas que pretenden liderar este proceso de transformación digital (Gutiérrez, 2019).

Lo anteriormente mencionado condice con las dificultades que se les presentó a las tres empresas que están atravesando una transformación digital a lo largo del proceso de implementación. La principal barrera se da al comienzo de la transformación con la resistencia a lo nuevo y desconocido, las organizaciones saben que el liderazgo es fundamental para concienciar la necesidad del cambio y promoverlo. Todavía son muchas las empresas que se muestran reacias a comenzar un cambio digital que esté a la altura de lo que exigen los tiempos actuales. Esto se puede observar en la misma investigación, teniendo en cuenta que de 4 empresas entrevistadas, una de ellas no tiene

una estrategia para adaptarse a la transformación digital dentro del mercado y dos no tienen planes para medir el éxito de su proceso.

Llevando adelante la medición de indicadores de éxito se puede realizar un seguimiento continuo y ágil basado en métricas e indicadores de desempeño. Ese seguimiento permite identificar los procesos de mayor impacto que denoten una mejora real para la organización. A partir de este punto se puede analizar la evolución de dichos indicadores, decidir en base a los resultados y establecer objetivos alcanzables a corto plazo para incrementar la productividad y la eficiencia en el interior de la organización.

Como cita Javier Segura, Director de IMAN Global Consulting: "Según diversos estudios, el 80% de las grandes compañías no han llegado ni siquiera a empezar a desarrollar proyectos orientados a la transformación digital y sólo el 20% de las grandes empresas están mínimamente preparadas" (Segura). Por eso, es esencial convertirse en una empresa capaz de entender que la transformación digital cambiará la forma en que, no sólo la sociedad, sino también las empresas producen, distribuyen y consumen los bienes.

Por otra parte, (Díaz, 2011) en su Tesis Doctoral explica en detalle la difusión de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la Provincia de Córdoba. En ella explica que las Tecnologías de la información y Comunicación has sido definidas como "sistemas tecnológicos mediante los que se recibe, manipula y procesa información y facilitan la comunicación entre dos o más interlocutores". La utilización de las TICs nos lleva necesariamente al proceso de la digitalización, mediante el cual se codifican textos, sonidos, voz, imágenes o videos en dígitos binarios, permitiendo recibir y manipular la información, así como también comunicarla.

Con lo anteriormente mencionado, y lo expresado en las entrevistas hechas a las cuatro empresas participantes de esta investigación se deduce que si bien las TICs son una excelente herramienta para mejorar el bienestar y a su vez trasladarlo a las organizaciones, no están exentas de inconvenientes ya que pueden conducir a una nueva forma de exclusión social denominada brecha digital. Es decir, el espacio que existe entre quienes tienen y no tienen acceso a las TICs.

Como señalaba, Cecilia Díaz (Díaz, 2011) menciona la llamada brecha digital la cual se define como la distancia que existe entre las personas, comunidades, regiones o países, que utilizan las nuevas tecnologías de la información como una parte rutinaria de su vida diaria y aquellas que no tienen acceso a las mismas y que aunque la tuvieran no saben cómo utilizarlas (Díaz, 2011). Esto condice con las barreras que las empresas entrevistadas mencionaron. La principal barrera que detectaron las organizaciones entrevistadas en el proceso a una transformación digital fue al comienzo de la transformación, con la resistencia a lo nuevo y desconocido.

En los párrafos anteriores se ha hecho referencia a la importancia de las TICs y su implicancia en el proceso de transformación digital en las organizaciones. Pero su uso y difusión no ha sido homogénea entre los miembros de las organizaciones. Esto lleva a que muchas personas no solo no se adapten a los cambios que la nueva era digital exigen, sino que están quedando excluidos, integrando lo que se conoce como analfabetos digitales.

La brecha digital, resulta ser un concepto nuevo en este trabajo, el cual no se había tenido en cuenta al momento de realizar el mismo y que abre futuras líneas de investigación para poder conocer (caso de ser posible) el nivel de la brecha digital que

se presenta en las organizaciones de Córdoba Capital. A su vez, se puede relacionar este concepto con el tipo de liderazgo que se presente en cada empresa, ya que es necesario que los mismos sean capaces de colaborar en acotar esta brecha. Como afirman los profesionales, no alcanza sólo con tener una estrategia para encarar la transformación digital, sino que es necesario contar con un líder digital capacitado que encare las estructuras organizativas para llevar a cabo dicho proceso dentro de la organización.

En cuanto a las limitaciones, la principal tuvo que ver con el tamaño de la muestra el cual no permitió profundizar en los objetivos de la investigación, considerándolo poco representativo. Otra limitación, que a su vez redujo el tamaño de la muestra, es que una de las cuatro empresas no cree estar atravesando un proceso de transformación digital por lo que se limitó en el cuestionario y por último que no se indagó respecto al papel del liderazgo dentro de la implantación de una cultura digital.

Con todo lo mencionado en los párrafos anteriores, se considera cumplido el objetivo general. Las Organizaciones de Córdoba Capital si utilizan a la comunicación interna como una aliada estratégica en el proceso de transformación digital. Llegando a la conclusión que cada vez son más las organizaciones que toman conciencia de la importancia de afrontar los cambios que la nueva era digital traen aparejados y de esta manera aprovechar las ventajas que ofrece la digitalización. Sin embargo, el tamaño de la muestra no ha concedido un porcentaje real que nos permita determinar el grado en que las empresas de la Provincia llevan a cabo este proceso y si todas utilizan o no a la comunicación interna para llevar a cabo su estrategia digital.

Respecto a si las organizaciones gestionan estratégicamente a la comunicación interna para afrontar un proceso de transformación digital queda claro que sí, pero no le

dedican el tiempo ni aprovechan todos los recursos que tienen a su disposición para lograrlo. Dejando, de esta manera, en un plano apartado la importancia de fomentar a sus empleados las habilidades y actitudes necesarias para afrontar las demandas del futuro cambiante.

Si bien todas las empresas tienen un concepto formado de lo que es la cultura digital, ninguna de ellas tiene una estrategia clara para implementarla. El objetivo se considera cumplido pero abre nuevos interrogantes para futuras investigaciones acerca del papel del liderazgo en la implementación de una cultura digital y en su proceso de transformación.

Como réplica al problema de investigación, lo analizado brinda escasas respuestas a los métodos utilizados para gestionar una cultura digital. Si bien las organizaciones muestran un esfuerzo por atravesar el proceso de transformación digital, no hay una estrategia clara de cómo planean hacerlo. Sin embargo, si responden ampliamente al eje de la comunicación interna. Queda claro que para las organizaciones es sin duda una aliada estratégica para atravesar el cambio hacia una cultura digital.

Se espera que con la presente investigación se pueda tomar conciencia de la importancia de proponer una estrategia de Comunicación interna temprana, que apoye el proceso de transformación digital y así gestionar el talento humano de tal manera que cree un empoderamiento y compromiso con la nueva cultura digital. Con esto se aprovecharía el talento y la potencialidad de todos sus empleados sin diferenciar la edad o cualquier otra barrera que se presente.

La expectativa es que el aporte brindado sirva como un precedente para la realización de una investigación mucho más abarcativa y se incluyan aquellos aspectos

que aquí no han sido tenidos en cuenta dado que no se encontraron antecedentes que traten el problema de investigación aquí planteado dentro de la Provincia de Córdoba.

De esta manera, se sugiere en futuras líneas de investigación determinar el rol que juegan los distintos tipos de liderazgo dentro de las organizaciones en el proceso de transformación digital y si dichas organizaciones lo toman en cuenta. Otra sugerencia como posible línea de investigación es profundizar en el concepto de brecha digital, ya que se observó como una barrera importante en la implantación de la nueva cultura digital. Resulta un gran desafío para las organizaciones gestionar de manera estratégica el proceso de transformación digital en esta nueva Era en la que se encuentran inmersas, dejando muchas variables por seguir investigando.

Bibliografía

- Acosta, L. (13 de septiembre de 2016). *ATREVIA*. Obtenido de atrevia.com/blog/el-papel-de-la-comunicacion-interna-en-la-transformacion-digital-2/
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Gesbiblo.
- Antezana, M. (2005). *ACADEMIA*. Obtenido de https://www.academia.edu/187689/Apuntes_para_un_Comunicador_Corporativo
- Belmudes, J. (26 de agosto de 2019). *Workana*. Obtenido de <https://www.workana.com/blog/emprendimiento/la-importancia-de-la-transformacion-digital-en-tu-estrategia-de-negocio/>
- Díaz, C. B. (2011). *Análisis de la Difusión de las Tecnologías de Información y Comunicación en la Provincia de Córdoba*. Córdoba: Doctorado en Ciencias Económicas - UNC.
- DIGITAL, A. E. (25 de febrero de 2019). *ANDALUCÍA ES DIGITAL*. Obtenido de <https://www.blog.andaluciaesdigital.es/cultura-digital-que-es/>
- Gavilán, I. G. (18 de Diciembre de 2017). *Ignacio G.R. Gavilán Blog*. Obtenido de <http://ignaciogavilan.com/tres-definiciones-de-transformacion-digital-y-una-lista-de-objetivos/>
- González, R. C. (enero de 2008). *ReserchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/221419389_Comunicacion_en_las_Organizaciones_y_TICs_Un_Estudio_de_Caso
- González, R. M. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Granada, M. A. (2018). La Comunicación Interna aliada estratégica de la transformación digital. *La Comunicación Interna aliada estratégica de la transformación digital*.
- Gutiérrez, R. (26 de AGOSTO de 2019). *CAPTIO*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/el-impacto-de-la-transformacion-digital-en-la-cultura-de-empresa>
- Held, D. M. (2008). *The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate*. Cambridge, Reino Unido: Rethinking Globalization.
- Hernández, A. M. (s.f.). *Monografías.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos89/tics-tecnologias-informacion-y-comunicacion/tics-tecnologias-informacion-y-comunicacion.shtml#top>
- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación Interna*. Madrid : Díaz de Santos.

- Klaus, S. (2016). *La cuarta revolución Industrial*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Lesage, H. (20 de septiembre de 2018). *Negocios e Ideas XEROX*. Obtenido de <https://negocioseideas.blogs.xerox.com/2018/09/20/la-transformacion-digital-comienza-con-el-contenido-y-los-procesos-de-comunicacion/>
- Mattelart, A. (2007). *Historia de la sociedad de la información*. Buenos Aires: Grupo Planeta.
- Muñoz, e. V. (2016). CULTURA ORGANIZACIONAL Y TIC`S EN LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 52.
- Oswaldo, L. (2016). CULTURA DIGITAL: CONSTRUYENDO NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS EN LA ORGANIZACIÓN PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DE LA TECNOLOGÍA. *boletín de estudios económicos*.
- Raffino, M. E. (18 de 09 de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/tics/>
- Sampieri, H. (2014). *Metodología De La Investigacion*. cgraw-Hill.
- Segura, J. (s.f.). *Recursos - Humanos*. Obtenido de <https://recursos-humanos.infojobs.net/el-cambio-en-una-organizacion>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación Digital*. Buenos Aires: Digital House.
- TNS. (junio de 2017). *Tendencias de compra en Latinoamérica: aprovecha el momento*. Obtenido de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/m%C3%B3vil/tendencias-de-compra-en-latinoamerica-aprovecha-el-momento/>
- Unknown. (16 de 04 de 2013). *Jiggla*. Obtenido de <http://culturadigitaljiggla.blogspot.com/2013/04/cultura-digital.html>
- Wikipedia. (10 de 08 de 2017). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n_digital#Transformaci%C3%B3n_digital
- William J. Stanton, M. J. (2007). *Fundamentos del Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1: consentimiento informado.



UNIVERSIDAD SIGLO 21

Acta consentimiento informado

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación sobre la "La comunicación interna como aliada en la transformación digital en las empresas de Córdoba Capital", dirigida por la Sra. Ayelen Avila, Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por el Prof. Guía Gambino Natalia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento sobre los procesos de comunicación interna en las empresas estudiadas, analizar el nivel de digitalización de las empresas, y describir el proceso de transformación digital por el cual estén atravesando.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada uno de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Nombre Participante	Firma	Fecha
----------------------------	--------------	--------------

Nombre	Investigadora	Firma	Fecha
---------------	----------------------	--------------	--------------

Responsable

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Sra. Avila, Ayelen, Celular: 03543 - 15635525, Correo electrónico: avila.ayelen@gmail.com

Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con: Universidad Siglo 21, Tel.: +54 (0351) 4757500, Correo electrónico: informes_cba@ues21.edu.ar

Anexo 2: Guía de pautas para la entrevista en profundidad.

1. ¿Considera que la organización está atravesando un proceso de transformación digital?
2. ¿Qué canales de comunicación interna utilizan dentro de la organización?
3. ¿Qué beneficios consideran que trae la comunicación interna dentro del proceso de transformación digital?
4. ¿Considera a la comunicación interna una aliada en el proceso de transformación digital? ¿Por qué?
5. ¿Qué es para ustedes la cultura digital?
6. ¿Implementan una cultura digital dentro de la organización?
7. ¿Tienen un plan estratégico para implementar una cultura digital dentro de la organización?
8. ¿Cuál fue la principal barrera que se presentó dentro del proceso de transformación hacia una cultura digital?
9. ¿Cómo se medirá el éxito de su transformación digital?