



FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Carrera de Comunicaciones

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN
LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS Y STARTUPS. CASO:
PELÍCULA PASANTE DE MODA**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicaciones

Autores:

LUDWIN ALEXANDER MEYER VÁSQUEZ
(0000-0003-3800-2549)

JOCELYN VALERIA VILLANUEVA TELLO
(0000-0002-2893-6359)

Asesora:

Sandra Libia Bustamante Parodi
(0000-0002-0523-678X)

Lima – Perú

2020

DEDICATORIA

A los jóvenes emprendedores que
deciden implementar la comunicación
interna como matriz del éxito
organizacional.

A nuestros amigos comunicadores,
que anhelan el sueño dorado de
conseguir el trabajo perfecto y están en la
búsqueda constante de la estabilidad y
felicidad laboral.

A las mujeres, por su constante e
incesante lucha, para lograr la equidad y
desarrollo, desterrando poco a poco la
herencia del machismo en la sociedad.

A nuestras familias, por ser nuestro
máximo tesoro y por su apoyo
incondicional en cada una de nuestras
decisiones.

DEDICATORIA

Para Elsie Luz Celeste, César Alberto y Franck Eduardo, quienes son mi mayor adoración. A su innegable amor y construcción de unión día a día, siendo siempre mi fortaleza para triunfar, enseñándome a afrontar las diferentes vicisitudes que se presentan en la vida.

Y para Otoniel Vásquez de Osma, mi abuelo, quien desde pequeño me inculcó el hábito de la lectura con su clásico Perú²¹.

Ludwin Alexander Meyer Vásquez

Para María del Carmen Tello Briceño y a Edwin Augusto Villanueva Ríos, mis padres, quienes me han apoyado incondicionalmente a cumplir mis metas profesionales. Son los forjadores de mi camino y la persona que soy actualmente.

Agradezco a Dios y a la vida por los padres que tengo, porque con su amor y empuje, han sido mi motor y motivo para poder levantarme en los momentos más difíciles.

Jocelyn Valeria Villanueva Tello

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la carrera por contribuir con nuestro aprendizaje y fortalecer nuestras competencias. A los compañeros de la mención de empresarial. A Úrsula por ser nuestra Directora, a Rosa Luz por su don de servicio para con los estudiantes de la Facultad, a Sandra por cada detalle en el avance de nuestro trabajo, y a cada una de las profesionales entrevistadas, por su gentileza y buena predisposición.

ÍNDICE GENERAL

<i>DEDICATORIA</i>	<i>i</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>iv</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>vii</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>x</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>x</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>xi</i>
<i>CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>4</i>
1.1 Situación problemática.....	4
1.2 Formulación del problema.....	6
1.3 Justificación teórica.....	6
1.4 Justificación práctica.....	7
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 General	8
1.5.1 Específicos.....	8
<i>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</i>	<i>9</i>
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	9
2.2 Antecedentes de la investigación	21
2.2.1 Antecedentes internacionales.....	21
2.2.2 Antecedentes nacionales.....	29
2.3 Bases teóricas	36
2.3.1 Teoría del Clima Organizacional.....	36
2.3.2 Teoría de la Comunicación Humana.....	38
2.3.3 Teoría del Liderazgo Transformacional	39
2.3.4 Teoría de los Sistemas Cooperativos	40
2.3.5 Comunicación Interna como gestión estratégica	41
2.3.6 Principios teóricos de las startups	46
2.3.7 Hacia una Comunicación Estratégica	48

2.3.8 La Comunicación Estratégica Motivacional.....	49
2.3.9 La comunicación y su relación con las startups	51
2.3.10 Identidad Corporativa y Comunicación	52
2.3.11 Estrategias y buenas prácticas para mejorar la comunicación interna	53
2.3.12 Estrategias y buenas prácticas en las startups	57
2.3.13 La innovación y su importancia en la comunicación interna.....	52
2.3.14 Algunos aspectos sobre los emprendimientos digitales	53
2.3.15 Referencias sobre el concepto de CEO y el liderazgo	53
2.4 Definición de términos básicos.....	57
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	64
3.1 Tipo y diseño de investigación	64
3.1.1 Tipo de investigación.....	64
3.1.2 Diseño de estudio.....	64
3.2 Variables.....	64
3.2.1 Independiente.....	64
3.2.2 Dependiente	64
3.3 Método de la investigación.....	64
3.4 Escenario de estudio.....	65
3.5 Participantes	65
3.6 Instrumentos de recolección de datos.....	65
3.7 Procedimientos	65
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	75
4.1 Presentación de los resultados	75
4.2 Una mirada general hacia la Película Pasante de Moda	94
4.3 Percepción general de las entrevistas realizadas.....	114
CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapeamiento de la información. Fuente: Elaboración propia, 2020.....	74
Figura 2. Portada de estreno de la película <i>Pasante de Moda</i> , por Google (2020).....	75
Figura 3. Medios de comunicación externa de la empresa About the Fit, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	76
Figura 4. Medios de comunicación externa de la empresa About the Fit, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	78
Figura 5. Video para complementar el Currículo Vitae por video, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	79
Figura 6. Uso de herramientas tecnológicas un poco antiguas para la época, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	70
Figura 7. Instalaciones de la empresa, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	71
Figura 8. Comunicación interna del personal, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	71
Figura 9. Uso de herramientas tecnológicas, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	71
Figura 10. Comunicación interna del personal, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	72
Figura 11. Uso de herramientas tecnológicas, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	72
Figura 12. Uso de herramientas tecnológicas, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	72
Figura 13. Comunicación interna del personal, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	73
Figura 14. Fundadora de la empresa verificando las falencias de la empresa, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	73
Figura 15. Fundadora de la empresa verificando las falencias de la empresa, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	74
Figura 16. Asistente de gerencia, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	75
Figura 17. Asistente de gerencia, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	75
Figura 18. Asistente de gerencia, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	89
Figura 19. Uso de la bicicleta, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	89
Figura 20. Uso de la bicicleta, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	90
Figura 21. Compartir de los empleados por un cumpleaños, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015...	90
Figura 22. Aspecto negativo observado por la líder, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.	91
Figura 23. Salón de entrada, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	91
Figura 24. Recepcionista de la empresa, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	92
Figura 25. Recepción de la empresa, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	92
Figura 26. Recepción de la empresa, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	93
Figura 27. Comunicación del equipo, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	80

Figura 28. Comunicación del equipo, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	80
Figura 29. Comunicación del equipo, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	80
Figura 30. Entrevista de trabajo, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	81
Figura 31. Entrevista de trabajo, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	81
Figura 32. Entrevista de trabajo, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	82
Figura 33. Escena de rechazo a la diversidad en la organización, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	82
Figura 34. Escena de rechazo a la diversidad en la organización, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	83
Figura 35. Escena de rechazo a la diversidad en la organización, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	83
Figura 36. Escena de rechazo a la diversidad en la organización, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	83
Figura 37. Bienvenida al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	99
Figura 38. Bienvenida al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	84
Figura 39. Bienvenida al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	85
Figura 40. Indicaciones al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	85
Figura 41. Indicaciones al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	85
Figura 42. Indicaciones al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	101
Figura 43. Indicaciones al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	86
Figura 44. Indicaciones al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	102
Figura 45. Indicaciones al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	102
Figura 46. La campana como instrumento para la comunicación, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	103
Figura 47. Celebración del logro, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	103
Figura 48. Celebración del logro, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	104
Figura 49. Asignación de los espacios al nuevo talento, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	104
Figura 50. Uso del correo electrónico para la comunicación interna, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	105
Figura 51. Uso del correo electrónico para la comunicación interna, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	105
Figura 52. Uso de redes sociales para la comunicación interna y externa, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	106
Figura 53. Uso de la tecnología, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	90
Figura 54. Uso de la tecnología, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015.....	90
Figura 55. Comunicación interna a través del correo electrónico, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	90

Figura 56. Comunicación interna a través del correo electrónico, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	91
Figura 57. Comunicación interna a través del correo electrónico, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	91
Figura 58. Comunicación interna a través del correo electrónico, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	91
Figura 59. Comunicación interna a través del correo electrónico, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	92
Figura 60. Comunicación interna a través del correo electrónico, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	92
Figura 61. Uso del Facebook, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	92
Figura 62. Fluidez de la comunicación interna, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	93
Figura 63. Área de masajes, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	93
Figura 64. Recompensa por el trabajo realizado, por <i>Pasante de Moda</i> , 2015	93

“LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS Y STARTUPS. CASO: PELÍCULA PASANTE DE MODA”

RESUMEN

La investigación en curso busca analizar la importancia de la comunicación interna desde la gestión organizacional como herramienta estratégica en los nuevos emprendimientos y startups, tomando como referencia la película *Pasante de Moda*. Se basó en un “Estudio de Caso”, con un diseño no experimental, a través del método cualitativo. El escenario de estudio se ubicó en la película y se consideró a sus personajes como la población. Por ser una investigación cualitativa, no es imprescindible definir una muestra estadística que permita la generalización de los resultados a una población analizada. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron: guía de observación directa a la película, guía de observación documental para fuentes secundarias y el cuestionario de entrevista. Como resultado se obtuvo que, la Comunicación Interna se muestra claramente en esta película, ampliamente difundida en este modelo de *startup* que cuenta con una gestión de impacto vinculada al uso de las formas de trabajo de vanguardia y a la integración de las nuevas tecnologías de la comunicación. Concluyendo, en *Pasante de Moda*, se observan aspectos ciertamente relacionados con las startups, en concordancia con el desempeño de esta organización a lo largo de la narrativa de la historia. La Comunicación Interna se nota como el sustento de la obtención de las metas en la organización, la valoración del desempeño de sus partes y la afirmación de los logros, en torno a las relaciones que se generan en el interior de esta organización.

Palabras claves: comunicación interna, película pasante de moda, gestión organizacional, nuevos emprendimientos, startups.

“INTERNAL COMMUNICATION AS A STRATEGIC TOOL OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN NEW VENTURES AND STARTUPS. CASE: THE INTERN FILM

ABSTRACT

The research in progress seeks to analyze the importance of internal communication from the organizational management as a strategic tool in new ventures and startups, taking as a reference The Intern film. It was based on a "Case Study", with a non-experimental design, through the qualitative method. The study scenario was located in the movie and its characters were considered as the population. Since it is a qualitative research, it is not essential to define a statistical sample that allows the generalization of the results to an analyzed population. The techniques and instruments of data collection were: guide of direct observation to the film, guide of documentary observation, for secondary sources and the interview questionnaire. As a result, it was obtained that, the Internal Communication is clearly shown in this film, widely spread in this startup model that has an impact management linked to the use of the vanguard work forms and to the integration of the new communication technologies. Concluding with The Intern, we observe aspects certainly related to startups, in accordance with the performance of this organization throughout the history narrative. Internal Communication is seen as the support for the achievement of goals in the organization, the assessment of the performance of its parts and the affirmation of the achievements, around the relationships that are generated within this organization.

Keywords: internal communication, the intern film, organizational management, new ventures, startups.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es parte de la cotidianidad de los seres humanos, es un proceso social de gran relevancia por naturaleza. Esto permite a las personas, interactuar y relacionarse con su entorno de diversas maneras. En las organizaciones no pasa desapercibido, es todo lo contrario. Se vuelve aún más imprescindible, particularmente, en el tema de su funcionamiento. Tanto adentro (comunicación interna) como hacia afuera (comunicación externa). Donde se busca promover el desarrollo de las interacciones humanas para la optimización de las relaciones interpersonales en los diferentes niveles jerárquicos.

En este sentido, es muy importante la existencia de la comunicación que permita la difusión de políticas y de principios empresariales. Pese a esto, aún existen organizaciones que no se han preocupado por desarrollar y aplicar estrategias que permita una comunicación abierta y fluida con sus *stakeholders*, desprendiéndose totalmente de la exigencia del evolutivo mercado. Los objetivos y valores de una organización requieren de la comunicación para optimizar el desempeño de sus colaboradores, y, por ende, que se ajusten a los retos y demandas que sus actividades diarias les exige.

La tecnología se ha mostrado como un gran aliado para la comunicación integral de las organizaciones, porque las ideas en sus dos estructuras (interna y externa), permite llegar de diversas formas a los colaboradores. Sin embargo, estos recursos y herramientas no trabajan dispersos, deben estar bien estructurados para que haya una correcta difusión de la información. Donde la organización debe encargarse de promover procesos de participación para mantener un buen clima organizacional, que, aunado a la cultura organizacional, las condiciones físicas de las instalaciones, la motivación, entre otros, eleven el grado de disposición y entrega de cada colaborador, basada en la igualdad, trato equitativo, reconocimiento, adecuadas remuneraciones, y un liderazgo que surja de las necesidades reales de esta.

De acuerdo con lo expresado, se genera la necesidad de analizar la importancia de la comunicación interna desde la gestión organizacional como herramienta estratégica, donde se tomará como referencia la trama de la película *Pasante de Moda* o *The Intern* (2015), en su idioma original. Dirigida por Nancy Meyers y protagonizada por Robert De Niro y Anne Hathaway. Precisamente la actriz estadounidense, interpreta a Jules Ostin, una mujer emprendedora, familiar y creadora de una startup (*About The Fit*) con mucha dedicación y entrega. Donde claramente se observa que participa en todas y cada una de las actividades inmersas en su propia compañía, asumiendo de manera polivalente su rol como CEO. Es decir, en los aspectos de gestión, dirección administrativa, comunicación y marketing.

Al respecto, en cuanto al sistema organizacional de la empresa en relación con la proyección de una startup y su comunicación interna, se consiguen algunos elementos altamente significativos para mostrar como:

- Se comprometen de manera colectiva, con el posicionamiento de la empresa.
- Se dinamizan las relaciones interpersonales.
- El nivel de exigencia para los trabajadores es bastante competitivo.
- Se emprende en función del uso del tiempo y del esfuerzo.

En contraposición con otras características que ciertamente son observadas negativamente como quizá:

- La escasa apreciación del trabajo de los demás.
- La exigencia en cuanto al rendimiento que, muchas veces afecta la comunicación interna más cercana.
- El exceso de trabajo para la figura gerencial de este tipo de organización.

De tal manera que, en *Pasante de Moda*, se observan aspectos ciertamente relacionados con las startups, en concordancia con el desempeño de esta organización a lo largo de la narrativa de la historia. La comunicación interna se nota como el sustento de la

obtención de las metas en la organización, la valoración del desempeño de sus partes y la afirmación de los logros, en torno a las relaciones que se generan en el interior de esta.

En este contexto, y, en virtud de lograr los objetivos propuestos, se estructura la investigación de la siguiente manera:

Identificación y formulación del problema, compuesto por la contextualización del problema abordado, su formulación y justificación e importancia.

Marco teórico, donde se exponen los antecedentes de la investigación y sus bases teóricas y conceptuales, que no es más que una compilación de fuentes secundarias (bibliográficas) que permiten fundamentar teóricamente el estudio.

Metodología, explica la metodología a seguir para el desarrollo del estudio en función de los objetivos a alcanzar, indica el tipo y diseño de investigación, las variables, el método de la investigación, el escenario de estudio, los participantes, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos.

Resultados y discusión, comprende la presentación de los datos recolectados a través de los diferentes instrumentos aplicados, a su vez, se realiza un análisis de estos a fin de generar las conclusiones del estudio.

Conclusiones y recomendaciones, es este apartado se realiza un resumen general de la investigación contrastando los resultados obtenidos con los objetivos inicialmente planteados, lo que permitirá verificar el logro de cada uno de ellos, posteriormente los investigadores observan las brechas, falencias o carencias existentes en relación con el tema de estudio y proponen una serie de recomendaciones.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas las cuales comprenden los autores y fuentes citadas a lo largo del estudio y los anexos que muestran los instrumentos a ser utilizados para la recolección de la información tanto de fuentes primarias como secundarias.

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

La gestión organizacional define la habilidad de los líderes para controlar y dirigir al personal basados en los objetivos propuestos por la organización. Una buena gestión se compone de cuatro factores imprescindibles: planificación, organización, dirección y control, todos orientados hacia la calidad, responsabilidad, confianza, seguridad, competencias y protección al trabajador.

Por tanto, esto precisa de una correcta toma de decisiones, para lo que es necesario una serie de medidas con la finalidad de mejorar la productividad y competitividad de la empresa. Estupiñan y Batista (2018, p. 8) indican:

“La postmodernidad obliga a cambiar la forma de mirar y de concebir al mundo, las organizaciones se desarrollan en un contexto de globalización, internacionalización y apertura económica, procesos caracterizados por la multiplicidad, velocidad y complejidad, convirtiéndose en una etapa histórica que configure un nuevo modelo de pensamiento que anuncia la necesidad de cambio”.

Ahora, las organizaciones empresariales descubren formas más innovadoras para vincularse con sus clientes y con su personal, que posibilite un beneficio mutuo, desarrollador de sinergias, donde es necesaria la productividad creciente en ambientes cada día más dinámicos y lograrlo exige flexibilidad. La estructura de mando implica contemplar vínculos interpersonales en diversas dimensiones, donde las tareas particulares deben coordinarse entre diversas especialidades, y, articuladas en la cadena de valor, sujetas a pautas propias de cada función (logística, producción, mercadeo y comercialización, comunicación interna y externa, desarrollo humano, investigación y desarrollo, información y gestión financiera).

En el contexto europeo, según el informe realizado por la Firma Binder, Dijker y Otte (BDO) (2020), las empresas se encuentran funcionando en un entorno difícil en términos macroeconómicos, desde el 2015, la economía ha experimentado un crecimiento del 2% anual, con perspectivas de crecimiento moderado del PIB del 1,4% anual entre el periodo

2020-2021. La BOD (2020) indicó que las empresas están aportando a la inversión estratégica como herramienta de gestión empresarial, el 31% de estas empresas tienen como objetivo mejorar con esto su rentabilidad, mientras que el 29% se centra en el mantenimiento de su actual estatus de liderazgo y el 5% prevé el declive de su organización, estudio basado en países como: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Italia, Noruega y Reino Unido.

En garantía del liderazgo en los próximos cinco años, según lo indicado por la BOD (2020), las empresas europeas están apostando por atraer y retener talento de calidad, según el 22% de las mismas, pues consideran que el clima empresarial de su país va a empeorar en los próximos años. Entonces, una forma de lograr la retención de ese talento lo proporciona la comunicación interna, se presenta como una herramienta de gran utilidad para implementar y gestionar la planificación estratégica, optimizando el incremento de la competitividad. Su clave radica en la capacidad de relacionar a la plantilla con dicha planificación, donde la plantilla corresponde a uno de los activos más preciados dentro de toda la organización.

En este sentido, la comunicación interna desempeña un papel crucial para involucrar al personal, hacerlo más partícipes, convirtiéndose este, en embajadores de la marca o *employer branding*. El estudio realizado por el Instituto Global Mckensey (2019), indica un incremento en la productividad entre el 20 y 25% de las empresas donde sus empleados están conectados, es decir, la productividad se eleva donde se aplican las estrategias de comunicación interna, la cual tiene un efecto dominó en la motivación y productividad de sus empleados.

En Latinoamérica, se respira un aire distinto, la comunicación de y en las organizaciones en muchos de los países que la conforman es considerada de forma negativa. Arzuaga (2019) menciona, en Colombia, por ejemplo, existe una apreciación negativa de la comunicación interna, porque es asociada directamente a las relaciones públicas. En Brasil y México, afirma Arzuaga (2019), se vienen realizando investigaciones encaminadas al impulso de la comunicación interpersonal de la organización, la socialización organizacional y la comunicación entre los grupos y equipos de trabajo.

Para el caso de Perú, según la Ancham Perú (2019), existe una fuerte necesidad de cambiar la cultura organizacional, de introducir a la comunicación interna como elemento clave para transmitir objetivos, valores y metas de la empresa, sus líderes se deben concienciar en fundamento de que su público interno es tan importante como el externo. Sin embargo, en el país ya hay empresas que vienen desarrollando un conjunto de iniciativas al respecto, generando una cultura de diversidad e inclusión, tal es el caso de Sodexo, quienes han estado implementando iniciativas de comunicación inclusiva. Avianca, por su parte, según la Ancham Perú (2019), gestiona espacios para generar conversaciones dentro de la empresa que impacten sobre su clima laboral. Asimismo, Entel, desarrolla una campaña de líderes mediáticos y humanos para difundir mensajes a sus colaboradores, por medio de plataformas como las redes sociales internas.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la importancia de la comunicación interna desde la gestión organizacional como herramienta estratégica en los nuevos emprendimientos y startups, tomando como referencia la película Pasante de Moda?

1.3 Justificación teórica

El presente estudio es de gran relevancia en la actualidad, debido a que en un nivel teórico aborda un tema imprescindible para las organizaciones: la comunicación interna. Precisamente, la gestación de esta necesidad se ha convertido en una herramienta clave para las empresas, a las que les genera, mediante un buen uso, la transmisión correcta de la información a los colaboradores. Teniendo como resultado: una cultura de apropiación, sentido de pertenencia y fidelidad, creando motivación y valor si se tiene claro los principios y retos que se presentan en la labor diaria.

La comunicación interna siempre ha estado presente en las organizaciones, con ella circula la información que permite la relación entre los colaboradores de acuerdo con su nivel jerárquico. La diferencia es que no en todas las organizaciones se tiene conciencia sobre el papel que esta cumple, considerando que carecen de políticas sólidas, continuas y dinámicas

para la gestión de la información, y no están al nivel de dar respuestas estratégicas a los complejos cambios y desafíos que implica el manejo de una organización, independientemente del tamaño, se viven tiempos de gran competitividad que cobran un precio muy alto a las empresas que cometen este error.

1.4 Justificación práctica

En un nivel práctico, la presente investigación toma gran notoriedad, pues abarca el talento humano, que se convierte en el motor de las empresas, las cuales deben trabajar día a día por retener a los mejores, aumentar su rendimiento y motivarlos, haciéndolos sentir integrados y en sintonía con la filosofía de la organización a través de la circulación de mensajes claros que resalten los valores, las metas, la visión, la misión y sus estrategias corporativas. Por lo tanto, la certeza en la comunicación toca el funcionamiento efectivo y metodológico con una significación en la conformación organizacional y en la intencionalidad de asegurar un posicionamiento competitivo y un bienestar interno, que centre su atención en la filiación de las estrategias vinculadas a facilitar ciertos procesos y a la compilación de la información, todo en beneficio de su productividad y rentabilidad.

Con el presente estudio se pretende indicar que una adecuada política comunicativa abarca la difusión precisa de los que acontece dentro de la organización, evitando mensajes destructivos que puedan divulgarse, particularmente en situaciones como reducción de personal, destitución de cargos, alianzas, o problemas financieros que pudiera estar enfrentando la organización, entre otros. Se precisa en esta tesis la necesidad de divulgar y socializar resultados de gestión, establecimiento de canales para la resolución de conflictos entre los colaboradores y departamentos.

De acuerdo con lo señalado, se deja en claro los aspectos que deben tener las estrategias de comunicación expresados en la investigación en curso. Entonces, el paso siguiente sería el establecimiento de los canales para su efectividad. Desde este ámbito, se vincula en principio con la transmisión de la información a partir de los canales óptimos,

actualizados y con una estructuración tecnológica ampliamente difundida, generando redes internas o intranet, para fomentar una interacción moderna y eficaz.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Analizar la importancia de la comunicación interna desde la gestión organizacional como herramienta estratégica en los nuevos emprendimientos y startups, tomando como referencia la película *Pasante de Moda*.

1.5.1 Específicos

- Analizar los canales y herramientas de comunicación interna que impactan en el clima organizacional.
- Identificar los objetivos corporativos y valores culturales de la empresa.
- Estudiar el impacto del liderazgo en la comunicación interna.
- Estudiar el impacto de la comunicación interna en la gestión de la diversidad cultural.
- Analizar la gestión del desempeño de la organización en Perú.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

El presente apartado se origina de la necesidad particular de analizar la importancia de la comunicación interna desde la gestión organizacional como herramienta estratégica en los nuevos emprendimientos y startups, por ello se desarrollan diversas visiones de investigadores para establecer comparaciones con el presente estudio. Iniciando con Castro, et al., (2020) considera a la comunicación interna como una serie de instrumentos que, si se enfocan de forma productiva dentro del interior de las empresas, potencia el sentido de pertenencia de todos y cada uno de sus trabajadores, así como también, incentiva a que las habilidades de comunicación optimicen el funcionamiento de la empresa, estratégicamente. Se enfocó en el abordaje de la comunicación interna de esta empresa, desde la óptica de las relaciones públicas.

Así pues, Castro, et al., (2020) establecieron un método de comunicaciones, donde el requisito inicial para la consecución del éxito, se fomentó en el buen funcionamiento de sus comunicaciones a lo interno y en una comunicación efectiva dentro de todas las jerarquías de funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, se logró la presentación documentada de magazines, publicaciones y correspondencias internas, entre otras herramientas. De igual manera, se elaboró una serie de entrevistas donde se conversó con los representantes de las áreas comunicacionales y de talento humano, para identificar la productividad en el desarrollo de la comunicación interna.

En consecuencia, observó un impacto significativo en la diferenciación de las planificaciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo, así como también en el establecimiento de una comunicación interna con el uso de diversos canales estratégicos e instrumentos informativos de distinta índole, como lo son: los correos electrónicos y boletines informativos, la elaboración de la revista empresarial, las reuniones de trabajo de carácter

mensual, los eventos comunicativos trimestrales y las publicaciones testimoniales, en igualdad de condiciones dentro de la empresa (Castro, et al.,2020).

Castro, et al., (2020) señalan que la comunicación interna desempeña un papel altamente estratégico dentro del trabajo organizacional. Este aspecto es el que se considera como el que produce cohesión en todas y cada una de las partes humanas en el desenvolvimiento efectivo de la empresa, así como también, en las funciones dependientes e independientes que hacen posible el incremento en sus niveles de productividad y desarrollo.

Por su parte, Robledo, et al., (2020), señala al *storytelling* como una estrategia estructurada en el uso de los sentidos y emociones, para el desarrollo de herramientas comunicativas ajustadas a éstas. Fomentándose la valoración de experiencias, partiendo de las historias de entretenimiento inmersas en la memoria colectiva de los empleados, con una información sencilla y de fácil comunicación.

De igual manera, se asoma el EMC2, donde se concibe como una de las organizaciones empresariales de gran valor a nivel global y con un amplio desarrollo de investigación, dentro de su potencial humano. Se posiciona entre los primeros lugares de desempeño institucional a nivel mundial, debido a ser una empresa que se caracteriza por el uso de herramientas que contribuyen en la narrativa y origen de las experiencias, ampliando su inclusión y diversidad (Robledo, et al., 2020).

Se desempeñaron en determinar el beneficio y la factibilidad de la integración de los empleados, como intérpretes de las experiencias corporativas y como desarrollo clave en el fortalecimiento y el impulso del compromiso laboral. De esta manera, se logra un compendio de todas las historias obtenidas de esta experiencia para elaborar un formato, donde se evidenciará el impacto que logró tener este mensaje en los trabajadores y la forma en que caló dentro de la transmisión de la información requerida para la conexión con el mensaje inicial y visión estratégica de la empresa.

Crearon un perfil de discusión para enmarcar las narrativas corporativas que iban a ser diseñadas, partiendo del modelo de gestión *storytelling* institucional. Se representa así, de esta forma, todos y cada uno de los ámbitos que, generalmente, son poco perceptibles para que, dentro de estos, sean incorporados en contribución con la comunicación interna, el uso de herramientas profesionales y el incremento de un desempeño cercano y enmarcado en los valores empresariales de la organización.

Por otro lado, Matheus (2014) se enfocó en mostrar las Teorías de la Organización que, en concordancia con la comunicación, ha evolucionado dentro de las empresas, utilizando las nuevas tecnologías para ello, en el principio de fomentar una empresa globalizada. De allí que también se muestren diversas representaciones analíticas en cuanto a temporalidad, gestión de la comunicación y, primordialmente, actuación de su talento humano. Entre los aspectos más representativos de la comunicación se encuentran la situación de la gerencia del personal y teorías ampliamente difundidas como las de Weber, Taylor y Fayol.

Matheus (2014) trabaja principalmente en destacar que la información es más significativa, comparativamente, con la comunicación, al igual que se establece la preferencia por el uso de comunicaciones formales en contraposición con las informales. Así como también, se motiva para el seguimiento de las instrucciones. De igual manera, se muestran otras posturas como los conocidos Modelos Humanistas, donde aparecen las Escuelas de Relaciones Humanas, las Escuelas Motivacionales y la Escuela del Comportamiento Organizacional. Desde otra perspectiva, aparece el Enfoque Sociológico, con preponderancia en el desarrollo social y técnico, así como también en los Modelos Estratégicos, de Sistemas Sociales y de Contingencia.

Otros de los Modelos de Gestión representativos para el autor, tienen que ver con la gestión de la cadena de información, la gestión post industrial y los enfoques contemporáneos como los de Stewart, Nonaka, Sveiby y Morrison. En este punto, se trabaja principalmente

con el intercambio de la comunicación, la creación de ambientes cibernéticos para el desarrollo de ésta, la difusión de las tecnologías en la comunicación y la conectividad empresarial como requisito para una comunicación efectiva (Matheus, 2014).

Finalmente, se logra presentar un amplio compendio de Teorías donde, desde las clásicas, pasando por las sociológicas, hasta las de nueva generación como las tecnológicas, se orientan, primordialmente, en el fomento de una comunicación contenida dentro de la funcionalidad de las empresas y en el desempeño de cada uno de los integrantes de esta. Es así como se alcanza el abordaje de la funcionabilidad y competitividad de un entorno altamente comunicativo y se logra revisar, tanto interna como externamente, las redes de comunicación sociales que se toman, como instrumentos para mejorar las potencialidades en el desempeño de todos los integrantes de la empresa y para el mejoramiento de la comunicación interna como herramienta estratégica, dentro de la gestión empresarial (Matheus, 2014).

Belategi, et al., (2019) todas las apreciaciones fueron del interés para su investigación, desde los niveles gerenciales hasta los puestos de menor responsabilidad. Se toma en consideración que la gestión empresarial, dentro del área de sus comunicaciones, aplica una serie de estrategias que se deben adecuar a los lineamientos internos y a las políticas de trabajo vinculadas, especialmente, al bienestar de los trabajadores, a la filiación que éstos sientan hacia el compromiso con su empresa y al desempeño que, a la larga, optimiza su desenvolvimiento en el entorno laboral.

Belategi, et al., (2019) organizaron, en igualdad de condiciones y participaron, consecutivamente, en políticas enmarcadas en el abordaje de la percepción de los empleados con respecto a la generación de sus intereses y a la consecución en sus expectativas, internamente en la organización empresarial, concluyendo que, en primer lugar, existe una amplia contribución en cuanto a las teorías investigativas de la comunicación en el manejo empresarial, a nivel de comunicación interna. Seguidamente, se estima la participación y los

distintos modelos de servicio, como una responsabilidad a lo interno de manera cooperativa y democrática. Finalmente, se enfocó la atención en el grupo de trabajadores que lograron transmitir la información con un nivel cooperativo entre las prácticas comunicativas internas y la visualización en la consolidación de estrategias perdurables en el tiempo, para la evolución de la empresa.

Asimismo, Coll & Lluís (2020) partieron de la mezcla de los elementos analíticos y creativos por medio del desarrollo de acciones estratégicas, previamente planificadas y adaptadas al marketing que genere viabilidad, difusión e impacto en el aprovechamiento de las publicidades y los modelos comunicativos estratégicos. Hicieron especial énfasis en los ambientes digitales, donde se sugieren una serie de comparativas entre marcas, campañas y reconstrucción de acontecimientos de amplia difusión, para posicionar las comparativas de diferentes maneras en la construcción de acciones comunicativas y de mercadeo, capaces de atraer la mayor cantidad de público y, a través de las estrategias digitales, integrar la creatividad en la potenciación de su desarrollo y de su crecimiento en mercadeo.

Se complementa totalmente la investigación con una comunicación asertiva y en multiplicidad de canales comunicativos donde, para el crecimiento de cualquier posicionamiento estratégico, se hace necesaria una comunicación digital estratégica, así como una perspectiva de comunicación digital, tal como el *growth hacking*, el cual contiene dentro de su estructura, el uso de estrategias digitales, la sincronía del trabajo analítico y creativo. Esta comunicación se enfoca en gran medida, en planificar distintos modelos que, en este caso, se parte de un modelo RACE, donde se toman las consideraciones ineludibles para generar alternativas con el uso de las tecnologías de la información, en el logro de resultados masivos (Coll & Lluís, 2020).

Coll & Lluís (2020) planificaron un desarrollo de propósitos, con el fin de lograr unos objetivos iniciales en el menor tiempo posible, estandarizando la comunicación digital de forma trimestral, dentro de sus prácticas, con objetivos específicos y ponderables. En

paralelo, se ejecutan políticas y acciones de seguimiento y control para, en el momento, cuantificar y corregir el monitoreo permanente de esta fase del Modelo RACE conocido como Evaluación, donde se toman todos los indicadores y se determina el desempeño y la factibilidad de cada uno de ellos.

Coll & Lluís (2020) indicaron que en esta generación de la comunicación digital, se hace mención a los llamados:

- Medios Ganados (vinculados con las relaciones públicas).
- Medios Pagados (los cuales tienen que ver con la publicidad).
- Medios Propios (enfocándose en la viralización y los contenidos a ofertar).

Coll & Lluís (2020) concluyen que, existe una serie de factores que logra viralizar, de acuerdo a las estrategias de marketing que se utilicen, el aspecto positivo, ventajoso y potencial de ciertos contenidos donde, vinculados con la evocación de situaciones positivas y el uso de una comunicación asertiva, se logra la transmisión del mensaje ampliamente difundido y adecuado a las expectativas iniciales. En otro sentido, a través del uso de las acciones comunicacionales digitales, se conduce a una prevalencia integradora de marketing, estrategias de relaciones públicas y de comunicación digital.

Zapata (2020), vincula terminologías como comunicación estratégica en conjunto con innovación donde, dentro de la innovación empresarial, el gran protagonista es el elemento comunicativo. En este caso, los elementos comunicativos digitales juegan un papel predominante en las técnicas de gestión, tales como: la elaboración de cuestionamientos, el uso de la creatividad y la apertura hacia los cambios.

Precisamente, de esto se trata la innovación, de un trabajo compartido donde se genera una serie de responsabilidades, partiendo del recurso humano con el que se cuenta y de la difusión, a través de la información, del conocimiento. Es una estrategia organizacional inteligente con una visión innovadora y proyectiva, que facilita los cambios (Zapata, 2020).

De modo que, se planteen los llamados mensajes alineados a la estrategia comunicacional. En éstos la comunicación lineal se ve integrada a la comunicación globalizada, con un mejoramiento en las estrategias organizativas y con la aplicación de una comunicación efectiva donde se utilice un discurso vinculado, motivacional y coincidente con los compromisos de motivación propias del equipo de trabajo (Zapata, 2020).

Zapata (2020) integra en este proceso el equipo gerencial, con la buena comunicación de las necesidades de servicio. Este intercambio se transforma, precisamente, en una estrategia de comunicación que se ve favorecida dentro de la organización, con la implementación sistemática de un llamado “mapa de audiencias”, que permita cuantificar el nivel de impacto en el desempeño y el desarrollo de la organización empresarial.

Zapata (2020) señala que la comunicación interna estratégica se plantea como el proceso que proporciona la transformación digital con una comunicación estratégica interna creíble, en relación al logro de metas y manejo de imprevistos. En el caso particular de España, en un estudio realizado del “Estado de la Comunicación 2018” se previó que la comunicación interna es la encargada de lograr un cambio en la gestión con una definición clara del proyecto, para el avance en su adaptación tecnológica. Por consiguiente, para la aplicación de estrategias tecnológicas a nivel interno, también afectan positivamente las comunicaciones.

De allí los llamados Bots Small Data y Big Data, aplicados a la comunicación interna. Las etapas estratégicas en este proceso de comunicación interna, según Zapata (2020) se pueden dividir en:

- Análisis.
- Esquema.
- Elaboración.
- Vigilancia de las acciones de comunicación.

Zapata (2020) afirma que aplicando el marco de estrategias de comunicación interna, se lograría ajustar acciones y disposiciones en la comunicación interna hacia un proyecto determinado, trabajar en función de los objetivos, misión y visión de la organización empresarial, conocer ampliamente las asignaciones y compromisos en todos los niveles de trabajo, ampliar los niveles de coordinación en la comunicación interna, hacer seguimiento y control continuo de las actividades promovidas y consolidar la organización con una proyección en futuro.

En esta misma línea, Abendaño & Sánchez (2020), enfocan el desarrollo de la conversación organizacional como un modelo innovador dentro de la comunicación interna. Es decir, se definen las habilidades y estrategias dirigidas hacia el logro del éxito, dentro de la comunicación interna. Dicho de otro modo, se habla de la llamada comunicación corporativa, la cual no es más que una forma de comunicación interna que va en pro del mejoramiento de la comunicación organizacional, donde se incluyen el recurso humano con el que se cuenta y los líderes o motivadores dentro de la gestión empresarial.

En este aspecto, se hace énfasis en direccionar la comunicación hacia el ámbito interno, donde todos los actuantes dentro de la organización empresarial estarían brindando aportes significativos al momento de desarrollar y expresar su pensamiento y sus diversos puntos de vista, tanto particulares como laborales (Abendaño & Sánchez, 2020).

Se pone de manifiesto el llamado DirCom interno, el cual se conoce como una herramienta de comunicación en el que su papel principal es el de moverse dentro de las funciones, actualización de su entorno y la adaptación a los medios. Con ellas se cuentan como un agente notable dentro de la comunicación interna y, al mismo tiempo, con un manejo adecuado de las técnicas y funcionabilidad que esta figura pudiese tener en la comunicación empresarial, donde se expresaría de manera clara, concisa y precisa en diversidad de criterios, manifestación de generalidades y desempeño de estrategias de vital importancia para el desarrollo de la marca (Abendaño & Sánchez, 2020).

Abendaño & Sánchez (2020) consideran la comunicación como el compendio de actividades y recomendaciones que, de forma consecuente, logren formar una diferenciación entre los aspectos creativos de la organización y las necesidades de comunicarse, dentro del grupo de trabajo, a partir del compromiso y la motivación. La funcionabilidad del DirCom interno presenta una incidencia positiva en el ambiente organizacional, donde los colaboradores se sienten plenamente satisfechos por la incorporación de ellos en todas las actividades. Aunado a ello, el clima que se genera es de asistencia, acatamiento y transparencia.

Dentro de las herramientas especializadas que se ponen en práctica de la tecnología para el desempeño de la gestión en la comunicación interna, se pueden mencionar algunos como los panfletos, las carteleras, el buzón de sugerencias, los correos electrónicos, el intranet, los blogs, el uso de las redes sociales y los podcasts en el desarrollo de las comunicaciones internas entre las diversas áreas, niveles y departamentos (Abendaño & Sánchez, 2020).

Estas herramientas de comunicación interna aportan la adaptación progresiva a las nuevas tecnologías, al conocimiento, uso y manejo de las nuevas tecnologías para generar discusión y diálogo en el desarrollo de las capacidades, dentro de las políticas de comunicación interna. Se ofrece con ello información acertada, una mejor comunicación organizacional y el desarrollo motivacional en la institución. El reto se enfocaría en la consecución temporal del uso de estas estrategias, con una direccionalidad apuntalada hacia el empoderamiento de todos los trabajadores de un plan de responsabilidad social empresarial (Abendaño & Sánchez, 2020).

En sintonía, se menciona a Cusot & Palacios (2020) indican que el uso estratégico de los medios digitales aplicados a la comunicación interna, puntualmente dentro del caso COCOA (Colegio de Comunicaciones y Artes Contemporáneas de la Universidad Francisco de Quito). Desde su enfoque, el autor se centra en mostrar el aspecto preponderante de la

cultura organizacional, para consolidar la comunicación e internalizar la gestión como un modo de integrar y dinamizar los medios sociales digitales.

Se requieren de habilidades, ajustadas en tiempo y espacio, dentro del desarrollo de la comunicación organizacional para controlar las habilidades comunicativas y abordar, con el uso de estrategias eficientes, la programación comunicacional pertinente, con un impacto en las formas comunicativas digitales y alternativas. Dentro de COCOA se presentó un estudio en donde se develó que la estrategia para despertar el interés en los espectadores es precisamente el agrado y atractivo de las páginas digitales, en este caso el Facebook, como cuenta institucional (Cusot & Palacios, 2020).

De allí que se logre evidenciar resultados aún más competitivos, a raíz de la exposición de estas estrategias comunicativas digitales. De esta manera, se obtiene un impacto exponencial en el desarrollo de la cultura organizacional en espacios determinantes, donde se requiere de un mayor campo comunicativo para promover, promocionar y mostrar los avances y adaptaciones propias de la organización hacia un ambiente exterior (Cusot & Palacios, 2020).

Cusot & Palacios (2020) indican que el uso de estas estrategias digitales dinamizó la generación de contenidos, dentro de su propia dinámica interna, con lo que se potenciaron estos nuevos canales de comunicación para proyectar, dentro de los medios sociales, ciertas particularidades en sus páginas digitales y donde se logra un mayor énfasis en la comunicación, hacia un público con conciencia tecnológica y amplio manejo de las redes sociales y las nuevas tecnologías. Para ello se elaboró un diseño estratégico de gestión en la comunicación interna, donde principalmente se enfocó en las Tácticas Habituales de Información, las Tácticas de Comunicación y las Tácticas de Gestión de las Estrategias.

Cusot & Palacios (2020) estudiaron resultados significativos, donde el alcance de la información se incrementó, radicalmente, de un año a otro, 321,4% entre el 2017 y el 2018, así como la identificación de los lectores creció exponencialmente de un año a otro en un

271,5% de likes, y en el incremento de las visitas en un 4%. Se concluye así que estas estrategias comunicacionales incorporadas en las nuevas tecnologías impactaron positivamente las estrategias dinámicas dentro de la organización, lo que permitió una transformación en los medios de comunicación habitualmente utilizados con un mejor desempeño en la comunicación virtual, en mostrar la imagen institucional y en desarrollar estrategias con interés hacia un perfil público.

En este contexto, se consideran los aportes de Snachis & Bonavia (2014), quienes hacen énfasis en que el triunfo o fracaso de una organización empresarial, en gran medida, en la comunicación, se pueda generar dentro de la misma, desde los niveles gerenciales hasta los rangos de menor responsabilidad en las distintas áreas, para que la accesibilidad a ella sea parte importante en que se forme una empresa efectiva, competitiva, con altos rangos de comunicación y donde se integren todos y cada uno de los elementos que allí convergen.

Snachis & Bonavia (2014) se enfocaron en mostrar la comunicación organizacional como un elemento que cohesiona y facilita el proceso de las relaciones humanas, dentro de las organizaciones empresariales. Entendiéndose ésta como una organización social con una serie de elementos que confluyen dentro de ella y que, a su vez, incentivan para que la comunicación surja abiertamente y, al mismo tiempo, se organice de manera intencional en la consecución de sus metas, horizontal o verticalmente.

De modo que, se puede aplicar una comunicación horizontal, siendo precisamente la que se desenvuelve dentro de todos los componentes de la organización, en la resolución de conflictos o en la comunicación de la información entre Departamentos y áreas de trabajo, afirmando las líneas de apoyo de trabajo. O, en contraparte, la comunicación ascendente, que es la proporcionada desde los niveles gerenciales y donde se emanan los lineamientos, políticas y estrategias a desarrollar dentro de la organización empresarial, con el propósito de que se decodifique y se retroalimente la información allí impartida (Snachis & Bonavia, 2014).

Snachis & Bonavia (2014) señalan que de igual manera, la comunicación hacia abajo es en la que mayormente se aplican las estrategias de grupos de trabajo, uso de correos electrónicos y convocatorias telefónicas. En relación con este punto, se concluye que, de acuerdo a la información proporcionada por la aplicación de las herramientas de recabación de la información, se propone una serie de cambios, tales como:

- Tener claramente definidos los objetivos de la empresa.
- Instituir normativas comunes, donde la información se encuentre acorde al rango, la concordancia y la jerarquía de la misma.
- Soportar, de manera escrita, las comunicaciones orales.
- Notificar oportunamente a todos los trabajadores de la información valiosa para el momento.
- Brindar opciones de respuesta para las comunicaciones.
- Contextualizar la información al momento de los cambios.
- Y, finalmente, mejorar la comunicación en todos los rangos de jerarquía, para que ésta se presente cohesionada y cooperativa al momento de potenciar la efectividad productiva de la empresa.

En otra línea, Granda, et al., (2016) enfocan el manejo de las comunicaciones digitales potenciado por el uso de las nuevas tecnologías, donde ampliamente se difunde la información de individuos y colectivos, en una aproximación hacia las relaciones sociales comunicacionales, para generar un impacto globalizado en el área de las nuevas tecnologías y en el desarrollo de las organizaciones empresariales con su interacción comunitaria. De esta manera, se expande la comunicación pública para que la organización empresarial logre intervenir en decisiones vinculadas a las áreas de desarrollo de políticas estratégicas empresariales y a mostrar, claramente, las estrategias informativas que representan su génesis en el desarrollo de las acciones, en la planificación de las estrategias y en la puesta en práctica dentro de todas las instancias del órgano empresarial.

Granda, et al., (2016) señalan, la comunicación digital juega un papel integrador y estratégico en la puesta en marcha de organizar maniobras, tales como: la socialización de los objetivos de la organización empresarial y la transformación en los sistemas comunicativos tecnológicos para comunicar efectivamente su razón de ser, desde dentro de la institución hacia fuera de sus espacios. Para ello se tomó en consideración aspectos propios de los factores comunicativos digitales en el Ecuador, tales como que el Twitter se utiliza en un 20,4%, el WhatsApp en un 33,1% y el Facebook en un 97,9%.

Estos datos aportan información relevante para la aplicación en el desarrollo de políticas estratégicas comunicacionales, enfocadas en el uso de las nuevas tecnologías y en la expansión de la comunicación a través de las redes sociales. Con el uso de estas estrategias digitales se aporte un beneficio a los encargados de desarrollar las políticas comunicativas dentro de estos organismos, impactando positivamente en un 39%. Así como también se consigue que, el 31% muestra una comunicación interna significativa, con un mayor nivel y un 20% con un nivel eficiente.

La democratización de los aspectos tecnológicos en la comunicación es un factor clave para formalizar, en mayor grado de importancia, las gestiones administrativas dentro de las distintas organizaciones, tanto del área pública como privada. Con lo cual se hace necesaria la implementación de políticas estratégicas comunicativas, adaptadas a las nuevas tecnologías y destinadas a incrementar la formación continua y permanente en estos aspectos, dentro del área estratégica operacional (Granda, et al., 2016).

2.2 Antecedentes de la investigación

2.2.1 Antecedentes internacionales

Ruíz (2019) presenta como objetivo mostrar un proceso de ordenamiento estratégico de comunicación organizacional interno, fijando estrategias orientadas al establecimiento de una cultura empresarial representativa de un mejoramiento productivo y un desarrollo social en su talento humano del GDT. En su metodología de trabajo se diseñó una investigación

con una perspectiva cualitativa, la cual se vincula con la calificación de una situación para su ulterior evolución en un nuevo estándar.

Trabajó en una empresa media en la ciudad de Ibagué, enfocándose en el desarrollo de políticas y la transformación de una conducta donde interactúan la productividad, el desarrollo de estrategias y la aplicación de normativas. De allí que se definiera el desarrollo de esta investigación dentro de un marco de trabajo de fases, como: uso de métodos, instrumentos de exploración, área de estudio y elaboración de análisis.

Desarrolla con un punto de vista aplicado, donde se establecen una serie de variables que permiten precisar causas, instaurar antecedentes, dilucidar, cotejar y calcular las fases de la investigación, en la compilación de la información. Se diseñó su metodología enmarcada en la recaudación de la información y su posterior análisis de datos para, como hecho derivado, elaborar un plan estratégico en comunicación organizacional interna.

Las acciones que se realizaron estuvieron enfocadas en un período de tiempo de 5 meses, con actividades como escrutinio del proyecto, estructuración, producción de fuentes, verificación de la situación institucional, investigación documental, fijación de modelos de trabajo, uso de herramientas, atención al público, elaboración de matriz de opinión y, finalmente, presentación de propuestas. La información recabada se obtuvo a través de la aplicación de cuestionarios, encuestas y entrevistas.

En este aspecto, se puede señalar una serie de resultados tales como, la comunicación organizacional estratégica es de vital importancia para la ejecución y el desarrollo de las estrategias que permitan lograr un ambiente empresarial con una cultura enfocada en la productividad y el mejoramiento del recurso humano, dentro del Grupo Comercial del Tolima. Así pues, se muestra la formación académica permanente como una de las estrategias de actualización profesional que establece, de mejor manera, el desarrollo de todas las potencialidades ajustadas en el tiempo y la posibilidad, dentro de esta empresa,

con una efectiva aplicación de una metodología basada en el Plan estratégico de Comunicación.

La investigación se centró en un público de carácter interno, como los representantes de las áreas operativas, gerenciales y trabajadores en general. También otro público externo representado por la competencia, la clientela, los proveedores y la comunidad.

Concluye, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, la comunicación organizacional debe ser planteada con estrategias específicas para potenciar la productividad, tanto técnica como lucrativa, dentro de los aportes que pueda brindar el talento humano en la consecución de su misión y visión. De igual manera, se hace necesaria la formación de una identificación empresarial que permita el incentivo en la producción y el desarrollo de la comunicación interna efectiva, competitiva, sostenible en el tiempo, con impacto y con una generación de cambios positivos, a lo interno y externo, de cada uno de los trabajadores.

De Aguilera (2018) se centró en elaborar un análisis reflexivo sobre las distintas teorías de la comunicación para, en este sentido, enfocarse en una idea principal, donde las teorías convergen de modo tal que logren contextualizar el impacto que éstas tienen en el ejercicio de la legitimación de la información y en la socialización de las prácticas, dentro de los distintos espacios. De allí tal que se desarrolle la comunicación basándose en ciertos elementos de impacto, en la constitución de prácticas proporcionales con las etapas tempranas de los sistemas de comunicación y en el desarrollo posterior en sus capacidades de difusión.

En este sentido, la formación humana comunicativa se relaciona con la fonética y la fonología, apareciendo para generar una efectividad en los sistemas de información, entretenimiento y persuasión dentro de los miembros de la sociedad. Con esto, se permite la expansión de ideas, el contar sucesos vinculados a tiempo y espacio y en mostrar los distintos avances comunicacionales que se adaptan a las circunstancias, a los conocimientos y a las

prácticas, desde diversas perspectivas científicas y adecuándolo a sus representaciones, tanto mentales como estructurales y de funcionamiento.

Al respecto, se observa que existen multiplicidad de postulados y reflexiones que vinculan el intercambio entre los diversos factores de la comunicación, con relación a las explicaciones de índole científicas, relacionadas para expresar el contexto sociológico del desarrollo comunicativo en la actualidad. Al mismo tiempo, se refleja un impulso en paralelo de los sistemas de formación, las representaciones culturales, la participación en la sociedad del sostenimiento de ideales basados en la conciencia y la visión comunicativa, enmarcada en el ofrecimiento de productos y servicios.

Ahora bien, de igual forma se muestra una serie de explicaciones que logran contextualizar los aspectos narrativos, descriptivos y creativos dentro de la población, no sólo utilizando las estrategias comunicativas tradicionalmente empleadas, sino también usando, en este caso, las nuevas tecnologías para integrar estrategias novedosas que permitan darles utilidad a los conocimientos y socializarlos, con una comunicación más efectiva. Es decir, se logra caracterizar la comunicación, no sólo desde la tradicionalidad científica y los postulados teóricos que inicialmente se vinculaban con él, sino también desde las prácticas comunicativas enmarcadas en el uso de las nuevas tecnologías y asociadas con el incremento en la incidencia comunicativa de las realidades adaptadas a los nuevos tiempos.

Egas & Yance (2018) se plantearon el desarrollo de unas estrategias de comunicación internas en el fortalecimiento de la identificación corporativa dentro de una empresa de seguridad, en la ciudad de Guayaquil, en Ecuador. En la misma se evidenció que, en los momentos de realizar la investigación, no contaba con una estrategia de comunicación interna adaptada a su funcionamiento institucional y diseñado en planes de comunicación efectiva que permitieran el funcionamiento de esta empresa de seguridad con un sentido de pertenencia, de identificación y de análisis puesto en práctica entre sus trabajadores.

En este sentido, se hizo imperante la necesidad de crear herramientas, dentro de esta organización empresarial, que proporcionaran una comunicación estratégica y asertiva, con destrezas claramente definidas y normativas y políticas ajustadas a los mecanismos propios de la institución. Se precisa con esto que, para su posterior uso y funcionamiento, era determinante el control y seguimiento de estas y la actualización permanente en búsqueda de la excelencia institucional y la aplicación de políticas de vigilancia y corrección.

Su metodología de trabajo estuvo enfocada en la investigación de tipo descriptiva y exploratoria, con una perspectiva cuantitativa, donde se empleó una técnica de encuesta a lo interno de la organización empresarial, para hacer un estudio exploratorio sobre la comunicación interna que tienen los empleados dentro de esta empresa. Para ello se tomó una población muestra de 60 trabajadores de esta empresa, con una edad oscilante entre los 20 y 50 años.

Aplicaron, posteriormente, una cuantificación estadística con el vaciado de los resultados. Entre algunos de sus resultados significativos se encuentra que el 67% de los trabajadores conoce al equipo gerencial de la empresa, mientras que el 33% manifiesta no conocerlo. El 67% de los encuestados expresa sentirse identificado con la empresa en algunas ocasiones, mientras que el 33% de los encuestados expresa que nunca ha sentido ese vínculo con la empresa.

En otro sentido, el 78% de los encuestados manifiesta que sus sugerencias o planteamientos son escuchados a veces en la organización, un 20% expresa que nunca y un 2% que la mayoría de las veces. Por otra parte, el 83% dice no contar con medios para expresar sus ideas, mientras que un 17% manifiesta que sí.

En el aspecto de los canales comunicativos, el 85% dice que se realizan reuniones periódicas con el equipo directivo, el 12% utiliza mayormente las carteleras para enterarse de la información y el 3% la revista institucional. Finalmente, se cuenta que, en cuanto a las actividades propuestas para el fortalecimiento del entorno organizacional, el 40% expresa

que deben ser de tipo deportivas/recreativas, el 30% de vinculación con el grupo familiar y el 20% de capacitación técnica y formativa a sus conyugues.

Concluyeron de esta manera que, si se logra efectuar un diseño de estrategias enfocado en el desarrollo de la comunicación interna, se hace necesaria la implementación de ciertas teorías que permitan el fortalecimiento, la facilitación y el accionar para el entendimiento de una visión objetiva y clara de las particularidades en esta organización empresarial. De la misma manera, se propone una serie de herramientas y funciones para facilitar el logro de las metas proyectadas y optimizar su rango de eficiencia en los sistemas de comunicación internos.

Por su parte Marín (2016) estuvo enfocado en hacer un estudio comparativo en el desarrollo de la comunicación empresarial en las regiones de un sector empresarial del Sur Europeo de las Pequeñas y Medianas Empresas. De esta forma, se propone que, a partir del desarrollo de las organizaciones empresariales con una comunicación de alto conocimiento y una sociedad interconectada, el mejoramiento de la imagen corporativa se encontraría particularmente beneficiada, ya que la actividad que desarrollan estas PYMES en la actualidad se fundamentaría en las particularidades de cada una de ellas y en las fases en que se desarrolle su comunicación, dentro de las actividades cotidianas.

En este orden de ideas, se hace énfasis en el desarrollo que presentan las empresas, sustentándose en la cooperatividad entre las pequeñas y medianas empresas, abarcando en este caso un 98% de las mismas. En los últimos tiempos, se han venido ajustando a sus propias necesidades, al desarrollo de sus competitividades y a la producción y gestión propias, basándose en el desarrollo de las comunicaciones organizacionales propias, con el impulso de un punto focal en el cual estas comunicaciones optimizadas, dentro de los espacios laborales, logran con mayor facilidad, el desarrollo de los propios negocios y unas respuestas positivas al cambio, en beneficio de su propio entorno.

Entre las problemáticas detectadas de las PYMES, se puede encontrar una estructuración carente, poca experiencia en temas comunicacionales, precariedad para cubrir las informaciones propias y convertirlas en noticia. Así como también, poca información interna sobre las propias PYMES, altas expectativas sobre las comunicaciones internas y externas y elevados montos en los costos de publicidad.

Acerca de este punto, se pretende fortalecer algunas opiniones tales como que:

- Se debe incrementar el gasto de inversión en las estrategias de comunicación.
- Se hace necesaria la cuantificación de los resultados obtenidos gracias a una comunicación efectiva.
- Se recomienda también la edición de material comunicativo impreso o digital.
- Se precisa la formación continua y permanente en áreas de la comunicación, en el personal encargado de llevar el desarrollo de estas políticas y lineamientos dentro de los espacios organizacionales.

Para la obtención de estos resultados se aplicó un instrumento tipo cuestionario, en su desarrollo metodológico. Al mismo tiempo que se logró cuantificar los resultados obtenidos y el progreso de esta investigación de campo en niveles como la elaboración del cuestionario, la presentación de éste, el determinar la población estudio, la sistematización de los resultados y el análisis de los resultados estadísticos y conclusiones.

De esta manera, se concluye que, alcanzados los objetivos iniciales propuestos, se puede señalar que, en las PYMES, el desarrollo comunicacional está en las áreas donde se precisa, fundamentalmente, establecer este tipo de relaciones con el cliente, quedando de esta manera un poco limitada la información a nivel interno. Con lo que, finalmente, se puede establecer que el desarrollo de las comunicaciones internas es bastante limitado, en los distintos niveles de comunicación. Al mismo tiempo que, existen herramientas intangibles dentro de las mismas organizaciones, pero las cuales se encuentran carentes de

estructuración y especificidad para la disposición de estas, dentro del entorno comunicacional y accesible al talento humano presente en las PYMES.

Cruz & Tibanquiza (2019) generaron un diseño de plan de comunicación interna que se aplicara en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CONSULEXPRESS S.A. Esta investigación fue de tipo no experimental, donde se controló la misma partir de una serie de interpretaciones realizadas por las observaciones en una investigación exploratoria-descriptiva, donde se representó, en precisión, las descripciones que se observaron allí.

Al mismo tiempo, se enfocaron en una investigación mixta de índole cuantitativa, por la aplicación de las encuestas y cualitativa, por la ejecución de las entrevistas. Dichos instrumentos se aplicaron con la intención de medir, en tiempo real, el estado de CONSULEXPRESS S.A. en el desarrollo de su plan de comunicación interna.

Trabajaron con una población de muestra aleatoria entre los trabajadores de dicha organización empresarial, se toma para ello un grupo de 30 empleados de diversos Departamentos y Áreas de esta organización. La encuesta se definió para recabar información metodológica, mientras que la entrevista se enfocó en realizar las distintas calificaciones del diagnóstico institucional.

Obtuvieron como resultados tales como que: el 83% de los trabajadores tiene información sobre lo que es la comunicación interna, mientras que el 17% la desconoce. En el criterio de clima laboral, se obtuvieron resultados como que el 60% manifiesta que es Regular, el 30% Malo, el 10% Bueno y no hubo ninguna manifestación para los criterios de Muy Bueno o Malo.

En la temática de comunicación entre compañeros, se obtuvieron resultados como que el 90% piensa que es Regular, mientras que el 10% manifiesta que es Mala. A diferencia de la comunicación que se presenta entre el Departamento de Recursos Humanos y Gerencia, el 63% piensa que es Regular, el 30% Malo y el 7% Bueno. Finalmente, para valorar

el trato existente entre los miembros de la organización empresarial, el 80% manifestó que es Regular, el 17% Malo y el 3% Bueno.

Concluyeron que, la comunicación interna dentro de esta organización empresarial se limita únicamente a la de tipo informativa y formal, con el uso de comunicaciones telefónicas y electrónicas. Aparte de la comunicación oral, la cual carece, en la mayoría de sus casos, de un control dentro de las partes involucradas y, en muchas otras ocasiones, se muestra confusa, debido a la división organizacional que presenta esta empresa.

2.2.2 Antecedentes nacionales

Bello (2017) se enfocó en identificar la forma en que la comunicación interna influye dentro del clima laboral en los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Aeroportuarias. Para ello se empleó, dentro de la metodología de trabajo, la Empresa Lima Airport Partners SRL (LAT), la cual se encuentra ubicada dentro de las instalaciones del Aeropuerto Internacional “Jorge Chávez”, previa concesión para el uso de estos espacios.

Esta investigación es de tipo explicativa donde, a raíz de la toma de una serie de variables, se determinan los efectos y las causas de distintas infraestructuras con particularidades, así como también se perfiló los grupos de trabajo que fueron tomados para la elaboración de este análisis. Este es un análisis con una orientación cuantitativa donde, de manera consecutiva, se determina la elaboración de tipo explicativa para describir los efectos del clima laboral en la comunicación interna.

Para ello se procedió a recabar una serie de datos, enmarcados en el entorno comunicacional interno donde se relacionaron, a partir de un cúmulo de información, la influencia fácilmente identificable como los aspectos causales más significativos dentro de este entorno laboral. De igual manera, se puede acotar que la información se delimitó a resolver una serie de objetivos iniciales, donde se realiza evaluaciones de tipo estadísticas, con la posterior comprobación de una hipótesis determinada.

Dentro del diseño de su investigación, se pudo observar una serie de acontecimientos que, en el interior de este tipo de investigación experimental, se pudo controlar y evaluar con un esquema probabilístico para determinar variables tales como: la comunicación que se establece con los clientes, el ambiente de trabajo y las dimensiones de la comunicación dentro de la organización (de forma vertical, horizontal, informal, formal, técnica o informativa).

De igual manera, se ajustó a una serie de indicadores donde, se consideraron aspectos como: la colaboración dentro de las áreas de trabajo, los lineamientos emanados desde los niveles gerenciales hasta los subalternos, el procesamiento de la información, el uso de un lenguaje fluido y sencillo, la posibilidad de expresar los intereses y pensamientos y, finalmente, la comunicación verbal, tecnológica, de señas, entre otras. Para ello se trabajó con una muestra poblacional de 126 personas dentro de la GOA, para la aplicación de un cuestionario con una distribución enmarcada en 07 Gerentes, 08 Coordinadores, 47 Supervisores y 23 empleados, para un total de 85 colaboradores.

Así pues, se elaboró una base de datos donde se vació la información y, a través de un modelo técnico simple, se arrojó los datos estadísticos resultantes. Dentro de los resultados obtenidos se puede mencionar que el 44,9% de la población tomada manifestó que la comunicación organizacional es un factor determinante dentro del clima laboral, el 50,7% dentro del área de gerencia de operaciones aeroportuarias estableció una influencia potencial en esta área con relación a la comunicación, a partir de la gestión de recursos humanos. Por otra parte, sólo el 16,0% estableció que la comunicación horizontal se ve reflejada.

En conclusión, se puede manifestar que, en términos generales, un 95% muestra confianza dentro del clima laboral con relación a la comunicación. De igual manera, se determinó que un 50,7% del personal muestra que se mantiene un liderazgo en cada una de

las áreas de trabajo donde se suelen presentar mayor cantidad de conflictos. Finalmente, se determina que la comunicación efectiva impacta en un 50,7% dentro del clima laboral.

Cornejo (2018) se enfocó en efectuar un área de Transformación de Negocios para la mejora de la comunicación interna de Buró Group durante el año 2017. En su metodología de trabajo, se implementó la transformación progresiva en el área de negocios, donde se comenzó con instituir un espacio de trabajo con un cargo gerencial y otro asistente, además de dos trabajadores adicionales encargados de la comunicación interna. En total, dentro de esta misma área, se cuenta con la participación de 12 colaboradores.

Así pues, se procede al trabajo en conjunto con estos colaboradores donde se propuso, dentro de los espacios empresariales, de difundir la información propia del manejo cotidiano de la empresa con la implementación de actividades o dinámicas comunicativas, tales como: notas sobre las fechas de cumpleaños, elaboración de artículos y conversaciones testimoniales. De allí que se procediera a la publicación de comunicados en las distintas áreas, como en los espacios directivos, las áreas de negocio, talento humano, entre otros para, dentro del área de transformación de negocios difundir, de la mejor manera, el mensaje y, posteriormente, aplicando una serie de capacitaciones, donde se brindó de estrategias y herramientas a los colaboradores para el resto de los trabajadores, con un desempeño relevante en la vinculación de la información con los procesos propios, dentro de cada una de las áreas de trabajo.

Aunado a ello, se estableció un área de asesoría de ventas, donde se brindó el apoyo para el control del equipo de negocios, las capacitaciones, la formación permanente, el uso de herramientas estratégicas dentro de la empresa y la difusión de la información relevante. Al mismo tiempo, se trabajó con un enfoque consultivo, para mejorar estrategias dentro de su área empresarial, poniéndose énfasis en las participaciones internas, foráneas, capacitación del personal y colaboración para la difusión de los mensajes.

Así pues, se obtuvo como resultado que, con el uso de estas medidas dentro de la organización empresarial, se logró que cada uno de los miembros de esta empresa participara, activamente, en el desenvolvimiento de estas dentro del área de comunicaciones. De igual manera, se contribuyó con el perfeccionamiento y cumplimiento de maniobras apuntadas hacia la dirección de las diferentes áreas, tales como áreas de negocio, donde la identificación con la empresa y la práctica con las estrategias de trabajo mejoró significativamente las ventas.

Se concluye pues que, se tomó como objetivos esparcir el Área de Ventas, optimizar el desempeño, potenciar las relaciones de promoción, cumplir con la productividad y regenerar el grado de satisfacción de cada uno de los trabajadores. Al mismo tiempo que se pudo observar la transformación, dentro de los distintos espacios de la empresa, en el fortalecimiento de sus actuaciones y, así como también, en el uso de herramientas comunicativas internas mejoradas y adecuadas a los espacios, principios y metas de la empresa. Por consiguiente, la productividad se incrementó, gracias a la formación que los colaboradores implementaron dentro de la empresa y a la vigilancia que se desprendió de éste, partiendo de los principios comunicativos.

En el mismo orden de ideas, para Peláez (2020) el objetivo de su investigación se ejecutó con el propósito de establecer la puesta en marcha de estrategias de comunicación internas empleadas por la Cooperativa Cafetalera Satinaki y el compromiso de los colaboradores con la cultura organizacional. Al respecto, se aplica una metodología de trabajo donde se efectúa un estudio de índole cuali-cuantitativo, ahincándose en el área cualitativa, ya que fue el punto cardinal en la exploración.

De allí que se procediera a realizar un análisis de impacto, relacionado a la promoción de la cultura organizacional en esta empresa. De tal manera que se correlacionara la perspectiva de la investigación con el grado de vinculación entre contenido y argumentos. De

este modo, se procede a diferenciar la información recabada por todos los involucrados en el transcurrir de la comunicación interna.

Para ello se dispuso de realizar una serie de encuestas, con una muestra de 50 socios de un total de 70, donde se centró en estar al tanto la apreciación relacionada con los logros de la comunicación interna que alcanzasen a potenciar la cultura comunicacional, dentro de su implementación en planes cotidianos. Al mismo tiempo, se procedió a elaborar un focus group (técnica de evaluación de opiniones) con la aportación de 11 asociados productores cafetaleros; esta herramienta recabó las experiencias sobre la comunicación interna, con una serie de testimoniales y entrevistas en profundidad.

Al respecto, se obtuvo como resultados que, en la organización del proceso comunicacional, para las entrevistas, se consideró la motivación de los caficultores en el ámbito interno y en el deber con el desarrollo de las políticas comunicativas internas óptimas y productivas. De igual manera, se pudo manejar que los socios tratan una cultura organizativa con un enfoque hacia el manejo y la cooperación en el progreso del producto y, a partir de una serie de encuestas aplicadas, se pudo conocer que la comunicación interna se muestra con una responsabilidad en el 100% de los asociados encuestados.

Finalmente, se concluye que las habilidades de la comunicación interna, puestas en marcha dentro de esta Cooperativa, permite el cumplimiento de los objetivos empresariales. De igual manera, se hizo del conocimiento de todos que, manejando una empresa consciente y óptima, se logra la aplicación de metodologías comunicativas estratégicas dentro de la organización, impulsando con ello la seguridad y las habilidades comunicativas en todos sus miembros.

Para Linares (2018) el objetivo de su investigación se enfocó en que se determinara el impacto de los canales de comunicación en el desarrollo de información y comunicación interna de UGEL 02. Para ello se empleó una metodología de trabajo con una investigación explicativa, es decir, se estudió en profundidad la relación de causa y efecto.

En el diseño de su investigación se muestra una de tipo transaccional, donde se correlacionan distintas variables y se determinan con relación a la percepción de los canales de comunicación, la implementación de instrumentos y los resultados obtenidos de ésta. Se toma como muestra una de las 7 unidades de gestión educativa locales ubicadas en la ciudad de Lima, conocida como UGEL 02 donde, dentro de la misma, se maneja un grupo de 360 empleados para el instante de realizar la encuesta.

Esta muestra se toma con el propósito de determinar la apreciación de los canales de comunicación, enfocándose en la manera como se utilizan en la cotidianidad y en el total de su población. De allí que se elaborara un instrumento tipo cuestionario para recolectar la información, el cual se enfoca en el desarrollo de 11 preguntas vinculadas a comunicación, sus componentes e información.

La encuesta que se utilizó para el grupo estudiado se limitó a ciertas áreas de trabajo dentro de las mismas, específicamente se trabajó con las oficinas de control interno, talento humano, administración y dirección. Se utiliza la escala de Likert para la encuesta, con criterios de muestra de selección aplicada durante dos días consecutivos.

En este sentido, se obtuvo la información recabada. Se validó posteriormente con el sometimiento de esta a una metodología donde, los niveles calificativos para su apreciación se encontraban en los rangos de excelente, muy bien y aprobado.

La encuesta se empleó en una totalidad de 61 trabajadores entre hombres y mujeres donde, posteriormente, se procedió a tabular y graficar los datos obtenidos. Algunos de los resultados obtenidos, enfocados dentro de los canales de comunicación, se vincularon con que los canales de comunicación de tipo tecnológicos fueron los más óptimos dentro de la misma, mientras que los canales de comunicación oral revelaron que no se motiva a la realización de congregaciones de carácter informal en espacios externos, sino que más bien, existen canales dentro de la comunicación donde se imparte el mensaje lo más

específicamente posible para que genere un mayor impacto en la comunicación interna, enfocándose en la productividad de la misma.

En consecuencia, se concluye que, los canales de comunicación dentro de esta organización impactan significativamente en el control interno. Al mismo tiempo que, los canales de comunicación de tipo escrito y oral son aquellos que muestran mayores deficiencias, en comparación con los canales de orden tecnológicos.

Al respecto Paniccia (2018) propone como objetivo en su investigación, precisar la función de la comunicación interna para mejorar el clima laboral en el Congreso de la República durante el año 2017-2018. Al respecto se emplea una metodología de esta investigación utilizando un plan de comunicación interna, donde se realizó un estudio de tipo cualitativo, mediante el análisis y la cuantificación de la información recabada.

Fue una investigación de tipo explicativa y descriptiva, donde se implementó principalmente la observación para precisar todos los espacios en donde se focalizaban aspectos informativos y, con ello, lograr se recabará las rutinas y precisiones. Se trabajó con los colaboradores que ya presentaban una experiencia significativa dentro del entorno laboral.

Se logró determinar con ello las vías de comunicación a emplear y se expresó, de manera clara y simple, el propósito de la investigación. En este sentido, se desarrolló una serie de actividades dentro de la institución para que los encuestados manifestaran el grado de satisfacción, dentro de su sentido de pertenencia y cooperación en la organización.

Se alcanza con ello entonces el fortalecimiento de los canales de comunicación internos con diversas estrategias como: el uso de carteleras, el intranet, la identificación con fondos de pantalla, la aplicación del buzón de quejas y sugerencias. También, la elaboración de los boletines informativos, las estrategias de formación al personal, la creación de un manual, así como el recordatorio de fechas importantes (como las fechas de cumpleaños de los trabajadores).

Así pues, se obtiene como resultados que se exhorta a la aplicación de diversas maniobras de los avances, en cuanto al uso de las estrategias previas, dentro de la institución, temporalizando su aplicación y compartiendo los resultados para que se potencie la comunicación, con diversas estrategias. Además, se señalaron las dificultades presentes dentro de las estrategias comunicacionales, implementadas con el propósito del desarrollo de los objetivos de la institución.

En algunas oportunidades, ciertos fundamentos y estudios se correspondieron con el complemento de la información, así como también se observó una comunicación vertical poco fluida, debido a la burocracia al momento de manifestar una opinión de un área a otra, en la comunicación interna. Concluyéndose de esta manera que, de acuerdo con las experiencias vividas durante este proceso, la información recabada con las diversas herramientas y estrategias se determina por la organización de la institución, es decir, la información no se difunde de manera oportuna, debido al poco conocimiento de las políticas internas en torno al manejo de la información.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Teoría del Clima Organizacional

En su Teoría Rensis Likert se involucró principalmente con el aspecto del desarrollo del liderazgo, dentro de los ambientes organizacionales. En este sentido, se pretendió elevar la productividad en los encargados de direccionar estas organizaciones, orientándose hacia mejorar el interés del resto de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y proporcionando, con ello, una satisfacción propia dentro de sus labores; es decir, incluye al trabajador como parte significativa en la conducción desde los niveles superiores del ambiente organizacional, con factores dentro de las organizaciones tales como: la motivación, los intereses, la fluidez en la comunicación, la toma de decisiones y el mejoramiento tecnológico (Abad Abad, 2016).

De allí que se denominaran los distintos tipos de líderes caracterizados por:

- El primero de ellos, el tipificado como aquel que es autoritario y explotador.
- El segundo de ellos, autoritario, pero de tipo sobreprotector y paternalista.
- El tercero de ellos es aquel que toma en consideración las opiniones de sus subalternos.
- Y el cuarto de tipo democrático, que logra una participación equitativa de todos los actuantes en este proceso.

Además de ello, aparecen las llamadas variables, las cuales conceptualizan la proporción del desempeño entre el líder y la organización como tal, las cuales son: las variables causales (incluye sólo aquello que puede ser controlado), las variables intervinientes (donde se afecta al personal de acuerdo con la comunicación empleada y a la toma de decisiones) y las variables de resultados finales (donde se logra los objetivos con variables dependientes). De igual manera se refleja en (Abad Abad, 2016) una serie de métodos administradores, caracterizados por otra serie de características, las cuales son:

- El sistema autoritario, el cual es rígido y afianzado.
- El sistema autoritario paternalista, el cual es fuerte, pero con cierto rasgo de simplificación de condescendencia.
- El sistema consultivo, donde se hace participante la democratización de las opiniones, en lugar de las imposiciones.
- El sistema participativo, donde la excelencia del proceso tiene que ver con las decisiones y donde se involucran todas las partes para la confluencia de un sistema de información.

En este sentido, se puede decir, junto con (Abad Abad, 2016) que esta teoría en primer lugar motiva, de una forma, con técnicas de recompensa. En segundo lugar, mezcla los objetivos empresariales con la competitividad. Y, en tercer y último lugar, apoya no sólo las metas administrativas, sino también las metas y logros personales, en pro de la eficiencia y efectividad organizacional.

2.3.2 Teoría de la Comunicación Humana

Se presenta el postulado representado por Paul Watzlawick donde, entre sus principales aportaciones, se enfocaron en estudiar dos metodologías vitales de investigación, la primera de ellas la psicológica, donde se enfocó en observar los prodigios del comportamiento humano dentro de los diversos ambientes sociales. Y, el segundo de ellos, el de las ciencias humanas, desde donde la información presenta una variable, en consideración a su entorno.

De esta manera, esta teoría reafirma el postulado que la conducta humana se enfoca, principalmente, en la manera en cómo se estructura la comunicación. De allí que ésta se vea sujeta a contextualizar la información que recibe y, posteriormente, interrelacionarla con sus pares. Es la comunicación humana la que se encarga de conocer las diversas conductas y sus posteriores consecuencias, de acuerdo con los procesos comunicativos que se desarrollen (Cuenca Molina, 2017).

La interpretación se transforma en reflexión, desde esta teoría y, como consecuencia, aparecen las interrogantes. En este sentido, se hace énfasis a una serie de categorizaciones dentro del proceso comunicativo, vinculado al intercambio social. Es allí donde, el tráfico de la comunicación presenta un mensaje con mayor amplitud, con el propósito de explicar problemáticas y realidades desde un enfoque comunicativo, humano, lingüístico y lógico.

Se facilita la interacción social y se describe, dentro de la misma, una metodología psicológica, donde la mente interioriza lo que manifiesta y lo que recibe del medio en el que se desenvuelve, bien sea desde el ámbito tecnológico, cultural o social (Cuenca Molina, 2017). En este sentido, la información no se aísla, sino que más bien se interpreta y se relaciona con el entorno y, dentro de la misma, con el desenvolvimiento en la conducta humana, para entender las relaciones entre los sujetos y el entorno que lo envuelve.

2.3.3 Teoría del Liderazgo Transformacional

En la Teoría del Liderazgo Transformacional de B. Bass, se pueden señalar algunos componentes que, de acuerdo al tipo de liderazgo, hace que el nivel de esfuerzo de los individuos dentro de una organización empresarial, se vea potencialmente incrementado, ya que gracias al estilo de liderazgo que se logra emplear dentro de las mismas (laissez faire, transaccional o transformacional), se vincularía el tipo de intercambio, de acuerdo a los incentivos y compensaciones que claramente se establecerían para la consecución de metas, previamente establecidas y la activación de un ordenamiento que vincule rendimiento y seguridad, al mismo tiempo que estimulación y liderazgo (Álvarez, Lila, & Castillo, 2016).

En este aspecto, se consideran ciertas conductas que logran influenciar en este estilo de liderazgo, donde elementos tales como el comportamiento, los atributos, la estimulación del intelecto, la motivación inspiracional y las consideraciones particulares, otorgan un mecanismo de compensación dentro de este estilo de liderazgo transformacional. En (Álvarez, Lila, & Castillo, 2016) claramente se definen estas diferenciaciones, por ejemplo:

- En la influencia idealizada, son los gerentes de esta quienes ejercen un estatus de modelo para el seguimiento de los seguidores, en este caso los subalternos de las organizaciones empresariales.
- En la motivación inspiracional, los líderes ofrecen significación y responsabilidades a sus subalternos en el hacer cotidiano, donde se genera expectativas en relación con los objetivos a alcanzar y al compromiso de la visión institucional.
- En la estimulación intelectual, los mecanismos transformadores y creativos definen el manejo de las nuevas situaciones, con aspiración adicional por parte de sus líderes.
- En las consideraciones individualizadas, se ofrece un acompañamiento guiado hacia los subalternos, de manera de destacar las diferencias individuales en la direccionalidad de la comunicación.

- Finalmente, en relación con el liderazgo transaccional, se puede decir que el líder hace una compensación de las acciones en relación con los objetivos requeridos.

2.3.4 Teoría de los Sistemas Cooperativos

Esta teoría impulsada principalmente por Chester Barnard, inicialmente se encargó de proponer un sistema consciente organizado en actividades que, bajo supervisión, se encargaría de disponer acerca de las capacidades de acción dentro de las organizaciones, de todos los individuos en cooperación con los aspectos sociales y psicológicos. Es decir, implica, dentro de esta teoría, el uso de las elecciones y las experiencias, en la forma en que se conducen los individuos de manera intencional para el desarrollo de sus habilidades y destrezas (Carranza, 2018).

Éste se considera como uno de los principios básicos de las teorías organizacionales contemporáneas, de modo tal que los aspectos comunicativos forman parte de los lineamientos internos de la organización para la consecución de las metas a corto, mediano y largo plazo. Se orienta, principalmente, hacia la consecución de objetivos con un basamento motivacional y cimentado en los valores propios de la organización empresarial.

Otro aspecto enfático, dentro de esta teoría, es la forma cómo se ejerce el liderazgo dentro de las organizaciones, donde se destaca, especialmente, un enfoque de trabajo en grupo; es decir, los individuos, dentro de la organización empresarial, ejercen un papel cooperativo y participativo en su accionar, donde se siguen lineamientos de un líder dentro de la misma, pero hacia la consecución verdadera de un sistema de comunicación que, primordialmente, se vincula con las relaciones humanas y con el desarrollo potencial de cada individuo, enfocándose en los lineamientos emanados desde los niveles gerenciales hasta los niveles subalternos (Carranza, 2018).

Así pues, este postulado se encamina, esencialmente, en el desarrollo de una comunicación ordenada y de carácter formal. En este sentido, la participación colectiva es inminente protagonista y donde todos los miembros de la organización son capaces de

participar en la toma de decisiones, al mismo tiempo que se reconoce el liderazgo dentro de la organización.

2.3.5 Comunicación Interna como gestión estratégica

Ahora bien, en lo que concierne a la comunicación interna y la gestión estratégica que tiene ésta, en relación con los aportes que pueda otorgar a la gestión empresarial, vale la pena señalar que ésta, en su contenido, cuenta con un elemento transformador al señalarse que, efectivamente, promueve la competitividad dentro de los entornos organizacionales. A la vez que ofrece una acción comunicativa en la relación existente entre los vínculos esenciales de las organizaciones empresariales, entre la gestión estratégica y la comunicación interna.

Al mismo tiempo que, otorga una serie de principios relacionados con: la calidad del servicio, el valor agregado y las estrategias de gerencia. Tienden a ofrecer variadas alternativas para referirse la proporción de la gestión empresarial en relación con la comunicación interna en las organizaciones.

De tal manera que unos aportes, en este entorno, suelen ser fundamentales para determinar las características a lo interno de estas organizaciones. Con el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y los distintos procesos que favorecen los entornos comunicativos, en estos sistemas organizacionales se consigue planificar, en torno a una gestión que evalúa las relaciones interpersonales, al mismo tiempo que éstas se contextualizan con el entorno externo de la organización.

Es la comunicación la que, efectivamente, dimensiona algunos elementos y aportes para aplicar esta serie de herramientas dinamizadoras del entorno gerencial de manera efectiva en las organizaciones. Se busca, en sí, la operatividad de las organizaciones a partir de una comunicación efectiva y la aplicación de unas estrategias metodológicas en torno a éstas.

Se hace relacional la acción que, por lo tanto, ejerce la comunicación interna, con respecto a la gestión para medir una serie de elementos que proveen la satisfacción de las expectativas, tanto de forma interna como a lo externo de estas organizaciones. Con ello se

puede legitimar una serie de alternativas para capacitar, al mismo tiempo que se pueda medir el uso de estas herramientas para, en las organizaciones, agregar un valor a lo que concierne con su fundamento, su organización y su desempeño como tal.

Es decir, se legitima la comunicación a partir de las estrategias que se aplican, desde las bases gerenciales, en torno a la capacitación y las tareas asignadas a todos y cada uno de los miembros de estas organizaciones. Se busca con ello, se genere un aporte, a lo interno, para que se consoliden las distintas posibilidades de desarrollo que se puedan generar en estas organizaciones, partir de la comunicación.

A lo interno de las organizaciones empresariales, se presentan herramientas para que se pueda generar una planificación adecuada con los cambios que se generan en estas estructuras. Estas herramientas mejoran algunos aspectos como: la organización de sus funciones. En este sentido, se presentan características que, para (Álvarez & Lesta, 2011) organizan, estratégicamente, esta gestión. Para ello:

- En primer lugar, se debe planificar, a partir de la visión, misión y objetivos de la empresa.
- En segundo, se organizan las relaciones y las labores de la empresa.
- En tercer lugar, se dirige, partiendo de la motivación, del incentivo y de la creatividad.
- Y, en cuarto lugar, se controla la información, los procesos organizacionales y las estrategias de corrección que se puedan poner en marcha.

Estos factores se aplican, en principio, para agilizar el funcionamiento de estas organizaciones, controlar su productividad, adecuarse a un tiempo idóneo para el desarrollo de sus funciones y planificar, con base a una información. En otro sentido, para la comunicación interna y la gestión estratégica, se presentan una serie de elementos que, sistémicamente, se integran en las organizaciones para que se proponga una aplicación trascendental de la comunicación, en función de una gestión proyectiva, con sustentabilidad y con un amplio impacto en el contenido que se comunica.

De tal manera que se concibe, en la gestión estratégica de la comunicación interna una serie de atributos indispensables como referentes de lo que se quiere conseguir en estas organizaciones y la inversión que se pretende realizar, para la obtención de estas metas. De forma tal que, esta inversión, de manera controlada, se pueda poner en marcha, aplicar eficientemente y verificar sus resultados, en consecuencia, con todo su proceso de optimización gerencial.

Por ende, para (Álvarez & Lesta, 2011) en el pensamiento estratégico se observan elementos que intervienen en las organizaciones para adecuar estos procesos con:

- La identidad de la organización: donde se tiene con claridad, algunas consideraciones relacionadas con la génesis de la empresa y los factores de reconocimiento propios.
- Con la cultura: donde se asocia la actuación de los individuos, en relación con el colectivo y el talento humano de estas organizaciones para, en conjunto, constituirse y proyectar un modelo único, práctico y adecuado a las funciones de la organización.
- Una comunicación: que fluya de forma asertiva en todos los procesos de la organización y se conecte, al mismo tiempo, con las distintas manifestaciones sociales.
- Una imagen: donde se proyectan las creencias, contenido y comportamientos propios de la organización, hacia un entorno externo.

Como se puede observar, son múltiples las herramientas que se aplican, a lo interno de las organizaciones, para que la comunicación se pueda poner en práctica de manera efectiva, vinculante con cada uno de los miembros de la organización y con la aplicación de estrategias, tanto de comunicación como de organización de la información, que relacione a todos y cada uno de los miembros de estas organizaciones.

En otras palabras, la gestión empresarial suele medirse, principalmente, por algunas variables:

- La comunicación interna que se aplica en la organización.
- Los objetivos que se pretenden alcanzar, a partir de la promoción de los atributos y valores de las organizaciones y los vínculos de comunicación y motivación que se emplean en el entorno comunicacional.
- Las acciones que se pongan en marcha para motivar al talento humano, así como también aplicar las distintas herramientas de estrategia y desarrollo organizacional, a lo interno.
- Medir el clima organizacional interno y su proyección hacia la exposición, con canales de comunicación, hacia fuera de la organización.

2.3.5.1 Métodos de medición de la comunicación.

Existen algunos elementos que, ciertamente, se aplican metodológicamente para medir el factor comunicación a lo interno de las organizaciones empresariales. De tal manera que se logre extraer, de dicha medida, competencias, actitudes y principios medibles que, comprenden este sistema, para el desarrollo de estrategias metodológicas y la aplicación efectiva en los principios de la comunicación interna.

Se puede mencionar, para (Álvarez & Lesta, 2011):

- En primer lugar, la percepción que se tiene a nivel mediático: en este punto, el principio fundamental es la imagen que la organización logra proyectar a su contexto. Del mismo modo que, utiliza el tratamiento de la noticia que se genere a lo interno para su correspondiente proyección hacia un entorno social más amplio.
- En segundo lugar, la Advertising Value Equivalent: esta herramienta para medir la gestión efectiva de la comunicación interna y, al mismo tiempo, exponer los aspectos, tanto positivos como negativos que median en el entorno comunicacional de las organizaciones.

- En tercer lugar, la media de análisis: que es un estudio de medios con el cual se evalúa la variación para cuantificar, de forma estratégica, las herramientas de marketing que se tengan en torno a la percepción de la empresa.

2.3.5.2 Principios de la comunicación interna.

En las organizaciones la comunicación se ha presentado continuamente, a lo largo de la historia. En ciertas ocasiones y bajo determinadas circunstancias, el objetivo de la comunicación, a lo interno, se ha entendido como un elemento determinante para que se genere identificación y conciencia con el entorno organizacional al cual se pertenece.

Por lo que, de acuerdo con el contexto en el cual se desarrolla una organización, se debe tener en cuenta que las relaciones comunicativas tienen un propósito fundamental en torno al factor liderazgo que se observa para la productividad de la organización y la toma de decisiones en ella. En este sentido, se expone, a lo interno, una serie de canales comunicativos para tener un contacto permanente, trabajar de forma asertiva y utilizar un discurso que vaya en función de las metas de la organización.

Es así como este enfoque de comunicación se concibe, abiertamente, para que, internamente, fluya de manera simple, asertiva y relacionalmente aceptada, para la toma de decisiones, la puesta en marcha de los lineamientos de la empresa y el flujo de la información en todos los espacios de la organización. Por lo tanto, para (Cuenca & Verazzi, 2019) es la comunicación interna la responsable de mantener la identidad organizacional, al mismo tiempo que, hacer evolucionar las empresas, mejorar las capacidades colaborativas, comunicar un mensaje de manera asertiva, valerse de las herramientas estratégicas y tecnológicas en pro de su organización y mostrar un modelo práctico que se adecúe al ser, hacer y conocer de la gestión empresarial en las organizaciones.

Dicho de otro modo, la comunicación interna se orienta hacia la prolongación de las relaciones. Con el uso de canales comunicativos motivacionales y un claro objetivo, fundamentado en la planificación, para organizar propuestas que informen y comuniquen responsabilidades y competencias en favor de la organización.

Es decir, las organizaciones forman a los colaboradores. De manera tal que los mismos actúen con una identificación que los vincule hacia el logro de objetivos comunes y teniendo una comunicación interna efectiva, caracterizarse en:

- La consolidación de una identidad organizacional.
- La compensación de sus necesidades.
- El logro de objetivos estratégicos en común.
- La toma de decisiones asertiva.
- La promoción del trabajo colaborativo.
- El mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- Y, en último lugar, la generación de un ambiente de cordialidad, colaboración y deber.

2.3.6 Principios teóricos de las startups

Una startup tiene que ver con la forma en que se identifican las oportunidades, con relación al mercado, para los miembros de una organización. De tal manera que puedan definir la productividad que se tiene al momento de que se aproveche este espacio creativo en el negocio, la producción y la comercialización de un determinado producto o servicio previamente identificado (Gómez Zuluaga & Botero, 2016).

De forma tal que se asocia la startup como una herramienta que diseña un producto para la presentación de nuevas oportunidades de negocio. Así como también para explorar el fortalecimiento de las empresas y contar con unas condiciones mínimas que permita la optimización de una startup.

En este sentido, se puede señalar que ciertas condiciones son aplicables para trabajar en torno a algunos aspectos tales como:

- Las políticas empresariales.
- La formación y cultura organizacional.
- La valoración de la creatividad.
- La generación de nuevas ideas.

- El acompañamiento hacia los emprendedores.
- El asesoramiento continuo.
- El ajuste de la infraestructura para un clima organizacional creativo.
- El flujo de las ideas de forma constante.
- Y, finalmente, su vinculación con el entorno y el ecosistema de emprendimiento.

De igual manera, en el caso de las startups, se pueden señalar algunas fases que comparan en primer lugar, la creación de las startups donde se debe:

- Tener clara la idea conceptual del emprendimiento que se quiere ejecutar.
- Pasar de la idea al desarrollo de ésta.
- Vincular las acciones, tanto con el entorno como con la ejecución del proyecto.
- Valerse de una serie de estrategias, herramientas y metodologías para analizar su fase creativa.

En torno a la planificación una startup:

- Formula un modelo de negocio.
- Diseña las estrategias de inversión.
- Analiza y plantea la ejecución del proyecto.
- Aplica las metodologías para experimentar con la propuesta planteada.

Vale la pena señalar, en este punto, que al momento de ejecutarse un modelo de negocio asociado con una startup:

- En primer lugar, se debe diseñar un plan de negocio.
- En segundo lugar, estudiar aspectos de mercadotecnia y financiamiento para la creación de esta organización.
- Y, en tercer lugar, valorar la factibilidad del negocio, donde se incluyen cálculos y visión proyectiva de la misma.

Finalmente, se debe tener en consideración que es importante mantener el control y monitoreo de cualquier empresa emergente, en la metodología de su negocio. Para ello se hace imperante:

1. Buscar fuentes de financiación.
2. Tasar las alternativas financieras.
3. Estar en constante y continuo asesoramiento en sus estrategias de producción y mercadeo.

2.3.7 Hacia una Comunicación Estratégica

En la comunicación estratégica se fomenta el fortalecimiento de una identidad corporativa, en base al cumplimiento de una serie de metas estratégicas, incorporadas en su mismo accionar, con lo que se generaría una transformación en torno a las relaciones internas culturales, sociales y estratégicas de vinculación asertiva, dentro de la organización empresarial. De forma tal que, se estimule la competitividad con relación a una serie de herramientas propias, integradas dentro de la identidad de la organización (Untiveros Romero, 2017).

Se destaca de esta manera, la ejecución de medidas y estrategias que fomentarían una comunicación estratégica, incorporada dentro de las habilidades informativas de la misma. En relación con este punto, en (Untiveros Romero, 2017) se menciona una serie de incertidumbres, que impiden el desarrollo de una comunicación estratégica. Cabe mencionar:

- En primer lugar, la difusión: donde como estrategia planificada y creativa, se pone en marcha con la intención de generar un mensaje que prepare el desarrollo de una acción para la generación de una marca, en quien recibe la información.
- En segundo lugar, la exposición comercial: en este aspecto existen instrumentos y metas a desarrollar en torno al mercadeo, con una preocupación por el establecimiento de las marcas o servicios a ofrecer y con la organización de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- En tercer lugar, el entorno de desarrollo organizacional: donde se consigue el desarrollo de estrategias de identificación con la organización y de adecuación de una comunicación corporativa, en torno a los actuantes externos que se encuentran en contacto con la organización.
- En cuarto lugar, las relaciones públicas: donde se pretende el fortalecimiento de los vínculos relacionados a labores activas e identificación con los servicios ofertados, en pro de la generación de un impacto estratégico y globalizado.
- Finalmente, en quinto lugar, la información colectiva: donde precisamente se interconectan dimensionalidades del entorno a lo interno y hacia fuera de la organización, con estrategias comunicativas que permitan mostrar la visión estratégica corporativa de la organización, la finalidad que ésta concibe en torno a su impacto y la funcionabilidad para el desarrollo de su organización interna.

En este sentido, se puede destacar que la comunicación se vale de herramientas e instrumentos diversos para proporcionar la información organizacional, requerida al momento de expresar las políticas y lineamientos propios de la organización como tal (Gamboa, 2011). En consecuencia, se considera la comunicación estratégica como dentro de la programación de una serie de actividades, enmarcadas en el ámbito de una imagen institucional y proyectada hacia la muestra de los productos y servicios ofertados a un determinado público.

2.3.8 La Comunicación Estratégica Motivacional

La motivación a lo interno de los ambientes organizacionales representa, en proporcionalidad de impacto, una significación contextualizada dentro del interés de los distintos integrantes de la organización en desarrollar un proceso comunicativo sistemático y, donde predomine, la facilitación de la inclusión, en la expresividad, de una estrategia integradora. En este aspecto, se ponen de manifiesto la aplicación de metodologías y la consecución de objetivos en el avance de respaldar actividades de promoción, vinculados al

desarrollo de los procesos de calidad y al perfeccionamiento del impacto, en los trabajadores, de un sistema organizativo con una excelencia en la calidad (Pinto, 2017).

Por consiguiente, la motivación actúa como la manera de propiciar el involucramiento en un compromiso organizacional, donde se impulsa el mejoramiento del rendimiento laboral y la dinamización de los comportamientos individuales, con relación al compromiso interno y a la efectividad en el progreso de los resultados. Se parte de la idea en (Pinto, 2017) de desarrollar la motivación como punto de partida para:

- La consolidación de metas dentro de una estructura organizacional, enfocada en las relaciones comunicativas con fluidez, entre los niveles directivos y los subalternos.
- La facilitación en la reciprocidad de la información, para agilizar sus propias estrategias dinámicas.
- La creación de un entorno motivacional, donde se contribuya en la optimización de un clima laboral competitivo y productivo, al mismo tiempo que en la aprobación, en igualdad de condiciones, de crear una imagen institucional con proyección global y adaptándose a los puntos de vista de todos los integrantes de este sistema de trabajo.

Dicho de otro modo, en la comunicación interna la motivación es un factor clave para que fluya la información, con un intercambio no sólo dentro de sus espacios, sino también fuera de la misma (Pinto, 2017). En este punto, se desarrolla la llamada comunicación interna, donde se trabaja con una serie de resultados, servicios y estrategias, en torno a la comprensión en el desarrollo de políticas institucionales y hacia la consecución de unas metas funcionales.

Por otra parte, se habla de una comunicación externa, donde se hace esencial la implementación de una imagen corporativa vinculada con la expansión del mensaje organizacional y con la democratización, en la comprensión, de sus estrategias comunicativas

a lo externo (Pinto, 2017). Como consecuencia, la motivación se constituye en una herramienta propicia para el desarrollo dentro de los entornos comunicativos, de fundamentos tales como: la proyección de la razón de ser de la organización, la búsqueda de objetivos a corto, mediano y largo plazo y la implementación de estrategias en beneficio del desarrollo de políticas de trabajo en la organización.

2.3.9 La comunicación y su relación con las startups

Las startups se presentan como un método de negocio que se basa en una metodología de trabajo con agilidad y rapidez en el aprendizaje. Se destaca por ser una organización empresarial ubicada en tiempo y espacio, con un modelo de negocio en incremento y que logra posicionarse, rápidamente, dentro del ámbito comercial (De Alfonso, 2018).

Es decir, es una estrategia de negocio de innovación, ya que presenta habilidades, productos y servicios innovadores, a desarrollarse con un amplio potencial en un determinado mercado estratégico y mostrando el eventual uso en la cotidianidad de los bienes y servicios ofertados, para que éste sea validado por sus potenciales consumidores.

En este sentido, una de sus caracterizaciones la pudiésemos encontrar en (Román, 2016), donde:

“Propone seguir una anti-metodología, es decir, seguir un proceso interactivo donde la idea o producto se encuentran en una fase de construcción y constante cambio. El objetivo es conseguir ser rápido y ser capaz de lanzar el producto cada día, 20 veces al día”.

En este sentido, se muestra una caracterización de las startups en correspondencia con la consecución de sus metas, donde para (De Alfonso, 2018), principalmente:

- No se juzga el desempeño de quien lo realizó, sino que se trabaja en función de una.
- Se persigue la excelencia en el trabajo

- Se requiere de una inversión.
- Se realiza la construcción del proyecto en conjunto.
- Se delimitan puestos estratégicos en la direccionalidad de la organización.
- Se requiere de una comunicación interna asertiva.
- Se afianza la determinación de un líder enérgico y efectivo.
- Se trabaja en el fomento del rendimiento recíproco.
- Se busca la proactividad.
- Se incentiva a la consecución de nuevas estrategias y tendencias.
- Se vigoriza un ambiente de trabajo óptimo.
- Y se confía, primordialmente, en la construcción de las metas con un esfuerzo en conjunto.

En otras palabras, se busca no sólo comunicar, sino también vincular y recrear, con la aplicación de esta estrategia de trabajo empresarial no tradicional. En este sentido, se puede hablar de una comunicación corporativa, donde se destaca, la transmisión de la información a nivel interno (en la estructuración de las organizaciones empresariales) y el uso de canales de información ingeniosos, que muestren el aspecto objetivo y sensible como estrategia de comunicación en el desarrollo de una comunicación integradora, avanzada y que genere interés y posicionamiento dentro de los mercados.

2.3.10 Identidad Corporativa y Comunicación

En este aspecto, se hace necesario vincular la gestión organizacional con relación al dominio que tiene cualquier organización a la identificación que logra obtener en lo que proyecta y, lo que consigue, con la imagen proyectada. En este sentido, aspectos como políticas internas, identidad organizacional, principios, metas, estrategias, misión y visión de la organización empresarial, establecen la llamada identidad corporativa con una serie de factores inmersos en su concepción (Cauti, 2018).

De allí que, ciertas condiciones logren marcar su posicionamiento para el desarrollo de sus estrategias comunicacionales y, al mismo tiempo, genere interés en los bienes y

servicios que oferta hacia la colectividad. Es decir, la identidad corporativa tiene que ver con el contenido de la organización, donde las opiniones, los valores y las particularidades logran diferenciarse en relación con sus pares y, por ende, se facilita la identificación de esta, para los factores externos que perciben la identidad de la organización como tal.

2.3.11 Estrategias y buenas prácticas para mejorar la comunicación interna

En este punto, vale la pena señalar que, ciertamente, el éxito de muchas organizaciones se debe, básicamente, a las diversas estrategias que utilizan, de manera coyuntural, en la definición de canales de comunicación, tanto de forma vertical como horizontal, para valorar la efectividad en la aplicación de estrategias.

Entonces, con estas estrategias se ponen en evidencia las prácticas cotidianas en cuanto a la gestión de comunicación interna que forma parte de los procesos de abordaje del recurso humano. Así como también de aspectos más profundos que, suelen encontrarse en el entorno de las organizaciones empresariales.

Vale la pena señalar que, la comunicación debe mostrarse como un intercambio entre distintas partes de la organización. Al mismo tiempo que es la manera como se proyecta una visión hacia el exterior de la organización como tal.

Además de ello, algunas implicaciones se pueden definir en relación a la comunicación interna, en torno a la especificación en que se suministra la información, a la manera en que se logra integrar a todos y cada uno de los miembros de la organización y, finalmente, a las estrategias de motivación que giran en torno a la comunicación para que, el mensaje que tiene como sustento base la organización, consiga comunicar al mismo tiempo que proyectar en relación con la sustentabilidad de las estrategias comunicativas que se tienen de forma interna.

Estas prácticas suelen verse afectadas, sustancialmente, gracias a la gestión que propiamente realizan las organizaciones para mejorar el clima organizacional. De igual

manera, la innovación es un elemento que, a lo interno de las organizaciones, suele tener gran relevancia, debido a que ésta se socializa por medio de una comunicación efectiva.

Algunas estrategias comunicacionales, en distintos ámbitos y entornos, acostumbran a presentar objetivos diversos, pero que, en la concreción de la práctica, tiene un común denominador. Por ende, se debe tener en consideración los objetivos comunes para la empresa, por el bien de una efectividad, un valor agregado y una calidad en el servicio, producción y competencia que, indiscutiblemente, mejoraría los resultados y la proyección de la organización.

2.3.11.1 A manera de ejemplo: Ejemplos exitosos de la comunicación interna en las organizaciones.

En un estudio realizado por Peña, et al., (2017) en diversas compañías y organizaciones empresariales se pudo evidenciar las estrategias y buenas prácticas en pro de la comunicación interna, a raíz de una serie de estudios aplicados a estas compañías que se han desarrollado proactivamente y con gran éxito a nivel global.

Por ejemplo, el caso de la compañía Nestlé. Una organización donde se observaron algunas prácticas, en cuanto a la comunicación interna y las relaciones institucionales que, precisamente, se apoyan en el área de recursos humanos para organizar las relaciones interinstitucionales, al mismo tiempo que en los elementos de comunicación con los distintos receptores.

Se pudo observar, en esta empresa, ciertas características enfocadas en la manera en cómo se efectúa el trato hacia los demás. También, se pudo evidenciar la forma en que la organización proyecta la cultura interna, con relación a las temáticas de actualidad que se discuten a lo interno de esta empresa.

Con este tipo de estrategias se fomenta a la cooperación e innovación de su nómina, con relación a la continua renovación de ideas y proyección de la marca. Entre las prácticas estratégicas que utilizan a lo interno, se pueden señalar:

- La formación creativa permanente.
- El intercambio de ideas.
- La actualización tecnológica y científica de manera permanente.
- Al mismo tiempo que las estrategias de mercadeo aplicadas a la creatividad.
- Y el intercambio constante con el consumidor para documentarse respecto a la opinión que tienen éstos con relación a sus productos.

Otro ejemplo que se pudiese abordar es el caso de la empresa multinacional de productos electrónicos LG. La cual, entre sus estrategias de comunicación interna muestra una variada cantidad de herramientas creativas para, principalmente, el uso de sus estrategias comunicativas tecnológicas.

En esta empresa se considera vital el acercamiento con el consumidor de manera virtual. Con mecanismos que le permiten relacionarse directamente con los mismos y con sus propios trabajadores, a partir del uso de herramientas tecnológicas.

La comunicación es esencial para la empresa y en la misma, se suelen apreciar, una gran cantidad de estímulos para incentivar la creatividad de los empleados. Algunas de las estrategias que emplean a lo interno, tienen que ver con:

- Generar un entorno agradable para los trabajadores. El cual debe ser dinámico y óptimo en su funcionamiento.
- Tienen una edición publicada de una revista que es facilitada a los trabajadores para relacionarse directamente con ellos y con los productos y servicios que ofrece.
- Se valen de una serie de herramientas comunicativas, a través de la telefonía móvil que le permiten a la organización estar con una información continua y de actualidad, en relación con sus productos y servicios.

- Se organizan distintos eventos que giran en torno al intercambio de ideas y socialización de sus trabajadores. Al mismo tiempo que se ponen de manifiesto la promoción de un ambiente de fraternidad.

Respecto a la empresa automotora General Motors, sus prácticas para la comunicación interna han llegado a ser altamente efectivas para su proceso formativo, de capacitación y de proyección, en torno a las oportunidades que ha sabido aprovechar esta organización. En este proceso se llegan a definir los distintos planes de acción, a la vez que el equipo a nivel básico, intermedio y superior que va a participar en el mismo, con la aplicación de políticas estratégicas para el uso del potencial humano, al igual que la búsqueda de la consecución de los objetivos de la empresa.

Al respecto, se tiene como condición la constante retribución al personal para una contratación colectiva que logre satisfacer las necesidades de los trabajadores. De manera tal que se tenga al trabajador en un permanente reconocimiento por el desempeño que ejerce en la empresa.

En cuanto a la comunicación interna, de manera permanente, la organización ejecuta una serie de prácticas que se ponen en funcionamiento en su día a día. Entre ellas se puede mencionar:

- Los medios de comunicación escritos, tanto interno como externos que se utilizan en la organización, con relación a la forma de contactar a su talento humano. Al mismo tiempo que la manera de proyectarse con los consumidores y usuarios, bien sea, desde el punto de vista tradicional, con las comunicaciones escritas o con el uso de las nuevas tecnologías o formas de comunicación tales como el intranet o el uso de las plataformas y redes comunicacionales.
- Las comunicaciones frente a frente, donde se tiene mayor cercanía con los trabajadores, ya que esta forma de comunicación permite generar una mayor

proximidad con ellos. Al mismo tiempo que facilita la participación y el intercambio de ideas y la corresponsabilidad para la toma de decisiones de aspectos estratégicos en las organizaciones.

- Reuniones de trabajo, en las que se mide las metas alcanzadas, se evalúa las actitudes y estrategias empleadas en la organización y se elabora un sistema de proyección, acorde al funcionamiento de la empresa.
- Sistema de comunicación telefónico, de forma gratuita a sus trabajadores, para que la comunicación sea la más efectiva y la participación más abierta hacia estos.

Otra característica propia de esta empresa tiene que ver con la legitimación del trabajador, en torno a la defensa de sus derechos laborales. Así como también, la asignación de responsabilidades que le permiten identificarse con la empresa, generando un sentido de pertenencia con ella y desarrollar mayor responsabilidad, en el ejercicio de sus funciones.

2.3.12 Estrategias y buenas prácticas en las startups

A partir del señalamiento que se hace con relación a las startups y los beneficios que otorga a lo interno de la organización, vale la pena señalar que para que se inicie una startup se hace necesario, en primer lugar, conocer la empresa en relación con los servicios que, efectivamente, ofrecerá. En este aspecto se define el mercadeo y se detallan todos los planes de negocio, direccionados con un fin estratégico.

La startup tiende a ser bastante ordenada. Desde el marketing en la misma y manifestarse con una serie de recursos y profesionales especialistas en la materia para ejecutar un criterio apuntado hacia un servicio o producto determinado. Por lo tanto, el marketing funciona, ciertamente, como el diseño estratégico para promocionar la startup.

Dicha promoción está orientada siempre bajo la conducción de un área gerencial, al mismo tiempo que la proyección de un producto que presenta, ciertamente, exigencias, necesita un esquema, concreta una práctica, verifica los procesos y, finalmente, hace una

valoración de este. Por ende, para una buena práctica de los startups, se toma como punto de partida el término calidad para fomentar la expansión de ésta, teniendo como principio la creatividad.

Esta herramienta, ha sido de gran proyección, a nivel económico, debido al uso constante de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información y de las plataformas tecnológicas para, a escala global, operar a través de las redes sociales (Montoya Pineda, 2016). Por lo que las startups y sus estrategias contribuyen hacia la expansión del conocimiento de ésta, al mismo tiempo que se proyecta de manera inventiva y genera una sostenibilidad en su propia ordenación económica.

Una de sus principales características, en cuanto a la forma en que proyecta la comunicación en las startups, es que este tipo de organizaciones se identifica de primera mano. Fundamentalmente, se debe a su potencial ejercicio y hacia la disposición transformadora de su contenido.

Es el emprendimiento que caracteriza a las startups para generar la posibilidad de innovadoras formas de negocios. Al mismo tiempo que, se proyecta estratégicamente con el uso de las nuevas tecnologías y una permanente subsistencia hacia la revisión de su economía, las estrategias de su liderazgo y la eficiencia competitiva que logra desarrollar de manera sostenible en el mercado.

En las startups, la comunicación se hace indispensable. Básicamente, la importancia de ella radica en la responsabilidad hacia la excelencia y hacia la consecución de objetivos organizacionales en común (Román Morán, 2016).

Por lo que se hace de vital importancia la gestión en la comunicación interna para, en el desarrollo de este emprendimiento, conseguir de forma exitosa una serie de interacciones, a lo interno de sus procesos de comunicación. Para ello se establece, a partir del uso de las nuevas tecnologías y los canales alternativos de comunicación, una serie de características que para (Román Morán, 2016) van en función de:

- Valorar las ideas de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- Trazarse una meta de trabajo.
- Fomentar el riesgo creativo.
- Equilibrar la toma de decisiones en los proyectos.
- Posicionar, estratégicamente, a los miembros de la organización.
- Tener una comunicación interna profusa.
- Mantener positivamente la figura del liderazgo.
- Relacionarse indispensablemente con sus clientes.
- Generar un entorno de trabajo que facilite la integración de sus miembros, en beneficio de la construcción de esta organización.

Por lo que estos elementos, ciertamente, contribuyen hacia el éxito de las startups. Se complementa con ello la forma en que se emprende, con el uso de las nuevas tecnologías y con la incorporación de una plantilla cada vez más joven que persigue el logro de su formación y evolución organizacional y que define la comunicación interna como una clara tendencia hacia el logro del éxito para la gestión, en cualquier entorno corporativo.

2.3.13 La innovación y su importancia en la comunicación interna

En lo que respecta a las formas innovadoras de comunicación interna en las organizaciones y los diversos emprendimientos de comunicación, se hace mención a lo planteado por Escobar y Bahamonde (2020), quienes señalan cómo, a partir de la disposición de la gran cantidad de recursos tecnológicos, estos se pueden adaptar para formar una nueva cultura tecnológica que permita se ajuste a la cotidianidad de las labores comunicativas en el entorno profesional.

Con ello se pone a disposición diversas herramientas digitales que, adaptándose a las formas específicas de la comunicación y teniendo como sustento las plataformas web y las redes sociales, permiten integrar estas estrategias a lo interno de las organizaciones para, en primer lugar, contextualizar el entorno a estas plataformas web; seguidamente, estudiar los requerimientos, tanto a lo interno como a lo externo, de las organizaciones; y finalmente,

verificar el propósito de identificación con el entorno, a partir de la generación de un perfil definido y una comunicación virtual interactiva y estratégica.

Así pues, al incorporarse estas herramientas a lo interno de las organizaciones, la novedad en la comunicación directa con los usuarios permite destacar el protagonismo de los profesionales de la comunicación dentro del entorno tecnológico. Además de ello, se adicionan otros elementos como la integración del profesional de la comunicación para conocer y apropiarse de estas nuevas tecnologías, así como socializarlas dentro de su propio entorno social para que, a partir de esta transformación tecnológica, se deriven nuevas prácticas y conocimientos profesionales que permitan, además, una producción comunicativa emprendedora y sustentada en el conocimiento digital.

De tal manera que los emprendimientos digitales formen parte de estas formas específicas de comunicación interna que se proyectan a lo externo y que permiten la creación de una clave en el entorno comunicativo, sostenido en los recursos digitales, la contextualización de estos y la relación directa entre comunicadores y usuarios.

2.3.14 Algunos aspectos sobre los emprendimientos digitales

En torno a la comunicación y los emprendimientos digitales que se han creado sobre esta temática, para Montalvo (2016) se señala algunos enfoques que tienen que ver con las competencias desarrolladas por los emprendedores, la actitud para enfrentar este emprendimiento y las distintas herramientas metodológicas puestas en práctica durante este proceso. En este sentido, estas teorías sobre emprendimientos exitosos se destacan, fundamentalmente, por trazarse metas y superar estas expectativas.

Además de ello, se añaden otros factores como la personalidad de los emprendedores y la aptitud para el desarrollo de estos negocios de manera satisfactoria. Se distinguen así las habilidades organizacionales y de emprendimiento, a partir de la innovación y la disposición en estas organizaciones.

Se señala cómo estos emprendimientos deben ser sostenibles en el tiempo y adecuados a las necesidades que surgieron para el desarrollo de esta propuesta. Para ello se plantea realizar estudios previos de mercadeo y adiestrarse en estas herramientas innovadoras.

Por lo tanto, los emprendimientos sociales son aquellos que permiten una mejora en los entornos comunitarios y un soporte, desde la innovación, para que se logren los objetivos y se promuevan los cambios, a partir del uso de las herramientas tecnológicas. La comunicación es vital en este tipo de emprendimiento, con ella se logra permeabilizar todas aquellas barreras que puedan debilitar estos emprendimientos digitales. Aunado a ello, se añade la creatividad y el desarrollo de los talentos, para que se noten, se entretenga y se sustente dentro de su propia naturaleza tecnológica.

Se requiere además de modelos propios de innovación, como por ejemplo en el caso del Modelo *Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2012), para representar los distintos modelos de negocio, soportar los cambios que se van desarrollando y mantener la estructura básica de este emprendimiento. Así algunas propuestas innovadoras permiten calificarse en la calidad de lo ofertado, las alternativas de solución, los recursos a utilizar, las propuestas y los canales comunicativos, aparte de las estructuras, tanto de costos como de ingreso. Con ello se tiene presente el riesgo que tienen estos emprendimientos y el desarrollo de las habilidades para resolverlos.

La base para este tipo de emprendimientos digitales son las tecnologías de la información y la comunicación (Sistema de Prospectiva, 2017). Por lo que los modelos de negocios que surgen a nivel global se basan en la comunicación y en sus fundamentos para el desarrollo de los cambios estructurales y la promoción de su propia cultura organizacional.

Se transmite además la comunicación de manera directa, rápida y en términos inmediatos, lo cual permite un tratamiento globalizado de la información y un escenario que, planificado dentro de estos desarrollos digitales, permite que estos emprendimientos se

encuentren interconectados con sus pares, tengan un desarrollo continuo y se proyecten, de manera sólida, en el crecimiento tanto a nivel local como global. Se diversifica este tipo de aperturas y emprendimientos y su crecimiento incluye el desarrollo de estas tecnologías para dinamizar su propio proceso de desarrollo en las prácticas de estas startups.

En este punto, se puede hablar sobre las lógicas de crecimiento para estos emprendimientos digitales. Claramente la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación han prevalecido para acuñar a los usuarios e interconectarlos con una propuesta organizacional que logra este emprendiendo, sustentándose en las startups como forma creativa en que se conglomeran estas estrategias, a partir de los talentos y el desarrollo de este (Vega & Ramírez, 2018).

Ciertamente, las startups se pueden relacionar de forma directa con las redes sociales y esta relación ha promovido cambios en sus estructuras, tanto comunicativas como de desarrollo de actitudes y de toma de decisiones. Los emprendimientos que se basan en estructuras más complejas como estas permiten la prestación de atributos centrados en la integración del proyecto, el desarrollo de las iniciativas, la toma de decisiones al momento de presentarse los conflictos, la innovación, la creatividad, la propuesta de ideas, la flexibilización y la consecución de metas y estrategias claras.

Así la significación para comprender la marca genera competencias y habilidades directamente relacionadas con la comunicación, con la comunidad y con los canales para la aplicación de estos. En el caso de las startups y en su lógica de crecimiento, estas empresas pueden alcanzar las posibilidades, en sus distintos modelos de negocio, que les permita cubrir su alcance y proyectarse hacia el desarrollo de sus propios méritos, la construcción continua de su proyecto y el fomento de ideas en su integridad.

Con ello se desarrollan habilidades técnicas (conocimiento propio del emprendimiento, mercadeo, publicidad, aplicación de las nuevas tecnologías, cultura organizacional) y habilidades sociales (de comunicación, de solución de conflictos,

asertividad e iniciativas), a fin de sustentar estas estrategias en el desarrollo de sus propios procedimientos y en el firme propósito de mantener la calidad de sus servicios.

2.3.15 Referencias sobre el concepto de CEO y el liderazgo

Algunas referencias que se pueden mencionar en tono a la definición de CEO (*Chief Executive Officer*) tienen que ver con aquella persona que se encarga o preside la organización, a partir de las circunstancias. Su propósito al máximo es la representación de esta y el liderazgo dentro de la organización, para la proyección del trabajo, la toma de decisiones, la canalización de la crítica, la puesta en práctica de su liderazgo y el entendimiento en su posición de director general (Sotillo, 2017).

De tal manera que este término describe a un ejecutivo de alto nivel que para la gestión organizacional de las startups es estratégico y que referencia todas aquellas prácticas organizacionales, sujetas a sus deberes y con una tendencia a la integración de prácticas innovadoras y al análisis tecnológico para el desarrollo de sus propias labores internas. La forma como se conduzca el CEO a lo interno de la organización proyectará, tanto a la marca como al prestigio de esta hacia lo externo. Se muestra claramente el liderazgo de este, en términos que permitan considerar su gestión como una marca para la organización y para su establecimiento diferencial con el resto de las startups.

Al respeto y relacionando al CEO con la gestión de talento, se puede agregar que para las startups es preciso tener claro el objetivo de su organización, así como el desarrollo de su gestión a fin de conseguir los resultados esperados, tanto aquellos que se estiman en producción y calidad, como los que se fundamentan en su producción y en los recursos con los que se cuenta. Este rendimiento se distingue por las tácticas empleadas para un mayor provecho y con la integración de los recursos que desarrollen las habilidades, los conocimientos y la unión del capital humano, de acuerdo con los enfoques.

Para Axelrod et al. (2002), la gestión de talento se puede definir mediante algunas premisas que van direccionadas hacia:

- En primer lugar, la gestión de talento: se sustenta en el desarrollo de las capacidades del personal, los aportes que estos pueden brindar a la organización y el desarrollo de sus destrezas individuales y grupales.
- En segundo lugar, la gestión de talento: la cual se proyecta hacia las prácticas internas de la organización, la exposición de sus tareas cotidianas y sus políticas organizacionales.
- En tercer lugar, la gestión de talento: se vincula con los diversos cargos y puestos laborales, donde predomina el impacto de la competitividad, la distribución de talentos, las prácticas eficientes y el desarrollo de cualidades.
- Finalmente, en cuarto lugar, la gestión de talento: la cual va enfocada hacia el desarrollo estratégico del capital humano, el impulso de su potencial y las prácticas organizacionales diferenciadas.

En consecuencia, estas competencias son claves para los CEO, además que desarrollan también la resiliencia organizacional (Navarro et al., (2017). Al respecto, se relaciona al CEO con el sentido de transformación y cambio que, para la competencia de negocios es necesaria y que integra, a lo interno de las organizaciones, el carácter resiliente que, para los cambios, el CEO asume.

De tal manera que se desarrollan sistemas relacionados con las habilidades de innovación, aprendizaje y adaptación, así como con resolución de conflictos y algunas consideraciones que llegan a desarrollar ganancias adicionales derivadas de situaciones contrarias. En otras palabras, es la forma como el CEO se anticipa a los conflictos y traza estrategias de negocios que se adapten a las circunstancias, genere beneficios para la organización, propicien el desarrollo de estrategias creativas, incrementen su productividad y conduzca hacia una gestión eficiente a través del liderazgo.

2.4 Definición de términos básicos

Comunicación Interna

Para Ruíz (2019) es el:

“fundamento y herramienta clave para el éxito de una comunicación organizacional la cual (...) incluye un método de trabajo, evaluación de tareas, conocimiento de los desarrollos y cambios, integración del colectivo interno, asegura la gestión y calidad de la comunicación. Es decir, una comunicación pensada en una alineación que integra decisiones administrativas, áreas de trabajo verticales, horizontales y transversales que busca la participación continua de la participación de los diferentes *stakeholders* internos”.

En este aspecto, se puede señalar que es la forma en que se comunica a lo interno de las organizaciones como tal. Es decir, como se establece la valoración, la incorporación de nexos de confiabilidad entre las distintas áreas y niveles, hacia la consecución de los objetivos empresariales. En relación con este punto, también se involucra características propias de la identidad, el compromiso, la efectividad en la gerencia, la participación de los líderes dentro de sus planes estratégicos y el éxito de sus metas.

Comunicación estratégica

“La comunicación estratégica alinea el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por ende, mejora la productividad, eficacia y eficiencia en la organización. En este sentido, contar con un buen plan de comunicación interna, el cual contempla la estrategia comunicativa, no solo mejorará los indicadores de negocio, sino que afirmará la importancia del equipo humano. Cuando la narrativa del mensaje clave está ligada a la identidad, los valores y la cultura corporativa, los colaboradores tienen una dirección más clara en sus funciones, se sienten valorados, comprometidos e integrados con la organización. Ello refuerza el clima laboral y las organizaciones logran atraer, retener el talento y mejorar la productividad de sus trabajadores” (Cauti, 2018).

Al respecto, toma la comunicación estratégica como una herramienta que permite la integralidad entre la representación organizacional y las competencias que estas ofrecen y proyectan como motivación y vinculación, del público hacia ellas. Sobre este aspecto, se efectúan ciertas acciones comunicativas, que permiten un amplio impacto. Vale la pena mencionar, la forma en que se efectúan ciertas medidas que implican estrategias enmarcadas hacia la elevación de una imagen organizacional, en un entorno confiable y efectivo.

Planeación Estratégica

En Ruíz (2019):

“la planeación estratégica es un término cuya referencia inmediata tiene que ver con establecer un camino para el cumplimiento de unos objetivos y metas propuestas (...). La definición del autor constituye una relación estrecha entre todos los miembros de la organización con el fin de garantizar su correcto funcionamiento. Para establecer los parámetros sobre los cuales se rige un plan estratégico es vital alinearlos con el objetivo principal, ya que su correcta consecución es facilitada por un proceso que se encuentre en su misma sintonía”.

Este aspecto se considera como uno de los factores estratégicos dentro del ejercicio de las organizaciones empresariales, debido a los procesos que se ejecutan con base a su sustento, se logra el desarrollo de las estrategias y el surgimiento de un trabajo mancomunado y vinculado con cada una de las áreas en que se desenvuelve, en la generación de estos procesos. Al respecto, se puede señalar que la planeación estratégica permite intensificar la comunicación interna y focalizarse en el empoderamiento del funcionamiento estratégico empresarial.

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” (Untiveros Romero, La evolución de la comunicación interna, 2017).

En la comunicación organizacional se destaca, principalmente, el hecho de la funcionabilidad y efectividad que tiene este tipo de comunicación dentro de las organizaciones empresariales. Al respecto, se vincula con el rendimiento que impulsa el desarrollo de la

empresa desde adentro, partiendo de herramientas estratégicas estructuradas en la comunicación e integradas a la organización empresarial, como parte fundamental en el desempeño de sus funciones y en la proyección de la motivación en los integrantes de ésta.

Clima Organizacional

Para Cornejo (2018):

“el clima laboral, al igual que la identidad corporativa, es uno de los aspectos más importantes para una empresa y es el medio en el que se desarrolla el trabajo de la empresa en el día a día, e influye directamente en los colaboradores y su satisfacción de esta y por lo tanto en su desempeño. Si la empresa es capaz de conseguir una mayor productividad dentro de un buen clima laboral, entonces habrá conseguido grandes éxitos”.

Este se refiere al entorno en que se desarrolla la jornada laboral, la cual se caracteriza por una serie de elementos que estipula la organización empresarial que, además, toca el comportamiento de cada uno de sus integrantes. Por consiguiente, dentro del clima laboral se muestra el grado de compromiso, el rendimiento del entorno y la consecución en la búsqueda de alcanzar las metas. De esta manera, se deduce que se hace necesaria la integración de los miembros en el desarrollo de una operatividad óptima, con un entorno sugestivo y con metas diseñadas para el desarrollo de un ambiente de trabajo potencialmente productivo.

Ambiente Organizacional

“Se promueve 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” (Untiveros Romero, La evolución de la comunicación interna, 2017).

De manera tal que se establezca cierto rango de efectividad, de acuerdo con su forma de reaccionar en momentos que generen cooperación, coherencia y adiestramiento de las estrategias que permitan organizar una propensión entre la efectividad y el trabajo cooperativo. Estos ambientes se pueden focalizar desde distintos contextos, dentro de la vida del entorno organizacional. De esta manera, el desenvolvimiento de sus estrategias y acciones validan el proceso de identificación y efectividad, en el establecimiento de su comunicación.

Cultura Organizacional

Para Abad (2016):

“se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de la otra. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora. Hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización: 1.- Innovación y toma de riesgo. 2.- Atención al detalle, 3.- Orientación al resultado, 4.- Orientación hacia las personas, 5.- Orientación al equipo, 6.- Energía Y 7.- Estabilidad”.

Así pues, estos llamados valores son tomados como fundamentos de índole colectivos, de identificación, de calidad en su productividad y de consecución de objetivos con un adicional de desarrollo interno en la organización empresarial y asentado en una serie de fundamentos y principios que constituyen las tácticas y direcciones como cimiento en sus principios.

Proceso de la comunicación

- “Emisor: Puede tratarse de cualquier individuo de la organización. Es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento a otros.
- Mensaje: Es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que se reciba del receptor.

- Código: La forma en que se estructura el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud y el sistema socio cultural.
- Canal: Es el medio por el que es transmitido el mensaje.
- Receptor: es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el sujeto debe decodificar el mensaje para lo que se requieren habilidades, aptitudes y conocimientos previos.
- Ruido: Todo aquello que entorpece la comunicación, ya sea en el emisor, receptor o en la transmisión.
- Retroalimentación: Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó bien o no si se recupera una respuesta” (Bello Jiménez, 2017).

En este aspecto, se produce una retroalimentación, donde se identifica el contenido que fue recibido. Al respecto, el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones debe ser determinante, enfático y proyectado hacia el modelo de la organización.

Comunicación Corporativa

“La comunicación corporativa es una herramienta común que une las diferentes partes y partes interesadas de una organización de manera estructurada. La comunicación corporativa es el intercambio de mensajes relevantes entre las partes interesadas para lograr los objetivos y metas de la organización y sus miembros. La comunicación organizacional puede ser conceptualizada de tres maneras. Puede ser un área de tareas especializada conducida por departamentos de comunicación en una organización.” (Cruz & Tibanquiza, 2019).

En este aspecto, se puede apreciar la comunicación corporativa como un hecho extraordinario que se lleva a cabo en la cotidianidad de las organizaciones empresariales, donde se explica y detalla, dentro de las organizaciones, las evaluaciones de sus tácticas, valores y vinculación con su reconocimiento. De modo que se adecúa, dentro de los medios de información internos, la manera cómo la organización elabora consideraciones para transmitir un mensaje determinado y, que el mismo, se reciba de manera efectiva.

Identidad Corporativa

“La identidad corporativa es la personalidad de una organización; la cual se encuentra conformada por aspectos físicos y aspectos visuales de una organización, en donde tienen influencia la historia, el trayecto, los proyectos, la manera de laborar y sobre todo las metas que se esperan lograr hacia un futuro, de acuerdo con el plan de acción. El objetivo de la identidad corporativa es crear un sentido de pertenencia en sus colaboradores y sus clientes; reconociendo que existe una gran diferencia entre sus principales competidores “ (Paniccia, 2018).

En este sentido, esta terminología se emplea para adaptar la identificación que se tiene con la organización, en ciertas características individuales y en diferenciación del resto de las organizaciones como tal. En consecuencia, se aprecia no sólo las igualdades, sino también las discrepancias que puedan existir dentro de determinadas organizaciones. Se apela a lo distintivo de la estructura y, dentro de la misma, se incluyen puntos estratégicos, de trayectoria, de organización de proyectos, de desarrollo de destrezas laborales y de consecución de metas, dentro de su metodología de trabajo. De igual manera, estimula al mejoramiento de la forma de sentir de los trabajadores con relación a los objetivos propios de la organización empresarial, destacando principalmente la difusión de la imagen institucional, en asociación con la apreciación y credibilidad.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio se basó en un “Estudio de Caso”, el cual según Simons “es un sistema delimitado que se construye sobre la experiencia vivida y que requiere ser evidenciada y validada (tiene que aportar pruebas)” (2011, p.20). Por su parte, Yin (1989, p.167) lo define como “una herramienta de gran valor para la investigación debido a que mide y registra la conducta de las personas que actúan dentro del contexto del fenómeno estudiado”. En este sentido, la investigación en curso se apoyó en el empleo de fuentes documentales a partir de las cuales se construyen los fundamentos teóricos que dan sustento al estudio. En este sentido, la información utilizada se deriva de fuentes primarias a través de la aplicación de diario de campo, que comprende un estudio observacional de la película *Pasante de Moda*.

3.1.2 Diseño de estudio

El diseño del estudio es no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas, sólo se estudió su comportamiento en el ámbito en el que se desarrollan.

3.2 Variables

La comunicación interna como herramienta estratégica de la gestión organizacional en los nuevos emprendimientos y *Startups*. Caso: película *Pasante de Moda*

3.2.1 Principal

La gestión organizacional en los nuevos emprendimientos y *startups*.

3.2.2 Secundarias

La comunicación interna

Película *Pasante de Moda*

3.3 Método de la investigación

El método empleado en el estudio fue cualitativo. Creswell (1998) señala que en una investigación cualitativa el investigador presta mayor atención el proceso mismo, que a los resultados obtenidos en ese proceso. Es decir, se interesa más en el sentido, cómo las personas se desarrollan en sus contextos, sus experiencias, sus estructuras del mundo, siendo esto la fuente primaria para la recolección y análisis de sus datos. Lincoln y Guba (1985) señalan que en este método los datos se mediatizan por medio del instrumento humano, más que a través de instrumentos, cuestionarios o máquinas. Por su parte, Glaser, & Strauss (1967) indican que en la investigación cualitativa se aplica más el trabajo de campo, pues el investigador trabaja directamente en el contexto donde ocurren los hechos para observar o registrar comportamientos. Además, es inductivo porque que el investigador construye abstracciones, conceptos hipótesis y teorías desde los detalles.

3.4 Escenario de estudio y participantes

El escenario de estudio se ubicó en la película *Pasante de Moda*. Para el presente estudio se consideró a los personajes de la película *Pasante de Moda*. Por ser una investigación cualitativa, no es imprescindible definir una muestra estadística que permita la generalización de los resultados a una población analizada (Hernández, et al., 2014). Su objetivo es más bien comprender la comunicación interna en la Gestión Organizacional, no se persigue la generalización de los resultados mediante técnicas numéricas, estadísticas o similares. Por lo que la unidad de análisis fue una muestra delimitada en:

- Consultora y Especialista en Cultura Organizacional, Clima Laboral, Gestión del Cambio y Desarrollo del Talento.
- Jefa de Comunicación Interna y Gestión del cliente en Cencosud.
- Profesional mexicana, consultora en Comunicación Corporativa.
- Profesional argentina, directora y Partner Perú en BW Comunicación Interna.

- Psicóloga, especialista en capacitación y desarrollo humano.
- Coach colombiana.

A las que se les aplicará la técnica de la entrevista a profundidad, para contextualizar la comunicación interna en Perú.

3.6 Instrumentos de recolección de datos

- Guía de observación directa a la película *Pasante de Moda*.
- Guía de observación documental, para fuentes secundarias.
- Cuestionario de entrevista.

3.7 Procedimientos

Las fases o etapas para la realización del presente estudio fueron las siguientes:

- Elección del tema de investigación.
- Revisión bibliográfica.
- Elaboración del plan de investigación.
- Interpretación de la información.
- Estructurar y redactar el informe de investigación.
- Presentación del trabajo de investigación.

Se presentó la interpretación de los datos, se señaló que los significados son producto de la interacción social, donde la persona agrega un significado estudiado a partir de un proceso interpretativo. El mapeamiento de la información se hizo a través de la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss (1967), para crear teoría inductiva sobre el comportamiento humano y el mundo social con una base empírica, con base epistemológica en el Interaccionismo Simbólico de Blumer y en el pragmatismo de la Escuela de Chicago, especialmente en las ideas de George Mead y John Dewey. Que desarrolla el siguiente procedimiento:

- El método de comparación constante, comparación de sucesos aplicables a cada categoría (notas de códigos, notas teóricas, notas operacionales).

- Codificación: abierta y axial
- Muestreo teórico

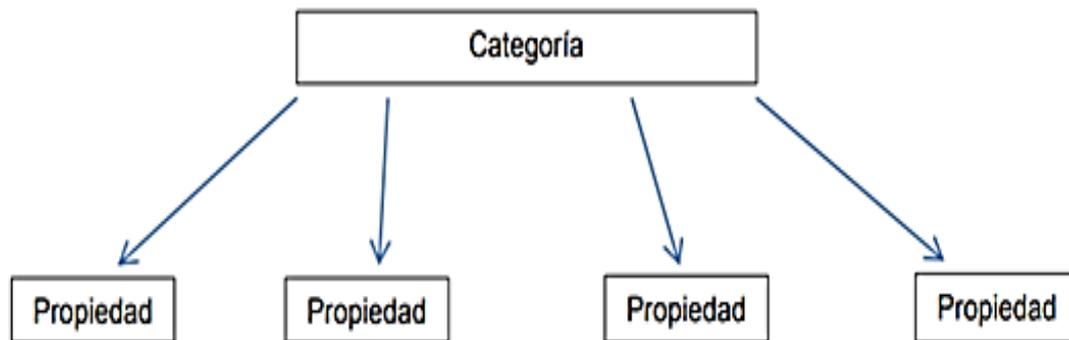


Figura 1. Mapeamiento de la información. Fuente: Elaboración propia, 2020

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación de los resultados

Pasante de moda, es una película estrenada el 22 de septiembre de 2015, en Estados Unidos, comedia dirigida por Nancy Meyers que centra la trama en el personaje principal, un viudo jubilado de 70 años que se inscribe en un programa de becarios para personas de la tercera edad en una empresa de modas por internet. Para efectos de la investigación en curso, el análisis no se centrará directamente en la vida del personaje principal, sino más bien, centrará la atención en su contexto.



Figura 2. Portada de estreno de la película *Pasante de Moda*, por: Google (2020)
<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Pasante de moda, puede representar una enseñanza para todos aquellos emprendedores que empiezan un negocio tecnológico, donde prima la importancia del liderazgo y el manejo del crecimiento.



Figura 3. Medios de comunicación externa de la empresa *About the Fit*, por *Pasante de Moda*, 2015
<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Una *startup* es una empresa que tiene como origen la búsqueda de oportunidades en el mercado para que los integrantes de esta organización o las personas especialistas en el manejo de la productividad a lo interno de las organizaciones creen una estrategia organizacional que promueva el uso al máximo de todas las oportunidades de negocio, en cuanto a los aspectos de producción y comercialización de los productos o servicios identificados. Además, una *startup* permite definir las nuevas oportunidades de negocio y la creación de productos novedosos para ofrecer un servicio particular (Gómez Zuluaga & Botero, 2016).

Una breve caracterización en torno a la metodología de acompañamiento que ofrecen las *startups* se puede dividir para Gómez Zuluaga & Botero (2016) en 4 procesos fundamentalmente:

1. La fase de inicio: se conceptualiza la idea de la *startup* en cuanto al objetivo de su negocio y este debe estar enmarcado en promocionar acciones que

vayan dirigidas hacia un mercado particular, a través de los estudios de análisis sectoriales y metodología lean startups.

2. La fase de planificación: se formula su modelo de negocio, con acciones concretas, viables y midiendo el mercadeo con prototipos o diseños de negocios experimentales.
3. La fase de ejecución: se elabora el plan de negocio, se conoce el mercado y los aspectos legales, técnicos y financieros, para medir la factibilidad de la empresa.
4. La fase de monitoreo: se busca la fuente de financiación y producción, identificando las alternativas sustentadas en el proyecto de la *startup*.

En este sentido, *About the Fit*, es una startup de *e-commerce*, que inicia un programa de becarios para personas de la tercera edad. Pese a ser una empresa emergente, tecnológica, también es una empresa holística, pues, no se limita cuando sabe que debe llegar a cierto público, con ello busca las herramientas y los mecanismos necesarios para crear estrategias que se adapten a cualquier contexto. Apreciable en escenas como estas, donde, utilizan este medio antiguo de comunicación (panfletos), pues saben, que las personas que necesitan captar, en su mayoría, no manejan las herramientas de comunicación actuales (*Facebook, Instagram, Twitter*, entre otros), con las cuales podría informar sobre la apertura de su programa. Aspecto muy importante por considerar, pues, cualquier emprendimiento o startups debe aplicar este tipo de estrategias, y, muy particularmente, en lo relacionado a su comunicación interna y externa.

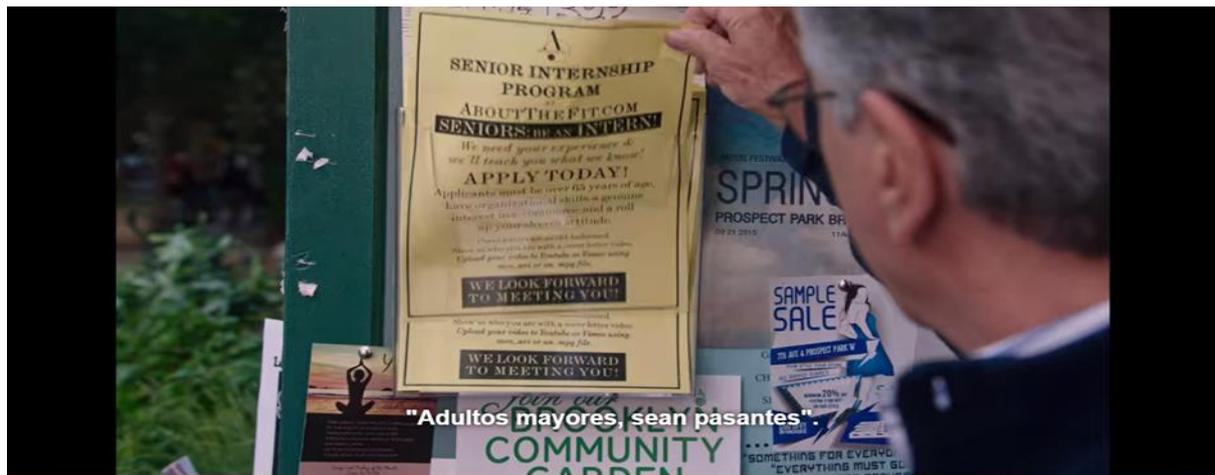


Figura 4. Medios de comunicación externa de la empresa About the Fit, por Pasante de Moda, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Por consiguientes, se puede hacer mención que en cuanto a algunos aspectos diversos tales como cultura, sociedad, género, entre otros, las *startups* comparten algunas características que logran definir al negocio, en su multiplicidad de patrones estructurados que esta tiene y que se diferencian de las estructuras organizacionales tradicionales. Por ejemplo, en las *startups* no se aplican de forma directa las políticas organizacionales, sino que más bien se da valor a las ideas propuestas y sin distinción por méritos. Además, el trabajo no se considera de esta manera en las *startups*, sino que más bien se proponen metas a lograr, lo que permite fomentar una cultura más comunitaria, en lugar de estructuras jerárquicas.

Las *startups* promueven la cultura del éxito y las propuestas innovadoras. Los emprendedores son altamente valorados en su construcción interna. La inversión financiera es prolífica. La comunicación es fluida, además de propiciar un entorno de respeto (respetando las diferencias de sexo, ideología o cultura), proactividad, innovación, creatividad, diversión e integridad en los proyectos que se construyen de manera común (De Alfonso, 2018).

En lo que respecta a la película analizada, otro aspecto importante a resaltar, es que pese a que busca personas de la tercera edad, y utiliza rudimentarios medios de comunicación externa para su captación de talento, también, motiva a que estas personas se actualicen con el uso de herramientas tecnológicas, dejando atrás el hecho de nada más entregar en papel un *Currículo Vitae*, promueven a que estas personas también usen otros mecanismos, como complementar su currículum con un video, con el cual se puede apreciar el desenvolvimiento de la persona, su léxico, su desempeño profesional y por su puesto su preparación académica.



Figura 5. Video para complementar el Currículo Vitae por video, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En este punto aparece una terminología que se refiere al concepto de empresa unicornio. Esta definición distingue a aquellas empresas que, apoyándose en la invención de un software, son empresas tecnológicas que inicialmente alcanzaron un valor y unas utilidades mil millonarias y comenzaron su cotización en la bolsa. El término comparativo se debe a este personaje de la mitología que es difícil de encontrar, así como este tipo de empresa que sólo logran establecerse en apenas un 10%. Estas empresas unicornio son

startups que se enfocan en el área de las tecnologías y que iniciaron sus negocios, principalmente, en compañías privadas. Su startups se fundamenta en plataformas tecnológicas con una inteligencia digital que analiza tanto el riesgo como sus posibles resultados y que tienen una proyección global, debido a su liderazgo, emprendimiento y tiempo reciente de iniciación. Son compañías estratégicamente comerciales y profundamente conectadas con los medios de comunicación (tradicionales, plataformas digitales, redes sociales y de las nueva tecnologías de la comunicación) (Román Morán, 2016).

En la película, pese a que para la época, año 2015, ya existen celulares con cámaras para realizar videos y tomar selfis, se observa que el personaje usa una cámara rudimentaria para hacer su video, lo que hay que considerar al respecto es la búsqueda tanto del personaje, como de la empresa en cumplir los requerimientos con sus propios mecanismos, puede ser una de las falencias de las empresas emergentes y emprendimientos de hoy, que, muchas veces separan a las personas desconectadas (que usan poco la tecnología) de una forma tal vez no muy consciente, esto se debe a la naturaleza de estas organizaciones muchas operan netamente por internet, otras, además, operan desde estructuras físicas más complejas, es por ello, que difícilmente se ven personas de la tercera edad laborando en estas empresas. En Perú, esta situación es notoria, donde las personas ya después de los 35 años no califican para las empresas, por lo general captan personas más jóvenes.



Figura 6. Uso de herramientas tecnológicas un poco antiguas para la época, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Como ya se mencionó, *About the Fit*, es una startup de e-commerce, en esta escena se aprecia un escenario totalmente tecnológico, donde, además, la distribución física de la organización indica una instalación de espacio totalmente abierto, no se aprecian oficinas cerradas, paredes, o aislamiento alguno de su personal lo que corrobora un trabajo netamente en equipo, como herramientas tecnológicas para la comunicación interna y externa. Se desarrolla un trabajo con un contacto más directo entre todas las personas que conforman el equipo. En escenas posteriores, también se observa el trabajo en los talleres de confección.

Una *startup* es un emprendimiento que tiene como base la innovación y el uso de las tecnologías. Por lo tanto, en cuanto a su estructura física de trabajo, esta no requiere, necesariamente, de un gran espacio, sino que como básicamente se encuentra conformada por pequeños grupos de trabajo, lo que mayormente se utiliza es la tecnología y el personal que maneje esta, por lo que las operaciones pueden ser perfectamente manejadas por un grupo de 10 personas para su funcionamiento general. De tal manera que la estructura física, en cuanto al espacio y al tiempo de emprendimiento, puede ser una extensión reducida de espacio. En cuanto al ambiente laboral, este se caracteriza por ser creativo en el intercambio de ideas, dándole uso a las herramientas tecnológicas para la comunicación y principalmente del intercambio de aspectos creativos que vayan a relacionar la propuesta de la empresa con los modelos de negocio en el mercado existente (Luna & Morón, 2017).

Con este tipo de ambientes abiertos se facilita la comunicación como interacción social, que responde a una metodología psicológica, donde la mente interioriza lo que manifiesta y lo que recibe del medio en el que se desenvuelve, bien sea desde el ámbito tecnológico, cultural o social. En este sentido, la información no se aísla, sino que más bien se interpreta y se relaciona con el entorno y, dentro de la misma, con el desenvolvimiento en la conducta humana, para entender las relaciones entre los sujetos y su contexto (Cuenca Molina, 2017).



Figura 7. Instalaciones de la empresa, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 8. Comunicación interna del personal, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

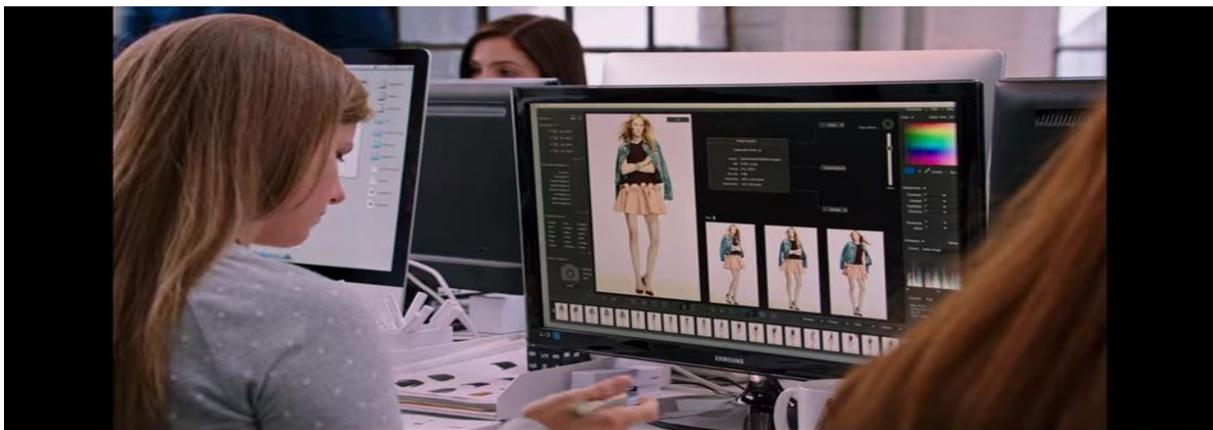


Figura 9. Uso de herramientas tecnológicas, por *Pasante de Moda*, 2015.

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 10. Comunicación interna del personal, por *Pasante de Moda*, 2015.

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

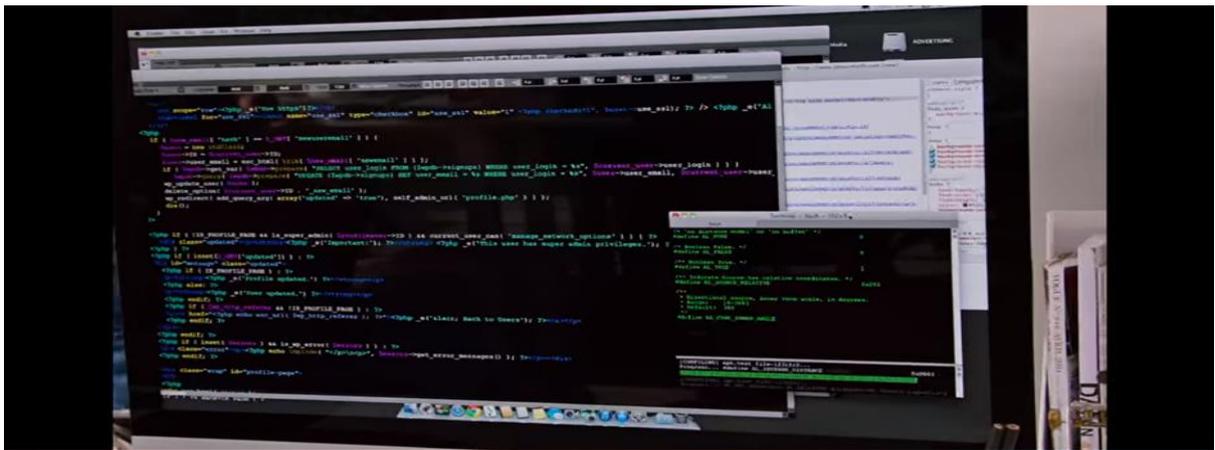


Figura 11. Uso de herramientas tecnológicas para la comunicación interna y externa, por *Pasante de Moda*, 2015.

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 12. Uso de herramientas tecnológicas para la comunicación interna y externa, por *Pasante de Moda*, 2015.

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

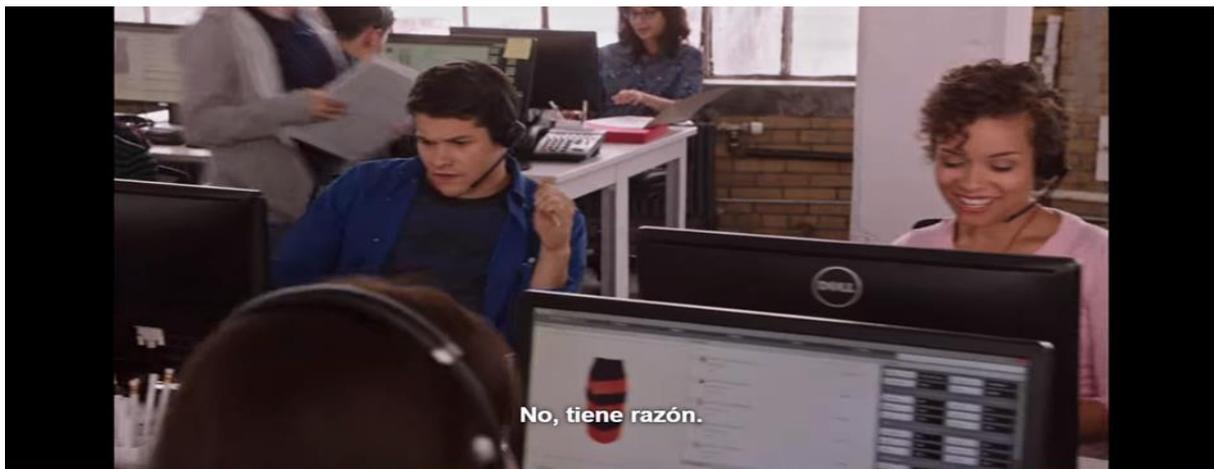


Figura 13. Comunicación interna del personal, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Con el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y los distintos procesos que favorecen los entornos comunicativos, en estos sistemas organizacionales se consigue planificar, en torno a una gestión que evalúa las relaciones interpersonales, al mismo tiempo que éstas se contextualizan con el entorno externo de la organización. Es la comunicación la que, efectivamente, dimensiona algunos elementos y aportes para aplicar esta serie de

herramientas dinamizadoras del entorno gerencial de manera efectiva en las organizaciones. Se busca, en sí, la operatividad de las organizaciones a partir de una comunicación efectiva y la aplicación de unas estrategias metodológicas en torno a éstas.

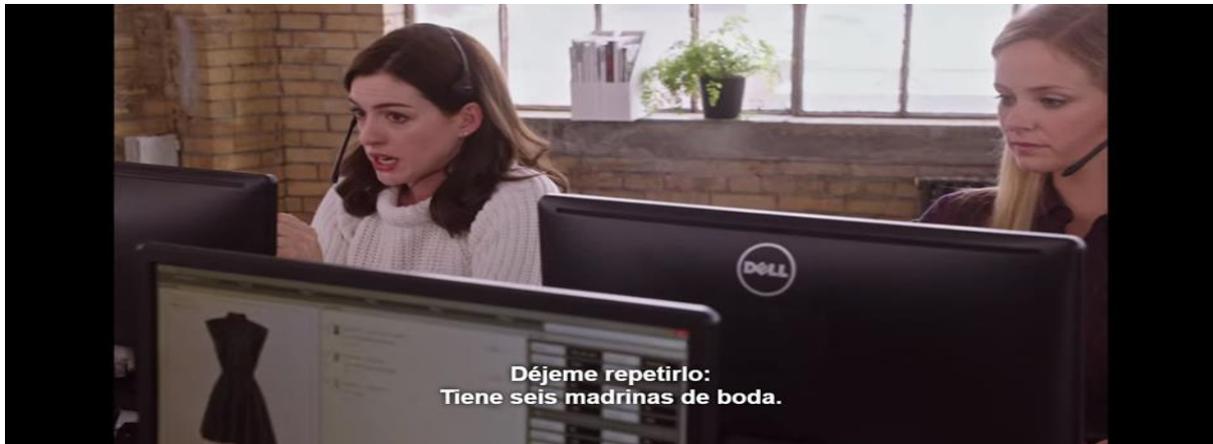


Figura 14. Fundadora de la empresa verificando las falencias de la empresa, por *Pasante de Moda*, 2015.

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 15. Fundadora de la empresa verificando las falencias de la empresa, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En la película la fundadora de la empresa, quien se aparta de sus funciones gerenciales por un momento para verificar personalmente los problemas que han venido presentando, entre los cuales: la insatisfacción de sus clientes por lo pedidos recibidos. Como líder de la organización presenta un desempeño autoritario, no reconoce el trabajo de su talento humano, le cuesta delegar funciones, no confía en sus empleados.

Abad (2016) indica que un buen líder debe tener un poco de cada estilo: autoritario (rígido y afianzado), autoritario paternalista (ser fuerte, pero con cierto rasgo de simplificación de condescendencia), consultivo (hace participante la democratización de las opiniones, en lugar de las imposiciones), participativo (la excelencia del proceso tiene que ver con las decisiones y donde se involucran todas las partes para la confluencia de un sistema de información).

La empresa experimenta un rápido crecimiento con apenas 18 meses de su fundación, como muchas empresas no están preparadas o tienen poca experiencia al respecto, lo que ocasiona problemas que impactan negativamente sobre la gestión de sus líderes. Esta situación la enfrentan muchas empresas de este tipo en la actualidad, su CEO gestiona bajo un estilo autoritario, y cuando prima el trabajo en equipo dentro de la organización se deben ejercer otros estilos de gerencia más acorde a ello.

Para el año 2020 las startups se posicionaron a nivel nacional en el contexto de emprendimiento peruano y se han ido expandiendo cada vez más. En este sentido, algunos datos señalados en el Diario El Comercio (2019) hacen mención a los US\$25 millones que se han invertido en el Fondo de Capital Empendedor para que, justamente, se emprendieran con este capital proyectos en el país, como por ejemplo Salkantay . Por otra parte, aparecen las startups maduras, que son aquellas que ya están consolidadas y que muestran estrategias de renovación en sus modelos de proyecto, como es el caso de Wayra, enfocada en el sector de Telefónica y otros emprendimientos como The Board, también en el rubro de las tecnologías, las cuales proponen nuevas estrategias de inversión para la actualidad.

Además de ello, existe un aproximado de 3400 proyectos de emprendimientos que se encuentran financiados fundamentalmente por el sector privado, pero inscritos en el Programa Estatal Innóvate Perú, con emprendimientos que van a fortalecer el margen de inversión por unos US\$2 millones aproximadamente. En los últimos años, el crecimiento de las startups a nivel nacional ronda el 27% de colocación y con una tendencia a elevar estos niveles, debido a su promedio de éxito. Incluso se ha llegado a producir el *exit* o la venta de

las acciones mayoritarias a terceros en las startups nacionales y con ello se obtiene una mayor inversión al mercado nacional.

En este contexto, la comunicación interna juega un rol muy importante para realizar el trabajo de una manera más armónica. Es por ello que se indica que la comunicación es un proceso que optimiza las relaciones interpersonales sobre todo en las empresas donde se debe manejar adecuadamente el talento humano. Abad (2016) indica que las startups y los nuevos emprendimientos emplean estrategias de motivación basados en la recompensa, da lugar a la mezcla de los objetivos empresariales con la competitividad, apoya las metas administrativas, logros personales, en pro de la eficiencia y efectividad organizacional.



Figura 16. Asistente de gerencia, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 17. Asistente de gerencia, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Es importante resaltar que lo típico en las organizaciones empresariales es la existencia de una asistente de gerencia con una sobrecarga de trabajo que puede ser reemplazada por agendas electrónicas con recordatorios particulares, por ejemplo. La sobrecarga de trabajo genera estrés en este tipo de empleados, quienes muchas veces sienten que no se les reconoce su esfuerzo. Pese a que existen diversas herramientas tecnológicas dentro de esta organización, se aprecia a la asistente con una comunicación directa con su jefe inmediato, es decir, boca a boca, cuando fácilmente puede usar otros mecanismo. Se observa que la CEO llega tarde a sus reuniones, incumple cosas, es por este motivo, ha sobrecargado a su asistente de información que muchas veces olvida, esto se debe a que es una microempresaria novata.

La manera como trabajan las *startups* es muy particular y totalmente diferenciable de las estructuras empresariales tradicionales. Por lo que se fundamentan en contar con un personal creativo, estratégico y que produzca. En este equipo aparece liderando la figura del CEO (*Chief Executive Officer*), quien es aquella persona encargada de presidir la organización y que representa al máximo su imagen, la proyección de su trabajo, la toma de decisiones, la canalización de las ideas y el liderazgo, para posicionarse como director general en la organización y así lograr integrar a cada una de las partes de su estructura en este entorno creativo. El CEO también cuenta con un equipo colaborador directo y que está relacionado con el área de marketing o mercadeo; se encarga de realizar su trabajo directo con las agencias publicitarias para lograr el reconocimiento de la marca y añadirle a la empresa una personalidad o carácter propio. También cuenta con técnicos o especialistas en las áreas de presupuesto, producción y mercadotecnia, así como los creativos (De Alfonso, 2018).



Todos necesitan que apruebes la página de inicio de mañana.

Figura 18. Asistente de gerencia, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En las *startups* es constante el monitoreo que realiza la gerente a todos sus empleados para asegurarse de que todo marcha bien, que los empleados estén cumpliendo con su trabajo, que se sientan motivados, y a la vez, presionados, porque están siendo observados constantemente por la CEO, pudiera sintetizarse como un mecanismo de presión para que realicen un buen trabajo.



- a las 4 a. m. para algo?
- Lo había olvidado.

Figura 19. Uso de la bicicleta, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 20. Uso de la bicicleta, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Este tipo de organizaciones, las emergentes y nuevos emprendimientos, por lo general entienden que el funcionamiento del mercado actual necesita de equipos de trabajo que desde sus diferencias, aporten beneficios a la organización, dejando atrás viejos esquemas de grupos de trabajo homogéneos que sólo se abocan al cumplimiento de órdenes, entre otras diversidades, las empresas y emprendimientos emergen como un nuevo requerimiento para la generación de valor agregado para sus equipos de trabajo, donde la comunicación interna mueve las adecuadas relaciones interpersonales, el uso de la tecnología para esto es muy necesario pues es lo que dinamiza el mundo actual.



Figura 21. Compartir de los empleados por un cumpleaños, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Se observa una gerente, líder, algo distanciada de su equipo, pues, pese a que la invitan a incluirse en este compartir, ella rechaza la petición, fijando su atención en un aspecto negativo de la organización, como lo es el desorden dejado en un mesón, y no en el aspecto positivo que implica que compañeros de trabajo se hayan reunido para celebrar un cumpleaños y así fortalecer sus relaciones interpersonales.

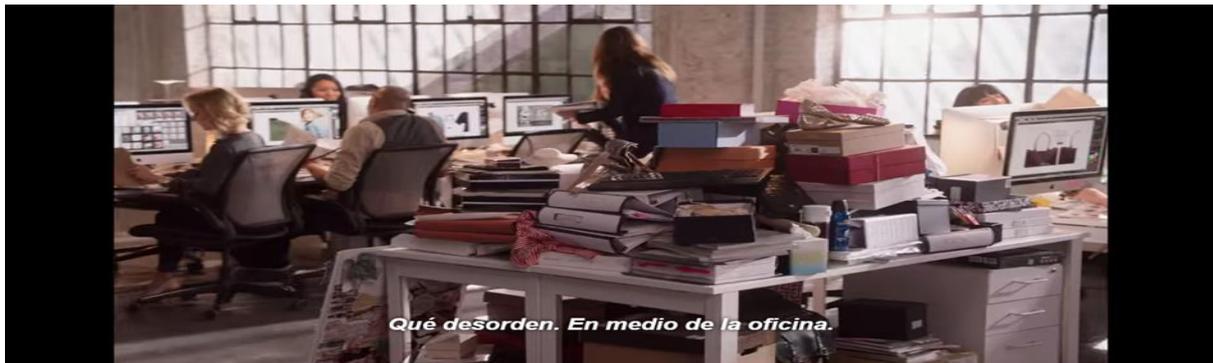


Figura 22. Aspecto negativo observado por la líder, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 23. Salón de entrada, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

La entrada al estudio, evidenciándose un espacio totalmente abierto que genera una agradable y primera impresión de la organización, es lo que la organización comunica en primera instancia a las personas que llegan al lugar.

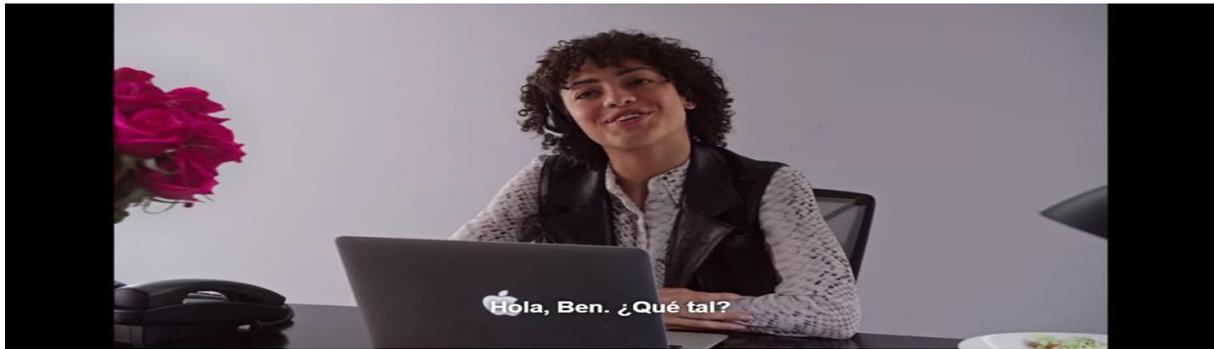


Figura 24. Recepcionista de la empresa, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

El talento humano está totalmente comprometido con la organización, quien utiliza un lenguaje acorde para comunicarse con los visitantes, es lo que complementa la primera impresión que se tendrá, con ello se genere un aporte para consolidar las distintas posibilidades de desarrollo que se puedan dar en estas organizaciones a partir de la comunicación.



Figura 25. Recepción de la empresa, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 26. Recepción de la empresa, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

El grupo de personas de la tercera edad que aspiran a entrar al programa, se observa poca o nula comunicación entre ellos, se observa que cada uno está interno en su mundo, pese a que en el mesón tienen herramientas tecnológicas como tabletas, donde tal vez puedan leer las noticias, o leer un libro, ellos optan por sus periódicos y libros físicos, sin comunicarse mucho entre ellos.

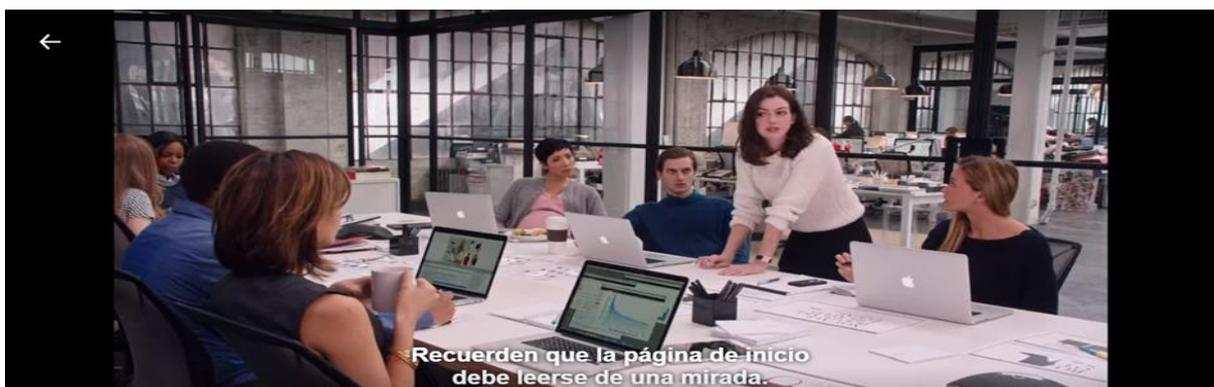


Figura 27. Comunicación del equipo, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 28. Comunicación del equipo, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 29. Comunicación del equipo, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

La comunicación en las startups es básica y de ella dependerá el resultado de todas sus estrategias. Se debe precisar, inicialmente, todos aquellos valores que desean transmitirse, así como también las fortalezas y debilidades con las que se cuenta, además de comunicar las metas que tiene la empresa y el sector al cual va dirigido este mensaje, con el fin de optimizar los canales de comunicación. Asimismo, a lo interno la comunicación desempeña un papel fundamental, ya que permite socializar las ideas, discutir los planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo y cumplir con las actividades programadas para que el emprendimiento sea rentable, sostenible y proyecte una competitividad mucho mayor (Román, 2016). Por lo tanto, la contundencia del mensaje debe estar adecuado a los canales de comunicación correctos, (principalmente se utilizan las nuevas tecnologías de la

comunicación y la información para ello) y señalar un perfil comunicativo que transmita con éxito las perspectivas globalizadas que tiene la startups y su representación estructural para posicionarse, comunicar de forma integral con un lenguaje adecuado y consolidarse en el tiempo y en las buenas relaciones con los clientes (a lo externo) y con su equipo de trabajo (a lo interno).

En la película se visualiza la comunicación directa dentro del equipo de trabajo, la ubicación de los empleados sentados alrededor de una mesa y la gerente de pie dirigiendo la reunión, denota una comunicación vertical y lineal, donde se expresan las ideas de los presentes, se consideran estas, solo si hay la previa aprobación del líder, cuando debería ser en consenso que el equipo tal vez por mayoría indique las decisiones a seguir. Por lo general los nuevos emprendimientos y las empresas emergentes utilizan estas estrategias que aportan participación al equipo de trabajo. Para la comunicación interna y la gestión estratégica, se presentan una serie de elementos que, sistémicamente, se integran en las organizaciones para que se proponga una aplicación trascendental de la comunicación, en función de una gestión proyectiva, con sustentabilidad y con un amplio impacto en el contenido que se comunica.

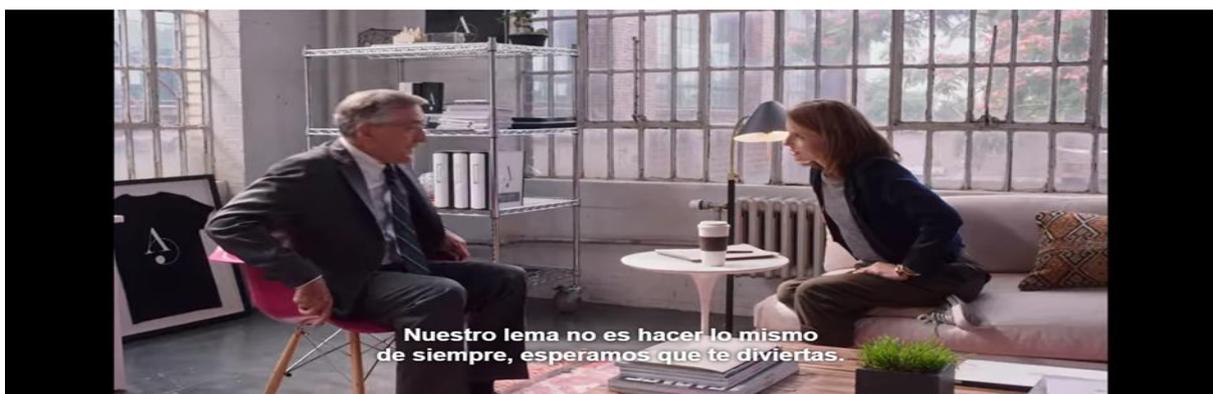


Figura 30. Entrevista de trabajo, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 31. Entrevista de trabajo, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 32. Entrevista de trabajo, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En la película se aprecia cómo se desarrollan las entrevistas de trabajo, que, en cualquier organización tradicional se denotaría como algo informal, los nuevos emprendimientos y las empresas emergentes tratan de establecer una comunicación algo informal, más directa y amena, rompiendo los viejos esquemas de una reunión donde el captador señala preguntas en un ambiente totalmente tenso para revisar la experiencia de la persona, que por lo general se siente nerviosa, incómoda debido a la presión del momento. Se puede observar en las escenas un ambiente de gran flexibilidad que le da más amplitud al entrevistado para desenvolverse y generar una mejor impresión.

Al respecto, se puede hacer mención a una característica básica que deben tener los miembros de las startups y es que estos deben ser personas profundamente emprendedoras. El emprendimiento va de la mano con la innovación y emprendimiento se refiere, precisamente, a aventurarse a buscar las oportunidades. En este sentido, para captar al personal de las startups se debe tener muy claro que se requiere de personas que ejecuten las tareas con un desempeño considerado, altamente innovadores y con una diversidad de criterios y características que le permitan emprender para mejorar e integrar el sostenimiento de la startup. Además deben ser personas competitivas, que se diferencien del resto, profundamente innovadores y proactivos en su proceder, así como tener una aptitud y un estilo de vida propio de los emprendedores y de las personas dinámicas y visionarias (De Alfonso, 2018).



Figura 33. Escena de rechazo a la diversidad en la organización, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 34. Escena de rechazo a la diversidad en la organización, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

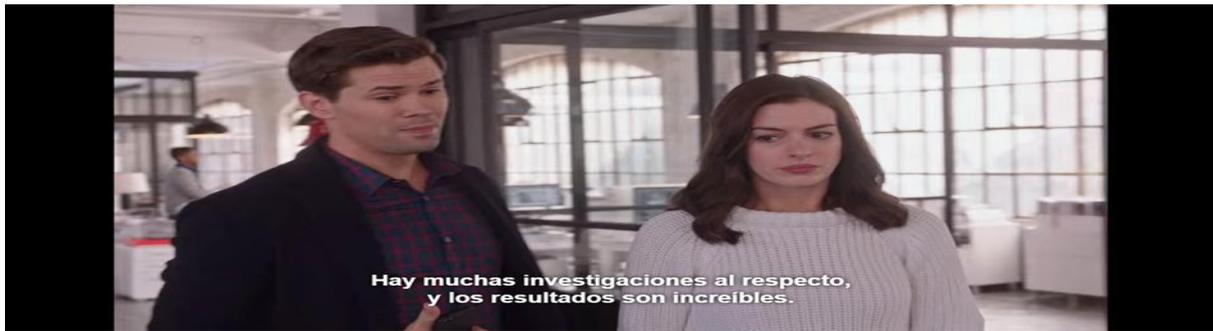


Figura 35. Escena de rechazo a la diversidad en la organización, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 36. Escena de rechazo a la diversidad en la organización, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En la película la CEO no tiene conocimiento de que se está desarrollando el programa de pasantes, al mismo tiempo se observa que cuando se entera manifiesta no estar de acuerdo con ello y esto se presenta por la cultura organizacional reacia hacia la diversidad, no sólo suele pasar con personas de la tercera edad, también sucede con discapacitados, sexo femenino, otros géneros, religión, raza, color de piel, entre otros, muy particularmente en los nuevos emprendimientos y empresas emergentes.

García (2012) señala:

Uno de los grandes desafíos consiste sin duda en desarrollar la cultura organizativa y las estructuras de dirección de la empresa de modo que surja una identificación

con sus objetivos y tareas, teniendo en cuenta la diversidad que existe en ella. Se trata de encontrar caminos para identificar diferencias personales, pero también puntos comunes, y adaptarlos a la cultura de la empresa, la cual también puede estar profundamente marcada por su país de origen. De la solución de esta cuestión depende, entre otras cosas, el éxito de una empresa (P.9)

La mejor forma de agregar valor a las organizaciones con la diversidad y heterogeneidad implica que la gestión de estas esté enfocada en estructuras descentralizadas a partir de la delegación de responsabilidades, ofrecer desde la dirección el derecho a intervenir y participar en las decisiones inherentes al lugar de trabajo, participación en los beneficios y un activo diálogo entre su talento humano.

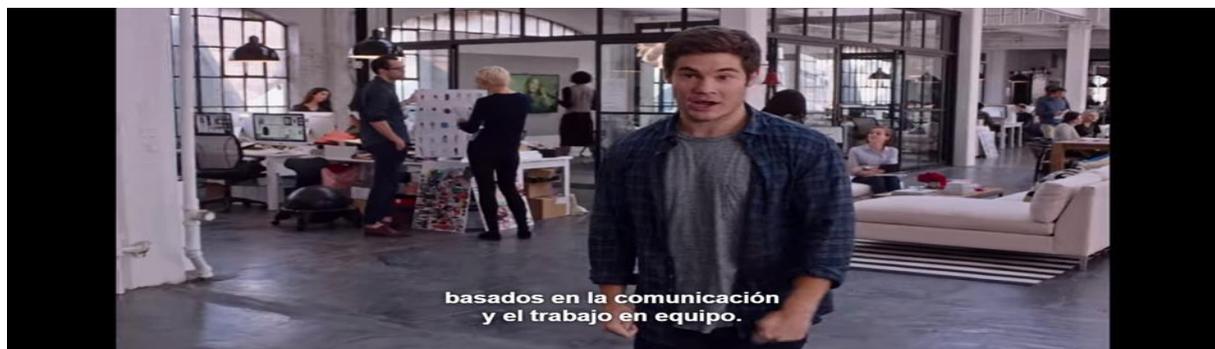


Figura 37. Bienvenida al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 38. Bienvenida al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En la película se da la bienvenida al nuevo talento, es muy importante observar que en la imagen se aprecian tres personas de la tercera edad, una persona de piel oscura, una mujer, y, también, una persona joven, al visualizar se nota totalmente la diversidad, es decir, la empresa está en sintonía con la diversidad, pese a que su líder no estuvo de acuerdo, de igual manera se desarrolló el programa, básicamente también por ser una exigencia para no enfrentar problemas legales. Entre las indicaciones que se les da a los nuevos integrantes, prima la forma de trabajo, basados en la comunicación y el trabajo en equipo, sin embargo, en profundidad hay falencias que impiden que esto se desarrolle completamente.



Figura 39. Bienvenida al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 40. Indicaciones al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

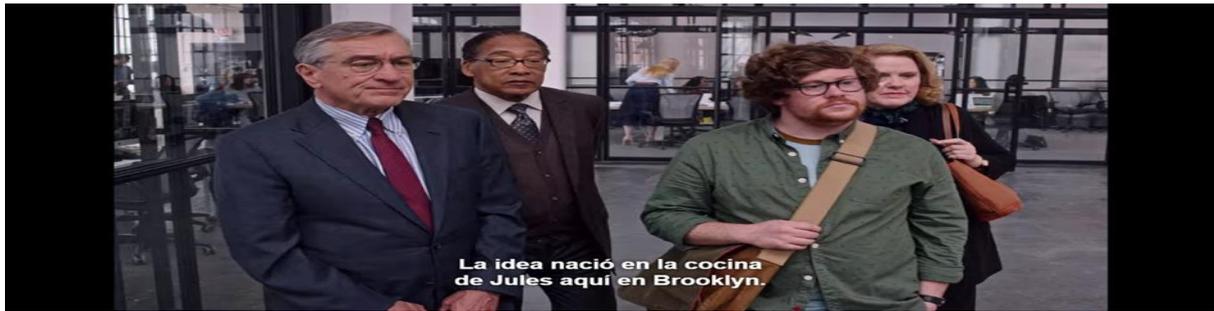


Figura 41. Indicaciones al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

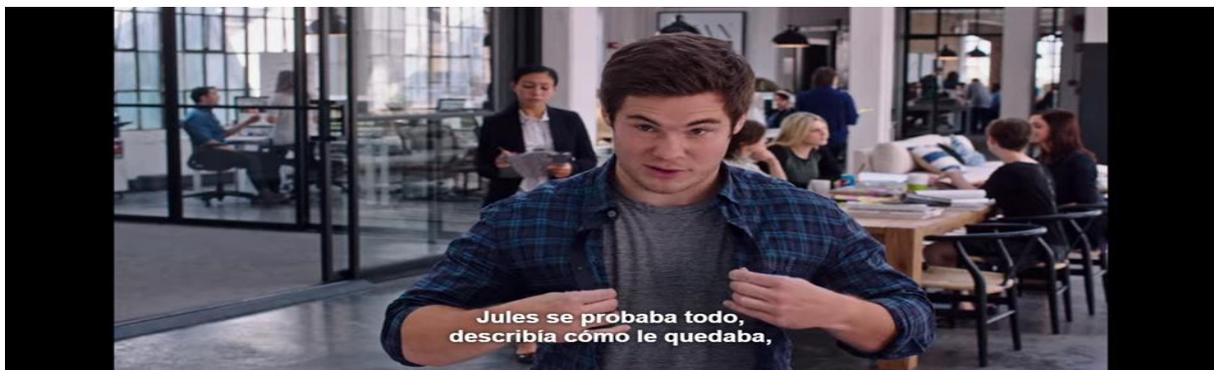


Figura 42. Indicaciones al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

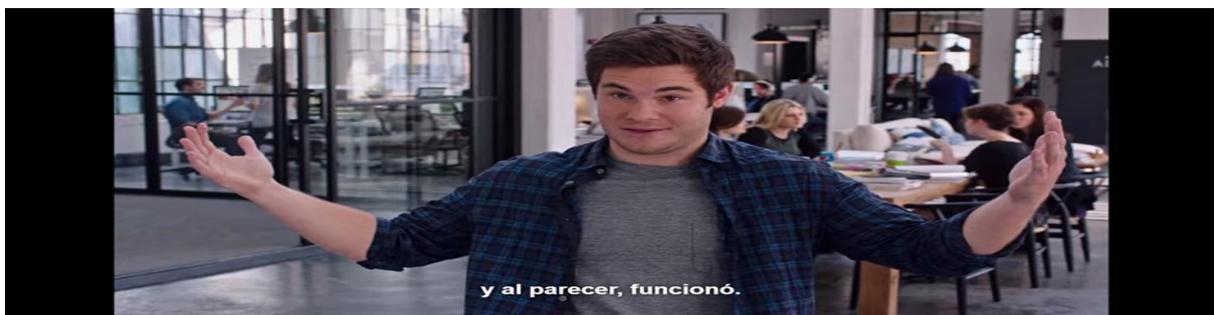


Figura 43. Indicaciones al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

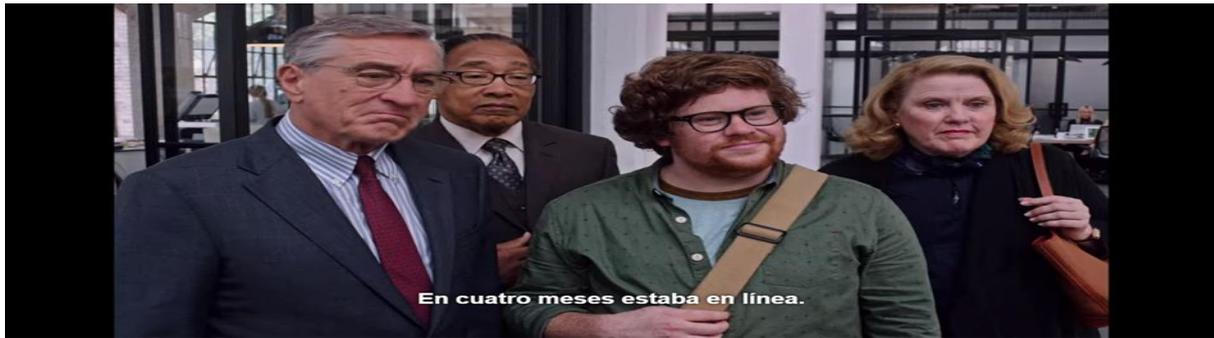


Figura 44. Indicaciones al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

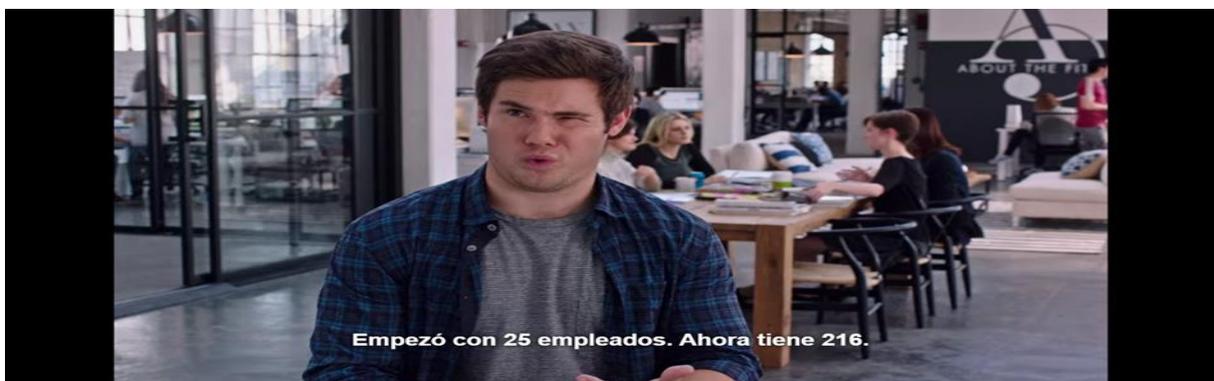


Figura 45. Indicaciones al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En las escenas se denotan situaciones de gran importancia dentro de una organización, en primer lugar indican que los emprendimientos y las empresas emergentes no exigen que el talento humano se vista formalmente, todo lo contrario, son flexibles y abiertos en este tema, es por ellos que se nota la diferencia al viejo esquema, donde se le exigía al talento el uso de traje formal o de uniformes donde todos deben verse igual.

También, se aprecia que cuentan la historia de la *startups*, inicia de una idea muy doméstica, con pocos empleados, y con un estrepitoso crecimiento que la ha posicionado dentro del mercado como una empresa líder. Ser una empresa creada en el internet no representó limitación alguna, todo lo contrario, le permitió tener mayor amplitud.

La *startups* promueve la cultura del emprendimiento, basándose en un ecosistema ambiental sustentado y desarrollando, principalmente, las competencias de los emprendedores que participan en esta. En las startups se conocen las cualidades de cada uno de los miembros que estas organizaciones tiene, por lo tanto, la asignación de tareas tiende a ser muy precisa y enfocada en el potencial que cada uno de sus integrantes. Además, se da un uso fundamental de las nuevas tecnologías y los desarrollos tecnológicos y estratégicos en marketing (Gómez Zuluaga & Botero, 2016).



Figura 46. La campana como instrumento para la comunicación, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 47. Celebración del logro, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

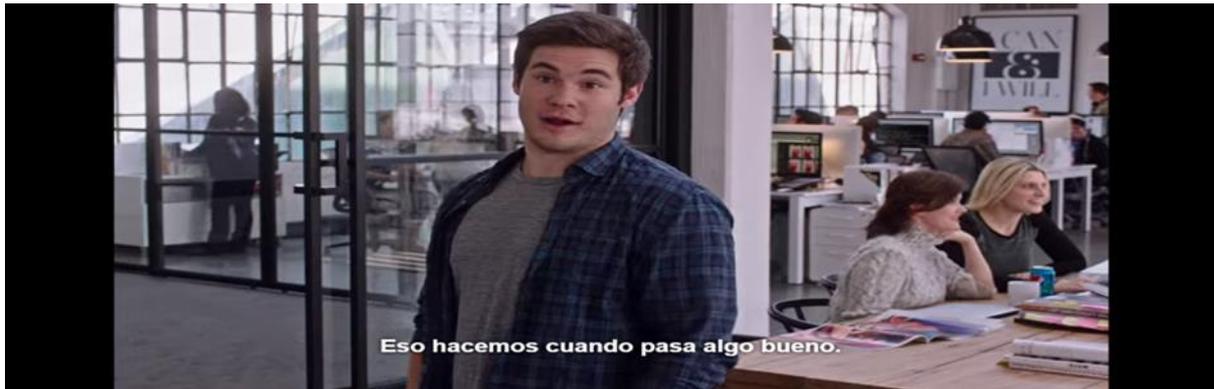


Figura 48. Celebración del logro, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En lo referente a la comunicación, la empresa usa el toque de campana como un simbolismo para comunicar a todo el equipo algún logro en particular, el cual es celebrado por todos en el momento, esto representa un elemento de gran importancia, por un lado, permite mantener al equipo informado sobre los avances, lo mantiene integrado en los logros empresariales, y, los motiva a continuar trabajando en equipo para alcanzar más logros. Sin embargo, se pudiera catalogar como una forma conductista para captar la atención de las personas el sonido de la campana, tal vez, para lograr que sientan la necesidad de crear algún logro para la empresa.



Figura 49. Asignación de los espacios al nuevo talento, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

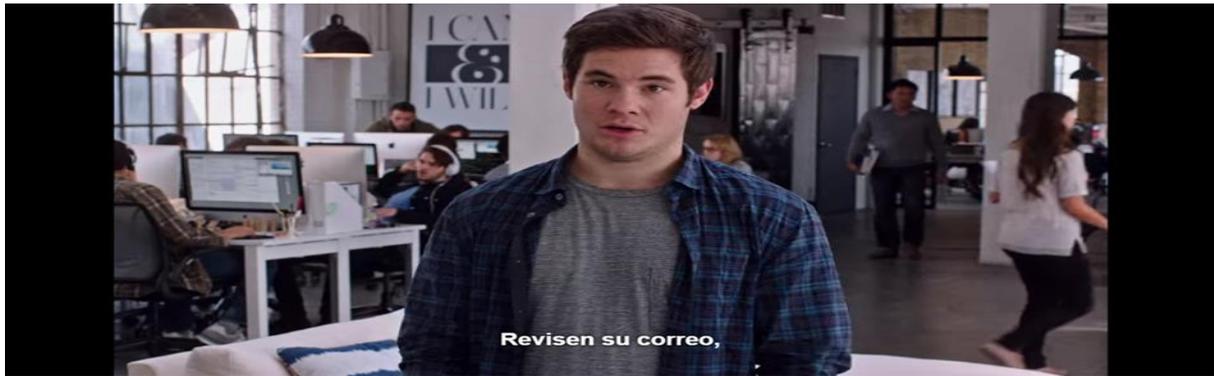


Figura 50. Uso del correo electrónico para la comunicación interna, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

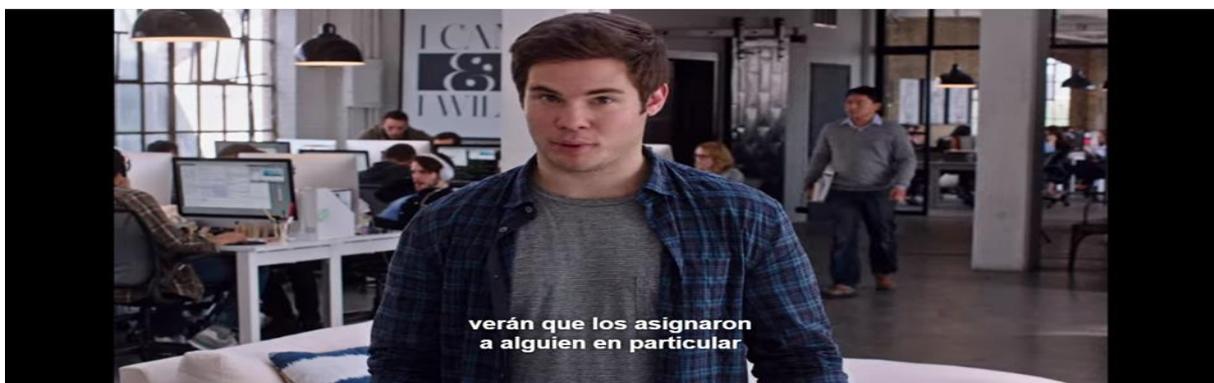


Figura 51. Uso del correo electrónico para la comunicación interna, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

El nuevo talento es ubicado en cualquier espacio, lo que implica, como se mencionó anteriormente, nadie del equipo cuenta con una oficina privada, ni siquiera la CEO. Se aprecia que usan las herramientas tecnológicas como el correo electrónico para dinamizar la comunicación interna, así como de otras como el Instagram. En la actualidad, las redes sociales, como ya se ha mencionado, benefician la comunicación interna, cuando son manejadas adecuadamente, cuando no, crean conflictos en el personal, por lo cual deben tratarse con sumo cuidado.



Figura 52. Uso de redes sociales para la comunicación interna y externa, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 53. Uso de la tecnología, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 54. Uso de la tecnología, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Se aprecia en la película una frase muy importante, “El gris es el nuevo verde”, indica, que el nuevo talento, que son de la tercera edad, serán de gran beneficio para la empresa, pues su amplia experiencia y conocimiento serán de mucha importancia, en sintonía a cambiar los viejos esquemas culturales dentro de las organizaciones.



Figura 55. Comunicación interna a través del correo electrónico, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

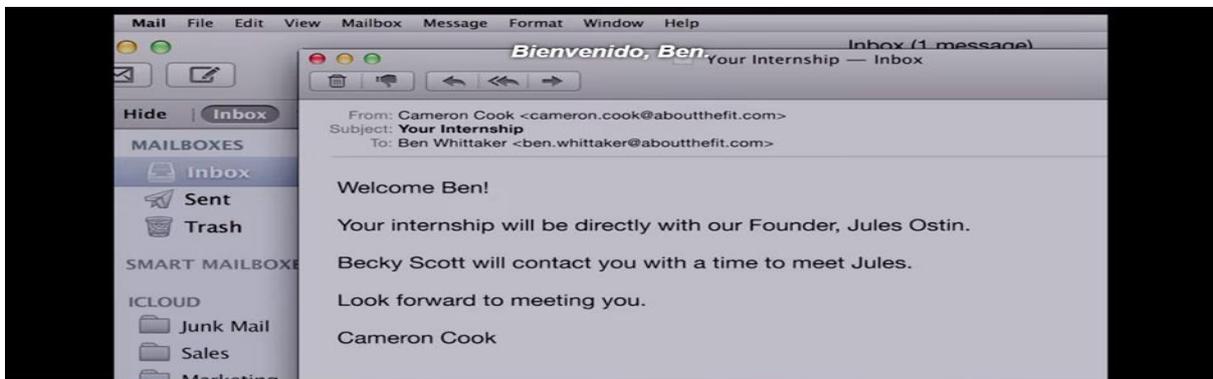


Figura 56. Comunicación interna a través del correo electrónico, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

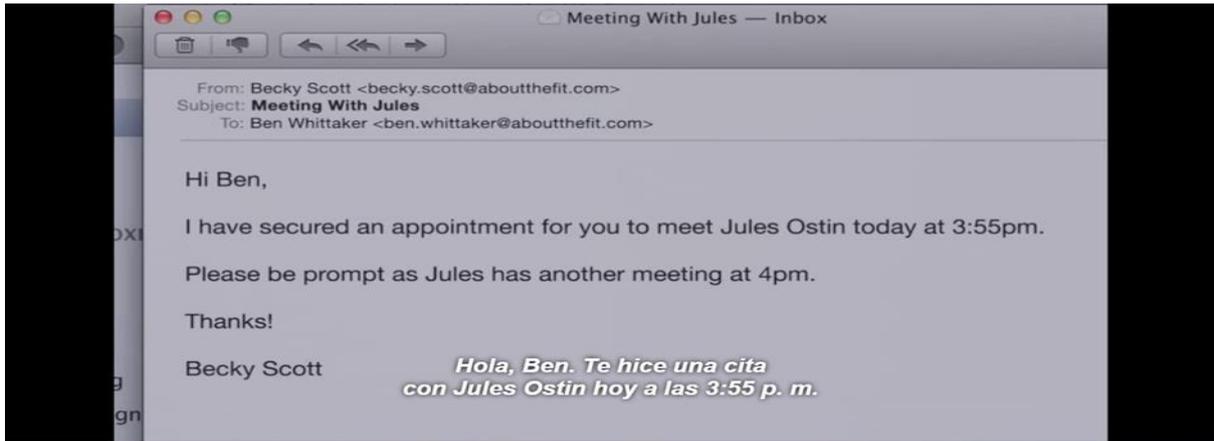


Figura 57. Comunicación interna a través del correo electrónico, por *Pasante de Moda*, 2015 <https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

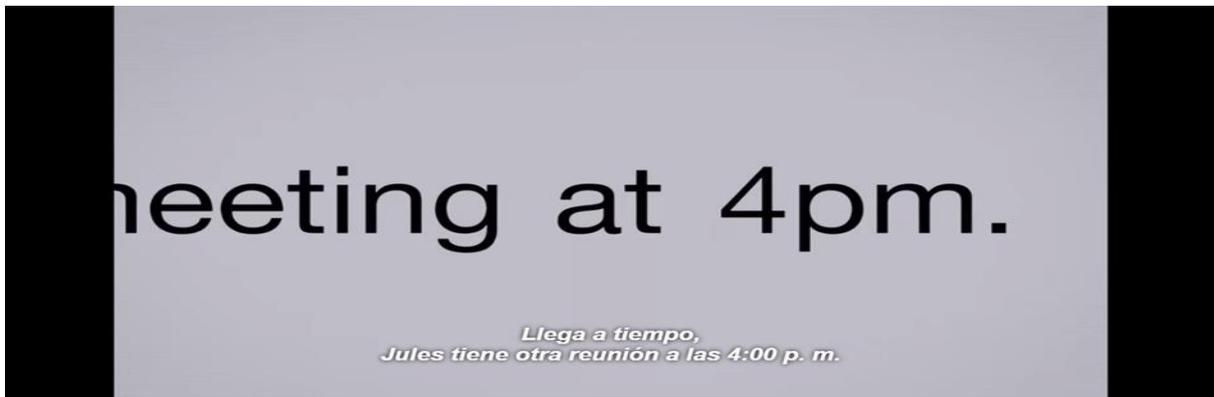


Figura 58. Comunicación interna a través del correo electrónico, por *Pasante de Moda*, 2015 <https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 59. Comunicación interna a través del correo electrónico, por *Pasante de Moda*, 2015 <https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 60. Comunicación interna a través del correo electrónico, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

Hay que considerar que la película se remonta al año 2015, para la fecha, el correo electrónico era usado masivamente, en la actualidad, se continúa usando, pero también entra en vigor el *WhatsApp* y otras aplicaciones o redes sociales que benefician la comunicación interna y externa.



Figura 61. Uso del Facebook, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 62. Fluidez de la comunicación interna, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En esta escena, el personaje evita emitir información, es lo que deberían hacer las personas dentro de la organización, lamentablemente, la realidad es otra, en muchas organizaciones las personas se prestan para fomentar información que en ocasiones son la raíz de algún conflicto entre el personal.

Las *startups* cuentan con un equipo de trabajo, en la mayoría de los casos, reducido y básicamente la comunicación se efectúa en estas organizaciones de manera directa, sencilla y sin una formalización jerárquica como tal, aparte de la establecida con el CEO, quien es la cabeza visible de la organización. Por lo tanto, la integración del personal en estos emprendimientos constituye una red de comunicación que se puede desarrollar de forma positiva en las startups, a medida que se transmiten las ideas y se solventen los conflictos de manera inmediata, así como la toma de decisiones se realiza a partir de la figura del CEO o del desarrollo de emprendimientos que aplican modelos de negocios consistentes con las redes de contacto que tiene la startups (en cuanto a la comunicación que tiene hacia los usuarios o clientes) y la relevancia que se da a la comunicación interna (para evitar fricciones a lo interno de la organización) (Luna & Morón, 2017).



Figura 63. Área de masajes, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>



Figura 64. Recompensa por el trabajo realizado, por *Pasante de Moda*, 2015

<https://www.netflix.com/watch/80047616?trackId=13752289&tctx=0%2C0%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2Ccc442508a5ea551bc3e50b3f3a639eefc5f44a7b%3A87127b6d04b6f61c9300fa00cea030654e684c9b%2C%2C>

En la película se visualiza que el personal es motivado, se le asigna una recompensa por el logro alcanzado, en este caso, debido a que el trabajo en la empresa es abrumador, utilizan sesiones de masajes relajantes a fin de evitar cuadros de estrés entre el personal. También se aprecia en la película, la existencia de espacios como cafetín, espacio de reuniones para que el talento pueda mejorar sus relaciones interpersonales, y, al mismo tiempo, se inclina hacia la Teoría de la Motivación (Maslow), pues, abarca las satisfacciones de necesidades más básicas.

4.2 Discusión de los resultados

La Película *Pasante de Moda*, interpretada por Anne Hathaway como Jules, quien es una mujer emprendedora, familiar y creadora de una *startup* con mucha dedicación y entrega, donde claramente se observa que participa en todas y cada una de las actividades inmersas en su propia organización. Es decir, en los aspectos comerciales, administrativos y de marketing.

El otro personaje significativo en la película es Ben (caracterizado por Robert De Niro), quien es un hombre adulto ya jubilado de un trabajo que realizó durante gran parte de su vida y quien toma la decisión de explorar una nueva posibilidad de trabajo para mantenerse ocupado. De allí que llegue a la organización de Jules como un pasante para proporcionar una serie de prácticas vinculadas con asistencia y asesoramiento de las tareas que se le asignen en la organización.

Al respecto, en cuanto al sistema organizacional de la empresa en relación con la proyección de una *startup* y su comunicación interna, se consiguen algunos elementos altamente significativos para mostrar cómo:

- Se comprometen de manera colectiva, con el posicionamiento de la empresa.
- Se dinamizan las relaciones interpersonales.
- El nivel de exigencia para los trabajadores es bastante competitivo.
- Se emprende en función del uso del tiempo y del esfuerzo.

En contraposición con otras características que, ciertamente son observadas negativamente como quizá:

- La escasa apreciación del trabajo de los demás.
- La exigencia en cuanto al rendimiento que, muchas veces afecta la comunicación interna más cercana.
- El exceso de trabajo para la figura gerencial de este tipo de organización.

Es en este punto donde aparece la figura del pasante (Ben), quien, con los conocimientos, adquiridos a lo largo de su experiencia vivencial y laboral, logra regenerar el sistema de identificación de los miembros de esta organización. Así como también, socializar las características positivas y de comunicación interna que tienen los integrantes más primarios en este tipo de corporaciones.

Vale la pena señalar, en este punto, que el trabajo se muestra como una forma de no sólo obtener una satisfacción en cuanto a nivel de éxito laboral. Sino que también se considera una forma de vida que permite interactuar y relacionarse con un entorno que se conduce hacia la actualización de la información y el uso de los recursos que, permanentemente, se muestran en torno a las nuevas tecnologías de la información y los distintos recursos comunicacionales como las plataformas digitales y las redes sociales.

En las startups y gracias a su potencial crecimiento organizacional, se aprecian una serie de variaciones que:

- Permiten la integración permanente de nuevos miembros al equipo de trabajo.
- Se enfoca en un sentido de liderazgo que refiera recursos tangibles y relacionales.
- Se apoya en el intercambio de ideas.
- Se aprovecha la capacidad inventiva de las nuevas adquisiciones laborales de estas organizaciones.

Para ello, la comunicación interna se muestra, claramente, en esta película, debido a la manera en cómo se ve reflejada en ella un modelo de gestión organizacional. Con una comunicación interna ampliamente difundida en este modelo de *startup* que cuenta con una gestión de impacto, vinculada al uso de las formas de trabajo de vanguardia y a la integración de las nuevas tecnologías de la comunicación.

De tal manera que, en *Pasante de Moda*, se observan aspectos ciertamente relacionados con los *startups*, en concordancia con el desempeño de esta organización a lo

largo de la narrativa de la historia. La comunicación interna se nota como el sustento de la obtención de las metas en la organización, la valoración del desempeño de sus partes y la afirmación de los logros, en torno a las relaciones que se generan en el interior de esta organización.

En lo que respecta a la percepción general de las entrevistas realizadas es conveniente mencionar:

En referencia al liderazgo, los entrevistados en general consideran que el coaching es una metodología, que ayuda a una persona a tomar conciencia de sus creencias, comportamientos y resultados. Genera un movimiento interno en una persona que va del estado actual al estado deseado. El líder es una persona que tiene que aprender a tener resultados a través de otros. Ser líder es una habilidad que se aprende para desarrollar el compromiso de los colaboradores. El factor para identificar a los líderes reside en 3 procesos: la correcta selección de personal, la correcta evaluación de desempeño (por objetivos y competencias, la metodología *9-Box* es muy buena para identificar talento), seguimiento de los líderes.

En lo que corresponde a la comunicación, los entrevistados en general indicaron que es el pilar de la interacción humana, es la amalgama que une al capital más valioso de la empresa que son sus colaboradores. Manifestaron que la comunicación interna bien gestionada permite alinear a los colaboradores a un propósito, cuyo destino es cumplir con los objetivos organizacionales. La comunicación interna es toda la comunicación que se genera dentro de una organización. Tomando en cuenta que todo se comunica.

En un proceso por el cual se trabaja para conectar a los colaboradores de manera eficiente, logrando así cumplir los objetivos de las organizaciones, establece y promueve identidad. El mayor desafío es ser reconocido como estratégico y transversal dentro de las organizaciones. Las principales competencias son: visión estratégica de negocio, empatía, flexibilidad, innovación y vocación de servicio.

En lo concerniente a Perú, y países de la región, manifestaron en forma general los entrevistados que, la cultura de los países de la región es de por sí verticalista y basada en las jerarquías. La cultura empresarial tiene ese corte, sin embargo, el mercado es dinámico y exige una transformación a la cual esta cultura debe alinearse. Es aquí donde la comunicación interna debe ser estratégica y muchas veces no se le da la importancia de gestión que debería.

En Perú y en Latinoamérica, una de las más grandes fallas es dejar de lado la atención a la comunicación interna pensando que es algo autorregulable o cuya mejora depende de un solo individuo o de fuentes externas, o peor aún, que se solucionará con capacitación o discursos vacíos de los líderes.

Se ha hecho mención y se le ha dado énfasis a la comunicación interna desde los primeros esbozos del management, en donde ya se advertía que la comunicación tenía un papel fundamental en las empresas, pero no ha sido sino a partir del inicio de milenio que las empresas han procurado contratar cargos ejecutivos para la gestión de la comunicación interna. Como es el caso del DirCom o profesional de la comunicación.

Los retos de los DirCom en estos tiempos de cambio son afrontar la crisis con una estrategia de comunicación y reputacional fuerte, coherente y medible, abarcando todos los stakeholders. La comunicación interna cumple un papel fundamental en la gestión del talento humano. Esto quiere decir que necesitamos ejercer una comunicación adecuada, empática, cercana y humana desde las áreas de talento humano hacia el resto de la organización. Es sumamente importante alinear a los colaboradores con la estrategia y por ello, es muy importante contar con una estrategia de comunicación a su vez alineada con los objetivos corporativos.

Un profesional de las comunicaciones, como tiene que intervenir en todos los ámbitos de la organización, es importante que tenga competencias de liderazgo, es importante que tenga competencias de gestión, de resolución de problemas, que tenga conocimientos de recursos humanos, conocimientos laborales. Inclusive en esta coyuntura es importante que tenga conocimientos de psicología, de sociología.

CONCLUSIONES

1. Los canales y herramientas impactan positivamente en la comunicación interna, la tecnología le ha dado un giro sorprende, ya no es necesario estar presentes en un mismo espacio para que exista la comunicación interna en las organizaciones, las redes sociales y las diversas aplicaciones representan los canales más eficaces para mantener comunicado al equipo de trabajo, esto es reflejado en el clima organizacional, pues existe más cohesión dentro de la organización, elevando el nivel de compromiso del recurso humano.
2. En lo que respecta a la identificación de los objetivos corporativos y valores culturales de la empresa, la comunicación interna tiene como principal objetivo servir de algún tipo de canal para lograr expresar la información a través de un lenguaje que se manifieste, simultáneamente, en la verticalidad de la información, al mismo tiempo que en la horizontalidad del establecimiento de su información, para lograr crear valores culturales basados en la categorización, dentro de las funciones que se desempeñan a lo interno. De allí que se establezca, en la comunicación interna, la comunicación desde distintas aristas como la subjetiva, la informal o la formal.
3. La comunicación interna ejerce una fuerte influencia sobre el liderazgo en toda organización, sin embargo; a cierto tipo de liderazgo de una u otra manera no resulta muy conveniente, por ejemplo, en el autoritario, ya que, el líder ejerce la máxima autoridad y no es conveniente que el equipo esté abiertamente conectado. Pero con respecto a otros estilos de liderazgo como el Laissez-faire, el democrático, el carismático, el transformacional que básicamente depende de la comunicación interna para ejercer oportunamente sus funciones en su cadena de mando. Mientras el equipo esté mejor conectado la información fluirá correctamente beneficiando de forma directa al clima organizacional.

4. La importancia de la comunicación interna en la gestión de la diversidad cultural se puede señalar que la comunicación interna logra ser un factor determinante en el posicionamiento y la competitividad que diferencia una organización de otra y, con ello, se demuestran las estrategias utilizadas para ampliar sus mecanismos de habilidades metodológicas en la apropiación de los recursos comunicativos, para la socialización de la información y la obtención de cuantiosos resultados. Respecto a este punto, se hace necesaria la implementación de acciones que, a lo interno, contribuyan al uso de herramientas tradicionales y tecnológicas que, de forma tangible, posibiliten el incremento en la productividad y generen un vínculo entre el producto y el mensaje que se percibe del mismo.
5. En otro sentido, al analizar la gestión del desempeño de la organización en Perú, se concluye que, con relación al tema de las startups, se observa una alta funcionabilidad y un desempeño tecnológico bastantes óptimos, en la implementación de estas. Donde se pone de manifiesto, en principio, la competitividad que prela en la implementación de éstas y en la importancia, que, en los últimos tiempos, ha venido desarrollando este tipo de organizaciones.
6. En Perú, se vincula en principio con la transmisión de la información a partir de los canales óptimos, actualizados y con una estructuración tecnológica ampliamente difundida. Donde las redes sociales han sido un factor determinante en la consolidación de estas. A partir de la comunicación efectiva, una identidad corporativa como principio en estas organizaciones, en que no sólo se muestra la misión y visión de esta, sino que también se vincula, participativamente, en la consecución de una revalorización estratégica comunicativa donde, parte del emprendimiento y del uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales. Estas herramientas logran optimizar la información que la empresa quiere comunicar, con métodos de mercadeo tecnológico, con la elaboración de contenido estratégico y con la creación de estrategias innovadoras y llamativas, para competir dentro de los mercados empresariales.

RECOMENDACIONES

Una vez culminado el presente estudio, se recomienda:

- Identificar el valor de la comunicación interna dentro de la organización, a través del uso de lineamientos y pautas para el desarrollo comunicacional, esto permitirá optimizar la gestión de comunicación interna en comparación con otros mercados.
- Reconocer las necesidades que satisfacen al cliente interno. A través de la implementación de estrategias comunicativas internas positivas y ampliamente comprobadas en su efectividad.
- Organizar estrategias en conjunto, partiendo de la evaluación de la situación a lo interno para los correctivos de casos, lo que facilitará el establecimiento de la vinculación con el desarrollo integral de los empleados.
- Incentivar el mejoramiento del ambiente organizacional, asegurando la inversión en herramientas estratégicas para la aplicación de una comunicación interna efectiva. Esto se logra con la asignación de un presupuesto destinado sólo para el desarrollo, mejora y optimización de la comunicación interna, que puede ser implementado a través de planes de gestión orientados a tiempos determinados para su aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Abad, L. (2016). *Estrategias innovadoras sustentadas en las Teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y de Elton Mayo para optimizar el clima organizacional, caso I.E Jorge Basadre, Nivel Secundario, Pacaipampa, Ayabaca año 2014*. Lambayeque, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.
- Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). *De la comunicación interna al diálogo organizacional*. La Laguna-Tenerife: De la comunicación interna al diálogo organizacional. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178 (pp.47-60).
- Accenture. (2016). *Technology and vision* . *Accenture* , <https://www.accenture.com/es-es/insighttechnology-trends-2016>.
- Álvarez, A., & Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Bogotá: Palabra Clave, vol. 14, núm. 1, junio, 2011, pp. 11-30.
- Álvarez, O., Lila, M., & Castillo, I. (2016). *Los estilos de liderazgo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana: Una aproximación desde la Teoría del Liderazgo Transformacional* (Vols. anales de psicología, 2012, vol. 28, nº 2 (mayo), 548-557). Murcia, España: Universitat de València.
- Amcham Perú. (2019). *IV Foro de Comunicación Interna: "Rompiendo Fronteras"*. Lima: Cámara de Comercio Americana del Perú .
- Arzuaga, M. (2019). *Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y relaciones públicas*. *Anagramas, Rumbos y sentidos de la comunicación* , 17 (34) pp. 135-154 <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a7>.

- Axelrod, B., Handfield-Jones, J. H., & Michaels, E. (2002). *A new game plan for C players*. Harvard Business Review, 80(1), 80-90.
- BDO European Survey. (2020). *Ensuring a leadership position in 2025: How European business leaders can respond to market disruption and gain competitive advantage*. España: BDO European Survey.
- Belategi, O., Gago, M., & Egaña, T. (2019). *La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, p. 2-24.
- Bello Jiménez, P. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la Gerencia de Operaciones Aeroportuarias*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Berger. (2016). España 4.0 El reto de la transformación digital en la economía. *Informe de investigación*.
- Carranza, J. (2018). *Propuesta de liderazgo cooperativo para mejorar la gestión institucional del instituto superior pedagógico público "Ignacio Amadeo Ramos Olivera" de la provincia de Yungay, año 2017-2018*. Huaraz, Perú: Universidad Pedro Ruíz Gallo.
- Castro, A., Sosa, A., & Galarza, E. (2020). *Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros*. Sevilla, España: ÁMBITOS. REVISTA INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN Nº. 48. (2020) | © UNIVERSIDAD DE SEVILLA.
- Cauti, L. (2018). *Relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Unidad Minera Parcoy de Consorcio Minero Horizonte, Período agosto-septiembre 2018*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

- Coll, P., & Lluís, J. (2020). *Planificación estratégica de la comunicación digital*. La Laguna-Tenerife: Cuaderno Artesanos de Comunicación, n°178, pp.13-27.
- Cornejo Pazos, M. (2018). *Implementación del área de Transformación de Negocios para la mejora de la comunicación interna de Buró Group en el año 2017*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Costa, J. (2018). *DirCom, El Ejecutivo Estratega Global*. Barcelona: CPC Editor.
- Cruz, L., & Tibanquiza, R. (2019). *Diseño de un Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CONSULEXPRESS S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Cuenca Molina, C. (2017). *Paúl Watzlawick: Teoría de la Comunicación Humana, una reflexión crítica sobre algunos de sus postulados*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. UOC.
- Cusot, G., & Palacios, I. (2020). *Uso estratégico de los medios digitales aplicado a la comunicación interna. Caso COCOA*. La Laguna- Tenerife: Cusot, G. & Palacios, I. (2020). Medios sociales y comunicación interna. Caso COCOA. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n°178 (pp.81-95).
- Creswell JW, (1998), *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA. Sage publications.
- Denzin, Norman, K. & Lincoln, Yvonna (Eds) (1998), *Strategies of qualitative inquiry*. Sage publications.
- De Aguilera, M. (2018). *Teorías de la comunicación, sistemas de creencias, poder*. Universidad de Málaga. IC – Revista Científica de Información y Comunicación 2018, 15, pp. 287 - 313.

- De Alfonso, C. (2018). *La comunicación y las startups*. Universitat Jaume I.
- Egas, E., & Yance, K. (2018). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador*. Revista Espacios.
- El Peruano. (14 de septiembre de 2019). La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas. *El Peruano* , pág. Recursos humanos.
- Escobar, A. P., & Bahamonde, L. (2020). *Innovación en emprendimientos periodísticos y de comunicación frente a las nuevas tendencias digitales*. URU, Revista de Comunicación y Cultura N° 3, Páginas 83-100. DOI <https://doi.org/10.32719/26312514.2020.3.6>.
- Estupiñan, R y Batista, N. (2018). *Gestión Empresarial y postmodernidad*.
- Félix Mateus, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica*. Historia y Comunicación Social Vol. 19. N° Esp. Febrero (2014) 195-210.
- Felix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social* , (19) 195-210.
- Fernández y Batista. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad* , 8(4), 22-31 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-.
- Gamboa, J. C. (2011). *Comunicación estratégica: Guía Práctica para proyectos de desarrollo*. Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del Grupo BID: Development Communications Consultants.

- García, M. (2012). Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. *Fundación Bertelsmann*,
<https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>.
- Gómez Zuluaga, M., & Botero, J. (2016). *Startup y spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales*. Medellín: Revista Ciencias Estratégicas, vol. 24, núm. 36, julio, 2016, pp. 365-378.
- Granda, C., Paladines, F., & Velásquez, A. (2016). *La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección*. Revista Latina de Comunicación Social # 071 – Páginas 211 a 231.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Instituto Global Mckensey. (2019). *5 formas de comunicación interna efectiva para aumentar de sus empleados*.
- Linares Mejía, E. (2018). *Impacto de estado de los canales de comunicación en el componente de información y comunicación interna de la UGEL 02 - RIMAC - 2018*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Lincoln, Y.S. y Guba, E.G. (1985) *Indagación Naturalista*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Marín Dueñas, P. P. (2016). *La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa*. Observatorio (OBS*) Journal, vol.10 - nº1 (2016), 151-180.
- Montalvo, J. (2016). *Emprendimientos digitales y diseño de modelos de negocios*. Contratexto n.o 25, enero-junio 2016, pp. 155-170.
- Montoya Pineda, D. (2016). *Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento*. Contexto 5, 141-152.

- Navarro, O., Luciani, L., & Juca, F. (2017). *Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO*. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Palella, M. (2016). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Paniccia, L. (2018). *La función de la comunicación interna para mejorar el clima laboral en el Congreso de la República. Año 2017-2018*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Peláez, G. (2020). *Estrategias de comunicación interna aplicadas por la Cooperativa Cafetalera Satinaki para el cumplimiento de los compromisos de los colaboradores con la cultura organizacional*. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Peña Acuña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2017). *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación* N.º 134, abril - julio 2017 (Sección Ensayo, pp. 315-330).
- Pinto, A. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones*. La Habana: Revista Didasc@lia: D&E. Publicación cooperada entre CEDUT- Las Tunas y CEEdEG-Granma.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. United States: Crown Business.
- Robledo, K., Atarama, T., & López, A. (2020). *El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión*. *Cuadernos de Gestión* Vol. 20 N° 1 (2020), pp. 137-154.

- Román Morán, Y. (2016). *Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas. Estudio de casos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Román, Y. (2016). *Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas. Estudios de casos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Ruiz & Sallan. (2012). Cultura organizacional y educativa: Un sincretismo para el éxito empresarial. *Ingeniería Industrial*, 0(030), 123-141.
<http://dx.doi.org/10.26439/ing.ind2012.n030.220>.
- Ruíz Tobar, S. (2019). *La comunicación interna, factor estratégico en el desarrollo y posicionamiento de la mediana empresa. - Caso Grupo Comercial Tolimense GCT -*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Morata.
- Sistema de Prospectiva, V. e. (2017). *Piloto: Panorama tecnológico del emprendimiento digital al 2030*. SENA .
- Snachis, P. I., & Bonavia, T. (2014). *Internal Communication System Analysis in a Small Company*. Working Papers on Operations Management. Vol. 8, Nº1 (9-21).
- Sotillo, S. (2017). *La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones*. (Tesis Doctoral, Universitat Jaume I).
- Untiveros Romero, D. (2017). *La evolución de la comunicación interna*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Vega, M., & Ramírez, D. (2018). *Startup en las redes sociales*. Revista Espacios Vol. 39 (Nº27) Año 2018. Pág. 9.
- Yin, R (1989). *Case study research: Design methods*. California: Sage Publishing

Zapata, L. (2020). *En plan estretégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal*. La Laguna- Tenerife: Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178 (pp.29-45).

Zapata, L. (2016). *Industria de la Comunicación y economía digital:guía básica del DIRCOM*. Barcelona: UOC.

ANEXOS

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA
“PELÍCULA PASANTE DE MODA”

1. Datos generales de la película:

Título de la película:

Año:

Duración:

Director:

Actores principales:

Actores secundarios:

Resumen de la película:

2. Aplicaciones web usadas en la película.
3. Papel de la multimedia en la película.
4. Importancia del trabajo de las personas mayores con la tecnología e innovación.
5. Aspectos positivos y negativos del liderazgo de la empresa.
6. Cambios organizacionales sugeridos en la película.
7. Importancia de la edad de los trabajadores según la película.
8. ¿En la película le dan más valor a la experiencia?
9. ¿En la película se percibe el mensaje sobre la importancia de conocer y confiar en el equipo?
10. ¿En la película, qué características tienen un buen jefe?
11. ¿La edad representa un obstáculo?
12. ¿Qué define el programa “Becario Senior”?
13. Cambios sugeridos para la administración de la empresa “*About the fit.com*”.
14. Semejanza de la película con el contexto organizacional actual.
15. ¿Cómo se percibe el Liderazgo?
16. ¿Cómo se percibe la comunicación interna y externa?
17. ¿Cómo se gestiona la cultura y el clima organizacional?

18. ¿Cómo se gestiona la diversidad cultural?

19. ¿Cómo se gestiona el desempeño?

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Consultora colombiana, Coach y especialista PNL.

1. ¿Cómo ayudaría el coaching a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?
2. Desde su posición, ¿cómo fortalecer la comunicación interna en las organizaciones?
3. ¿Cómo desarrollar el compromiso de los colaboradores? ¿Y cuál es el factor clave para identificar a un líder?

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas: Psicóloga, especialista en Capacitación y Desarrollo Humano.

1. ¿Cuál es el objetivo de la Psicología para la gestión de recursos humanos en una organización?
2. ¿De qué manera influye la Psicología en la comunicación organizacional?
3. Desde su posición, ¿cómo fortalecer la comunicación interna en las organizaciones?
4. ¿Cuál es la importancia de la cultura en tiempos de crisis?
5. ¿Cómo desarrollar el compromiso de los colaboradores? ¿Y cuál es el factor clave para identificar a un líder?

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Consultora argentina, Directora y Partner Perú en BW Comunicación Interna.

1. ¿Cuál es el valor agregado de la comunicación interna en la gestión organizacional?
2. ¿Cómo definiría a la comunicación interna? ¿Cree que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos?
3. ¿En qué momento considera que la CI comenzó a tener protagonismo?
4. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la CI? ¿Y qué competencias debería tener el profesional especializado?
5. ¿Cuáles son las oportunidades que brinda la CI para marcar la diferencia?
6. En la región, ¿cuál considera ha sido la mayor falla, error o necesidad de las organizaciones en temas de CI?
7. ¿Cuáles son los beneficios del endomarketing? ¿Por qué implementarlo durante una crisis, pandemia, etc.?
8. ¿Cuáles son los retos de los DIRCOM en estos tiempos de cambio? ¿Y cuál sería la responsabilidad primordial para el éxito de la organización?

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Consultora mexicana en comunicación corporativa.

1. ¿Cuál es el valor agregado de la comunicación en la gestión organizacional?
2. ¿Cómo definiría a la comunicación interna?
3. ¿Cree que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos?
4. ¿Cuál ha sido su mayor satisfacción al trabajar en CI?
5. ¿En qué momento considera que la CI comenzó a tener protagonismo?
6. ¿Y cómo se ha desarrollado en el país durante los últimos años?
7. ¿Cómo fortalecer el rol de la CI en las organizaciones?
8. ¿Qué papel cumple la CI en la Gestión del Talento Humano?
9. ¿Qué tan importante es alinear a los colaboradores con la estrategia de comunicación organizacional?
10. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la CI?
11. ¿Y qué competencias debería tener el profesional especializado?
12. ¿Cuáles son las oportunidades que brinda la CI para marcar la diferencia?
13. En el Perú, ¿cuál considera ha sido la mayor falla, error o necesidad de las organizaciones en temas de CI?
14. ¿Cuáles son los retos de los DIRCOM en estos tiempos de cambio? ¿Y cuál sería la responsabilidad primordial para el éxito de la organización?

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Jefa de Comunicación Interna y Gestión del Cliente en Cencosud

1. ¿Cuál es el valor agregado de la Comunicación Interna en la gestión organizacional?
2. ¿Cómo definiría a la comunicación interna? ¿Cree que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos?
3. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la CI? ¿Y qué competencias debería tener el profesional especializado?
4. ¿Cuáles son las oportunidades que brinda la CI para marcar la diferencia?
5. En el Perú, ¿cuál considera ha sido la mayor falla, error o necesidad de las organizaciones en temas de CI?
6. ¿Cuáles son los beneficios del endomarketing? ¿Por qué implementarlo durante una crisis, pandemia, etc.?
7. ¿Cuáles son los retos de los DIRCOM en estos tiempos de cambio? ¿Y cuál sería la responsabilidad primordial para el éxito de la organización?

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Consultora y especialista en Cultura Organizacional, Clima Laboral, Gestión del Cambio y Desarrollo del Talento.

1. ¿Cuál es el valor agregado de la comunicación en la gestión organizacional?
2. ¿Cómo definiría a la comunicación interna? ¿Cree que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos?
3. ¿Cuál ha sido su mayor satisfacción al trabajar en CI?
4. ¿En qué momento considera que la CI comenzó a tener protagonismo? ¿Y cómo se ha desarrollado en el país durante los últimos años?
5. ¿Cómo fortalecer el rol de la CI en las organizaciones?
6. ¿Qué papel cumple la CI en la Gestión del Talento Humano?
7. ¿Qué tan importante es alinear a los colaboradores con la estrategia de comunicación organizacional?
8. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la CI? ¿Y qué competencias debería tener el profesional especializado?
9. ¿Cuáles son las oportunidades que brinda la CI para marcar la diferencia?
10. Si usted estuviera emprendiendo una idea de negocio, ¿cómo gestionaría la Comunicación Interna?
11. En el Perú, ¿cuál considera ha sido la mayor falla, error o necesidad de las organizaciones en temas de CI?
12. ¿Cuáles son los beneficios del endomarketing? ¿Por qué implementarlo durante una crisis, pandemia, etc.?
13. ¿Cuáles son los retos de los DIRCOM en estos tiempos de cambio? ¿Y cuál sería la responsabilidad primordial para el éxito de la organización?

14. Dentro de toda esta coyuntura, ¿cuál sería la acción de comunicación más importante para los nuevos emprendimientos?

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Consultora colombiana, Coach y especialista PNL.

4. ¿Cómo ayudaría el coaching a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?

El coaching es una metodología, que ayuda a una persona a tomar conciencia de sus creencias, comportamientos y resultados. El origen de la palabra coaching viene de coche, relacionada con el llevar un individuo de un lugar a otro a través de un movimiento. En ese sentido, el coaching genera un movimiento interno en una persona que va del estado actual al estado deseado.

5. Desde su posición, ¿cómo fortalecer la Comunicación Interna en las organizaciones?

Desde mi experiencia sería tener una cultura organizacional de empatía. Entendiendo la empatía como la capacidad o habilidad de comprender como la otra persona está recibiendo y tomando la comunicación que estoy expresando. También teniendo una comunicación abierta y siendo claros en la importancia de recibir feedback. Hacer un proceso de mejora continua

6. ¿Cómo desarrollar el compromiso de los colaboradores? ¿Y cuál es el factor clave para identificar a un líder?

Más que identificar al líder, sería importante saber hacia dónde se dirige la empresa, cuántos líderes quiere tener, en qué quiere tener liderazgo o si quiere tener liderazgo en los colaboradores de la organización. Porque todas las habilidades se pueden aprender. El líder es una persona que tiene que aprender a tener resultados a través de otros. Es una habilidad que se aprende para desarrollar el compromiso de los colaboradores, respetando la vida personal, los espacios íntimos de cada persona y

entendiendo que el compromiso de una persona no depende de las motivaciones personales. Mientras las organizaciones continúen utilizando el argumento de porque somos una familia, tienes que quedarte trabajando hasta tarde o porque somos una familia, tienes que deshacerte de tu vida personal para solamente dedicarte a trabajar. Así, vamos a tener colaboradores agotados física, mental y emocionalmente. Y al no tener un equilibrio, esto genera mucho desgaste y desarmonía en la vida personal de cada colaborador.

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas: Psicóloga, especialista en Capacitación y Desarrollo Humano.

1. ¿Cuál es el objetivo de la Psicología para la gestión de recursos humanos en una organización?

Te nombro algunos de los principales objetivos:

- Estudiar y plantear estrategias que viabilicen los cambios organizacionales, sin perjudicar el rendimiento y/o desempeño en las organizaciones.
- Brindar orientación en la gestión de personal en sus diferentes Subprocesos (selección de personal, capacitación, desarrollo, comunicación, bienestar, etc.) desde el delineamiento del procedimiento hasta la implementación de estos.
- Estudiar y plantear las condiciones físicas y competenciales en la organización para el desarrollo de las funciones de los colaboradores, manteniendo las condiciones humanas necesarias para la promoción de sus capacidades y potencial.

2. ¿De qué manera influye la Psicología en la Comunicación Organizacional?

Define en función del público objetivo, coyuntura, cultura organizacional y objetivos estratégicos, los mejores medios, tono, frecuencia y forma de comunicación para que se produzcan los cambios y logren las metas organizacionales.

3. Desde su posición, ¿cómo fortalecer la Comunicación Interna en las organizaciones?

Primero que nada, se debe de estudiar e identificar la cultural de la empresa, así como el clima. Con ello, reconocer cuáles son las dimensiones que generan “dolor” y/o insatisfacción en los colaboradores para que, en función a ello, establecer el tono y temática comunicacional

que se usará, según el propósito que busquemos. Con ello la estrategia de situación a implementar debe de tener un seguimiento de los HR Business Partner, según grupos y direcciones específicas. Obviamente se debe de relevar data del impacto comunicacional, desde la base digital (interacciones con portales corporativos, por ejemplo) hasta el desarrollo de encuestas enfocadas en los grupos específicos.

4. ¿Cuál es la importancia de la Cultura en tiempos de crisis?

Básica, pues si los líderes y los colaboradores la han interiorizado, hay más probabilidades de que el colaborador mantenga presente los objetivos que se le encomendaron y logren los objetivos que se le planteó aún sin tener un líder directo presente. Muchas investigaciones confirman la tesis de que el sentido de pertenencia a un grupo social con el que se compartan propósitos similares aumenta el compromiso con los objetivos, desempeño y reduce su movilidad: la renuncia.

5. ¿Cómo desarrollar el compromiso de los colaboradores? ¿Y cuál es el factor clave para identificar a un líder?

Puede estudiar los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, que es el más usual en el mundo organizacional para explicar la satisfacción de necesidades de un colaborador. Es muy amplia la respuesta y el compromiso tiene implicancias muy variadas según los grupos ocupacionales a quienes se estudie. El factor para identificar a los líderes reside en 3 procesos: la correcta selección de personal, la correcta evaluación de desempeño (por objetivos y competencias, la metodología 9-Box es muy buena para identificar talento), seguimiento de los líderes.

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Consultora argentina, Directora y Partner Perú en BW Comunicación Interna.

9. ¿Cuál es el valor agregado de la Comunicación Interna en la Gestión Organizacional?

La comunicación interna bien gestionada permite alinear a los colaboradores a un propósito, cuyo destino es cumplir con los objetivos organizacionales.

10. ¿Cómo definiría a la Comunicación Interna? ¿Cree que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos?

La comunicación interna es el proceso por el cual se trabaja para conectar a los colaboradores de manera eficiente, logrando así cumplir con los objetivos de las organizaciones. Sin dudar, creo que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos, ya que establece y promueve identidad.

11. ¿En qué momento considera que la CI comenzó a tener protagonismo?

Cuando nos dimos cuenta de que la cultura debe ser gestionada y las organizaciones comenzaron a ser más dinámicas y horizontales, para poder así sobrevivir en el mercado con contexto tan cambiante.

12. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la CI? ¿Y qué competencias debería tener el profesional especializado?

El mayor desafío es ser reconocido como estratégico y transversal dentro de las organizaciones. Las principales competencias son: visión estratégica de negocio, empatía, flexibilidad, innovación y vocación de servicio.

13. ¿Cuáles son las oportunidades que brinda la CI para marcar la diferencia?

Estamos en momentos de transformación y cambio. En este contexto la comunicación interna tiene una gran oportunidad de liderar la conversación del cambio generando los espacios y acompañando a los colaboradores.

14. En la región, ¿cuál considera ha sido la mayor falla, error o necesidad de las organizaciones en temas de CI?

La cultura de los países de la región es de por si verticalista y basada en las jerarquías. La cultura empresarial tiene ese corte, sin embargo, el mercado es dinámico y exige una transformación a la cual esta cultura debe alinearse. Es aquí donde la comunicación interna debe ser estratégica y muchas veces no se le da la importancia de gestión que debería.

15. ¿Cuáles son los beneficios del endomarketing? ¿Por qué implementarlo durante una crisis, pandemia, etc.?

El objetivo del endomarketing es que los colaboradores se enamoren de la marca u organización para la que trabajan. Lograr este posicionamiento en la mente de los colaboradores genera coalición y aliados para afrontar la crisis. En momentos fáciles y de bonanza todos nos queremos, pero en momentos complicados es donde se ve realmente cuánto se aprecia y debemos estar preparados para que los colaboradores aprecien su lugar de trabajo.

16. ¿Cuáles son los retos de los DIRCOM en estos tiempos de cambio? ¿Y cuál sería la responsabilidad primordial para el éxito de la organización?

Afrontar la crisis con una estrategia de comunicación y reputacional fuerte, coherente y medible, abarcado todos los stakeholders.

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Consultora mexicana en Comunicación Corporativa.

15. ¿Cuál es el valor agregado de la comunicación en la gestión organizacional?

La comunicación es el pilar de la interacción humana, es la amalgama que une al capital más valioso de la empresa que son sus colaboradores.

16. ¿Cómo definiría a la Comunicación Interna?

Entendemos por comunicación interna a aquel intercambio de información y de mensajes verbales y no verbales, que sucede al interior de la organización y que tiene impacto en el comportamiento de sus miembros.

17. ¿Cree que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos?

Considero que afortunadamente, cada día es más usual encontrarse con nuevos emprendimientos que le dan valor a la gestión de la comunicación interna o que saben que existe, y que consiguen atenderla. Ya sea a través de profesionales en comunicación o a través de la práctica y apropiación de herramientas comunicativas, horizontales y del liderazgo.

18. ¿Cuál ha sido su mayor satisfacción al trabajar en CI?

El conocer y aprender nuevas técnicas para aplicarlas en los entornos organizacionales y mirar cómo mejora la comunicación al adoptarla como una práctica positiva para las relaciones humanas en la empresa o institución.

19. ¿En qué momento considera que la CI comenzó a tener protagonismo?

Se ha hecho mención y se le ha dado énfasis a la comunicación interna desde los primeros esbozos del management, en donde ya se advertía que la comunicación tenía un papel fundamental en las empresas, pero no ha sido sino a partir del inicio de milenio que las empresas han procurado contratar cargos ejecutivos para la gestión

de la comunicación interna. Como es el caso del DirCom o profesional de la comunicación.

20. ¿Y cómo se ha desarrollado en el país durante los últimos años?

Considero que afortunadamente en Latinoamérica hemos visto una importancia creciente de la comunicación interna y su atención en el sector público, privado y tercer sector. Actualmente, contamos en casi todas las empresas o instituciones con departamentos que se encargan de la gestión comunicativa, y aunque no todos están especializados en comunicación interna, este ya es un gran avance.

21. ¿Cómo fortalecer el rol de la CI en las organizaciones?

En primer lugar, reconociendo su importancia y que un área de comunicación interna debe estar presente y activa en cualquier organización.

22. ¿Qué papel cumple la CI en la gestión del talento humano?

La comunicación interna cumple un papel fundamental en la gestión del talento humano. Esto quiere decir que necesitamos ejercer una comunicación adecuada, empática, cercana y humana desde las áreas de talento humano hacia el resto de la organización.

23. ¿Qué tan importante es alinear a los colaboradores con la estrategia de comunicación organizacional?

Es sumamente importante alinear a los colaboradores con la estrategia y por ello, es muy importante contar con una estrategia de comunicación a su vez alineada con los objetivos corporativos.

24. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la CI?

Creo que el mayor desafío que enfrenta la comunicación interna es contar con un lugar en las organizaciones. A modo de áreas de gestión que se ocupen solo de ella y que impacten con resultados claros, medibles y factibles en los objetivos corporativos.

25. ¿Y qué competencias debería tener el profesional especializado?

Joan Costa dice que el perfil del DirCom es un entretelado de 3 perfiles que tienen que ver con lo humano, lo cultural y lo ejecutivo. En este sentido, el perfil humano está relacionado con sus valores, sus virtudes, sus aptitudes. El perfil ejecutivo atiende a la comprensión del contexto organizacional, a la actualización constante y al conocimiento del negocio. El perfil cultural, con sus habilidades de liderazgo de autoaprendizaje y de socialización. Teniendo en cuenta todos estos factores, el DirCom es un estratega, un profesional especializado en comunicación y con conocimientos organizacionales, culturales y humanos, que es capaz de hacer empatía con los procesos encomendados y con las personas con quién se vincula.

26. ¿Cuáles son las oportunidades que brinda la CI para marcar la diferencia?

La comunicación interna que hace la diferencia es aquella en la que se involucran todos los miembros de la organización.

27. En el Perú, ¿cuál considera ha sido la mayor falla, error o necesidad de las organizaciones en temas de CI?

Considero que tanto en el Perú como en Latinoamérica una de las más grandes fallas es dejar de lado la atención de la comunicación interna pensando que es algo autorregulable o cuya mejora depende de un solo individuo o de fuentes externas, o peor aún, que se solucionará con capacitación o discursos vacíos de los líderes.

28. ¿Cuáles son los retos de los DIRCOM en estos tiempos de cambio? ¿Y cuál sería la responsabilidad primordial para el éxito de la organización?

La principal responsabilidad del DirCom en tiempos de cambio, de contingencia y de pandemia, debe ser atender al sentido humano, a la empatía y a la compasión por los otros. Sensibilizar a los líderes y orientar a la organización hacia el logro de objetivos comunes.

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Jefa de Comunicación Interna y Gestión del Cliente en Cencosud

8. ¿Cuál es el valor agregado de la comunicación interna en la gestión organizacional?

A través de la comunicación interna se pueden gestionar procesos en los diferentes ámbitos organizacionales. No estamos hablando solamente de áreas de recursos humanos. Estamos hablando de que la comunicación interna aporta a todas las áreas de la empresa. Si es que uno ve la comunicación interna desde un punto de vista holístico e integral, tiene que considerar a todas las áreas de la empresa. ¿Por qué? Porque definitivamente así la comunicación interna esté gestionada desde la gerencia general, desde una gerencia de recursos humanos, desde una gerencia de operaciones, desde una gerencia de marketing o a donde sea que pertenece, va a poder aportar a todos los procesos internos en su mejora. Porque los va a volver óptimos y los va a volver más productivos. Entonces, la comunicación interna, repito, no se tiene que pensar solamente a través de los medios internos, sino a través de toda aquella comunicación que se genera dentro de la empresa entre las personas, entre las áreas y entre los equipos. Por lo que una gestión adecuada de comunicaciones permite que estos procesos se optimicen.

9. ¿Cómo definiría a la Comunicación Interna? ¿Cree que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos?

La comunicación interna es toda la comunicación que se genera dentro de una organización. Tomando en cuenta que todo comunica. Dentro de la organización tenemos que tomar en cuenta, no solamente aquella comunicación que la empresa quiere generar hacia los colaboradores de manera formal. También hay que tomar en

cuenta que la comunicación interna está conformada por aquella comunicación que crean todas aquellas personas y todos aquellos individuos, que forman parte de la cultura de una empresa. Entonces, cuando uno habla de comunicación interna tiene que tomar en cuenta la comunicación formal y la comunicación informal que sus propios individuos crean.

10. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la CI? ¿Y qué competencias debería tener el profesional especializado?

Actualmente, dentro de los mayores desafíos que enfrenta la comunicación interna, tenemos el poder el poder generar sinergias entre las áreas. El que la comunicación interna impacte de manera positiva en todos aquellos procesos que invitan al colaborador a buscar el bienestar común y no solamente el bienestar propio. A través de la comunicación interna se pueden generar cambios de actitudes, se pueden generar colaboradores comprometidos, se pueden generar cambios organizacionales, transformación cultural y todo eso permite que la comunicación interna aporte tanto a los profesionales de la empresa como personas y desde su ámbito, valga la redundancia, profesional.

Un profesional de las comunicaciones, como tiene que intervenir en todos los ámbitos de la organización, es importante que tenga competencias de liderazgo, es importante que tenga competencias de gestión, de resolución de problemas, que tenga conocimientos de recursos humanos, conocimientos laborales. Inclusive en esta coyuntura es importante que tenga conocimientos de psicología, de sociología. Inclusive también de antropología, que pueda conocer de temas de investigación de mercado, porque es importante poder segmentar a nuestras audiencias. En realidad, el profesional de comunicación interna tiene muchos campos de acción en los cuales va a gestionar de acuerdo con la especialidad o la industria en la cual se desarrolle. Por eso, es importante muchos conocimientos generales y sobre todo conocimientos que permitan gestionar con las personas. Es importante también que tenga competencias relacionadas con el cambio cultural y la transformación digital.

11. ¿Cuáles son las oportunidades que brinda la CI para marcar la diferencia?

Es importante que un profesional de comunicación interna acuda también al benchmarking, para poder analizar y ver cuáles son las tendencias en el mercado, cuáles son las participaciones y prácticas que tienen las empresas de su mismo rubro y de otros rubros. Porque siempre las prácticas van a traer las mejores alternativas y oportunidades de mejora. Cabe señalar que, al trabajar con personas a través de la comunicación, nosotros vamos a estar en un constante cambio. Por lo tanto, el aprendizaje es continuo, ¿no? Las oportunidades en verdad son infinitas, porque uno puede orientarse a diferentes mercados, a diferentes industrias. No solamente en nuestro país, sino también, tomar en cuenta prácticas de otros países, de otros continentes. Tenemos, por ejemplo, el Observatorio de Comunicación Interna de España, la Confederación Internacional de Comunicación Interna a nivel Latinoamérica. Hay un montón de asociaciones e instituciones que actualmente están agrupando las mejores prácticas de diferentes industrias. Entonces, esto nos permite definitivamente, mapear cuáles son las oportunidades que encontramos sea cual sea el perfil de nuestra organización. Y en realidad, es infinito, porque como estamos tratando con personas, entonces, las personas cambiamos tanto y tenemos tantos puntos de vista distintos, que podemos encontrar oportunidades en la tecnología, en la comunicación interpersonal y eso nos permite poder ser muy diversos.

12. En el Perú, ¿cuál considera ha sido la mayor falla, error o necesidad de las organizaciones en temas de CI?

En realidad, no solamente en el Perú, sino que esto es un tema generalizado. Las fallas de comunicación o problemas de comunicación están cuando realmente los líderes de nuestra organización no están preparados para gestionar la comunicación desde una manera estratégica y enfocan la comunicación de la organización en un ámbito netamente mediático. Es importante tomar en cuenta que si uno no gestiona la comunicación interna desde el punto de vista de personas y desde los líderes, pues

entonces, pierde muchas oportunidades de generar correctamente una comunicación que esté alineada. Entonces, las fallas vienen porque uno piensa que invertir en este tipo de capacitaciones y formación para los líderes y para las personas en temas de comunicación y en habilidades blandas, a veces, no es tomada en cuenta por las organizaciones y ahí viene una falla bastante grande.

13. ¿Cuáles son los beneficios del endomarketing? ¿Por qué implementarlo durante una crisis, pandemia, etc.?

Bueno, el endomarketing tiene netamente una finalidad de poder plasmar una estrategia a manera de un planeamiento específico, en un tema específico, en una campaña específica. Dentro de la gestión general de comunicaciones tenemos que podemos plasmar una estrategia de endomarketing puntual, para un objetivo específico que queramos. Por ejemplo, netamente hablando de una pandemia o netamente hablando de una crisis, nosotros tendríamos que enfocar nuestra estrategia de endomarketing en cuáles son los objetivos que queremos alcanzar luego de esta pandemia. Si nos enfocamos netamente en el COVID, por ejemplo, nuestra estrategia de endomarketing tiene que estar centrada en poder generar un mayor bienestar, respecto a la salud, seguridad y prevención en los colaboradores. Por lo tanto, es importante implementarlo de una manera sistematizada y que en un tiempo determinado nos ayude a alcanzar los objetivos que nos estamos planteando, como, por ejemplo, una disminución de contagios en los colaboradores, un mayor porcentaje de prevención, un mayor porcentaje de conocimiento respecto a los logros que estemos enfrentando. Siempre es importante tener bien determinada cuál es la problemática, luego de tener bien identificada cuál es la problemática que tenga la organización, poder definir los objetivos y de ahí poder desplegar la estrategia de endomarketing o de comunicaciones, ¿no? En este caso, podría ser una estrategia de transformación, una estrategia de humanización, una estrategia de sociabilización. Todo dependiendo de la temática o de la problemática que tenga la organización.

14. ¿Cuáles son los retos de los DIRCOM en estos tiempos de cambio? ¿Y cuál sería la responsabilidad primordial para el éxito de la organización?

Bueno, actualmente, el éxito del DIRCOM, definitivamente, está en alinear. Y no solamente en estos tiempos, creo que en realidad esto es un objetivo que los DIRCOM deben tener perennemente, el poder alinear de manera integral 360 grados. Sabiendo cuál es la comunicación, la reputación, la imagen y toda aquella percepción que tengan los colaboradores y todas nuestras audiencias, respecto a nuestra institución, a nuestra marca y cuáles son los atributos de valor que nosotros queremos expresar hacia la sociedad y hacia nuestros públicos específicos. El reto está en tener un mensaje alineado, un mensaje conciso y que sea consecuente, tanto lo que se dice como lo que se hace, tiene que ser lo que se exprese en todos los puntos de contacto que tiene el colaborador y en todos los puntos de contacto que tengan nuestras audiencias hacia nuestras marcas o instituciones.

Cuestionario de Entrevista

Saludo y presentación

Explicar objetivos de la investigación

Iniciar el ciclo de preguntas:

Ciclo de preguntas: Consultora y especialista en Cultura Organizacional, Clima Laboral, Gestión del Cambio y Desarrollo del Talento.

15. ¿Cuál es el valor agregado de la comunicación en la gestión organizacional?

La comunicación en una organización es como la vena en el cuerpo humano, une todo. No puede haber organización sin comunicación

16. ¿Cómo definiría a la comunicación interna? ¿Cree que ha tenido impacto en los nuevos emprendimientos?

La manera en que las personas se transmiten información se mantiene al día y se relacionan. Están muy alineadas a la cultura organizacional, a las formas de trabajo.

Un déficit que veo en diversas organizaciones es la falta de comunicación interna gestionada. Si no se gestiona la comunicación se puede dar cualquier cosa. Para asegurarnos que la comunicación interna está agregando valor y está ayudando a lograr los objetivos de la empresa tiene que ser gestionada con una estrategia que incluya mensajes que quieres transmitir a tus diferentes audiencias. No es lo mismo un cajero que un Gerente de Marketing. Además, que incluya las características de tu audiencia, qué necesita tu audiencia y medir qué está entendiendo la gente.

17. ¿Cuál ha sido su mayor satisfacción al trabajar en CI?

Lograr cambios importantes. He sido Gerente de Recursos Humanos y he tenido a cargo la Comunicación Interna. Mi mayor satisfacción es que todo el mundo estaba informado de lo que tiene que estar informado. Eso mejora las posibilidades de que cada persona sea más eficiente y que no se equivoque. A veces, si no se está informando, se hace las cosas mal. También lograr el reforzamiento de la cultura organizacional, que la gente se sienta parte de una organización.

18. ¿En qué momento considera que la CI comenzó a tener protagonismo? ¿Y cómo se ha desarrollado en el país durante los últimos años?

Yo he trabajado en Hipermercados Tottus en el 2010, y era un déficit la Comunicación Interna. No existía el área como tal, y no había una estrategia de Comunicación. Lo primero que hice fue crear el área de Comunicación Interna, pero aún sigue siendo un déficit

19. ¿Cómo fortalecer el rol de la CI en las organizaciones?

Lo principal, la Comunicación Interna tiene que dar mensajes creíbles y deben estar en línea con el ejemplo que dan los líderes. A veces, veo muy buenos esfuerzos de los profesionales de Comunicación Interna. Por ejemplo, con los valores, pero los Gerentes están haciendo otra cosa; se pierde toda credibilidad. La Comunicación Interna debe estar totalmente alineada con el ejemplo de los líderes más altos y que se haga de verdad, ser coherente con lo que se dice y con lo que se hace.

20. ¿Qué papel cumple la CI en la Gestión del Talento Humano?

Problemas de alineamiento hay a todo nivel. Para que la gente entienda, tenemos que hacer dinámicas, ejemplos y que participen para poder transmitir realmente el mensaje. La comunicación de conceptos generales no ayuda, cada cosa que tú comunicas tienes que desmenuzarla y aterrizarla, a tal nivel que la persona realmente lo entienda. Si el Gerente General no está involucrado y no va hacer que la primera línea (los que le reportan a él) cumplan con los valores, las buenas prácticas, el código de conducta, no comuniquemos. Porque lo único que se va a generar es un caos. Comuniquemos lo que está totalmente avalado por el Gerente General y sus líneas siguientes, porque ellos se van a asegurar que se cumpla. Se tiene que comunicar cosas que sean ciertas, porque si no se pierde total credibilidad.

21. ¿Qué tan importante es alinear a los colaboradores con la estrategia de comunicación organizacional?

Yo diría que más que con la estrategia, es con el mensaje que se quiere dar. Porque la estrategia lo puede manejar el Estratega de Comunicación. Lo que importa es que

la estrategia que se desarrolle en Comunicación Interna responda a lo que realmente se quiere lograr y sea una buena estrategia. Que haya un buen análisis de las audiencias, que se mida si la audiencia está entendiendo lo que tú quieres transmitir. La comunicación más importante, se da desde la inducción, no solo es poner en los murales o computadoras.

22. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la CI? ¿Y qué competencias debería tener el profesional especializado?

Creo que el mayor reto es la coherencia, ya que es muy fácil no ser coherente. Tomas acciones o habrá un montón de gente que se desalinea. Como pasar conceptos abstractos a comportamientos prácticos, que la gente tenga muy claro cómo se debe comportar. Es fácil medir una vez que ya tengas tu estrategia. El reto es bajar una información que realmente la gente entienda lo que quieres decir y que esté alineada con la Alta Dirección y la cultura de la empresa. La Comunicación Interna comienza desde el branding, porque tú ofreces una organización y comunicas a los candidatos a través de la web. Desde ahí estás comunicando y estás vendiendo lo que vas a vivir cuando entres, y después, la inducción es súper importante. Quien esté a cargo de la comunicación debe ser estratega, luego debe tener buenas relaciones con sus pares con los Gerentes, etc. Debemos lograr que cada persona se vuelva un comunicador, formar a los líderes como comunicadores y ayudarlos.

23. ¿Cuáles son las oportunidades que brinda la CI para marcar la diferencia?

Una buena gestión, para que la gente esté motivada, esté más enfocada en su trabajo, más alineada, sea más eficiente, y sepa lo que es correcto, lo que se debe hacer o no. Un entrenamiento del puesto, ya que hay cosas que son generales de la organización.

24. Si usted estuviera emprendiendo una idea de negocio, ¿cómo gestionaría la Comunicación Interna?

Coordinando. Si no coordinas, la comunicación se puede ver afectada, las relaciones se pueden ver afectadas. Tener reuniones constantemente para ver nuestros avances

y con qué novedades contamos. La comunicación es fundamental entre equipos, porque si la gente no dice las cosas, cada uno va actuando por su lado y no se logra las sinergias del caso.

25. En el Perú, ¿cuál considera ha sido la mayor falla, error o necesidad de las organizaciones en temas de CI?

No gestionarla o gestionarla a medias. Lo que veo es que la comunicación se va por su lado y las organizaciones por otro lado. He visto gente buena, pero comunica lo que considera correcto. Está generando expectativas que no se van a cumplir, es una falta de gestión de la comunicación. Si se hace a veces, no hay rutina de hacerlo. No hay una forma definida de hacerlo.

26. ¿Cuáles son los beneficios del endomarketing? ¿Por qué implementarlo durante una crisis, pandemia, etc.?

Yo creo que el Endomarketing es una gestión marketera de la Comunicación Interna. En pocas palabras, hacerlo bien, hacerlo tan bien que la gente lo crea. No separaría la Comunicación Interna del Endomarketing, porque yo creo que toda Comunicación Interna, debe tener de Endomarketing, para que la gente se motive. Es Marketing a nivel interno. Todo el mundo necesita motivación, y más en estos tiempos; hacer campañas ayuda mucho. Tal vez el tono de las campañas puede cambiar un poquito, porque a veces es bueno tener un apoyo emocional. Es importante implementar el Endomarketing, porque ayuda que la gente se comprometa más con la empresa. Tener momentos de relajación y de juegos ayuda mucho al compromiso, y eso se logra con efectividad y sentido de pertenencia.

27. ¿Cuáles son los retos de los DIRCOM en estos tiempos de cambio? ¿Y cuál sería la responsabilidad primordial para el éxito de la organización?

El Dircom se ha hecho un espacio. Hace algunos años, nadie sabía que era el Dircom. Yo soy Consultora de cultura organizacional y les digo a mis clientes que tienen que tener Comunicación Interna y trabajar con Recursos Humanos, uniendo fuerzas.

Es importante, y ahora el Dircom tiene muchos retos, porque ahora mucha gente está trabajando desde su casa y la manera de comunicar tiene que cambiar, porque tienes que manejarlo virtual y con la gente que está en operaciones. Ya no puedes hacer que la gente se reúna, mantener esa unidad de equipo es difícil ahora. Hay un reto bastante fuerte para el Dircom.

28. Dentro de toda esta coyuntura, ¿cuál sería la acción de comunicación más importante para los nuevos emprendimientos?

Yo creo que deberían tener reuniones de todo. Por ejemplo, realizarlas por Zoom, cada semana. Cuando hagan reuniones, pensar que esto tiene que llegar hasta la última persona. Brindarle la información y decir que, por favor, debe ser en cascada hasta que llegue a la última persona. Tener mucho cuidado cuando uno va creciendo. Mucho ojo, porque la manera de organizarte con diez personas es diferente con cien, mil o tres mil personas.

GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Fichaje

- Autor Apellido, nombre
- Título
- Subtítulo
- Edición
- Número de volumen
- Lugar
- Editorial
- Fecha
- Número total de páginas, láminas, ilustraciones Colección o serie.

Registro

Unidad de análisis	Categoría de análisis
Producto del análisis	

FICHA DE REGISTRO	
TIPO DE FICHAS	DATOS
<p>Bibliográfica: Es un registro de los datos principales de una obra, de esta forma se te facilitará localizar la fuente de información que requieres para una investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Autor *Título del libro *Lugar de publicación *Editorial *Año de publicación *Edición *Número de páginas
<p>Documental: Es una ficha muy parecida a la bibliográfica, pero esta ficha trata sobre documentos, e incluye información como las ideas principales y el lugar de archivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Nombre o nombres de los autores *Promotores o destinatarios *Número de ficha *Número de expediente *Orden o registro general *Instancia o institución encargada *Firma del responsable
<p>Hemerográfica: Es donde se registran datos de un periódico o revista de donde se extrajo alguna información</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Título del periódico o revista (subrayado) *Año en que se publicó *Numero de publicación *Lugar de publicación *Fecha

