

**MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO ESTRATEGIA PARA
FOMENTAR EL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL
INTERNAL COMMUNICATION CHANNEL AS A STRATEGY TO PROMOTE
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

Saadda Dolores Fatuly Adum, MSc.

Máster en Administración Pública con Mención en Liderazgo (Ecuador).
Decana de la Facultad de Comunicación Social de Universidad de Guayaquil, Ecuador.
saadda.fatulya@ug.edu.ec

Marjorie Ligena Noboa Auz, Ph.D.

<https://orcid.org/0000-0002-6099-791X>
Doctora en Administración Estratégica de Empresas (Perú).
Gestora general de Investigación de la Facultad de Comunicación Social de Universidad
de Guayaquil, Ecuador.
marjorie.noboa@ug.edu.ec

María de los Ángeles León Quintuña, Lcda.

Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social (Ecuador).
Docente de la Facultad de Comunicación Social de Universidad de Guayaquil, Ecuador.
marianlq1996@gmail.com

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 21 de junio de 2020.

Aceptado: 25 de julio de 2020.

RESUMEN

El propósito del presente estudio fue determinar el medio de comunicación preferido por los colaboradores dentro de las empresas y los factores que este medio contribuye a fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional (Organizational Citizenship Behavior – OCB). La investigación fue cuantitativa, transversal y descriptiva para identificar el medio de comunicación más utilizado y preferido por los empleados. Se aplicaron 278 encuestas a empleados de empresas públicas y privadas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador para determinar el medio de comunicación interno. Para analizar la variable OCB se seleccionaron estudios relacionados con la comunicación organizacional para establecer

una asociación de cualidades entre variables. La preferencia de los empleados para comunicarse con sus supervisores y colaboradores es cara a cara y vía WhatsApp, llevando a segundo plano el uso de correos electrónicos. Los resultados implican que el uso del WhatsApp debe ser institucionalizada como una herramienta formal de gestión con miras a utilizar nuevas herramientas que permitan la comunicación inmediata y cara a cara que fomente la comunicación asertiva, emocional y efectiva. Esta investigación contribuye al conocimiento sobre los factores que aportan a una comunicación interna organizacional efectiva a través del uso de la aplicación WhatsApp y su relación con el OCB.

Palabra clave: medio de comunicación interna, comportamiento ciudadano organizacional, whatsapp.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine employee's preference internal communication channel within companies and the factors that preference contributes to promoting the organizational citizenship behavior (Organizational Citizenship Behavior - OCB). The research was quantitative, cross-sectional and descriptive to identify the internal communication channel used and preferred by employees. Surveys were carried out on 278 employees from public and private companies in the city of Guayaquil, Ecuador. A review of the literature on internal organizational communication and OCB was carried out. The employees' preference to communicate with their supervisors and coworkers is face-to-face and through WhatsApp, taking the use of emails to the background. The results showed that WhatsApp should be institutionalized as a formal communicating tool considering future new social applications that allow immediate and face-to-face communication that encourages assertive, emotional and effective communication. This research contributes to knowledge about the factors that enhance to effective internal organizational communication using the WhatsApp application and its relationship with the OCB.

Keywords: internal communication channel, organizational citizenship behavior, whatsapp

INTRODUCCIÓN

La socialización y la comunicación son métodos contemporáneos importantes para promover el intercambio de conocimiento de manera informal (Stankovic-Rice, 2011). Las aplicaciones de medios sociales, tales como Facebook, WhatsApp, LinkedIn, Skype,

YouTube, etc. son un mecanismo de comunicación que extienden la información organizacional y la relación entre los empleados, cuyos beneficios son adquirir, compartir y transferir conocimientos existentes y nuevos, promoviendo el intercambio dentro de la organización. Además, facilitan la construcción de relaciones interpersonales (Kashif et al., 2018). Para este fin, los canales digitales son más efectivos para compartir, obtener información relevante, comentarios y fomentar la confianza entre pares. Lo que alienta a empleados a asumir responsabilidades más allá de las establecidas, alcanzando un alto grado de OCB (Sharma & Kumar, 2019).

Al realizar intercambios comunicacionales se mejoran las condiciones de trabajo y contribuye a potenciar el comportamiento orientado a la mejora que es un aspecto conductual de OCB (Van Dijke, Wildschut, Leunissen, & Sedikides, 2015). Los valores compartidos en las organizaciones están cambiando debido a las brechas generacionales, lo que puede afectar al desarrollo del OCB. Específicamente, la fuerza laboral está cambiando a medida que disminuye el número de la generación Baby Boomers y aumentan los Millennials o también llamados Generación Y (Lyons & Kuron, 2014). Según las proyecciones, para el 2025 se espera que los Millennials constituyan el 75% de la fuerza laboral, lo que significa que tres de cada cuatro trabajadores serán un Millennials (Winograd & Hais, 2015). Dada la brecha generacional y la aparición de nuevas herramientas digitales de comunicación, es necesario determinar los canales más efectivos y preferidos por los colaboradores para institucionalizarlos.

Entre las tendencias que actualmente afectan y se espera que continúen dándose forma en las organizaciones son: la escasez de mano de obra, la globalización, la inmigración y la migración, los trabajadores basados en el conocimiento, el mayor uso de la tecnología, el trabajo independiente y el trabajo temporal, la diversidad, el cambio de los valores laborales, la brecha de habilidades, e imagen corporativa (Harvey, Bolino, & Kelemen, 2018).

Por otro lado, las empresas han ido evolucionando desde las publicaciones impresas, llamadas telefónicas, correos de voz y comunicaciones cara a cara para comunicarse con los empleados, hasta la llegada de la de herramientas digitales Web 2.0 que incluyen intranet, blog, mensajería instantánea y sitios de redes sociales (Crescenzo, 2011). El estudio de Men (2014) demostró que, los empleados prefieren recibir información de la organización a través del correo electrónico y canales cara a cara como reuniones de

empleados y comunicación interpersonal con gerentes directos. Y lo que menos prefieren, son los canales impresos como memorandos, folletos, boletines informativos, informes, manuales de políticas y carteles. Sin embargo, el estudio de Byrne & LeMay (2006), demostró que, al tratarse de noticias corporativas urgentes, los empleados prefieren el uso de correos electrónicos.

En línea con la sugerencia de Men (2014) sobre las ventajas de las redes sociales para cultivar relaciones y fomentar la comunidad, es necesario realizar estudios sobre cómo utilizar la nueva tecnología en evolución para conectarse con los empleados que actualmente corresponden a dos tipos de generaciones diferentes. Los autores Friedl & Vercic (2011), demostraron que la adopción de las redes sociales en la comunicación interna parecía desarrollarse más lentamente que en la vida personal, favoreciendo los canales internos tradicionales, a pesar de una fuerte preferencia por las redes sociales en su vida privada. Sin embargo, las organizaciones no deben descuidar el momento adecuado para establecer herramientas como blogs, videos compartidos y plataformas de redes sociales internas, que permitan a los empleados *millenials* a expresar opiniones, compartir conocimientos, construir una comunidad sólida y la creación de contenido está aumentando.

El flujo y la calidad de contenido de la información son vitales para el éxito o fracaso de los planes estratégicos en una empresa. Lo que implica, identificar los medios de comunicación más efectivos para la transmisión de información, donde las herramientas digitales juegan un papel fundamental. Lograr un alto desempeño de los equipos de trabajo virtuales permitirá alcanzar un mayor valor a las organizaciones que se encuentran en una competencia seria (Lin, Chiu, & Liu, 2017).

Dado el desarrollo tecnológico, la aparición de redes sociales utilizadas dentro de las empresas para el intercambio de información y conocimiento, el crecimiento de los *millenials* y las relaciones interpersonales que generan comportamientos de ciudadanía organizacional, este estudio determinará qué herramientas digitales prefieren los colaboradores para la transmisión de información dentro de la organización y los factores que influyen en la comunicación interpersonal que conlleven a mejorar el grado de OCB.

REVISIÓN TEÓRICA

Canales de comunicación digitales internos

Un sistema de comunicación abierto, bidireccional y receptivo provocará comentarios; abordar opiniones y preocupaciones de los empleados; impulsar la comprensión mutua, la colaboración y el diálogo; y nutrir la satisfacción de los empleados. Los canales de redes sociales organizacionales con características bidireccionales, interactivas, dialógicas, comunales y relacionales también promueven la participación y el compromiso de los empleados, facilitan la conversación entre ellos y la organización y los alientan a expresar sus opiniones (Men, 2014). Los canales de comunicación internos más utilizados son los siguientes: (1) interacciones cara a cara, (2) correo electrónico, (3) teléfono y correo de voz, (4) sitio web interno, (5) mensajes instantáneos internos y (6) redes sociales internas (Men, 2014). En el estudio de León & Ortiz (2019) coincidieron con los mismos medios de comunicación digital, agregando como mensajería interna la aplicación WhatsApp. Las interacciones cara a cara es el medio de comunicación más utilizados por los líderes transformacionales (Men, 2014) mientras que, como estructura comunicacional, las organizaciones han empezado a utilizar los medios sociales como blogs, tableros informativos y sitios de redes sociales, por ser interactivas, comunitarias y sociales para promover la comunicación bidireccional y la participación de los empleados (Crescenzo, 2011). A pesar de que los medios sociales tienen limitada capacidad de transmitir información, a diferencia de la interacción cara a cara, el uso de cámaras web, audio, video incorporado, envío y recibo de información y funciones de chat en línea, facilitan la construcción de relaciones entre los miembros de equipos de trabajo y jefes (Sheer, 2011).

Las interacciones entre el supervisor y subordinado en los sitios de redes sociales pueden pasar a intercambios favorables en el trabajo que, a su vez, promueven el comportamiento social organizacional de los empleados. Esta interacción es más fuerte para los empleados con personalidades proactivas y tendencias de auto-divulgación, quienes miran de manera optimista la relación virtual como una oportunidad para un mayor desarrollo de la comunicación y el progreso profesional marcado por una muestra de amistad. Los empleados evasivos, por el contrario, son la cohorte más pasiva, que se estancan debido a sus actitudes conservadoras hacia la comunicación y la perspectiva indiferente de la relación, ellos tienden a ser discretos y menos involucrados en el mundo social (Yang, 2019).

El aumento del uso de redes sociales ha llevado incluso, a considerarse como una herramienta de creación de confianza entre los supervisores y colaboradores, a través de la eficacia y la privacidad del contenido plasmado en las publicaciones. El uso eficaz de las redes sociales impacta tanto en la confianza del supervisor como en el colaborador, de tal forma que, logran mantener una relación con los supervisores a través de las redes sociales, que generan mayor confianza (Snyder & Cistulli, 2020). Por otro lado, el uso de tecnología disminuye la carga de trabajo mental (Fries, Wiesche, & Krcmar, 2016), lo que contribuye a crear condiciones beneficiosas para llegar a soluciones que cumplan con las políticas organizacionales (Tucker, 2015).

La fuerza laboral generacional, ha cambiado con el transcurrir del tiempo y con ellos las diferentes motivaciones laborales y la forma de comunicarse. La generación más reciente en ingresar a la fuerza laboral son los *millennials*, que son individuos nacidos entre 1980 y 2000, se caracterizan por alentar a los compañeros a expresar sus opiniones (Smith y Nichols , 2015). Se les llama *millennials* debido a su cercanía al nuevo milenio y su crianza en una era más digital (Kaifi et al., 2012). Las motivaciones de los *millennials* son: (1) otorgan un valor más alto a los valores extrínsecos del trabajo que a los intrínsecos (Twenge et al., 2010); (2) tienen un mayor deseo de dinero y estatus del trabajo combinado con un mayor nivel de deseo de tiempo libre (Campbell, Campbell, & Twenge, 2017; Twenge & Kasser, 2013); (3) tienen valores sociales más bajos, lo que se traduce en un deseo reducido de hacer amigos en el trabajo (Campbell et al., 2017; Myers & Sadaghiani, 2010; Twenge et al., 2010); y, por último, (4) tienen más probabilidades de valorar un trabajo de relevancia (Twenge et al., 2010). Los administradores deben considerar estos gustos y preferencias en el momento de establecer estrategias comunicacionales que motiven el intercambio de conocimientos e información entre los miembros de equipos de trabajo, quienes podrán corresponder a diferentes generaciones, de tal forma que, se mantengan los valores de comportamiento de ciudadanía organizacional, a través de una comunicación asertiva y eficaz.

Comportamiento de ciudadanía organizacional

El autor Organ (1988), conceptualizó el OCB en cinco dimensiones: (1) conciencia, que es un comportamiento discrecional de los empleados que excede los requisitos mínimos de rol; (2) deportividad, disposición de los empleados a tolerar circunstancias menos ideales sin quejarse; (3) cortesía, comportamiento discrecional de los empleados que evita

problemas o conflictos relacionados con el trabajo; (4) virtud cívica, participación obediente y constructiva en el proceso político de organización; y (5) altruismo, comportamiento discrecional de los empleados de ayudar a otros en tareas o problemas relacionados con la organización.

Entre las diferentes formas de medir el comportamiento de los colaboradores, hay poca diferencia, los diversos tipos de medición están altamente correlacionados y comparten correlatos comunes (LePine, Erez, & Johnson, 2002). Algunos se enfocan en ayuda, otros en el comportamiento individual y organizacional, y otros usan medidas con un agregado o promedio de muchos tipos deferentes de OCB como el promedio de conciencia, deportividad, cortesía y altruismo (Bolino & Grant, 2016). En lo que coinciden, es en el intercambio social, ya que los trabajadores forman relaciones interpersonales distinguibles, con su supervisor inmediato, compañeros de trabajo, clientes y proveedores. Las personas, al iniciar una relación laboral, devuelven los beneficios que reciben, igualando la buena voluntad y la ayuda hacia la parte con la que tienen una relación de intercambio social. Este intercambio comprende acciones que dependen de las reacciones gratificantes de otros, que, con el tiempo, proporcionan transacciones y relaciones mutuamente gratificantes (Cropanzano & Mitchell, 2005). Tanto los líderes como los colaboradores, se prueban inicialmente en términos de obligaciones intercambiadas. Si es recíproco, la calidad de la relación mejora, permitiendo más intercambios socioemocionales (Uhl-Bien & Maslyn, 2003; Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000). Los colaboradores al percibir apoyo devuelven con compromiso laboral, lo que a su vez favorece el comportamiento de los colaboradores (Bishop, Scott, & Burroughs, 2000).

La confianza emocional impone un impacto directo en el desempeño de las tareas de los empleados y el comportamiento de ciudadanía individual (Law *et al.*, 2020). Cuando se trata de las características de un comportamiento superior en la orientación para el desarrollo de la confianza, se incluyen cinco dimensiones: comportamiento de orientación, comportamiento justo, control compartido, comportamiento de integridad y comportamiento de competencia superior; por el contrario, las características del comportamiento del subordinado consisten en cuatro niveles: comportamiento prudente, comportamiento leal, comportamiento de integridad y comportamiento de competencia subordinada.

Además, en la relación interpersonal entre líder y empleados, puede construir en ellos una mentalidad de crecimiento hacia el logro de objetivos y el comportamiento de

ciudadanía organizacional, que se logra a través de un liderazgo transformacional y el compromiso laboral. La mentalidad de crecimiento por sí sola no es suficiente, es necesario contar con un liderazgo transformacional (Imran et al., 2020).

Los medios de comunicación interno como el uso de sitios de redes sociales en el lugar de trabajo, se asocia positivamente con la satisfacción laboral, el desempeño laboral, el comportamiento innovador, la participación de los empleados y el intercambio de conocimientos dentro del lugar de trabajo (Glanz, Rimer, & Lewis, 2002). Los empleados comparten información cuando la tecnología de los sistemas de información se enfoca en una oportuna la circulación de la información, la proactividad y la transparencia de la información son predictores de un comportamiento de intercambio (Sun et al., 2018).

En la interacción de la comunicación digital, las señales lingüísticas afectivas son características que proporcionan pistas heurísticas para motivar un mayor intercambio de apoyo social en una comunidad (Chen, Baird, & Straub, 2019). Cuando los empleados virtuales se comunican con cada uno a través de conexiones virtuales, la confianza es un factor importante para creer que la comunicación dada es correcta y lo mejor para la institución. Por lo tanto, una organización necesita aumentar el nivel de comunicación para que también se pueda aumentar el nivel de confianza y viceversa (Rehman, Khawaja, & Ali, 2019). La conversación social es el impulsor más poderoso en la formación de una actitud positiva hacia el intercambio y un fuerte impulso para la intención de compartir. Los elementos que incluyen esta dimensión muestran que la motivación para compartir se asocia con la construcción de relaciones sociales (Ham et al., 2018).

La capacitación en tecnologías de información directa e indirectamente en el rendimiento del equipo virtual y el liderazgo orientado al conocimiento también influye directa e indirectamente en el rendimiento del equipo virtual. Los equipos pueden estar intrínsecamente motivados para alcanzar un nivel más alto, lo contrario, los equipos con menor nivel de capacitación en tecnologías de información están menos estimulados para fortalecer sus habilidades de manera oportuna, lo que reduce la eficacia colectiva de TI y el rendimiento del equipo virtual (Lin, Chiu, & Liu, 2017).

La satisfacción comunicacional dentro de las organizaciones se ha medido mediante 40 premisas integradas en ocho dimensiones: (1) clima de comunicación, (2) comunicación con los supervisores, (3) integración organizacional, (4) calidad de los medios, (5)

comunicación horizontal e informal, (6) perspectiva organizacional, (7) comentarios personales y (8) comunicación con subordinados (Downs & Hazen, 1977). Basados en estas dimensiones, (Mueller & Lee, 2002), las dividieron en tres categorías: interpersonal, grupal y de contexto organizacional. El aspecto interpersonal se identifica la retroalimentación personal, la comunicación de supervisión y la comunicación subordinada. El contexto grupal abarca la comunicación de los compañeros de trabajo y la integración organizacional y; finalmente, la comunicación corporativa, el clima de comunicación y la calidad de los medios utilizados se sitúan en el contexto organizacional de satisfacción de la comunicación.

Dada la importancia de las estrategias comunicacionales internas para la creación de confianza que permiten comportamientos de ciudadanía organizacional, el objetivo de este estudio fue determinar cuáles son las herramientas digitales preferidas por los empleados de la generación tanto *baby boomers* y *millenials*.

METODOLOGÍA

El estudio fue cualitativo y descriptivo ya que se determinó las herramientas digitales de comunicación interna organizacional de los empleados preferidos para intercambiar flujo de información tanto con sus superiores como con sus compañeros, a través de la toma de encuestas. La investigación fue no experimental, ya que no se intervinieron las variables de estudio, los datos se recolectaron tal como se manifestaba en la población, fue del tipo transversal, debido a que realizó en un solo período de tiempo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). La población de estudio fueron los empleados administrativos de empresas públicas y privadas. Se delimitó a la ciudad de Guayaquil, por ser una de las ciudades con mayor venta a nivel nacional, con una participación del 32,16% en el año 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2017). La muestra poblacional fue seleccionada a conveniencia de forma probabilística, puesto que presentan los mismos elementos de la población de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El inconveniente de realizar la muestra aleatoriamente es que el nivel de respuesta es muy bajo (Etikan, Abubakar, & Sunusi, 2016). La muestra recolectada excedió los 200 casos recomendado por (Flora & Curran, 2004) para obtener resultados fiables. Para la recolección de los datos se utilizó la plataforma google form y se envió por correo electrónico a empleados del área administrativa de empresas públicas y privadas de la ciudad de Guayaquil. Se enviaron a 400 correos electrónicos, de los cuales, se obtuvo respuesta de 312 participantes, sin

embargo, un 12% presentaron datos faltantes por lo cual se eliminaron, contando con 278 encuestas válidas.

El 44,3% de los encuestados se encontraban en un rango de edad de entre 25 y 35 años, el 29,3% entre 35 y 45 años, el 17,2% entre 18 y 25, por último, el 9,2% de los participantes tenían más de 45 años. El 61,5% de los participantes corresponden a la generación *millenials* y el 9,2% a los *baby boomers*.

El 52,3% eran del sexo femenino. El 67,2% de las empresas eran privadas. El 28,7% de las empresas eran grandes, el 45,4% eran empresas medianas, mientras que el 25,9% correspondieron a pequeñas empresas. El 86,1% de las empresas se dedicaban a la prestación de servicios, mientras que el 13,8% eran productoras de bienes tangibles.

Se realizó una prueba piloto para establecer la comprensión de las preguntas. La encuesta contenía cinco preguntas, para establecer los medios de comunicación digitales utilizados dentro de la empresa. De la revisión de la literatura, se seleccionó el instrumento de medición de León & Ortiz (2019) y Men (2014) para determinar los medios más utilizados tales como: interacciones cara a cara, e-mail, teléfono y correo de voz, sitio web interno y medio de comunicación social interna: WhatsApp. Los participantes pudieron seleccionar más de una opción, al identificar los medios digitales más utilizados y preferidos. Se preguntó el nivel de satisfacción de los medios de comunicación utilizados por la empresa, en una escala de 5 puntos de Likert, donde 1 era nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho. La prueba piloto se realizó a 50 empleados de pequeñas y medianas empresas de servicios, el formulario se envió por correo electrónico. Para analizar la variable comportamiento de ciudadanía organizacional se seleccionaron estudios relacionados con la comunicación para establecer una asociación de cualidades entre las variables de estudio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El grado de satisfacción de los empleados con relación a la comunicación interna, el 56% de los participantes indicaron que se encontraban satisfechos, el 33% lo perciben como bastante satisfecho, un 10% indicaron estar poco satisfechos y el 1% estuvieron muy satisfechos. Los resultados se muestran en la Tabla 1. Esto indica que hay un 10% de empleados que esperan que la comunicación interna mejore. Se establecieron cuatro criterios de evaluación para medir la percepción de la comunicación interna por parte de los empleados.

Tabla 1

Satisfacción con la Comunicación Interna

Criterios	Frecuencia	Frecuencia acumulada
Poco satisfecho	10%	10%
Satisfecho	56%	66%
Bastante satisfecho	33%	99%
Muy satisfecho	1%	100%

Fuente: Elaboración propia.

El medio de comunicación que más utilizan las empresas son el e-mail en un 37,8%, la interacción cara a cara en un 28,1%, seguido con el 15,5% la aplicación WhatsApp, correo de voz y teléfono 12,9% y el sitio web en un 5,8%. Los medios que más utilizan los jefes para comunicarse con los subordinados, con el 41,4% la interacción cara a cara, WhatsApp con un 22,3%, un 18% el correo electrónico, el teléfono y el correo de voz un 15,5% y el sitio web en un 2,9%. El medio de comunicación interna que los empleados prefieren utilizar con sus jefes en un 42,4% es la interacción cara a cara, a través de WhatsApp un 32,7%, el correo electrónico con un 12,9%, el teléfono y correo de voz un 9,7% y el sitio web en un 2,2%. Las preferencias para comunicarse entre compañeros de trabajo, con un 41,4% es la aplicación WhatsApp, con un 34,5% la interacción cara a cara, el sitio web con un 11,5%, el correo electrónico en un 11,2% y el sitio web interno en un 1,4%. Los resultados obtenidos se detallan en la Tabla 2. Estos resultados indican que los empleados prefieren comunicarse a través de la interacción cara a cara y la aplicación WhatsApp. Siendo el preferido para comunicarse con el jefe la interacción cara a cara y con los compañeros de trabajo el uso de WhatsApp.

Tabla 2

Preferencias de Medios Digitales

Criterios	Medio utilizado por la empresa	Medio utilizado por su jefe	Medio que utiliza para comunicarse con su jefe	Medio que utiliza para comunicarse con sus compañeros
-----------	--------------------------------	-----------------------------	--	---

Interacciones cara a cara	28,1	41,4	42,4	34,5
E-mail	37,8	18,0	12,9	11,2
Teléfono y correo de voz	12,9	15,5	9,7	11,5
Sitio web interno	5,8	2,9	2,2	1,4
Medio de comunicación social interna: Whatsapp	15,5	22,3	32,7	41,4

Fuente: Elaboración propia a partir de León y Ortiz (2019).

Comunicación interna digital y OCB en empresas de Ecuador: Discusión de resultados.

Las preferencias por los medios de comunicación de interacciones cara a cara y la aplicación WhatsApp, se deben a que son medios que facilitan el intercambio social interpersonal en las empresas. Facilitan la transmisión de información de forma inmediata, así como la retroalimentación oportuna para ejecutar actividades de forma efectiva. La construcción de la relación interpersonal, no se trata de un solo estímulo-respuesta, sino que, a medida que se avanza, cada paso se convierte en un punto de apoyo para el siguiente paso (Cropanzano & Mitchell, 2005). En esta relación de intercambio, la confianza, el apoyo y el compromiso se desarrollan como resultado de intercambios recíprocos exitosos (Molm, 2003 & Molm, 2000).

La satisfacción de los empleados en términos de comunicación interpersonal es viable a través de las interacciones cara a cara y el uso del WhatsApp, ya que, permiten oportunidades de discutir asuntos personales y disfrutar de relaciones interpersonales más cercanas y la transmisión de una comunicación formal con el suministro de información sobre los problemas laborales. Cuando los empleados están satisfechos con el proceso de comunicación en su organización, gradualmente obtendrán actitudes positivas hacia su sistema de comunicación. Este sentido de satisfacción contribuirá a mejorar el grado del comportamiento de ciudadanía organizacional (Al Eslami, Janee, & Abdollahi, 2010).

Una de las ventajas de usar WhatsApp es la creación de grupos de trabajo por departamento, por proyecto, etc. Esto permite participar en grupos comunitarios que persiguen una misma meta. Según la teoría del apoyo social, una persona que pertenece a una comunidad o grupo social será atendida por los miembros del grupo (Glanz, Rimer,

& Lewis, 2002), y recibirá asistencia y formará parte de una red social de apoyo. Los empleados pueden sentirse valorados en el trabajo, al recibir apoyo emocional, con publicaciones de frases de aliento en los sitios de redes sociales y aplicaciones digitales durante momentos difíciles, esto resultará en mejores niveles de satisfacción laboral (Nkwe & Cohen, 2017). Además, contribuyen al aumento de la tolerancia entre los trabajadores, ya que facilita la retroalimentación y la comunicación interpersonal (Sharma & Kumar, 2019).

El uso del WhatsApp fomenta el comportamiento de intercambio, ya que esta tecnología de la información permite el flujo y la transparencia de la información (Sun *et al.*, 2018). Además, contribuye al apoyo informativo y emocional de los equipos de trabajo, a través de mecanismos lingüísticos que invocan emociones, coincidencia de estilos lingüísticos, legibilidad, duración de una publicación y la ortografía (Chen, Baird, & Straub, 2019).

Un componente fundamental para la comunicación entre colaboradores es la confianza de la información recibida. La comunicación es aceptada bajo un comportamiento confiable, el intercambio de conocimientos también se realiza a través del comportamiento confiable y toda esta secuencia lleva a desarrollar la capacidad de absorción de los empleados (Rehman, Khawaja, & Ali, 2019). La construcción de relaciones sociales está relacionada con la motivación de compartir información con los demás (Ham *et al.*, 2018), es decir, el impulso de compartir información no solo dependerá de la calidad del contenido compartido sino con las relaciones interpersonales del equipo de trabajo. La confianza estimula el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, mejora el desempeño y el comportamiento de ciudadanía organizacional, reduce intenciones de rotación y comportamiento improductivo, ya que se manifiesta en los empleados con comportamiento de orientación, comportamiento justo, control compartido, comportamiento de integridad y de competencia superior (Law *et al.*, 2020).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los medios de comunicación interna preferidos por los empleados para transmitir información con sus superiores y compañeros de trabajo, son la interacción cara a cara y la aplicación WhatsApp. La preferencia por la comunicación cara a cara puede deberse a que, es una forma directa de relacionarse con el equipo de trabajo y el supervisor, a través de reuniones grupales e individuales. En este intercambio social se puede fomentar la

confianza en que la información es fiable y transparente. Es un escenario donde se pueden compartir opiniones, inquietudes, conocimientos, información y retroalimentación, tanto de forma individual como en reuniones grupales. A través de este medio, el líder puede influir en la construcción de una mentalidad de crecimiento en sus empleados (Imran et al., 2020).

La aplicación WhatsApp en las organizaciones, permiten una circulación de la información oportuna, a diferencia del correo electrónico, ya que por ser un medio de comunicación social, se encuentra activada permanentemente. Permite compartir información adjunta de se necesite gestionar de forma rápida. Las respuestas a casos puntuales pueden ser tratadas de forma inmediata por supervisores como por los miembros del equipo. Permite además la interacción cara a cara, que benefician el intercambio social. Este medio, es un impulsor en la formación de una actitud positiva hacia el intercambio de información (Ham, Lee, Hayes, & Bae, 2018). El uso de los medios de comunicación interna cara a cara y la aplicación WhatsApp pueden ser herramientas que los líderes utilicen para promover su estilo de liderazgo, considerando que el transformacional permite construir en los empleados una mentalidad de crecimiento para lograr los objetivos planteados por la organización (Imran, Akbar, Khan, Usman, & Mansoor, 2020).

Con relación al comportamiento de ciudadanía organizacional, se puede concluir que, la interacción cara a cara y el uso de la aplicación WhatsApp, que también tiene la opción de la interacción cara a cara, contribuyen a mejorar el OCB, ya que crea confianza durante el intercambio de información (Snyder & Cistulli, 2020). Son medios rápidos de construcción de confianza entre los participantes, donde se puede devolver los beneficios que reciben de los demás, igualando la buena voluntad y la ayuda adquirida. Inmediatamente, se prueba el intercambio de beneficios y la calidad de relación mejora, influyendo en el compromiso laboral del cada uno de los miembros del equipo de trabajo, este es un aspecto que impacta directamente en el mejoramiento del OCB. Un comportamiento de OCB en los empleados que implica: conciencia, deportividad, cortesía, virtud cívica y altruismo, son aspectos que favorecen tanto el clima laboral como el nivel de desempeño organizacional para lograr el alcance de objetivos estratégicos.

En sentido práctico, esta investigación contribuye al conocimiento de la evolución de la comunicación interna con la aparición de medios digitales y las preferencias de los empleados. La utilización de los medios de interacción cara a cara y la aplicación whatsapp debe ser considerada, así como las nuevas aplicaciones funcionales que vayan

apareciendo, ya que la tendencia futura es que los *millenials* tengan una mayor participación en el campo laboral, en este estudio el 44% de los participantes encuestados fueron *millenials*.

Se recomiendan futuras investigaciones para determinar si existe relación entre la satisfacción comunicacional (Downs & Hazen, 1977) y el uso del medio de comunicación con interacción cara a cara y la aplicación WhatsApp. Futuras investigaciones cuantitativas para determinar modelos correlacionales e identificar los atributos de estos medios de comunicación a través de la metodología de investigación cualitativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Eslami, N., Janee, A., & Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 1-11.
- Bishop, J., Scott, K., & Burroughs, S. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113-1132.
- Bolino, M., & Grant, A. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10, 599–670.
- Byrne, Z., & LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 149-173.
- Campbell, S., Campbell, W., & Twenge, J. (2017). Campbell, S. M., Campbell, W. K., & Twenge, J. M. Fuzzy but useful constructs: Making sense of the differences between generations. *Work, Aging, & Retirement*, 3, 130–139.
- Chen, L., Baird, A., & Straub, D. (2019). A linguistic signaling model of social support exchange in online health communities. *Decision Support Systems*. doi:10.1016/j.dss.2019.113233
- Crescenzo, S. (2011). Internal employee communications media. En T. Gillis, *The IABC handbook of organizational communication*, 219-230. Jossey-Bass. Consultado el 15 de junio de 2019.

<https://www.cla.purdue.edu/academic/communication/documents/Summer%20Example.pdf>

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Downs , C., & Hazen , M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Etikan, I., Abubakar, S., & Sunusi, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. doi:10.11648/j.ajtas.20160501.11
- Flora, D., & Curran, P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation of confirmatory factor analysis with ordinal data. *The American Psychological Association*, 466.
- Friedl, J., & Vercic, A. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 84–86. doi:10.1016/j.pubrev.2010.12.004
- Fries, V., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2016). The Dualism of Workarounds: Effects of Technology and Mental Workload on Improvement and Noncompliant Behavior within Organizations. *Effects of Technology and Workload on Dual-sided Workarounds*, 1-14.
- Glanz, K., Rimer , B., & Lewis , F. (2002). *Health Behavior and Health Education: Theory Research and Practice* (3rd ed.). San Francisco, CA.: Wiley.
- Ham, C.-D., Lee, J., Hayes, J., & Bae, Y. (2018). Exploring sharing behaviors across social media platforms. *International Journal of*, 1-21. doi:10.1177/1470785318782790
- Harvey, J., Bolino , M., & Kelemen, T. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium?". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 51-110. doi:10.1108/S0742-730120180000036002
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.

- Imran, N., Akbar, W., Khan, S., Usman, A., & Mansoor, M. (2020). Does growth mindset escalate organizational citizenship behavior and goal achievement? A mediating role of work engagement and a moderating role of transformational leadership. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 3187-3205.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2017). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N., & Kaifi, M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24). doi:10.5539/ijbm.v7n24p88
- Kashif, M., Javed, S., Aslam,, U., & Fatima, T. (2018). Does social media promote knowledge exchange? A qualitative insight. *Management Decision*. doi:https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0477
- Law, K., Bhaumik, A., Sun, P., & Raju, V. (2020). Factors determining the relationship between superiors and their subordinates: evaluating the trust factor in chinese organizations. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 1075-1088. doi: 10.37200/IJPR/V24I4/PR201082
- Law, K., Bhaumik, A., Sun, P., & Raju, V. (2020). The structure of superior behavior and individual belonging behavior based on trust development direction in Chinese firms. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 73-92. doi:10.37200/IJPR/V24I6/PR260006
- León, M., & Ortiz, J. (2019). *Uso de las plataformas digitales como herramienta de comunicación empresarial*. Repositorio de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44720>
- LePine, J., Erez , A., & Johnson , D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–68.
- Lin, C.-P., Chiu, C.-K., & Liu, N.-T. (2017). Developing virtual team performance: an integrated perspective of social exchange and social cognitive theories. doi:10.1007/s11846-017-0261-0

- Linda, C. H., & James, E. G. (noviembre de 1999). *Institute for public relations*. Consultado el 27 de junio de 2019. <https://instituteforpr.org/measuring-relationships/>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–157.
- Men, L. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 264–284. doi:10.1177/0893318914524536
- Molm, L. (2000). Handbook of social theory. En G. Ritzer, & B. Smart, *Theories of social exchange and exchange networks*, 260-272. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Molm, L. (2003). Theoretical comparisons of forms of exchange. *Sociological Theory*, 21, 1-17.
- Mueller , B., & Lee , J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225–238.
- Nkwe, N., & Cohen, J. (2017). Impact of social network sites on psychological and behavioural outcomes in the work-place: a systematic literature review. *In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*,, 2051-2068.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*,. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rehman, Z., Khawaja, K., & Ali, S. (2019). Enhancing Absorptive Capacity through Communication: Mediating Role of Trust and Knowledge Sharing: A Case of Virtual Universities. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), 358-384.

- Sharma, N., & Kumar, S. (2019). Does digitised internal communication develop citizenship behaviour? Case study of an Indian government organisation. *Int. J. Public Sector Performance Management*, 5(1), 105–122.
- Sheer, V. (2011). Teenagers' use of MSN features, discussion topics, and online friendship development: The impact of media richness and communication control. *Communication Quarterly*, 59, 82-103.
- Smith, T., & Nichols, T. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1), 39-47.
- Snyder, J., & Cistulli, M. (2020). Social media efficacy and workplace relationships. *Corporate Communications*. doi:10.1108/CCIJ-01-2020-0006
- Stankovic-Rice, B. (2011). Social media strategies to advance organizational change. *doctoral dissertation*. Malibu, CA.: Pepperdine University.
- Sun, Y., Jiang, H., Hwang, Y., & Shin, D. (2018). Why should I share? An answer from personal information management and organizational citizenship behavior perspectives. *Computers in Human Behavior*, 146–154.
doi:10.1016/j.chb.2018.05.034
- Tucker, A. (2015). The Impact of Workaround Difficulty on Frontline Employees' Response to Operational Failures: A Laboratory Experiment on Medication Administration. *Management Science*, 1124-1144.
- Twenge, J., & Kasser, T. (2013). Generational changes in materialism and work centrality, 1976–2007: Associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 883–897.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117–1142.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511-532.

- Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. En G. Ferris, *Research in Personnel and Human Resource Management*, (págs. 137-185.). Greenwich, CT: JAI.
- Van Dijke, M., Wildschut, T., Leunissen, J., & Sedikides, C. (2015). Nostalgia Buffers the Negative Impact of Low Procedural Justice on Cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 15-29.
- Winograd, M., & Hais, M. (2015). *Millennial majority*. San Francisco, CA: Blue Zephyr.
- Yang, F. (2019). Subordinate–Supervisor Friendship in Cyberspace: A Typological and Comparative Analysis of Hotel Employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1-16.
doi:10.1177/1938965519894246