

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



LA EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Caso: LIDERMAN

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO

**AUTOR**

DIEGO JOEL UNTIVEROS ROMERO

**ASESOR**

FERNANDO HECTOR ROCA ALCAZAR

Lima, Octubre 2017

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo explorar la evolución de la comunicación interna 1.0 a 2.0 consiguiendo un valor agregado y estratégico para las organizaciones a través de la descripción de las fases de evolución en los paradigmas, roles y herramientas, asimismo, determinar el impacto que provoca la evolución para la creación de valor y beneficios para la organización comprobándolo con un caso representativo como Liderman. Con relación a esto, el cambio del paradigma de la comunicación 2.0 aporta mayores impactos positivos para las organizaciones basadas en la participación e interacción de los colaboradores como fuente principal para la innovación, fidelización y para mejora de las instituciones. Con respecto a la metodología de investigación, es de carácter cualitativa y consiste en entrevistas a profundidad al Gerente General, el Guardián de la Cultura, el Jefe de Comunicaciones y un colaborador del área de atención al Liderman, además, de realizar focus group a los Lidermans. Por todo ello, la conclusión es que la comunicación interna 2.0 facilita una mayor participación de los colaboradores, el desarrollo de ideas colectivas, una actitud, transparencia de información, implementación herramientas de comunicación digital, flujos de retroalimentación y cultura 2.0, lo que en conjunto trae beneficios e impactos positivos para la creación de valor y gestión estratégica en las organizaciones.

## **Dedicatoria**

Agradezco el constante apoyo de mi familia y enamorada por estar siempre pendiente de mí y acompañándome en esta etapa tan importante en mi vida, tanto académica como profesional.



## Índice

I. Introducción	6
II. Presentación y delimitación del tema	7
III. Justificación	8
IV. Objetivos de Investigación	9
V. Marco teórico	10
<b>5.1 Comunicando el desarrollo</b>	<b>10</b>
5.1.1 Encontrando una definición para la com. para el desarrollo	10
5.1.4 Un nuevo camino para la comunicación para el desarrollo	13
<b>5.2 Comunicación Organizacional</b>	<b>15</b>
5.2.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?	15
5.2.1.1 Identidad / Imagen y Comunicación	15
5.5.1.2 Flujos de Comunicación	16
5.2.2 Comunicación estratégica	17
5.2.3 ¿Comunicación Interna?	20
5.2.3.1 El primer acercamiento	20
5.2.3.2 Objetivos	21
5.2.4 Medios de comunicación interna	22
5.2.4.1 Canales Offline	22
5.2.4.2 Canales Online	23
5.2.5 El valor para las organizaciones	23

<b>5.3 Comunicación Interna 1.0</b>	<b>24</b>
5.3.1 ¿Qué es la comunicación interna 1.0?	24
5.3.2 Web 1.0: Un pilar del paradigma	25
5.3.3 Cultura 1.0 y Comunicación interna 1.0	26
5.3.4 Rol dentro de la organización y herramientas 1.0	27
5.3.5 Corriente funcionalista: Las 5 preguntas fundamentales	28
<b>5.4 Comunicación Interna 2.0</b>	<b>29</b>
5.4.1 ¿Qué es la comunicación interna 2.0?	29
5.4.2 Web 2.0: El nuevo paradigma	31
5.4.3 Cultura 2.0 y la comunicación interna 2.0	32
5.4.4 Rol dentro de la organización y herramientas 2.0	34
5.4.5 La sociedad red	35
<b>5.5 ¿Comunicación 1.0 vs 2.0? Ser o no ser</b>	<b>36</b>
5.5.1 ¿Comunicación 3.0?	39
VI. Metodología	40
VII. Caso: Liderman – Comunicación Interna 2.0: Una comunicación cruzada	44
VIII. Análisis	44
IX. Conclusiones	54
X. Bibliografía	57
XI. Anexos	62

## Introducción

Las barreras geográficas y culturales en el mundo están desapareciendo a través de la era digital, y en el ámbito laboral no es la excepción. Las nuevas tecnologías han beneficiado a las organizaciones públicas y privadas a mantener un mayor control y fluidez en la comunicación con las audiencias internas y externas; lo que involucra la introducción de nuevas herramientas de comunicación, su manejo estratégico y el nuevo paradigma de la comunicación 2.0.

En este sentido, la comunicación ha obtenido un rol diferente del que venía desempeñado en las organizaciones, reduciendo su labor difusionista a una dirigida en buscar el diálogo con los colaboradores, facilitar una red de comunicación e información y apoyar en la formación de una cultura 2.0.

Bajo esta figura, las organizaciones que apuestan en la comunicación 2.0 deben de atravesar una transición cultural, la cual se caracteriza en tener una estructura horizontal, mantener la actitud de diálogo abierto ante sus colaboradores y otorgarle mayor empoderamiento.

Dentro del Perú, aún no se ha publicado investigaciones sobre la ejecución de la comunicación 2.0 en organizaciones; no obstante, en eventos y/o foros sobre comunicación corporativa se nombran algunos casos de éxito donde se menciona su realización en empresas como BCP, Backus, LATAM, Liderman, entre otras.

Por estas razones, es necesario tener conocimiento de la evolución de la comunicación, la cual ofrece una visión holística del cambio del paradigma y un manejo estratégico de las herramientas digitales, por ello, en la presente propuesta de investigación se enfocará en:

- La nueva generación comunicacional y cultural del 1.0 a 2.0.
- La descripción del modelo de comunicación y cultura de Liderman.
- La nueva percepción de la comunicación entendida como relevante y estratégico.
- La intervención de la comunicación para el desarrollo.

## Presentación y delimitación del tema

El valor agregado que puede ofrecer la comunicación interna 2.0 ha empezado a despertar el interés en las organizaciones públicas y privadas dentro del Perú, debido a que ayuda alcanzar una mayor fidelización, satisfacción del personal e innovación empresarial a través de diferentes acciones de comunicativas como habilitar mayores canales de diálogos, otorgar mayor empoderamiento al personal y mantener una actitud de escucha permanente.

Sin embargo, la aplicación del escenario de comunicación 2.0 aún necesita mayor visibilización ya que continúa manejándose la difusión como método tradicional en las organizaciones. Por ese motivo, mi tema de investigación se denominará “La Evolución de la Comunicación Interna”, ofreciendo un panorama sobre la trayectoria y cambios que han surgido con la introducción de las nuevas tecnologías.

Con relación a esto, la decisión de enfocarme en este tema se contempla en especializarme en comunicación corporativa, la cual se alinea con la formación de la especialidad de comunicación para el desarrollo, a través de la práctica y el aprendizaje de nuevas tendencias. Asimismo, mi experiencia laboral en diferentes empresas me ha ayudado en obtener mayor conocimiento sobre el rubro y hasta haber podido aplicar cimientos para la ejecución de la comunicación 2.0. Cabe resaltar que, aún hay pocas investigaciones disponibles sobre comunicación 2.0 en nuestro país pero se han encontrado referencias y casos en el extranjero.

En cuanto al estudio de caso, se ha seleccionado a la empresa Liderman la cual posee una trayectoria de 25 años dentro del mercado, donde su cultura organizacional y comunicación corporativa son los pilares para su valor agregado. Por ese motivo, para lograr una mejor investigación se recaudará información por medio de sus colaboradores y líderes de la empresa.

Por todo ello, el problema de investigación propuesto recae en la siguiente pregunta ¿Cómo la comunicación interna 2.0 se ha convertido en un valor agregado y estratégica en las organizaciones?

## Justificación

La presente investigación se enfoca en el cambio que se ha producido en la comunicación interna con la introducción de las nuevas tecnologías y su valoración en el ámbito corporativo. Con relación a esto, el modelo de comunicación que aún sigue vigente en diferentes organizaciones es de carácter difusionista, debido a que manejan canales tradicionales como mailing, notas informativas, murales, etc. Por lo que, mi principal motivación es introducir el debate de la comunicación 2.0 al Perú, explicando los beneficios que ejerce en la organización para la generación de valor y el protagonismo que obtiene en base a su evolución.

Ahora bien, la formación académica que recibimos los comunicadores para el desarrollo nos proporciona herramientas para el rubro de la comunicación organizacional. Por este motivo, la investigación nos beneficia en conocer a mayor profundidad una nueva tendencia en la comunicación interna y cómo podemos aplicarla en las organizaciones. Asimismo, también se orienta en enfocar las teorías de la comunicación en esta nueva tendencia, es decir, desde un modelo difusionista a un modelo participativo. Cabe mencionar que, también se rescata cómo han evolucionado las herramientas de comunicación.

Finalmente, la presente investigación es un acercamiento de la evolución de la comunicación interna pero aún está en constante cambio, ya que se aproxima la tendencia de la comunicación 3.0, por lo que se espera investigaciones sobre ella.

## Objetivos de investigación

Pregunta de Investigación	Hipótesis	Objetivo	Variables
¿Cómo la comunicación interna 2.0 se ha convertido en un valor agregado y estratégico en las organizaciones?	El cambio del paradigma de la comunicación 2.0 aporta mayores impactos positivos para las organizaciones basadas en la participación e interacción de los colaboradores como fuente principal para la innovación, fidelización y para mejorar las instituciones.	Explorar la evolución de la comunicación 1.0 a la comunicación 2.0 consiguiendo un valor agregado y estratégico para las organizaciones.	Proceso de cambio de la comunicación del 1.0 al 2.0 a través de la historia de Liderman.
		Describir las principales fases de la evolución de la comunicación interna 1.0 a 2.0 a través de los paradigmas, roles y herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paradigmas de la com. 1.0 y 2.0</li> <li>- Roles de la com. 1.0 y 2.0</li> <li>- Herramientas de la com. 1.0 y 2.0</li> </ul>
		Determinar el impacto que ha conseguido la evolución de la comunicación interna para la creación de valor en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia de los colaboradores</li> <li>- Empoderamiento del personal en la empresa</li> <li>- Participación de los colaboradores en la empresa</li> </ul>

## Marco Teórico

### 5.1 Comunicación para el desarrollo

La comunicación ha sido utilizada por instancias políticas, económicas y culturales para lograr un acercamiento a la sociedad a través de su manejo como herramienta de difusión, la cual articula un proceso de emisor y receptor similar al modelo de Shannon y Weaver. Por ejemplo, en la época de Adolfo Hitler “el régimen nazi intentó por todos los medios convencer a los alemanes de que la única esperanza de sobrevivir era seguir luchando para evitar el exterminio en las manos genocidas de la comunidad judía” (Herf 2008: 260).

Asimismo, tras varios fenómenos sociales el paradigma de la comunicación también tuvo cambios, desde la corriente funcionalista hasta los estudios latinoamericanos, transformando el modelo difusionista a uno participativo, en donde cada acción social alude a una comunicativa ya que no sólo se intercambian mensajes sino también envuelven a los agentes que los efectúan. “Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura” (Uranga 2007; 4)

Ahora bien, los avances obtenidos en la comunicación han estimulado una ramificación de especializaciones; sin embargo, la investigación solo se enfocará en la “Comunicación para el desarrollo”, por ser un campo de estudio que se relaciona con la comunicación interna.

#### 5.1.1 Encontrando una definición para la comunicación para el desarrollo

Aunque aún no se ha creado una definición que englobe el concepto de la profesión, se ha realizado algunos acercamientos propuestos por autores y organizaciones. En este sentido, la revista *LA BRÚJULA* de la *Asociación de Egresados y Graduados de la PUCP*, ha señalado que la especialidad “se encarga

principalmente de diseñar la estrategia comunicativa de un proyecto y la utilización de recursos comunicacionales para lograr los objetivos” (Nisshiumi SF). Asumiendo el rol de la comunicación para el desarrollo como creador de estrategias y piezas de comunicación que sean propicias para el público objetivo. No obstante, hay ocasiones donde se confunde esta visión de la especialidad y se encasilla en la elaboración de recursos o herramientas. El autor Delphine Larrouse, nos presenta una interpretación de la comunicación para el desarrollo formulada por Fraser y Viller.

“Comunicación como una herramienta: Referido al uso de programas, impresiones, materiales, videos educativos, y audios de grabación, TICs, medios tradicionales como teatro o canciones.

Comunicación como un proceso: Comunicación interpersonal durante el proyecto de desarrollo, interacción cara a cara, generalmente clasificado como comunicación social” (LARROUSE 2007; 3).

Ahora bien, en el caso de UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) ha definido que tanto la creación de espacios de comunicación y el diálogo son herramientas de comunicación que la especialidad domina para poder lograr el desarrollo:

“La comunicación para el desarrollo destaca la necesidad de apoyar los sistemas de comunicación recíproca que propicien el diálogo y permitan que las comunidades se manifiesten, expresen sus aspiraciones e intereses y participen en las decisiones relacionadas con su desarrollo” (UNESCO 2011; 1)

En ambas definiciones se nombran la intervención como un mediador para propiciar el diálogo por medio de herramientas de comunicación. Sin embargo, el comunicador para el desarrollo no sólo asume un papel sino procura cumplir el objetivo de crear, aumentar o fortalecer los espacios de comunicación o una gama de herramientas para incentivar la participación de actores sociales. Como menciona Franklin Cornejo (2011) en “Hacia un enfoque de comunicación para el desarrollo”:

“Hoy el comunicador para el desarrollo es un actor social que participa activamente en la realidad social y sirve de nexo entre la comunidad, las instituciones y las distintas disciplinas que intervienen en la sociedad. Su trabajo es facilitar la actoria social y generar espacios de comunicación allí donde los medios no incluyen ciertas problemáticas sociales y la participación es escasa o desigual”.

Los objetivos de la especialidad se dirigen en disminuir las problemáticas que existen dentro de la sociedad. El primero es *facilitar el acceso a la información y el conocimiento*, debido a que en ocasiones el alcance de los medios de comunicación no son efectivos o tal vez el contenido y la forma no son adecuados para las audiencias. El segundo consta en velar por *la promoción de la participación* del público, ya que el proceso que se maneja, en su mayoría, se caracteriza por ser unidireccional por lo que el diálogo se queda de lado, desechando información valiosa. El tercero figura en *el empoderamiento (“empowerment”)*, la cual articula apropiarse de herramientas, toma de decisiones y participación en el diálogo para lograr un acuerdo para el desarrollo (COSUDE 2014; 14-15). Por último, *estimular el involucramiento*, debido a que las esferas de poder como la sociedad civil, estado y organizaciones privadas actúan de forma aislada complicando un desarrollo concertado.



(COSUDE 2014; 13)

En suma, la especialidad contempla la participación e involucramiento de las personas y organizaciones como piezas centrales para el desarrollo. Con relación a esto, existen caminos que la comunicación para el desarrollo puede tomar como referencia como el desarrollo de capacidades, el territorial, inclusión social, cohesión social, equidad, económico local, ciclo de vida, entre otros para lograr sus objetivos.

#### 5.1.4 Un nuevo camino para la comunicación para el desarrollo

La UNESCO expresa la diferencia que existe entre la comunicación para el desarrollo y la comunicación corporativa, en el año 2006, dentro del Consenso de Roma alcanzando en el Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo, se delimitó como:

“Un proceso social basado en el diálogo mediante una amplia gama de herramientas y métodos. También persigue un cambio en distintas áreas como escuchar, generar confianza, intercambiar conocimientos y capacidades, construir procesos políticos, debatir y aprender para lograr un cambio sostenido y significativo. No tiene que ver con las relaciones públicas o la comunicación corporativa” (UNESCO 2011; 1).

En el caso de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, también establece márgenes entre la comunicación institucional y la comunicación

	Comunicación institucional 	Comunicación para el desarrollo 
<b>Objetivo</b>	Difundir información, persuadir para cambio de actitudes	Establecer diálogo, compartir conocimiento y crear consenso para cambios
<b>Modelo</b>	Unidireccional, vertical	Bidireccional, horizontal y circular
<b>Orientación</b>	Resultado predefinido	Proceso define resultado
<b>Canales</b>	Prensa, radio, TV, web, boletines, campañas públicas	Comunicación verbal y escrita con o sin utilización de medios
<b>Papel del comunicador</b>	Diseñar métodos y mensajes, seleccionar canales de difusión	Crear espacios de intercambio, facilitar diálogo, desarrollar estrategias de comunicación para el cambio

para el desarrollo, señalando que responden a objetivos diferentes y el manejo de otros métodos y/o herramientas (COSUDE 2014; 58).

Sin embargo, no quiere decir que la especialidad no pueda aplicar acotaciones a la comunicación corporativa, en especial, en la comunicación interna. Con relación a esto, existen tres puntos que guardan relación entre los objetivos de la especialidad y la comunicación interna 2.0.

El primero consiste en el *empoderamiento (empowerment)*, donde el poder de tomar decisiones influye de forma positiva en los colaboradores ya que al tener la capacidad de optar por iniciativas, estimulan la innovación organizacional. Asimismo, aumentar el involucramiento del colaborador con la organización ofrece el sentido de pertenencia, por lo que crea una fuerte alianza con los objetivos. Con relación a esto, la comunicación para el desarrollo articula el empoderamiento y el involucramiento como objetivo para propiciar la participación de algún fin en común, por este motivo, la especialidad puede implementar estrategias para lograr los alcances de la organización.

El segundo reside en el *diálogo*, en la comunicación interna transmitía un mensaje sobre un canal unidireccional hacia los colaboradores, dejando de lado la retroalimentación y la oportunidad de escuchar. Ahora, el nuevo paradigma que trae la comunicación 2.0, abre nuevos puentes para el compartir información y co-crear ideas colectivas que beneficien a la organización. De este modo, los nuevos canales de comunicación se originan gracias a la intervención de la era digital, en especial, las redes sociales como herramienta para crear espacios de comunicación. Por ello, la especialidad puede tomar esta oportunidad para gestionar la red de comunicación digital.

El tercero radica en la *participación*, conforme al nuevo paradigma de la comunicación interna, la mayor participación de los colaboradores conlleva a una mejor distribución de poder y cambio en la jerarquía organizacional, en otras palabras, desplaza la comunicación vertical a una horizontal. Con relación a esto, las herramientas que maneja la comunicación para el desarrollo son necesarias

para poder alcanzar este objetivo, y no desechar información valiosa originada por los colaboradores que pueda ayudar a la organización.

Estos son algunos puntos en donde la especialidad puede interceder y fortalecer. Ahora bien, en los próximos capítulos se dedicarán sobre la comunicación organizacional, la comunicación interna 1.0 y 2.0.

## **5.2 Comunicación Organizacional**

### **5.2.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?**

La comunicación organizacional se define por promover la enseñanza de conductas, actitudes e ideas que en mayor proporción están vinculadas con la cultura organizacional. Por un lado, tiene como objetivo propiciar las relaciones entre los colaboradores, desarrollando un vínculo que permita cumplir metas en conjunto y el trabajo en equipo. Por otro lado, impulsa la identidad corporativa ante el público interno y defiende la imagen corporativa ante las audiencias externas. En base a esta premisa, la diferencia y el complemento ante el dualismo de la identidad e imagen corporativa se resuelve a través de la comunicación interna y externa, pero en un enfoque integral es una comunicación estratégica.

#### **5.2.1.1 Identidad / Imagen y Comunicación**

La identidad y la comunicación están enlazadas debido a que están compuestas por un sistema de signos que proveen la recordación y reconocimiento que representa a una organización. Asimismo, traen consigo una serie de significados del entorno interno como la misión, visión y valores que son parte de la cultura corporativa. Bajo esta línea, la comunicación se encarga de transmitir estos conceptos a las audiencias internas a través de distintos mensajes y canales de comunicación pertinentes, estimulando el involucramiento de los colaboradores con la organización. El comunicólogo Joan Costa, señala que el propósito de la identidad es “diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido,

connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa” (COSTA 2004; 15).

Con respecto a la imagen y comunicación, se relacionan a través del objetivo de mejorar la imagen pública de la organización mediante acciones estratégicas que sean asumidas por los directivos. Asimismo, la gestión del posicionamiento ante las audiencias debe de ser única y transparente para mantener la credibilidad y fidelización de las audiencias. Con relación a esto, la comunicación se encargará de fortalecer la marca de la organización mediante una constante evaluación e intervención, mantener una relación estrecha y positiva con los grupos de interés, y conservar la reputación corporativa que ha mantenido la organización a lo largo de historia. En este sentido, el Dr. Paul Capriotti enfatiza que la imagen corporativa se define como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (2013; 29).

### **5.2.1.2 Flujos de Comunicación**

En el carácter interno de la organización, se ejecuta procesos de comunicación que dirigen la transmisión de información a los públicos internos. De este modo, el flujo comunicativo se realiza de forma descendente, ascendente a través de canales horizontales o verticales.

La comunicación descendente construye un flujo que empieza desde los directivos hasta los colaboradores de la organización. Por este motivo, los mensajes transmitidos deben de ser concertados con los mandos ejecutivos para asegurar que la información pueda ser válida y entendible para las audiencias. Por esta razón, el contenido del flujo debe de ofrecer información sobre roles y noticias de la organización con el fin de aclarar funciones y evitar ruidos que interfieren en el desarrollo de los colaboradores (MIÑO 2014; 15).

La comunicación ascendente propone un flujo que inicia desde los colaboradores hasta los directivos, ocasionando la participación e involucramiento en la producción de sugerencias para el desarrollo de la organización. Con relación

a esto, Dyana Miño menciona que este tipo de comunicación facilita ciertos aspectos:

“Mejora el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos.

Origina la participación y aportación de ideas.

Permite conocer los ánimos y motivaciones del equipo de colaboradores.

Sirve como retroalimentación de la información emitida descendentemente“ (MIÑO 2014; 16).

La comunicación lateral u horizontal responde al tipo de comunicación que existe entre los colaboradores, en donde la jerarquía organizacional no predomina en el intercambio de información, por lo que un colaborador puede interactuar con un directivo de forma eficaz. En cambio, la comunicación vertical obedece un cambio en la forma de entablar algún acto de comunicación con algún miembro de la organización con un cargo mayor.

Cabe destacar que, la comunicación lateral trae consigo ciertos beneficios como:

“a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.

b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.

c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización” (ONGALLO 2007; 35).

### **5.2.2 Comunicación Estratégica**

La comunicación corporativa estimula y fortalece la identidad e imagen de la organización a través de acciones que cumplan esos objetivos, sin embargo, el elemento intrínseco en cada tipo de comunicación que se elabora, se encuentra la comunicación estratégica. Asimismo, su propósito conlleva en transformar las relaciones del entorno político, social y cultural en un vínculo positivo con la organización, en donde se concluya como ventaja competitiva.

Bajo esta premisa, la comunicación estratégica es una herramienta que se destaca por gestionar la marca de forma integral enalteciendo el prestigio y la credibilidad ante las audiencias internas y externas. Como menciona Eugenio Tironi “La tarea de la Comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo” (TIRONI 2006; 33). Cabe destacar que, hay acciones de comunicación que se ejecutan como medida reaccionaria, ya que hay riesgos por información equívoca que puede perjudicar la marca.

Ahora bien, la comunicación estratégica también enfrenta problemáticas que han traído confusión acerca de su rol, y al mismo tiempo, usurpada por otras especialidades de la comunicación y para ello mencionaremos algunos ejemplos. Bajo esta línea, la primera es la publicidad debido a que maneja herramientas para transmitir, alcanzar y transformar al público objetivo mediante un mensaje, en donde la creatividad y la planificación de medios son necesarias para conseguirlo. En cambio, la comunicación estratégica se diferencia por las acciones tanto anteriores y posteriores de la publicidad, en otras palabras, en la preparación del brief (acción anterior) y evaluación de campaña con indicadores (acción posterior) como el nivel de recordación o como el impacto.

La segunda es el marketing comercial por cumplir objetivos y herramientas de comunicación similares a la comunicación estratégica. Con relación a esto, el marketing se enfoca en promover el consumo de los productos o servicios que ofrece la organización mientras que la estratégica se preocupa por el posicionamiento como la identidad de la marca ante las audiencias. Aunque ambos se encuentran preocupados por la competencia y su reputación ante el mercado, el marketing predispone como objetivo atraer al consumidor, en cambio, la comunicación estratégica vela por el entorno positivo que debe tener la organización desde una perspectiva de mediano a largo plazo. Cabe destacar que, el marketing ha ido construyendo ramas que se preocupen por la dimensión interna denominada “*endomarketing / marketing interno*”, la cual dirige sus objetivos al público interno.

El tercero es el campo del desarrollo organizacional, debido a que su labor es definir o fortalecer valores y comportamientos de los colaboradores. En cambio, la comunicación estratégica se encarga de transmitir rasgos de la identidad corporativa en signos adecuados para la interpretación de los colaboradores y que sea replicado al público externo. Cabe resaltar que, la comunicación interna es una fuente estratégica para diseminar la identidad (TIRONI 2006; 38).

La cuarta es la especialidad de relaciones públicas (RR.PP.), ya que durante el pasar de los años su objetivo ha sido entablar y fortalecer vínculos con los stakeholders a través de actividades que posicionan la marca. No obstante, en la actualidad suelen organizar tareas operativas. “Con el tiempo se ha ido identificando con actividades estrictamente operativas al servicio de la alta dirección de las organizaciones: regalos corporativos, recepciones, fiestas, protocolo y funciones similares” (TIRONI 2006; 40). Por otro lado, la comunicación estratégica se rige por objetivos que encierran los actos que asumen las RR.PP. consolidando una estrategia global e impactante.

El quinto es la comunicación corporativa se dedica a gestionar el estado actual de la organización en la dimensión interna y externa. En el caso de la comunicación estratégica, se orienta en la visión a largo plazo preocupándose por oportunidades y posibles amenazas que puedan surgir. Por eso, Richard Dolphin menciona que existen ejes de diferencia de la comunicación estratégica de la comunicación corporativa las cuales son:

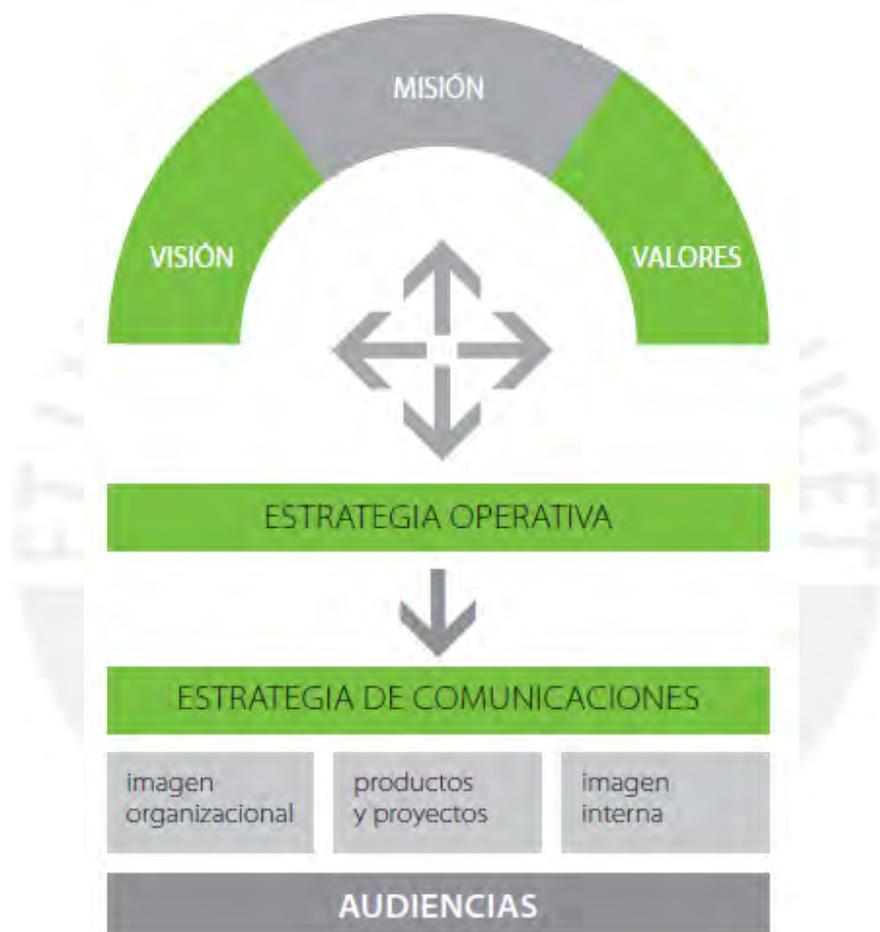
“Prioridad: Determinar la visión corporativa y desarrollar una estrategia de comunicación que conduzca a esa visión.

Finalidad: Permitir a la organización evaluar las actitudes y tener una comprensión de aquellos públicos que impactan sobre ella.

Función: Administrar la reputación de la compañía y ayudar a construir el consentimiento público para la organización y sus asuntos” (Tironi 2006; 43).

Cabe destacar que, la comunicación estratégica es efectiva cuando cumple con el entorno interno de la organización (misión, visión y valores). Por esta razón,

como menciona Juan Carlos Gamboa, Director General de Development Communications Consultants, “los comunicados de prensa, los videos, los folletos promocionales y los eventos son tan solo herramientas y no pueden ser considerados en sí mismos un programa de comunicación estratégica” (GAMBOA 2011; 101).



(GAMBOA 2011; 101)

### 5.2.3 ¿Comunicación Interna?

#### 5.2.3.1 El primer acercamiento

Dentro de las herramientas de gestión se encuentra la comunicación interna como el medio para garantizar la integración e involucramiento de los

colaboradores, por lo que, el intercambio de información es manejado por esta herramienta, permitiendo generar el logro de los objetivos. Por ello, la participación del público interno debe de ser estimulada para mantener su actividad a través de los recursos comunicativos. En este sentido, Dyana Miño resalta que es necesario “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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” (MIÑO 2014; 22).

### **5.2.3.2 Objetivos**

Ahora bien, los objetivos de gestión que preside la comunicación interna son indicados de forma concisa por Justo Villafañe en seis premisas.

La primera implica producir una visión estratégica a los colaboradores por medio del involucramiento y adaptación de los valores y cultura de la organización. Con relación a esto, la formación de la visión corresponde un rol exclusivo de los dirigentes pero debe ser compartida por cada miembro.

La segunda trata sobre proyectar una imagen positiva ante los trabajadores, ya que la formación de una autoimagen puede garantizar su fidelidad con la institución y comunicar ante el público externo su orgullo por trabajar en ese lugar. Cabe resaltar que, en un efecto negativo puede causar desprestigio en la imagen corporativa.

La tercera es gestionar el equilibrio de información descendente, ascendente y transversal, debido a que el tipo de información tiene que mantener un filtro y el canal correcto para proporcionar una comunicación fluida alcanzando una retroalimentación de los colaboradores.

La cuarta corresponde en involucrar al personal con la organización, porque al involucrarse con los objetivos de la organización mediante su participación se

podrá alcanzar los objetivos en común. Asimismo, la integración debe de orientarse no solo al compromiso con la institución sino también con sus compañeros.

La quinta recae en fortalecer un estilo de dirección, el cual se entrelaza con los valores del trabajo de equipo y la participación, enfatizando la herramienta del diálogo como proceso para alcanzarlo. En este sentido, dentro de este proceso también se tiene como resultado el buen clima laboral y satisfacción de los colaboradores.

Por último, la sexta conduce en comunicar los cambios del entorno organizacional, ya que existen cambios como la evolución digital y comercial que son consecuentes por el ambiente externo de la institución, originando un proceso de adaptación que debe de comunicarse de forma paulatina a los colaboradores.

#### 5.2.4 Medios de comunicación interna

Con respecto a las herramientas tradicionales que utiliza la comunicación interna son las siguientes:

Canales Offline	
Manual del empleado	Se describe la historia de la organización, la misión y visión, organigrama, políticas y valores de la organización.
Reuniones de integración	Se trata de fortalecer el involucramiento de los colaboradores con la organización por medio de actividades.
Reuniones de trabajo	Se realiza un diálogo entre los colaboradores sea de la misma área o entre otras para dar conocer objetivos, soluciones,
Grupos de mejora	Son comités que someten temas que afectan a los colaboradores y a la organización por lo que se trata de buscar soluciones.
BTL y merchandising	Son actividades que complementan una interacción directa con los colaboradores y los acerca a un tema específico. Asimismo, puede realizarse un branding interno o externo sobre la marca o campaña.

Canales Online	
Comunicados (Mailing)	Se informa sobre temas relacionados a los colaboradores u organización.
Revista o periódico digital	Se realiza un recuento sobre las actividades más relevantes de la organización e información sobre los colaboradores.
Notas informativas	Se comunica hechos sobre eventos, campañas o actividades de impacto de la organización o colaboradores.
Intranet	Es un sistema de información donde se haya políticas, capacitaciones, correo, línea directa, beneficios, entre otros temas. En este sentido, contribuya a la fluidez de información sobre la organización.

(Elaboración propia)

Cabe destacar que, estos canales son con mayor frecuencia manejados por la organización para poder comunicarse con todos sus colaboradores. Sin embargo, la era digital ha aumentado las herramientas de comunicación y su paradigma ocasionando su rol estratégico.

### 5.2.5 El valor para las organizaciones

En el ámbito corporativo existen términos que hacen referencia al “valor” para calificar un determinado producto, servicio o acciones que realiza la organización como por ejemplo *propuesta de valor*, *valor agregado* y *valor diferencial*, sin embargo, cada una presenta su propia definición.

La *propuesta de valor* es todo aquello que la organización puede ofrecer al cliente interno/externo para afianzar un compromiso aunque puede finalizarse si no se comete alguna acción que haya prometido la institución, y dañar la credibilidad generada.

El *valor agregado* es lograr superar la expectativa del cliente con respecto al producto y/o servicio que brinda la organización, en otras palabras, sería no sólo cumplir con la propuesta de valor sino también sobrepasar sus impresiones. Bajo esta premisa, el valor agregado no se percibe igual ante toda la audiencia, debido a que cada una tiene diferentes motivaciones, intereses o expectativas.

El *valor diferencial* es agregar un elemento extra al producto y/o servicio que ofrezca la organización y que sea apreciado por el público objetivo. Con relación a esto, a pesar de que la competencia también puede ofrecer un producto o servicio similar, la organización debe de marcar la diferencia con este elemento para poder resaltar y retener mayores audiencias. (MEJÍA 2012; 1-2)

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, “para incrementar el valor de las personas en el tiempo, es necesario que las organizaciones sean capaces de garantizar buenas condiciones y una motivación constante”. En este sentido, “la creación de valor a través de las personas se consigue en la actualidad a partir de la inversión en capital humano, es decir, en la preocupación por su formación y desarrollo profesional”. (ARBAIZA 2016). Cabe destacar que, la comunicación interna tiene sinergia con Recursos Humanos porque tienen el objetivo de crear y fortalecer las relaciones con los colaboradores.

Finalmente, el valor agregado generado por la comunicación 2.0 se encuentra dentro del rol que desempeña en la organización, el cual se detallará en el siguiente capítulo.

### **5.3 Comunicación Interna 1.0**

#### **5.3.1 ¿Qué es la comunicación interna 1.0?**

Una sola dirección dentro del flujo de comunicación y en forma descendente, informar a los colaboradores sobre temas que solo compete con su labor y fortalecer el control y asimetría del poder jerárquico, en conjunto son partes de las características que define a la comunicación interna 1.0. De modo que, el sentido de comunicación en una institución es el reflejo de la estructura y cultura organizacional transmitida principalmente por la directiva.

Ahora bien, la comunicación descendente mantiene al margen la retroalimentación de los colaboradores y sólo brinda información que se vincule con su ejercicio operativo, omitiendo la posibilidad del diálogo y participación para la creación de conocimiento e innovación. “De esta manera, a más de impedir

encuentros dialógicos entre trabajadores, se va en contra de lo que supone la descentralización de actividades y toma de decisiones que retrasan o limitan la consecución de objetivos y metas planteadas en una filosofía organizacional” (MIÑO 2014; 28).

Bajo esta premisa, el concepto de comunicación se ha trasladado al de informar, de modo que, se prioriza el manejo de herramientas antes que la visión estratégica de la comunicación ocasionando un concepto equívoco al original. Por otro lado, la actitud que prevalece dentro de este tipo de comunicación se vincula con el orden y control de la directiva hacia los trabajadores, por lo que, “los límites funcionales y de poder de cada nivel de la estructura jerárquica producen escaso compromiso y aceptación del objetivo general de la organización” (RANSTAND 2007). Por lo tanto, se genera inconformidad y un clima laboral negativo, lo cual trae como consecuencia poca fidelización y una posible crisis comunicacional.

Cabe destacar que, la cultura organizacional tiene un fuerte vínculo con la comunicación interna, si ella se caracteriza por ser jerárquica la comunicación también lo será, en otras palabras, “la cultura es comunicación en movimiento” (FORMANCHUK 2010; 5).

### **5.3.2 Web 1.0: Un pilar del paradigma**

El desarrollo de la World Wide Web trajo consigo el primer concepto de red a través de la Web 1.0, la cual se caracterizaba por ser una página que transmitía información de temas específicos y el usuario no podía tener ninguna participación en la construcción de contenido u opinión. Asimismo, el diseño se estructuraba con páginas estáticas que no ofrecían información actualizada ni ventanas u ofrecían la posibilidad de comentar. En este sentido, “la interacción no existe porque las personas deben sujetarse estrictamente a los contenidos que se publican en las páginas, sin contar con posibilidades de diálogo o intercambio” (MIÑO 2014; 26).

Por otro lado, la web 1.0 mantenía el concepto de unidireccionalidad comunicativa, debido a que su diseño no permitía la opción de una interacción entre los usuarios y los administradores, por lo que la participación, el diálogo y el feedback no eran herramientas existentes. Con relación a esto, los usuarios que accedían a las páginas cumplían el rol de receptores pasivos o espectadores de la información, confirmando un solo sentido de comunicación.

Bajo esta premisa, Juan Sebastián Delgado hace referencia que “son webs que irremediamente quedan ocultas en Internet pues parten de una concepción cerrada de la información, donde no se ofrece ningún enlace a webs externas y en conclusión lo único que se persigue es que el usuario no pueda salir de la página que está visitando” (DELGADO 2013; 9). De modo que, el paradigma que forja la web 1.0 se vincula con la comunicación interna 1.0 en forma de alegoría al modelo de comunicación.

Cabe destacar que, el termino 1.0 es la primera fase del desarrollo web, ya que en la época de los inicios del noventa hasta el 2003 empieza el despliegue de las páginas web (MIÑO 2014; 27). De modo que, el paradigma cambia a uno más participativo e interactivo, la web 2.0.

#### **5.3.4 Cultura 1.0 y Comunicación interna 1.0**

La cultura organizacional se describe como un conjunto de actitudes y conductas realizadas por los colaboradores, y que a su vez, manejan un código de identidad con la institución, la cual se constituye por los valores y filosofía corporativa. Con relación a esto, Stephen Robbins la describe como “un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valora la organización” (ROBBINS 1994; 620). Hay que resaltar que, los líderes formales en el interior de la institución son referentes para el resto de colaboradores, por lo que su actitud y acciones reflejan el tipo de cultura.

Ahora bien, la cultura 1.0 se define como una suma de actitudes y acciones que se caracterizan por la asimetría y jerarquización de poder en la organización, priorizando los altos mandos y reteniendo la información a cierto grupo de colaboradores. En este sentido, Amalio Rey (2009) propone una serie de características que comparten las organizaciones 1.0. no obstante, he filtrado e indicado las más resaltantes.

La primera consta en el diseño del organigrama como un esquema de arriba hacia abajo, en donde solo los dirigentes tienen la capacidad de generar e intercambiar ideas y tener la razón, de modo que, el resto de colaboradores deben de obedecer. La segunda es controlar los canales y flujos de información para dirigirlos a ciertos grupos de colaboradores, en donde se limita el libre acceso de información. El último es sobre la percepción de “transparencia”, ya que la directiva lo ve como un deber u obligación y no como una oportunidad.

Por este motivo, la comunicación interna 1.0 actúa como una herramienta que facilita la estimulación de la cultura 1.0, y que trae como consecuencia mantener el orden dentro de la organización, cerrando la oportunidad de la participación, acceso a la información, transmitir poca confianza a su personal y provocar una débil fidelización con la organización.

### **5.3.4 Rol dentro de la organización y herramientas 1.0**

La comunicación interna 1.0 ha cambiado el objetivo de realizar o fortalecer vínculos ente las audiencias por transmitir información que compete a los empleados a través de un flujo unidireccional; en donde la gama de herramientas son prioritarios más que lo estratégico, la gestión del contenido con información limitada y la restricción de participación son los ejes que fortalecen el poder de los directivos.

En este sentido, el rol principal de la comunicación interna se suma a una labor operativa que distribuye información por los diferentes canales y herramientas dirigidas a los trabajadores, en donde la saturación del mensaje puede concretarse. Asimismo, la identidad corporativa a través de este medio sigue siendo transmitir

los valores de la organización; sin embargo, la cultura 1.0 se refleja en la comunicación, reforzando la actitud de sólo escuchar lo que se replica y no ejercer su derecho a opinar o participar.

Ahora bien, la gama de herramientas que se caracteriza usar la comunicación interna 1.0 son de índole unidireccional, en donde el contenido es elaborado por el área de comunicación de acuerdo al mensaje transmitido por los dirigentes. De este modo, Diego Apolo en su libro “Comunicación 360” menciona los medios de difusión tradicionales que utiliza este tipo de comunicación. El primero es la nota informativa en donde se detalla hechos o sucesos con respecto a la organización de forma resumida y concisa. El segundo es la revista institucional, compuesta por la suma de notas informativas y está dirigido hacia las audiencias internas y externas. El tercero son los folletos corporativos o institucionales donde se describe el entorno interno de la organización como la misión visión, valores, entre otros. Por último, los comunicados o mailings son mensajes contruidos por la directiva o área-cliente sobre temas de la organización.

Por todo ello, el rol y las herramientas de la comunicación interna 1.0 están vinculadas no sólo por la alegoría de la web 1.0 sino también por el proceso unidireccional del flujo de comunicación característico del difusionismo.

### **5.3.5 Corriente funcionalista: Las 5 preguntas fundamentales**

El sentido unidireccional, el control de la información y la pasividad del receptor en la comunicación interna 1.0. guardan relación a la corriente funcionalista de las teorías de la comunicación, en donde se destaca el precursor Harold Lasswell por el modelo de las cinco preguntas fundamentales dentro del proceso de comunicación. Cabe destacar que, la investigación se desarrolló en un contexto político luego de la segunda guerra mundial para estudiar los mecanismos de comunicación.

Ahora bien, el proceso de comunicación de Lasswell se describe por ser de sentido lineal y unidireccional, en donde se realizan las siguientes preguntas: ¿Quién? ¿Dice qué? ¿Por cuál canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto? Cada una de

ellas, tiene una función y objetivo que complementa el procedimiento. Con relación a esto, el sentido lineal plantea un acto conductista, debido a que el emisor a través del mensaje transmitido al receptor pasivo, origina un estímulo para crear una conducta deseada. Bajo esta premisa, la teoría funcionalista responde bajo un esquema conductista.

La pregunta ¿Quién? Representa el *emisor* encargado de remitir el contenido del mensaje. ¿Dice qué? Es el *mensaje* transmitido compuesto por signos y códigos que son entendibles para el receptor. ¿Por cuál canal? Es el medio que se utiliza para transmitir el mensaje a las audiencias, el cual es seleccionado previamente. ¿A quién? Son el público objetivo o receptores pasivos quienes recibirán el mensaje, cabe mencionar que, la cantidad alcanzadas es el principal objetivo. Por último, ¿Con qué efecto? Es el resultado que ofrece la transmisión del mensaje, el cual provoca una acción de la audiencia (GALEANO SF; 2-3).

Con relación a esto, la comunicación interna 1.0 tiene similares características con el modelo de Lasswell, debido a que no establece una conexión de retroalimentación de las audiencias, formando receptores pasivos, transmitir información y estructurado bajo un enfoque unidireccional. Además de utilizar los canales difusionistas para obtener un mayor alcance de las audiencias.

## **5.4 Comunicación Interna 2.0**

### **5.4.1 ¿Qué es la comunicación interna 2.0?**

Un nuevo modelo de gestión se está implementando a través de la nueva era digital y una nuevo tipo de público, denominado sociedad – red, en el interior de las organizaciones. Esta renovada visión establece que la comunicación interna cambie su paradigma y modelo, generando un mayor compromiso y competitividad, fortaleciendo la participación y el diálogo de las audiencias internas y promover una mayor identidad y fidelidad con la organización.

En este sentido, el objetivo de la comunicación 2.0 es integrar a las audiencias con la institución por medio de su activa participación y diálogo para la

ejecución de aportes que innoven métodos o prácticas que se realizan. Asimismo, se busca fortalecer el concepto de “grupo” o “comunidad” para generar la creación de ideas colectivas a través del intercambio de conocimiento. Hay que resaltar que, el cambio de actitud que ofrece este tipo de comunicación genera mayores espacios de diálogo.

Las características de este nuevo modelo tienen una fuerte relación con la cultura 2.0 y son definidas por Alejandro Formanchuk, éstas son:

*El acceso y disponibilidad* de información sobre datos que antes solo estaban dirigidos para pocas audiencias.

*La igualdad* se refiere a recudir la asimetría del poder de información, es decir, el generador de contenido es elaborado por el emisor y el receptor.

*La usabilidad* requiere que las herramientas de comunicación sean simples de utilizar por los usuarios.

La *participación* del público interno como base de formulación de ideas y empoderarlos para promover la toma de decisiones.

*La interacción* es participar, crear y compartir contenido bajo el concepto de red, es decir, redistribuida por todas las audiencias. La construcción colectiva y colaboración consta en aceptar todas las ideas de los diferentes públicos internos y trabajar en cooperación para la elaborar un contenido compartido a raíz de la inteligencia colectiva.

*El escuchar, responder y hacer* refuerza la capacidad de conocer las opiniones de los colaboradores y ejecutar acciones para mejorar y/o remediar algún problema identificado.

*El respeto y reducción del ego* se trata de respetar la opinión de cada persona en cada proceso de diálogo y mitigar la percepción de que los directivos tienen la razón, ya que las personas en colectivo tienen mayor conocimiento.

*La red e interacción* es el nuevo modelo de comunicación, rompiendo con el paradigma unidireccional a uno multidireccional donde el intercambio de información e interacción de las audiencias sean posibles.

*La reducción de control* es dejar de controlar a los colaboradores con los mensajes transmitidos sino mejorar sus capacidades para su desarrollo y enfocarlas en la organización.

Por último, *la desintermediación y horizontalidad* es hacer un contenido colectivo y crear espacios de comunicación donde se entable un contacto igual a igual con otro colaborador o directivo (FORMANCHUK 2010; 12-17).

#### **5.4.2 Web 2.0: El nuevo paradigma**

Facilitar la interacción y la participación de los usuarios, alentar la retroalimentación, compartir información u opiniones y presentar datos de forma dinámica son características que trae la evolución de la web 2.0. En este sentido, el éxito de este nuevo modelo se debe a “la adopción de técnicas y de arquitecturas organizativas que han permitido que ellos reúnan todos esos esfuerzos y los administren con eficacia” (BRAVO 2007; 12).

La apertura de un espacio de diálogo facilita las conversaciones entre usuarios y el consenso de ideas dando como consecuencia el conocimiento colectivo, de este modo, se expone la esencia del paradigma bidireccional. En este sentido, el nuevo proceso de comunicación ha sido modificado con algunas sus variables como *el receptor*, debido a que antes se caracterizaba por recibir información; sin embargo, la evolución de la web lo ha convertido en uno que proporciona contenido e intercambia o comparte ideas, por lo que, también *el feedback* se añade al proceso.

Ahora bien, las ventajas que toma la comunicación interna con la web 2.0 son la ejecución de un diálogo con las audiencias no intrusivas, la retroalimentación entre colaboradores, fortalecer las relaciones entre áreas, la posibilidad del

networking, proyectar y demostrar una imagen positiva de la organización, y la fidelización de los colaboradores. Cabe destacar que, esta herramienta se define por desarrollar páginas con mayor dinamismo e interacción, contiene plataformas para recibir y enviar opiniones, formar redes de usuarios y contener una mejor imagen estética y llamativa para las audiencias.

Hay que tomar en cuenta que la web 2.0 no es solamente tecnología sino también es una nueva actitud que debe de ser asumida, ya que posibilita la circulación de información en la red de forma libre e ilimitada, equilibra el poder y capacidad de dialogar. De este modo, facilita una comunicación bidireccional y multidireccional creando relaciones interculturales, proporciona la libertad de edición y difusión sobre ideas, experiencias y trabajos, además de fortalecer el co-aprendizaje colaborativo (MIÑO 2014; 32).

Por último, la gama de nuevas herramientas digitales que contempla la web 2.0 son varias y cada una tiene un fin distinto; no obstante, en todas ellas predomina la participación e interactividad de los usuarios como base del diálogo y creación de conocimiento. En este sentido, “la generación de estos canales de participación se consolida como herencia de la cultura hacker de compartir el saber bajo estructuras abiertas y horizontales que promuevan la intercreatividad y la inteligencia colectiva, en beneficio del bien común” (BRAVO 2007; 13). Cabe destacar que pocas organizaciones tienen noción sobre estas herramientas pero sólo aplicarlas no conducirá a ninguna diferencia, ya que su cultura organizacional sigue siendo una versión 1.0.

#### **5.4.3 Cultura 2.0 y la comunicación interna 2.0**

Alinear conocimientos, actitudes y comportamientos, crear sinergias entre las audiencias, compartir información y quebrar jerarquías verticales para dar lugar a una horizontal son características de la cultura 2.0, la cual se está implementando

en el interior de las instituciones, empezando con un cambio de actitud y aplicando herramientas digitales que estimulen la creación de espacios de comunicación.

En este contexto, el cambio cultural ha influido en la comunicación 2.0 modificando su objetivo de producir y difundir información a compartir y generar espacios de comunicación con la participación multidisciplinaria para la co-creación de información (MIÑO 2014; 52). Con relación a esto, las nuevas tecnologías han amplificado la gama de herramientas, facilitando el flujo multidireccional comunicacional interno y generando valor mediante el mercado de conversaciones e innovación. Cabe destacar que, la nueva visión cultural junto a la comunicativa se enfoca en transmitir la humanización de la organización, debido a que presentan mayor atención, escucha, y ejecución de estratégicas y/o acciones a partir del conocimiento colectivo, por lo que, este eje es parte de los pilares diferenciadores del anterior versión.

Asimismo, para generar una cultura 2.0 la organización debe de asumir que sus colaboradores son los gestores del conocimiento y su rol será ser el líder y cooperar en llevar acabo su aplicación. Por otro lado, también debe de cambiarse el esquema piramidal de jerarquización a una distribución de poder simétrica a través de la red organizacional. Hay que resaltar que, la creación de una red interna también es reflejo de la red externa que debe plantearse con los diversos stakeholders como parte de una nueva herramienta de gestión.

El interés de las organizaciones por generar una cultura 2.0 responde a ciertas exigencias:

*Obtener una mayor eficacia y productividad*, ya que al utilizar herramientas digitales mejora las funciones de búsqueda de información para utilizarlo en el negocio.

*Aprovechar el conocimiento a través de los colaboradores*, debido a que la inteligencia colectiva aporta ideas innovadoras para resolver problemas o mejorar acciones para lograr mayor productividad.

*La reducción de costos* por manejar herramientas alojadas en internet y que son gratuitas para su descarga o ejecución en línea, la cual reduce la implementación de programas (MIÑO 2014; 59).

#### **5.4.4 Rol dentro de la organización y herramientas 2.0**

La comunicación interna cumple diferentes acciones para alcanzar una mayor productividad y fidelización. En este sentido, el valor agregado que genera la comunicación 2.0 se refleja a través de su rol estratégico en la gestión del diálogo, la retroalimentación y el flujo de comunicación, en donde las herramientas digitales favorecen el manejo, control y medición de espacios comunicativos.

Bajo esta línea, facilitar el diálogo y la participación de los colaboradores conduce a la oportunidad de contribuir con ideas colectivas que pueden mejorar la organización, y al mismo tiempo, trae como consecuencia el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los empleados con la marca. Con relación a esto, “Las personas generan valor debido a su diversidad: al poseer perfiles distintos pueden aportar una mayor gama de conocimientos y habilidades particulares, incrementado los resultados obtenidos en todas las funciones a su cargo y, como consecuencia directa, aumentando la productividad de la empresa. Demostrando que cuando las personas se sienten parte de la organización invertirán lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos establecidos” (ARBAIZA 2016).

Con respecto a las herramientas 2.0, Alejandro Formanchuk ha segmentado a la mayoría bajo tres ejes cualitativos.

El primero es la *expresión*, donde se enfatiza potenciar y facilitar la ejecución de contenidos por parte de los colaboradores, de modo que, los medios digitales que se manejan son: Blogs, Twitter, etc.

El segundo es la *interacción*, el cual se interesa en potenciar y facilitar la comunicación entre el personal de la organización, y a su vez, organizar comunidades o foros; por ello, se utilizará Facebook, LinkedIn, Friendster, MySpace, Orkut, Skyrock, Netlog, Hi5, Tuenti, etc.

El tercero es *colaboración y formación*, el cual fomenta crear espacios de colaboración y aprendizaje para que el personal coopere y elabore contenidos, pedir ayuda o brindarla, por lo que, se usa Wikis o marcadores sociales como Delicias o StumbleUpon (Formanchuk 2010; 21 -22).

La mayoría de redes se han alineado bajo estos ejes; sin embargo, existe un servicio más para la generación del conocimiento y el compartir de información para el manejo de los colaboradores, el cual es el *almacenamiento en la nube o big data*, el cual ofrece manejar aplicaciones, herramientas, archivos que pueden acceder, modificar y compartir desde cualquier plataforma digital con conexión. En este sentido, los medios pueden ser Dropbox, Google Drive, Taleo Social Sourcing Cloud Service – Oracle, entre otros (MIÑO 2014; 65).

Cabe destacar que, para implementar la gama de herramientas que predomina en la comunicación interna 2.0 debe existir una cultura 2.0 donde el involucramiento, la participación y el empoderamiento de los colaboradores y directivos generen una dinámica comunicativa constante.

#### **5.4.5 La sociedad de red**

La comunicación interna 2.0 propone cambiar el sistema jerárquico y asimetría de poder convirtiendo su estructura vertical a una red, la cual está compuesta por los colaboradores y enlazada a través de la gama de herramientas tecnológicas que provee. Con relación a esto, Manuel Castells argumenta un nuevo paradigma denominado *informacionalismo*, el cual se basa en el aumento de la capacidad de procesamiento de la información y la comunicación entre personas por medio de la evolución tecnológica y comunicación digital.

Ahora bien, las características que posee este nuevo sistema son su capacidad de recopilar y procesar información en gran volumen, complejidad y velocidad; producir nuevo conocimiento basado en la digitalización de datos; y flexibilidad de distribuir la información por medio de redes interactivas y digitales.

Por otro lado, la capacidad de procesamiento se desarrolla, debido a que a las capacidades comunicativas, basándose en la retroalimentación de información continua produciendo a su vez la innovación.

La relación de la sociedad red y las culturas consisten en el proceso de intercambio, coexistencia y compartir por medio de la capacidad de comunicarse entre ellas. En este sentido, “la cultura de la sociedad red global es una cultura de protocolos que permiten la comunicación entre diferentes culturas sobre la base no necesariamente de valores compartidos, sino de compartir el valor de la comunicación. Es una red abierta de significados culturales que pueden no sólo coexistir sino también interactuar y modificarse sobre la base de este intercambio” (CASTELLS 2006; 70 -71).

Cabe destacar que, la mezcla entre las nuevas tecnologías y la comunicación desarrolla las capacidades humanas de potencializar y generar nuevas estructuras red para asegurar la productividad, la competitividad, la innovación, la creatividad y el reparto de poder para conseguir diseñar sistemas de comunicación que puedan estimular la participación de las personas. En otras palabras, “si concebimos la sociedad red global como algo más que redes de telecomunicación, si utilizamos la lógica interactiva y multimodal de Internet, entonces es posible diseñar sistemas de comunicación para la inclusión y colaboración” (CASTELLS 2006; 73).

### **5.5 ¿Comunicación 1.0 vs 2.0? Ser o no ser**

Ambas versiones contemplan que la comunicación funciona como un medio pero obedecen distintos modelos y paradigmas. Por un lado, el 1.0 se basa en la unidireccionalidad y enfatiza la concentración de poder e información alineada bajo una jerarquía vertical, catalogando a la comunicación como una herramienta que elabora productos informativos. En cambio, el 2.0 radica en la bidireccionalidad y multidireccionalidad, distribuyendo el poder e información ilimitada a través de las redes de comunicación, garantizando una retroalimentación para la generación de conocimiento e innovación. Por lo que, la comunicación es una herramienta

estratégica para gestionar y fortalecer las redes de diálogo mediante la filosofía y plataformas de la web 2.0.

Con relación a esto, las estrategias de comunicación son completamente diferentes al igual que los objetivos. En el caso del 1.0, pretende tener un mayor alcance del mensaje a través de los diferentes medios masivos, distribuyendo información que contribuya a la labor de los empleados. Asimismo, contribuir en la formación de un receptor pasivo debido a la poca retroalimentación por parte de los directivos o jefes, el cual provoca un control de los trabajadores. En cuanto a la 2.0, pretende generar o fortalecer redes de diálogo para compartir información y estimular la participación de los colaboradores a través de herramientas digitales. Además, también empoderar a los colaboradores para fomentar un diálogo participativo y crear un conocimiento colectivo y coaprendizaje.

En este sentido, las diferencias entre ambos modelos de comunicación se puede ver a continuación:

Comunicación interna 1.0	Comunicación interna 2.0
Comunicación como producto	Comunicación como proceso
Receptor y emisor	Prosumidores comunicacionales
Unidirección	Peer to peer comunicacional
Descendente y ascendente	Redes
Mensajes verticales	Charlas horizontales
Monobloque informativo	Tejidos vivos y comunicantes
Lógica broadcasting	Interacción descentralizada
Panóptico informativo	Plaza pública comunicativa
Pirámides egipcias	Redes globales
Odio a la crítica	Celebración del disenso
Grandes medios	Grandeza de personas
Reservar información	Compartir diálogos
Información clasificada	Información pública y abierta

(Formanchuk 2010;18)

Ahora bien, la comunicación es cultura en movimiento, por ello, cada tipo de paradigma trae una cultura diferente. En el primero, visualiza a la organización bajo una estructura vertical, en donde los directivos pertenecen a la punta de la pirámide organizacional y luego proceden los demás colaboradores. Asimismo, se pretende tener el control de los colaboradores a través de la poca información que se les provee. El segundo, fortalece una estructura organizacional en forma de red, en donde los colaboradores tienen mayor libertad de comunicación y retroalimentación; sin embargo, los líderes formales como los directivos son los principales gestores para fomentar la participación. Con relación a esto, las diferencias entre ambas culturas organizacionales son las siguientes:

1.0	2.0
<b>Empleado</b>	Colaborador
<b>Público interno</b>	Actor multidimensional
<b>Recurso humano</b>	Personas
<b>Centralizar</b>	Descentralizar
<b>Competencia</b>	Cooperación
<b>Información</b>	Diálogo
<b>Jefe y subordinado</b>	Colaboradores movedizos
<b>Linealidad</b>	Entretejidos
<b>Directivos</b>	Facilitador
<b>Administradores</b>	Emprendedores
<b>Obsesión por reducir gastos</b>	Pasión por generar valor
<b>¡Sí señor!</b>	¿Y por qué?
<b>Adaptados y repetitivos</b>	Inconformes y creadores

(Formanchuk 2010; 6)

Cabe destacar que, en la actualidad las organizaciones suelen utilizar herramientas digitales para comunicarse con sus stakeholders pero no lo manejan con sus audiencias internas. Asimismo, al gestionar este tipo de herramientas no garantiza un cambio cultural, por ello, el primer paso para fortalecer la comunicación 2.0 es iniciar cambiando la actitud 1.0 a una 2.0.

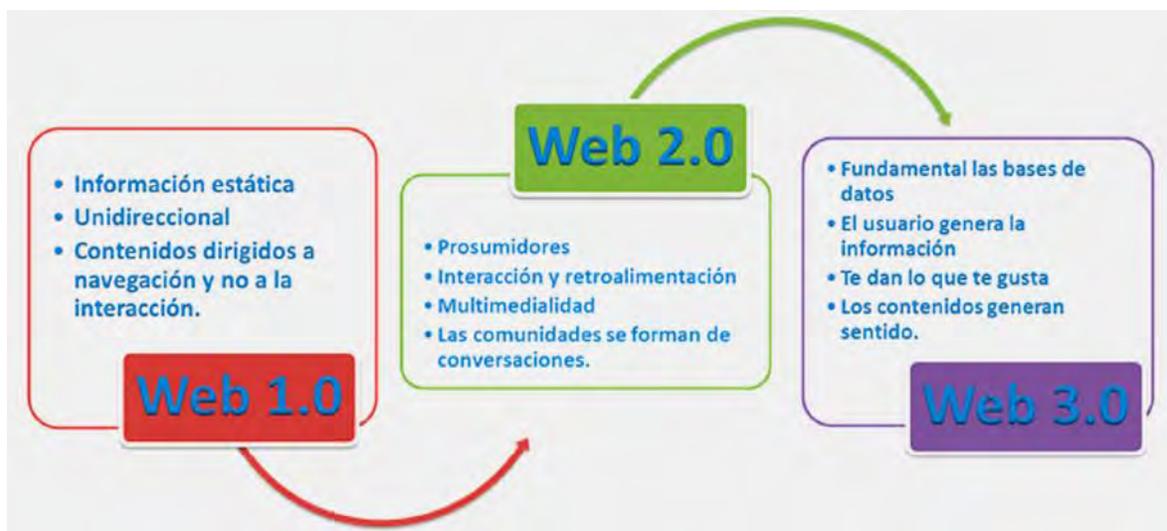
### 5.5.1 ¿Comunicación 3.0?

Las últimas tendencias están orientadas en un nuevo paradigma tecnológico denominado *Web 3.0* aunque aún se encuentre en debate su definición, se le asocia el concepto de web semántica y la transformación de la red como base de datos a través de internet y aplicaciones. Con relación a esto, también se pone en énfasis el rol de los usuarios como ejes de generadores y consumidores de contenido, otorgándole el nombre de prosumidores.

En este sentido, *la web semántica* pretende facilitar la información a través de la rotulación de datos ontológicamente, codificando una serie de datos que compartan o tengan relación a un significado similar. Por ese motivo, el desarrollo de una amplia base de datos es fundamental para generar una red de información inmediata y accesible. Por otro lado, también se ha mencionado que la web 3.0 y la semántica son dos conceptos diferentes, debido a que “la web 3.0 se refiere a un entorno en el que aplicaciones y agentes de usuario intercambian datos, los procesan e incluso realizan interferencias para generar nueva información” (DELGADO 2013; 10).

La nueva denominación del público objetivo es de *prosumidor* caracterizado por ser productor y difusor de información, el cual comparte por medio de las redes y aplicaciones. Bajo esta línea, “la viralidad de la Red ha convertido a estos usuarios en líderes de opinión, cuyos consejos tienen la capacidad de afectar la imagen de marca y los resultados económicos de una compañía, debido a su gran poder de prescripción” (SOENGAS, VIVAR, ABUÍN 2015). En este sentido, la comunicación comienza a establecer nuevos vínculos con la web 3.0, otorgándole un nuevo poder a los prosumidores o audiencias internas como embajadores digitales, generar o

utilizar aplicaciones para generar contenidos acorde a la información creada de los usuarios, entre otros que pronto se revelaran.



(DELGADO 2013; 11)

## VI. Metodología

La presente investigación cuenta con una metodología cualitativa, y de carácter exploratorio. Por este motivo, se ha dividido en dos etapas para un mejor desarrollo.

La primera cuenta una característica *descriptiva*, debido a que se detalla conceptos básicos sobre la comunicación interna 1.0 y 2.0, como por ejemplo: sus paradigmas, roles y herramientas. Cabe mencionar que, también se expone la vinculación con la comunicación para el desarrollo y la comunicación corporativa como enfoques que aportan a la comunicación interna.

Con respecto a la segunda, la investigación se torna *explicativa*, ya que se analizará el proceso de evolución de la comunicación interna en la empresa Liderman, señalando el impacto que ha obtenido y relacionándolo con los conceptos expuestos en la primera parte.

Objetivos de investigación	Variables	Fuentes de Información	Instrumentos
<p>General: Explorar la evolución de la comunicación 1.0 a la comunicación 2.0 consiguiendo un valor agregado y estratégico para las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de cambio de la comunicación del 1.0 al 2.0 a través de la historia de Liderman.</li> </ul>	<p>Fuente Primaria <u>Actores Sociales:</u> Gerente General, Jefe de Comunicaciones, Guardián de la Cultura, Colaborador del área de atención al Liderman y Lidermans</p>	<p><b>Entrevistas a profundidad:</b> Gerente General, Jefe de Comunicaciones, Guardián de la Cultura, Colaborador del área de atención al Liderman. <b>Focus Group:</b> Lidermans</p>
<p>Específico 1: Describir las principales fases de la evolución de la comunicación interna 1.0 a 2.0 a través de los paradigmas, roles y herramientas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paradigmas de la com. 1.0 y 2.0</li> <li>Roles de la com. 1.0 y 2.0</li> <li>Herramientas de la com. 1.0 y 2.0</li> </ul>	<p>Fuentes Primarias y Secundarias <u>Actores Sociales:</u> Gerente General, Jefe de Comunicaciones y Guardián de la Cultura</p>	<p><b>Revisión de material bibliográfico:</b> Libros, revistas, e-book, blogs especializados, artículos de investigación, tesis, ente otros. <b>Entrevistas a profundidad:</b> Gerente General, Jefe de Comunicaciones y Guardián de Cultura.</p>
<p>Específico 2: Determinar el impacto que ha conseguido la evolución de la comunicación interna para la creación de valor en las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentido de pertenencia de los colaboradores</li> <li>Empoderamiento del personal en la empresa</li> <li>Participación de los colaboradores en la empresa</li> </ul>	<p>Fuentes Primarias <u>Actores Sociales:</u> Gerente General, Jefe de Comunicaciones, Guardián de la Cultura, Colaborador del área de atención al Liderman y Lidermans</p>	<p><b>Entrevistas a profundidad:</b> Gerente General, Jefe de Comunicaciones, Guardián de Cultura y un Colaborador. <b>Focus group:</b> Lidermans.</p>

En el siguiente cuadro, se muestra la relación y definición que existe entre los objetivos y variables para desarrollar la presente investigación.

<b>Objetivos de Investigación</b>	<b>Variables de estudio</b>	<b>Definición</b>
Describir las principales fases de la evolución de la comunicación interna 1.0 a 2.0 a través de los paradigmas, roles y herramientas.	Paradigmas de la com. 1.0 y 2.0	Modelo teórico de comunicación que guía a la comunicación 1.0 y 2.0.
	Roles de la com. 1.0 y 2.0	Labor que cumple la comunicación 1.0 o 2.0 dentro de la organización.
	Herramientas de la com. 1.0 y 2.0	Instrumentos y espacios de comunicación 1.0 y 2.0 que son utilizados dentro de la organización.
Determinar el impacto que ha conseguido la evolución de la comunicación interna para la creación de valor en las organizaciones.	Sentido de pertenencia de los colaboradores	Cómo los colaboradores se sienten identificados y comprometidos con la marca
	Empoderamiento del personal en la empresa	Colaboradores con capacidad de proponer, opinar, decidir y realizar acciones que favorezcan a la organización.
	Participación de los colaboradores en la empresa	Cómo los colaboradores aportan su conocimiento y experiencias en la organización.

## Las herramientas metodológicas

**Entrevista a Profundidad:** Se realizó entrevistas a actores claves dentro de Liderman como Eduardo Silva, Gerente General, Martín Valdivia, Subgerente de Comunicaciones, Felix Rivas, el Guardián de la Cultura y una colaboradora del área de atención al Liderman (área administrativa). Cabe destacar que, los entrevistados son líderes formales dentro de la organización.

**Focus Group:** Se ejecutó dos focus group con los Liderman para comprender la experiencia del cambio de la comunicación que han percibido, cómo los ha impactado en su labor y su relación con la organización. En este sentido, se seleccionó a los participantes en base a la cantidad mínima de 4 años dentro de la empresa y la disponibilidad de tiempo ya que manejan dos turnos mañana y noche.

Ahora bien, el número de participantes en el focus group fueron de doce personas y se aplicó la herramienta dos veces, ya que primero se hizo con los Liderman del turno mañana y luego con el turno noche.

En el caso de las fuentes secundarias, se recolectó y analizó materiales digitales como libros, revistas, videos y blogs. Algunos autores internacionales son Alejandro Formanchuk, especialista en comunicación interna 2.0 en Latinoamérica; Dyana Miño, Magister en comunicación organizacional en Ecuador, entre otros.

## **VII. Caso: Liderman – Comunicación Interna 2.0: Una comunicación cruzada**

J&V Resguardo S.A. / Liderman fue fundada en setiembre de 1989 por Javier Calvo Pérez, quien nombró a su empresa con las iniciales de él y su esposa. Al empezar la empresa, contaba con poco presupuesto, personal, movilidad y una oficina que atendía a dos clientes. Al pasar el tiempo su cartera de clientes fue aumentando, y en 1995, instaló la central de alarmas Clave 3.

Luego de 15 años de su creación, J&V tiene más de 150 clientes en los que figuran empresas trasnacionales que se encuentran en el interior del país. La empresa cuenta con más de 3 000 empleados, una flota de vehículos, un centro de instrucciones, un edificio administrativo propio y oficinas en diferentes ciudades del Perú. Cabe destacar que, ofrece más de 15 servicios para sus clientes.

Misión: Atender con máxima eficiencia, los asuntos de seguridad delegados por nuestros clientes, para que se puedan enfocar en su operación principal; destacándoles el mejor talento humano respaldado por la cultura Liderman.

Visión: Llegar al 2018 con 20 mil Lidermans en Latinoamérica, brindando un servicio especializado, priorizando la calidad, cuidando del medio ambiente, protección de la vida y salud; para superar las necesidades conocidas y no conocidas aún por nuestros clientes.

Valores: Honestidad, Creatividad e Innovación, Solidaridad, Comunicación, Vocación por la Felicidad, Trabajo en Equipo y Sentido del Humor (LIDERMAN WEB OFICIAL).

## **VIII. Análisis**

### **Comunicación: Valor agregado y estratégico**

Desde sus inicios, Liderman siempre ha apostado que la comunicación es una herramienta que garantiza un fuerte vínculo con sus colaboradores y una fuente de aprendizaje continuo para mejorar. Eduardo Silva, Gerente General de Liderman, mencionó que los fundadores y gerentes dedicaban más del 70% de su tiempo en

mantener una comunicación face to face con sus colaboradores. Aunque esta práctica aún se mantiene pero a menor medida, actualmente existen diversos canales de comunicación que se han añadido y habilitado conforme al aumento de personal de la empresa.

“La comunicación es el principal valor de J&V Resguardo, somos una empresa exitosa porque aprendimos a comunicarnos con nuestra gente” mencionó Eduardo Silva (2015). Garantizar una comunicación abierta y directa con sus colaboradores, les ha beneficiado en respaldar su credibilidad y transparencia. En este sentido, se han formado los cimientos para una comunicación 2.0, la cual tiene una actitud abierta y espacios de comunicación donde los colaboradores puedan participar y dialogar. Ahora bien, las plataformas de comunicación de Liderman se caracterizan por su inmediatez y eficacia, debido a que manejan redes vivas que distribuyen el mensaje las 24h del día dirigida a todos sus colaboradores.

Bajo esta premisa, la comunicación en Liderman se constituye en tres conceptos para que funcione de forma fluida y eficaz. El primero es *la empatía*, debido a que ponerse en el lugar del otro ofrece la experiencia de entender cómo el mensaje puede ser transmitido e interiorizado. El segundo son *las plataformas*, ya que la inversión en infraestructura de comunicación beneficia en tener un mayor alcance con los colaboradores y obtener mayor feedback. El tercero consta en *dar una respuesta eficaz*, ya que con el tiempo han aprendido que los colaboradores deben de tener respuestas a dudas o sugerencias que solicitan. De este modo, Eduardo Silva determina que cada elemento en conjunto es parte de un proceso de comunicación eficaz, por lo que, se genera y convierte en un valor agregado que los diferencia.

La comunicación estratégica que genera Liderman en su comunicación interna se encuentra ligado al proceso que demanda un compromiso por parte de los directivos con sus colaboradores y viceversa. Bajo esta línea, se debe de creer, involucrar, aceptar y validar el proceso de comunicación que ha ido madurando. Por lo que, la diferencia con otras organizaciones es la eficacia y eficiencia en su comunicación con sus colaboradores.

Ahora bien, el valor agregado que ejerce en la comunicación es la velocidad de la información que promueve la acción y/o comportamiento de su personal. Con relación a esto, Eduardo Silva mencionó que para lograr este hecho, mantiene un contacto estrecho con su personal mediante distintas plataformas de comunicación, por ejemplo: Una vez se cuelga información en intranet, reciben más de 3 mil visitas que la comparten a las demás redes de empleados.

Por último, conforme ha ido creciendo la empresa Liderman, ha priorizado en mantener a todo su personal conectado al mundo digital, debido a que la mayoría de sus mensajes son transmitidos por estas plataformas digitales. Cabe resaltar que, la percepción de los colaboradores sobre la comunicación es que es un proceso bidireccional por tener una respuesta eficaz e inmediata gracias a estas herramientas y la disponibilidad.

### **Cultura Liderman**

La mayoría de organizaciones están orientadas a obtener una alta rentabilidad a partir de objetivos o resultados; no obstante, Liderman ha instaurado un modelo de gestión propio denominado “Lidermanía”, el cual se enfoca en la satisfacción de sus colaboradores mediante el cumplimiento de tres ejes: “Ama trata, Ama paga y Ama crece”. Cabe destacar que, la comunicación transmite estos tres conceptos por medio de diversas plataformas.

Ahora bien, el *ama trata* consta en mantener un buen trato con el personal y garantizar una política de comunicación bidireccional a través de diferentes acciones y espacios. En este sentido, las “puertas abiertas” es una expresión cultural que demuestra la libertad de acoger opiniones y/o diálogo por parte de los colaboradores; “el contacto diario con el personal” ayuda a conocer que es lo que perciben y sienten en su labor, el cual indica a la organización como mejorar e innovar. Asimismo, las herramientas de comunicación como la página web, la radio y el chat son utilizadas por el personal para realizar consultas que son atendidas inmediatamente.

El segundo eje, *ama paga*, responde en cumplir con las normas o legislaciones sobre remuneraciones al personal, de modo que Liderman efectúa los pagos de forma anticipada, también ofrece un programa de adelanto de sueldo dependiendo del caso. Con relación a esto, la cultura y comunicación interna 2.0 contienen una gama de características donde la transparencia y el compartir información son fundamentales, por ello, Liderman a través de publicaciones en plataformas digitales como intranet y Facebook, los colaboradores pueden estar informados si han realizado el pago o alguna consulta sobre ello.

El tercer eje es el *ama crece* el cual se basa en ofrecer a sus colaboradores estudiar carreras técnicas para su crecimiento profesional y alcanzar una mejor calidad de vida. Liderman realizó convenios con algunos de sus clientes, y al mismo tiempo, si alguno de ellos requieren una posición se organiza un concurso entre los Liderman que hayan egresado para cubrirla. Por este motivo, en este concepto se encierra la esencia del empoderamiento, ya que Liderman propicia un desarrollo en sus colaboradores otorgándole diferentes herramientas (FELIX RIVAS, 2015).

Bajo esta línea, la empresa ha tenido un cambio cultural trascendental en donde se tuvo que romper paradigmas sobre las nuevas tecnologías. En este sentido, la mayoría de sus colaboradores no tenían ningún contacto con herramientas digitales u consolas como la PC, por lo que se tuvo que realizar un cambio en su percepción y acciones que lo hicieran participar a través de estos medios. Por ese motivo, se organizaron capacitaciones para empoderar al personal para que pueda conocer cómo utilizar cada herramienta, y luego, se gestionó que las boletas de pago, préstamos, información y ayudas inmediatas sean por canales digitales como el intranet, el chat y Facebook. De esta forma, sus colaboradores cambiaron su percepción y rompieron algunos paradigmas sobre las nuevas tecnologías, de acuerdo con Martín Valdivia, Subgerente de Comunicaciones, el 68% de Lidermans se encuentra conectado y va en aumento.

Con relación a esto, la empresa ha conseguido trasladar su perspectiva de comunicación bidireccional y actitud a través de las herramientas digitales rompiendo brechas o paradigmas negativos sobre la tecnología, de modo que, con

el tiempo han potenciado rasgos de su cultura organizacional transformándola a una cultura 2.0. De acuerdo al grupo focal a los Lidermans, reconocen que estas herramientas los han favorecido no sólo en pedir información o ayuda sino también en participar en diálogos con sus superiores sobre nuevas ideas que pueden aplicarse para mejorar procesos. En una entrevista se realizó una pregunta sobre cultura organizacional e implementación de las nuevas tecnologías y acotó lo siguiente: “La ha potenciado porque no solo el personal hace demandas de lo que necesita sino también implementan nuevas ideas, con ello, podemos mejorar poco a poco y aportan de todas maneras. Eso hace que nosotros nos demos cuenta en algunas cosas que estemos fallando o mejoremos porque son personas requiriendo de comunicación y sin eso no podemos avanzar” (Colaboradora del área de atención al Liderman). Cabe resaltar que, un rasgo cultural de Liderman es la comunicación cruzada, la cual no significa una pérdida de autoridad por su horizontalidad sino una oportunidad para escuchar a sus colaboradores y aplicar este conocimiento en Liderman.

### **Herramientas de Comunicación**

Los fundadores de Liderman comenzaron a realizar una comunicación face to face con su personal, debido a que tenían pocas personas bajo su mando. Sin embargo, a medida que fueron creciendo se tuvieron que ir añadiendo más canales de comunicación que sean efectivos para garantizar la transmisión de mensajes y la cultura organizacional.

En sus inicios, su primer canal era la comunicación interpersonal, el cual tomaba más del 70% del tiempo de los gerentes aunque se recaudaba información desde el origen por el poco personal que contaba. Sin embargo, para poder reducir este porcentaje, se comenzó a utilizar el celular como herramienta de contacto inmediato y directo con sus colaboradores. Conforme iba creciendo la organización, se necesitó un medio masivo, por lo que se implementó los programas de radio para transmitir contenido acerca de hechos que pasaban en la organización, los valores de Liderman e información, y con el tiempo se instaló una radio corporativa propia. La empresa comenzó a tener más de 10 mil personas a su cargo por lo que

necesitaban herramientas que mantuviera una comunicación cruzada con su personal, que sea de respuesta inmediata y que sea también una fuente de información para la organización, por ello, a raíz de un comité de creatividad se realizó a plantear plataformas como las redes sociales. Eduardo Silva, Gerente General (2015), menciona que cuando la empresa comenzó a crecer a gran medida y mejorar también lo hicieron las redes.

Hoy en día, Martín Valdivia menciona que existen dos tipos de plataformas de comunicación. La primera consta en puntos de encuentro físicos, en donde existe un contacto directo con su personal a través de capacitaciones, reportes acerca de la empresa, charlas sobre la cultura Liderman y/o sesiones con los Gerentes y líderes que escuchan a los lidermans sobre inquietudes o ideas que pueden favorecer a la organización. El segundo son puntos de encuentros digitales, en donde se utilizan herramientas como el intranet, el chat, mails y las redes sociales para ofrecer canales de diálogo y participación a los colaboradores. Con relación a esto, la plataforma que se caracteriza por ser una fuente de información e interacción constante son las redes sociales, debido a que permite ver cuál es la percepción de los lidermans. Eduardo Silva mencionó que la comunicación es brusca, agresiva, a veces irracional pero cuando utilizas la empatía inmediatamente todo se convierte en positivo ya que Liderman lo interpreta como una señal o una fuente valiosa de información para mejorar.

Bajo esta línea, Liderman gestiona herramientas de comunicación 1.0 y 2.0 debido a la efectividad de cada una de ellas; sin embargo, su cultura organizacional ha ido madurando con el tiempo y fortalecida con una actitud 2.0, es decir, dispuesta a ser una comunicación bidireccional, en donde la jerarquía de poder es horizontal y el empoderamiento de sus colaboradores son lo más importante. Prueba de este cambio se denota en el caso de una colaboradora que atiende las inquietudes de los Lidermans: “Antes un colaborador que estaba trabajando en amanecida tenía que esperar su descanso o pedir un permiso para poder acercarse acá, a veces las llamadas eran muy saturadas entonces no podíamos atender a todas. Entonces, ellos tenían que venir a decir que es lo que necesitan, ahora con la web, con el chat

y con la facilidad de los correos que llegan, ellos ya nos hacen llegar en la noche sus demandas y nosotros en la mañana estamos mandando respuesta, por lo que no demora mucho tiempo y así abarcamos más solicitudes”.

Por otro lado, han resaltado que sus canales de mayor efectividad son *la comunicación interpersonal*, debido al contacto directo con su personal y llegar al origen de la fuente de información. Y *las redes sociales*, ya que tienen un mayor alcance de personas, y mantienen un diálogo abierto entre los colaboradores y la organización de manera inmediata y efectiva. En este sentido, la comunicación cruzada que Liderman ha sostenido desde sus inicios aún se ha preservado y transferido a una plataforma digital. Como menciona Martín Valdivia, “Cuando te comunicas con 10 mil u 11 mil personas en todo el país y quieres enviar un mensaje directo orientado a todo el mundo es imposible hacerlo viajando o por ejemplo el boletín no era un medio tan llamativo, por lo que, no era tan potente, eficiente ni ágil, y sobre todo, no te permitía un feedback muy rápido a comparación de las redes sociales”.

### **Flujos de Comunicación: Comunicación 2.0**

De acuerdo a los tipos de flujos de comunicación, Liderman se caracteriza por tener uno horizontal o lateral debido a que la jerarquía organizacional se rige por la empatía y la escucha con sus lidermans basados en el concepto de “Comunicación Cruzada” liderada por Eduardo Silva. Con relación a esto, la comunicación interna 2.0 se alinea bajo este tipo flujo y recalca el sentido bidireccional o multidireccional, por lo que, la comunicación cruzada tiene en esencia el sentido de la comunicación 2.0.

Eduardo Silva mencionó un ejemplo sobre este tipo de comunicación y su flujo horizontal. “Todo postulante de la compañía lo primero que veía era el celular del Gerente General. La mayoría de ellos se sorprendía y decía: Yo soy un postulante y ni siquiera he ingresado a la compañía y me das el celular del Gerente General, ¿Se volvió loco? ¿Contesta a todo el mundo? ¿Puede contestar llamadas? Para nosotros el valor es la comunicación abierta, antes de ingresar a una situación

que no deseable, comunícate. Además, la función del Gerente General es comunicarse y asegurarse que la organización te reporte, sí o no lo que sea correcto, pero que haya una comunicación eficaz” (EDUARDO SILVA 2015). De este modo, no sólo se demuestra la horizontalidad y vía bidireccional sino que también refleja la transparencia y credibilidad a través de una comunicación eficaz con sus colaboradores y hasta con los postulantes.

Si bien se han mencionado las herramientas de comunicación que utiliza Liderman, aún no se ha resaltado la relevancia de las redes vivas. A comparación de las redes sociales que se manejan en una plataforma digital, este tipo de redes se encuentran en el mundo real y se gestionan por medio de los propios colaboradores, en donde el contacto interpersonal es la principal interacción. Cabe destacar que, también se utilizan aplicaciones para poder realizar un contacto efectivo.

Bajo esta premisa, la teoría de la sociedad red que propone Manuel Castells también se vincula con el tipo de comunicación que maneja Liderman, debido a que propone la gestión de herramientas digitales para estimular la participación de sus colaboradores y el compartir información para un co-aprendizaje. Dentro del grupo focal con los lidermans, se concluyó que ellos reconocen que la gran mayoría de las plataformas de comunicación son canales de doble vía de información, ya que no sólo reciben información sino que ellos también pueden proporcionar contenido para la organización.

Por último, la dirección y el flujo de comunicación son también parte de la cultura 2.0 que Liderman ha ido perfeccionando. Eduardo Silva expresó un ejemplo de cómo su flujo de comunicación debe de ser asumido como un valor para la organización.

“Un subgerente debía llegar 6:40 a.m. a conversar con los grupos entrantes de ese día, pero por un defecto del cliente llegó a las 7:15 a.m. cuando llegó no había ningún liderman. En el modelo militar donde proviene la mayoría de personas sancionó a todo el mundo por no esperarlo ya que la demora fue de servicio. Nosotros le dijimos que ese no era nuestra política y tuvo que levantar el castigo y pedir disculpas a todos porque el

problema había sido suyo, es decir, el problema es de él, así sea un retraso requerido por el cliente, por ello, tuvo que trabajarlo más inteligentemente. Un tiempo después, esa persona no se adaptó, estuvo unos meses con nosotros, y se retiró. Por este motivo, el que se adapta termina entendiendo que los resultados de la compañía acompañan a un proceso que mejora la comunicación, por lo que es un tema central y el que se adapta es parte del éxito de la compañía” (EDUARDO SILVA, 2015).

El sentido de comunicación que gestiona Liderman se vincula con su cultura organizacional, por ello, es relevante asumir e interiorizar este aspecto para colaborar con la fluidez y propiciar una comunicación bidireccional con sus colaboradores.

### **Comunicación para el desarrollo en Liderman**

El rasgo de un comunicador para el desarrollo es haber desarrollado *la empatía* como herramienta para conocer al otro y ser un mediador para encontrar soluciones en conjunto. De este modo, Liderman ha enfocado y transmitido en su cultura este rasgo para propiciar una comunicación efectiva y garantizar valores como credibilidad, fidelidad y transparencia. Asimismo, uno de los pilares del crecimiento del negocio es por la comunicación con sus colaboradores, por ello, la herramienta de la empatía debe de ser asumida como un medio para conseguir éxito e innovación organizacional. Cabe resaltar que, interiorizar este concepto puede ser difícil de adaptar a algunas personas, ya que como se ha mencionado las percepciones de poder jerárquico aún prevalece.

Ahora bien, el segundo aspecto que sostiene la comunicación para el desarrollo es el *empoderamiento* a las personas para propiciar un espacio donde ellas puedan participar, involucrarse y tomar sus propias decisiones con herramientas que hayan facilitado el proceso de comunicación. En este sentido, Liderman favorece con una serie de programas y capacitaciones online dirigida a sus colaboradores para que obtengan más herramientas. Por otro lado, los puntos de encuentros físicos y digitales ofrecen la aplicación del empoderamiento de los lidermans para concretar un diálogo con los dirigentes y entre ellos para dar opciones, soluciones e innovación en base a una inteligencia y experiencia

colectiva. Cabe destacar que, el sentido de pertenencia de los lidermans se ha fortalecido, debido a que pueden intervenir en los cambios que puede producirse en la organización, y gracias a la comunicación cruzada y efectiva.

El tercero aspecto es la *participación y el diálogo*, en Liderman se alienta estos conceptos por medio de las plataformas y puntos de encuentros, ya que mantenerse comunicados es la clave del éxito de la empresa. Por este motivo, estimular estos aspectos se promueven desde el primer día, como expresó Eduardo Silva, desde el postulante hasta el último colaborador deben de entender que la comunicación es una pieza estratégica y relevante para Liderman. Asimismo, la libertad de expresión para los lidermans es fundamental; sin embargo, existen casos donde pueden cometer faltas y perder credibilidad, por lo que existen medidas para contrarrestar este tipo acciones. El proceso inicia desde la información de origen, en caso sea una mentira o confusión la credibilidad del liderman se pierde, por ello, las condiciones de una comunicación cruzada es que tenga credibilidad los hechos que informa.

La cuarta son las redes vivas, son una herramienta de gestión que también utiliza la comunicación para el desarrollo para fortalecer una comunicación bidireccional o multidireccional y que se fortalezca la inteligencia colectiva. Con relación a esto, Liderman empezó sus redes desde hace más de 25 años, y con el tiempo, ha aumentado su alcance sin comprometer la comunicación eficaz entre sus colaboradores. De modo que, las redes vivas aplican no sólo el contacto interpersonal sino que también utilizan una gama de herramientas digitales para facilitar el contacto.

Por último, la gestión de comunicación de Liderman tiene una convergencia con los conceptos de comunicación para el desarrollo, en donde se podría aplicar estrategias de la especialidad para propiciar nuevos resultados y/o alcances para la organización.

## IX. Conclusiones

### 1. Comunicación interna 2.0: Impactos

Por medio de su evolución, la comunicación interna 2.0 ha obtenido impactos positivos en organizaciones como la generación de ideas innovadores a través del diálogo y participación de los colaboradores, además de impulsar la fidelización del personal por medio de la actitud de escucha y acciones que ejercen los líderes de la organización a raíz del diálogo. Prueba de ello, se demuestra en Liderman que a través de su sentido y mecanismos de comunicación aseguran la participación de sus colaboradores con la empresa promoviendo oportunidades de mejora e innovación.

### 2. Comunicación Interna 2.0: Valor agregado y estratégico

La comunicación 2.0 genera valor agregado a las organizaciones a través de los resultados que trajo el cambio de paradigma, rol y herramientas de su evolución. En este sentido, Liderman refleja que la mayor participación de sus colaboradores, el desarrollo de ideas colectivas, una actitud de escucha por parte de los líderes, la transparencia de información y la comunicación efectiva fortalecen el sentido de pertenencia de los colaboradores, y estimulan un mayor desempeño en su labor.

Asimismo, la comunicación 2.0 es estratégica ya que propone un compromiso en la gestión de la comunicación. Bajo esta premisa, la responsabilidad de escucha de los líderes, la inmediata respuesta y transparencia de la organización, la fluidez de la comunicación e información y los apropiados canales de comunicación son los elementos necesarios para facilitar la credibilidad ante sus colaboradores y las audiencias externas.

### 3. Comunicación interna 2.0 y Cultura 2.0

Para lograr una comunicación interna 2.0 dentro de una organización, no sólo se debe de invertir en herramientas de comunicación como la

implementación de redes sociales sino instaurar y fortalecer una cultura abierta al diálogo, la simetría de poder y una estructura organizacional horizontal. Bajo esta premisa, la cultura organizacional de Liderman manejaba un dialogo abierto con sus colaboradores desde su fundación, por lo que establecer una comunicación 2.0 fortaleció su cultura y comunicación con sus colaboradores a través de la inmediatez de la información, transparencia y empoderamiento.

#### 4. Comunicación 1.0 y 2.0

La comunicación 2.0 ofrece un modelo completamente diferente al 1.0 dado que antepone a los colaboradores, otorgándole herramientas de información, interacción y participación, además de estar acompañado de un cambio cultural. Cabe destacar que, Liderman aún no se orienta a la propuesta 3.0 pero una vez fortalecido el modelo 2.0 puede tomar el reto de establecer el siguiente modelo.

#### 5. Comunicación interna 2.0 en Liderman

Liderman ejerce el modelo de comunicación interna 2.0 como principal facilitador y fortalecedor del relacionamiento con sus colaboradores generando beneficios e impactos positivos para la creación de valor a través de la actitud de escucha, herramientas digitales y flujo de retroalimentación.

### **Interrogantes para futuras investigaciones**

En base a esta investigación surgen algunas preguntas para futuras investigaciones:

- ¿Cuándo la comunicación interna 2.0 será reemplazada por la comunicación 3.0 y cuáles serán las consecuencias de este cambio?
- ¿Cómo y cuánto tiempo dura el proceso del cambio cultural, desde el 1.0 al 2.0?

- ¿Qué estrategias de comunicación interna 2.0 son aplicadas en caso de una situación de crisis y cuáles son las herramientas más efectivas?
- ¿Qué otros aportes puede dar la comunicación para el desarrollo en la comunicación interna 2.0?



## X. Bibliografía

AGENCIA SUIZA PARA DEL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN - COSUDE

2014 “Comunicación para el desarrollo. Una guía práctica” REDCOLATINA: División América Latina.

ALLES, Martha

2008 “Comportamiento organizacional” Granica. Buenos Aires

ARBAIZA, Lydia

2016 “Cómo crear valor en la empresa a través de las personas” En AméricaEconómica.

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-crear-valor-en-la-empresa-traves-de-las-personas>

BARRERA, Nicolás

2014 “Realidades y desafíos: Las comunicaciones internas en el INAPI” Santiago de Chile: Universidad de Chile.

<http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116594/REALIDADES%20Y%20DESAF%20C3%8DOS,%20LAS%20COMUNICACIONES%20INTERNAS%20EN%20EL%20INAPI.pdf?sequence=1>

BILELLA, Maximiliano

2014 Cultura Corporativa. Comunicación Interna y algo más. Consultado: 8 de junio del 2016.

<http://culturacomunicativa.wordpress.com/>

BRAVO, Claudio

2007 “De la mentalidad 1.0 a la 2.0” En Tendencias Comunicación 2.0.

CASTELLS, Manuel

2006 “Informacionalismo, redes y sociedad red: una propuesta teórica” En La sociedad red: una visión global. Madrid: Alianza Editorial.

CAPRIOTTI, Paul

2009 “Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión de la Imagen Corporativa” Chile: Libros de la empresa.

CAPRIOTTI, Paul

2013 “Planificación estratégica de la imagen corporativa”

[http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

COSTA, Joan

2014 “Identidad corporativa” SIGMA – TRILLAS: Biblioteca Internacional de Comunicación.

CORNEJO, Franklin

2011 “Hacia un enfoque de Comunicación para el Desarrollo” En Desde la Comunicación: apuesta para un desarrollo inclusivo. Paraguay: Instituto Latinoamericano de Comunicación para el desarrollo (ILCD).

DELGADO, Juan Sebastián

2013 “E-book: Networking 2.0 Una mirada diferente” Render web tejido digital.

DIAZ-MECO, Luis Miguel

2012 “Comunicación. La comunicación, como nunca te la habían contado”

<<http://lmdiaz.com/>>

FERNÁNDEZ, Sara

2014 Pasión por Comunicar. Comunicación Interna o cómo contar día una historia apasionante.

<<http://pasionporcomunicar.wordpress.com/>>

FORMANCHUK, Alejandro

2013 “¿Querés una cultura abierta en tu empresa? Atención con estos 4 mitos” En Todo significa. Blog.

<<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/los-4-mitos/>>

FORMANCHUK, Alejandro

2011 “Branding Interno: Una trama inteligente”. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

FORMANCHUK, Alejandro

2010 “Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural”. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

GAMBOA, Juan Carlos

2011 “Comunicación estratégica: Guía Práctica para proyectos de desarrollo” Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del Grupo BID: Development Communications Consultants. Consultado: 26 de Junio del 2016.

<<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Comunicacion-Estrategica-para-Proyectos-de-Desarrollo.pdf>>

GALEANO, Ernesto

SF “Modelos de Comunicación: Harold D. Laswell Los modelos lineales”

GARCÍA CANCLINI, Néstor

2012 “Cultura Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad”.

GARRIDO VERGARA, Luis

2011 “Habermas y la teoría de la acción comunicativa” En *Libros básicos en la historia del campo iberoamericano de estudios en comunicación*. Primera Revista Electrónica de América Latina Especializada en Comunicación. N°75: Febrero.

HERF Jeffrey

2008 “El enemigo del Judío. La propaganda nazi durante la Segunda Guerra Mundial y el Holocausto”

INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO DE PUEBLOS ANDINOS, AMAZÓNICOS Y AFROPERUANOS (INDEPA)

2010 “Aportes para un enfoque intercultural”. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

LARROUSE, Delphine

2007 “Monologue or Dialogue: Challenges of Comunication in Latin American Development Work” UK Cambrigde: Anglia Ruskin University.

LIDERMAN

SF “Liderman” Web oficial.

<<http://www.liderman.com.pe/>>

MEJÍA, Carlos Alberto

2012 “Los diferentes conceptos de valor” Documento Planning. N° 1202. Planning Consultores Gerenciales.

<[http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Febrero2012.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Febrero2012.pdf)>

MIÑO, Dyana

2014 “Evolución de la comunicación interna: De la Cultura organizacional 1.0 a 2.0” Quito: Universidad Central del Ecuador.

ONGALLO, Carlos

2007 “Manual de la comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones” Consultado: 22 de Junio del 2016.

<<http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>>

PATRIZZI, Gabriel

2013 “Reflexiones Comunicacionales”

[<http://reflexionescomunicacionales.wordpress.com/>](http://reflexionescomunicacionales.wordpress.com/)

PINEDA, Antonio

2014 ¿Cuáles son los 6 pilares de la comunicación interna de una empresa u organización? En Antonio Pineda Comunicar y Compartir Para crecer / Para convencer.

[<http://www.antoniopineda.es/cuales-son-los-pilares-de-la-comunicacion-interna/>](http://www.antoniopineda.es/cuales-son-los-pilares-de-la-comunicacion-interna/)

RANDSTAD

2007 “Tendencias. Comunicación interna 2.0” Consultado: 27 de Junio del 2016.

[<http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2008/01/tendenciasdic07comunicaion-interna-20.pdf>](http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2008/01/tendenciasdic07comunicaion-interna-20.pdf)

REY, Amalio

2009 “Actitudes 1.0 que ayudan a entender lo 2.0”.

[<http://www.amaliorey.com/2009/01/10/15-actitudes-10-que-ayudan-a-entender-lo-20/>](http://www.amaliorey.com/2009/01/10/15-actitudes-10-que-ayudan-a-entender-lo-20/)

ROBBINS, Stephen

1994 “Comportamiento organizacional” Pearson – Pretince Hall.

SOENGAS, Xosé; HIPÓLITO, Vivar y ABUIN, Natalia

2015 “New advertising and marketing strategies for a Hyper-connected society”

TIRONI, Eugenio

2006 “Comunicación estratégica” Aguilar Chilena Ediciones. Santiago de Chile.

UNESCO

2011 “Comunicación para el desarrollo fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas”

[<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication\\_form\\_dvelopment\\_oslo\\_c4d\\_pda\\_es.pdf>](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_dvelopment_oslo_c4d_pda_es.pdf)

URANGA, Washington

2007 Mirar desde la comunicación. Buenos Aires.

ZAPATA, Lelia

2014 “Comunicación interna valor estratégico” En Comunicar, Integrar y Progresar. Blog especializado en Comunicación Interna.

<http://leliapata.com/2014/03/14/comunicacion-interna-valor-estrategico/>



## XI. Anexos: Herramientas metodológicas

### Guía de entrevista

Nombre:

Edad:

Cargo dentro de la organización:

Años dentro de la organización:

¿Qué cambios ha visto dentro de Liderman?

¿Cómo la cultura organizacional ha cambiado gracias a la comunicación?

¿Qué cree que es la Cultura 2.0? Si no lo sabe se le explica y se pregunta ¿Qué piensa de ella?

¿Cómo se comunicaba antes la información de la empresa y cómo es ahora?

¿Cuáles eran los inconvenientes cuando se comunica alguna información de la organización antes y ahora?

¿Qué es la comunicación interna 1.0 y 2.0? ¿Qué son las redes sociales corporativas y que piensas de ellas?

¿Creen que las redes sociales interna son útiles para Liderman? ¿Cómo?

¿Crees que las redes sociales corporativas o medios digitales facilitan la comunicación dentro de la organización? ¿Por qué?

¿Cree que la comunicación interna ahora es una pieza estratégica en la organización? ¿Por qué?

¿Cuál ha sido la percepción de la comunicación dentro de Liderman? ¿Cuál ha sido el cambio? ¿Cree que ahora es mucho más importante? ¿Por qué?

## Focus Group

Objetivo: Conocer cuáles son los cambios percibidos en la comunicación dentro de Liderman, y a su vez, su percepción.

Número de participantes:

Rango de edades:

Cargo dentro de la organización:

Años dentro de la organización:

### Preguntas - 20 min

¿Qué es la comunicación para ustedes?

En el caso de tu lugar de trabajo ¿Cómo se aplica la comunicación?

¿Cómo se comunicaba antes la información de la empresa y cómo es ahora?

¿Cuáles eran los inconvenientes cuando se comunica alguna información de la organización antes y ahora?

¿Creen que las redes sociales interna son útiles para Liderman? ¿Cómo?

¿Cree que la comunicación interna ahora es una pieza estratégica en la organización? ¿Por qué?

### Dinámica 15 min

Se tuvo una diapositiva con herramientas de comunicación

- Podrían reconocer cuáles son los elementos que utiliza Liderman para comunicarse con ustedes y viceversa.
- ¿Cuáles eran las herramientas que se usaban antes y cuáles ahora?
- ¿Cuáles son los más efectivos? y ¿Por qué?

## Focus Group - Resultados Generales

Número de focus	Participantes (por cada focus)	Duración (por cada focus)
2	12 personas	45 min

Resultados Generales	
Preguntas	Respuestas centrales
Pregunta 1: ¿Qué es la comunicación para ustedes?	Una herramienta que nos permite hablar, tener información, estar en contacto.
Pregunta 2: En el caso de tu lugar de trabajo ¿Cómo se aplica la comunicación?	Nos permite comunicarnos entre nosotros, con la central y con nuestros supervisores ya sea por cualquier medio, sea celulares, chat, correo, intranet, radio y redes sociales. En caso necesitamos alguna información podemos pedirla al instante.
Pregunta 3: ¿Cómo se comunicaba antes la información de la empresa y cómo es ahora?	Antes todo era por celular o por cara a cara y eso era más complicado ya que a veces teníamos que ir a la central para preguntar sobre nuestros pagos o sobre información en general. Ahora es mucho más fácil porque tenemos varias formas de comunicarnos como el chat o facebook.
Pregunta 4: ¿Cuáles eran los inconvenientes cuando se comunica alguna información de la organización antes y ahora?	Antes era por el tiempo de respuesta ya que no era inmediato y eso nos retrasaba pero ahora tenemos la información que nos llega de forma rápida como por ejemplo revisamos intranet y el correo. Además antes siempre era cara a cara cuando teníamos una capacitación o una reunión general.
Pregunta 5: ¿Creen que las redes sociales interna son útiles para Liderman? ¿Cómo?	Claro porque nos ha facilitado a realizar preguntas, aportes o información de forma instantánea y nos responden muy rápido. Podemos participar mencionando nuestra opinión y como también mejorar la empresa.
Pregunta 6: ¿Cree que la comunicación interna ahora es una pieza estratégica en la organización? ¿Por qué?	Creemos que si ya que con los nuevos canales se ha repotenciado, ahora tenemos más formas de como estar comunicados no solo con nosotros sino también con la empresa misma, es decir podemos dar ideas opiniones y sabemos que nos van a escuchar.

Dinámica	
Podrían reconocer cuáles son los elementos que utiliza Liderman para comunicarse con ustedes y viceversa.	Celulares, radio, redes sociales y chat.
¿Cuáles eran las herramientas que se usaban antes y cuáles ahora?	Antes: Celulares y cara a cara. Después: Intranet, correo, chat, redes sociales, celulares, cara a cara y radio.
¿Cuáles son los más efectivos? y ¿Por qué?	Intranet porque podemos ver los comunicados o información de nuestro pago o información de la empresa. Chat porque podemos enviar dudas y nos responden de inmediato. Celular porque podemos comunicarnos de forma rápida en caso alguna emergencia. Redes sociales porque podemos estar informados de noticias, actividades y de nuestro pago.



## Tabla de distribución

Pregunta de Investigación	Hipótesis	Objetivo	Variables	Indicadores
¿Cómo la comunicación interna 2.0 se ha convertido en un valor agregado y estratégico en las organizaciones?	El cambio del paradigma de la comunicación 2.0 aporta mayores impactos positivos para las organizaciones basadas en la participación e interacción de los colaboradores como fuente principal para la innovación, fidelización y para mejorar las instituciones.	Explorar la evolución de la comunicación 1.0 a la comunicación 2.0 consiguiendo un valor agregado y estratégico para las organizaciones.		
		Describir las principales fases de la evolución de la comunicación interna 1.0 a 2.0 a través de los paradigmas, roles y herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paradigmas de la com. 1.0 y 2.0</li> <li>- Roles de la com. 1.0 y 2.0</li> <li>- Herramientas de la com. 1.0 y 2.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de los colaboradores sobre los cambios en la comunicación interna</li> <li>- Número de herramientas online y offline.</li> </ul>
		Determinar el impacto que ha conseguido la evolución de la comunicación interna para la creación de valor en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia de los colaboradores</li> <li>- Empoderamiento del personal en la empresa</li> <li>- Participación de los colaboradores en la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto/Medio/ Bajo Conocimiento e información de los colaboradores sobre la empresa.</li> <li>- Propuestas de mejora de los colaboradores para la empresa.</li> <li>- Participación en actividades dentro y fuera del horario de la empresa.</li> </ul>