

TecnoRedes, coconstruyendo cultura para el futuro. Coconstrucción de la cultura organizacional en una organización con visión estratégica dinámica y con prácticas comunicativas formales e informales

Andrés Felipe Casas Colmenares¹ 

Graciela Yamile Leal Torres²

Ingrid Tatiana Galindo Rivera³ 

Tatiana Elizabeth García Benavides⁴

-
- 1 Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, en la Universidad Europea, Comunicador social – Periodista y Especialista en Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Ha sido Líder de Desarrollo en Kyndryl IBM, actualmente es Jefe de Desarrollo en Genfar.
andrescasascolmenares@gmail.com
 - 2 Especialista en Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, y Comunicadora social y periodista de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Fue periodista en Tweetsface Tv, y auxiliar en el área de bienestar en Webhelp.
graciela.leal@uniminuto.edu.co
 - 3 Especialista en Comunicación Estratégica para las Organizaciones y Comunicadora social y periodista de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Fue profesional de mercadeo y actualmente es oficial para la Sostenibilidad de las Seccionales en la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana.
tatianagalindo11@gmail.com
 - 4 Especialista en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, y Comunicadora social y periodista de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Ha sido asistente de comunicación en la Fundación Cultural Colombia Negra. Actualmente es líder Analista de Comunicaciones Emasivo.
elizabeth911231@gmail.com

Resumen

En este documento se presenta el plan estratégico de comunicaciones realizado a TecnoRedes. Para ello, en primera instancia, se efectuó un análisis situacional, en el cual se pudo establecer que la cultura organizacional de TecnoRedes no se encuentra alineada con el propósito de la empresa. En segunda instancia, se diseñó un plan estratégico de comunicaciones que permita una coconstrucción de la cultura organizacional por parte del talento humano y lograr el posicionamiento del liderazgo estratégico.

Palabras clave: cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo, construyendo futuro, aprender haciendo, orientación al resultado, acciones inductoras.

TecnoRedes, coconstructing culture for the future. Co-construction of organizational culture in an organization with a dynamic strategic vision and formal and informal communication practices

Abstract

This document presents TecnoRedes' strategic communications plan. First, a situational analysis was carried out, in which it was established that the organizational culture of TecnoRedes is not aligned with the company's purpose. Secondly, a strategic communications plan was designed to allow the co-construction of the organizational culture by the human talent and to achieve the positioning of strategic leadership.

Key words: organizational culture, internal communication, leadership, building the future, learning by doing, result orientation, inductive actions.

TecnoRedes, coconstruindo a cultura para o futuro. Co-construção da cultura organizacional em uma organização com uma visão estratégica dinâmica e com práticas comunicativas formais e informais

Resumo

Este documento apresenta o plano estratégico de comunicação da TecnoRedes. Em primeiro lugar, foi realizada uma análise situacional, na qual se estabeleceu que a cultura organizacional da TecnoRedes não está alinhada com o propósito da empresa. Em segundo lugar, foi elaborado um plano estratégico de comunicação para permitir a co-construção da cultura organizacional pelo talento humano e alcançar o posicionamento de liderança estratégica.

Palavras-chave: cultura organizacional, comunicação interna, liderança, construção do futuro, aprender fazendo, orientação para resultados, ações indutivas.

Introducción

TecnoRedes⁵ es una compañía que nació en 2014 a partir de una alianza entre una universidad privada y Redes Digitales. Sus líderes estratégicos tenían como objetivo bajar los índices de deserción universitaria en la educación virtual y, por ende, Benavides tomó como punto de partida lo existente en el área de desarrollo virtual para crear la empresa. Sus inicios se dieron en las instalaciones de una universitaria, la cual fue su primer cliente. Se trabajó con el talento humano del área de desarrollo virtual de esta institución, con quienes se comenzó el proceso de innovación en educación virtual con la metodología aprender haciendo (*learning by doing*).

Con el paso de los años, gracias a las relaciones personales de los accionistas de la compañía y el reconocimiento que ya tenían en el mercado,

5 Es un nombre ficticio para proteger la identidad de la organización investigada.

fue dándose el posicionamiento de la organización en más empresas. Una de ellas es la ARL Alfa, con quien trabaja actualmente y es el único proveedor de las plataformas educativas para todas sus organizaciones afiliadas.

Dado el crecimiento de TecnoRedes, el proceso de desprendimiento empezó con la universidad. Para ello, se contrató a una persona encargada de la nueva línea de negocio de la compañía *Score Empresarial*. Así, se logró abrir nuevos convenios empresariales que, sumado a las líneas de negocio ya existentes, “*Score Academic*” demanda formalizar la contratación del talento humano con la organización. Actualmente, dentro de la proyección empresarial, se han sumado nuevas líneas de negocio denominadas *Gestión Hotelera*, *Plenamente trabajando* y *Value Sales Experience*.

Debido a la naturaleza dinámica e innovadora de las prácticas organizacionales, como consultores estratégicos nos planteamos la posibilidad de diseñar un plan estratégico de comunicaciones a partir del análisis situacional que permita cocrear la cultura organizacional entre el talento humano y el líder de la empresa. Adicionalmente, que se pudieran generar vínculos que posicionen a Diego Benavides como un referente del A.D.N. de la organización.

De acuerdo con lo anterior, los consultores identificaron que las nuevas líneas de negocio requieren una alineación de las prácticas y procesos organizacionales que permitan cumplir con las exigencias de los nuevos servicios y agreguen valor al desarrollo organizacional. Por tal motivo, nos planteamos la siguiente pregunta orientadora: ¿Qué estrategia de comunicación se requiere para una organización que está en constante cambio de visión estratégica y a la vez posee dinámicas formales e informales dentro de su cultura organizacional?

Diseño metodológico

Para el desarrollo y la recolección de información del presente análisis situacional se utilizó el enfoque cualitativo y 22 herramientas propias de esta metodología. Como lo menciona Sandoval (2002): “la investigación

cualitativa se realiza por la vía de la construcción de consensos fundamentados en el diálogo y la intersubjetividad” (p.15). Cabe resaltar que, a pesar de que el enfoque de la investigación es cualitativo, se aplicó un instrumento cuantitativo que nos permitió formular un componente descriptivo y otro interpretativo para el análisis situacional.

Todos los instrumentos fueron diseñados mediante una matriz de planificación y validados por medio de una matriz de análisis. Estas herramientas se trabajaron con fuentes primarias y secundarias. Después de la planificación de los instrumentos de recolección de la información, se realizó la sistematización para facilitar el análisis de los hallazgos. Finalmente, se realizó una reducción de los datos para obtener las categorías, que son la base del segundo paso de la investigación.

Recolección de la información

En principio, se efectuó un ejercicio de previo al diagnóstico donde se utilizaron tres herramientas investigativas con el objetivo de conocer las características del entorno y el talento humano de TecnoRedes. Para ello se implementó una encuesta demográfica, un análisis PASTE de entorno organizacional y, luego se analizaron las fuerzas y tendencias actuales. Finalmente, en la fase previa al diagnóstico se inició el proceso de diagnóstico a través de los siguientes instrumentos metodológicos:

- **Taller**

Con la información recolectada se prosiguió a elaborar unas herramientas que permitieron hacer trabajo de campo para dar respuesta a la pregunta que sustenta este análisis situacional. Para ello, los consultores elaboraron varios instrumentos que ayudarían a entender a profundidad las dinámicas de la organización. Los talleres permitieron sumergir a los consultores estratégicos en la realidad de la empresa, lo cual ayuda a unir la teoría y la práctica a través de los aportes dados por los directivos, administrativos y operarios de TecnoRedes. De allí que se hicieran los siguientes talleres en la inmersión de los consultores:

- Reconocimiento de actores. El objetivo por parte de los consultores era encontrar las cualidades con las que se identificaban por medio del dibujo, así como analizar el nivel de concentración que tenían como equipo y los roles que existen en el talento humano.
- Análisis de actores y la relación entre ellos. El objetivo era identificar los roles de los actores en el marco del juego (líderes, analíticos, impulsivos) y analizar los sentidos de cómo identifican a sus compañeros.
- Rol de Liderazgo en la organización. El objetivo de esta actividad era identificar liderazgos dentro de la compañía y las características que se le atribuía a cada uno de los actores.
- Identificación de jerarquías. En la actualidad, TecnoRedes no cuenta con un organigrama establecido. Por esta razón, se decidió efectuar un taller que permitiera identificar las jerarquías existentes en la organización. Desde esta perspectiva, se divide en tres grupos a los participantes para que pudieran dibujar un organigrama desde su forma de ver la empresa. Las preguntas más frecuentes por parte del talento humano eran el cómo hacer la jerarquización, ya que para las y los empleados existían dos compañías que hacían la contratación TecnoRedes y la universidad.
- Sentidos e Identificación de actores. El objetivo de este taller era identificar los sentidos, prácticas comunicacionales y percepciones que tiene cada sujeto de sus compañeros de trabajo.
- Mapas de redes sociales. En este taller se pretendía ver la comunicación que tiene el talento humano entre sí y con sus jefes dentro y fuera de la organización. La actividad se desarrolló de manera individual, en la cual, dos de los investigadores trabajaron el mapa de redes con cada persona a solas. Con este taller se quería observar cuáles eran las per-

sonas que cuentan con un mayor poder de comunicación con sus compañeros dentro y fuera del espacio donde laboran. Igualmente, se buscó validar los actores que solo son tomados en cuenta para comunicar temas laborales y quienes no manejan una práctica comunicacional con quienes labora cada día.

- **Cartografía social**

Este es un instrumento necesario para la investigación debido a que permite obtener una muestra de cómo se percibe el territorio. En este taller se trabajó con tres grupos donde dibujaron en un pliego de papel periódico las instalaciones de la empresa, los lugares que más usan y la actividad que realizan en cada uno de esos sitios. Con los pósters se buscaba referenciar el nombre del espacio elegido y la emoción que esta causa en el grupo. Al terminar cada uno expuso su cartografía.

- **Observación**

De los instrumentos que se pueden usar en la observación se eligió el diario de campo, el cual nos ayudó a tener más elementos de análisis del talento humano de TecnoRedes. Este instrumento nos llevó a obtener herramientas que nos guíen al problema real de comunicación que tiene la compañía de una manera más descriptiva de lo vivido en el taller, como lo eran los gestos de las personas, la interacción entre los participantes y con quién dirigía la actividad. Es decir, se pudieron observar pequeños detalles que a simple vista no se podían percibir o escuchar.

- **Entrevista semiestructurada**

Para obtener la información directa con los participantes de la organización, se decidió efectuar tres entrevistas semiestructuradas. Se decidió utilizar esta herramienta de investigación porque no se tenía claridad de la conformación de la organización, su estructura y gestión, más allá de lo que se podía observar en la página web e información suministrada.

- **Tabulación de Encuesta**

En el caso de la encuesta realizada, se efectuó la respectiva tabulación pregunta por pregunta y la respectiva gráfica, lo cual facilitó la identificación de la información demográfica del talento humano.

- **Reducción de la información y categorías**

Esta reducción se realizó una vez finalizado el proceso de aplicación y análisis de los instrumentos. Dado que todos estos fueron sistematizados, se unieron las inferencias y categorías formuladas por los consultores en cada herramienta, lo que arrojó un banco de categorías de más de 15 supuestos, las cuales fueron clasificadas e interpretadas para darles un escalafón de relevancia en el plan estratégico de comunicación. Después de esto se analizó cuál de estas serían las categorías principales y las que van a alimentar la siguiente fase del ciclo del proyecto. Se pudieron establecer tres categorías principales y se les dio una interpretación para que fueran apoyadas por 11 subcategorías. Este proceso de consolidación de la información recolectada facilitó la caracterización y ejes por los cuales se implementará el plan estratégico de comunicación.

Resultados: plan de comunicación

- **Análisis de situación y contexto**

El plan estratégico de comunicación hace parte del ciclo total del proyecto. Como primer paso se tiene el análisis de situación y contexto, el cual hace parte del diagnóstico situacional de la compañía. A partir de este momento, se dan los resultados obtenidos por los consultores en la aplicación de los 22 instrumentos los cuales permitieron “conocer, analizar y caracterizar la realidad institucional, imagen corporativa y las formas de comunicación de la organización” (Fuentes, s.f. p.3).

Para dar a conocer los hallazgos obtenidos a continuación se presentará la información por medio de 7 ejes de indagación, los cuales son:

- **Análisis interno de la organización**

Para realizar un análisis interno de la organización, los consultores aplicaron dos instrumentos metodológicos. El primero fue el modelo Canvas, el cual facilita “un análisis de los clientes, la oferta, infraestructura que se necesita y la viabilidad económica de la futura empresa” (Destino, 2015). Por ende, este instrumento permitió entender las dinámicas del modelo de negocio de TecnoRedes e identificar cuáles son sus actores claves en toda la línea de valor.

Los resultados obtenidos con este instrumento fueron la identificación de la propuesta de valor de la organización, la cual es tener una metodología de aprendizaje interactiva y dinámica cuyo objetivo es ser orientada al resultado. Adicionalmente, se evidenció que entre sus recursos claves se encuentra su talento humano, el cual es calificado y experto, dependiendo de este todas las actividades de TecnoRedes.

El segundo instrumento utilizado por los consultores para realizar un análisis interno fue el D.O.F.A. Este instrumento permitió reconocer las debilidades y amenazas que tiene la organización, donde se resaltaron la falta de apropiación de la cultura organizacional por parte del talento humano, la baja identificación de liderazgo por parte del área gerencial y una notable amenaza la desintegración de su alianza estratégica con dicha universidad. También se destacó que existen oportunidades para el crecimiento de TecnoRedes, el desarrollo del mercado educativo a través de la modalidad *E-Learning* y el avance tecnológico de las telecomunicaciones en las áreas urbanas de Colombia. Además, se pudieron reconocer las fortalezas de la organización, en las que se destacan el compromiso del talento humano para cumplir los objetivos operacionales y la visión estratégica de la gerencia.

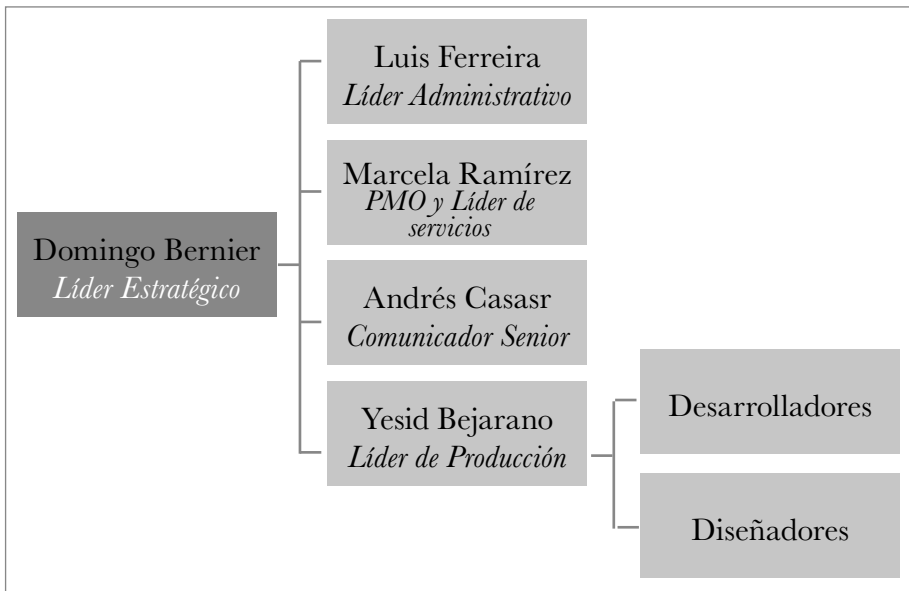
- **Análisis de Actores**

Para tener una claridad en la organización del talento humano de TecnoRedes, los consultores decidieron plasmar lo que evidenciaron en la investigación en el anterior esquema estructural, permitiendo tener una visión panorámica de los actores.

Para el reconocimiento de actores, se realizó una encuesta demográfica a las 18 personas que hacen parte del talento humano de TecnoRedes. Con este instrumento se pudo identificar que 13 personas del talento humano son hombres y cinco mujeres, 2 de ellas se encuentran en áreas administrativas, una es la líder en servicio al cliente y *planner project* y la otra es líder del área de diseño Figura, mientras que las otras 3 son diseñadoras gráficas. Los cargos que ocupan los hombres dentro de TecnoRedes son: un gerente general, un líder de producción, un comunicador social, seis diseñadores Figuras y cuatro desarrolladores.

Otro de los datos arrojados fue que nueve personas son de la generación *millennials*, 8 son *centennials*, mientras que el líder estratégico y el dueño de la compañía son *baby boomers*. Los *millennials* y *centennials*, al ser nativos digitales, manejan unas dinámicas comunicacionales diferentes a los *baby boomers*, debido a que los primeros apropian e influyen en la construcción de los mensajes desde las narrativas transmediáticas, mientras los *baby boomers* son más estructurados al momento de comunicar sus ideas.

Figura 4.1
Organigrama de TecnoRedes



Nota: Autoría propia

En el taller de reconocimiento de actores se identificó cómo el talento humano de TecnoRedes se autoreconoce a través de un personaje de ficción. Esto permitió analizar el tipo de actor que es cada uno dentro de la organización, su rol en la construcción de la cultura organizacional y de los procesos comunicacionales. En primera instancia, Carlos se ve como un líder, mientras que Adrián, durante el desarrollo de la actividad, se ve como un actor analítico y líder guía. En ese punto se comienzan a identificar entre ellos los liderazgos informales.

En el taller de análisis de actores y relación entre ellos, se identificó cómo se reconocen. Durante ese ejercicio se destacaron líderes, los cuales presentan la característica de ser analíticos en sus decisiones y al mismo tiempo guías de su grupo, entre ellos se ve Adrián y Carlos.

En el taller de sentidos e identificación de actores se evidenciaron las relaciones existentes entre los participantes involucrados en la actividad y la caracterización de actitudes y liderazgos entre los actores. Se observó que entre ellos se conocen muy poco, casi no nombraron los gustos de los demás ni tampoco sus aficiones. También se observa que hay cualidades o características que son muy marcadas en unas personas, mientras que otras son poco nombradas en el grupo.

De todo lo anterior, se pudo descubrir que dentro de TecnoRedes existen líderes informales, que no están involucrados con la parte estratégica de la organización ni en la parte alta de la jerarquización. Para corroborar estos hallazgos, se realizó un taller llamado Rol de Líderes en la Organización. En esta actividad se dieron nueve características de un líder y cada participante tenía que dar un voto con el nombre de la persona que él creía que tiene dicha cualidad.

Con estos hallazgos se logró corroborar que existen líderes informales dentro del talento humano. Por votación eligieron a Carlos como líder principal con 19 votos en las nueve preguntas. Las cualidades en las que Carlos obtuvo mayor votación fueron: capacidad de relacionarse con los demás y compromiso. En segundo lugar se encuentra la opción “ninguna”, la cual obtuvo un total de 15 votos, llevándose mayor

votación en las preguntas: piensa en el crecimiento común y genera experiencia de los errores.

Algo que se evidenció fue la falta de liderazgo entre los actores de la línea estratégica de la compañía, donde Diego Benavides y Lucas Ferreira aparecen con un solo voto en todas las cualidades dadas. Esto nos permitió observar que los líderes principales de áreas y hasta el mismo dueño de la compañía se encuentran en el último lugar de la tabla o ni siquiera son nombrados por el talento humano, como sucedió con Marta Ramírez, líder del servicio al cliente.

Con los resultados obtenidos en los talleres se evidenció que la parte gerencial y estratégica de la compañía no es reconocida por su liderazgo y tampoco es tenida en cuenta. Se resaltó que existen líderes informales fuertes dentro del talento humano como son Carlos y Adrián. También hay otros actores que dinamizan el grupo, Rodrigo y Edgar. Este análisis nos permitió plantear que existen actores claves con los cuales se puede trabajar y potencializar su liderazgo para convertirlos en actores claves en la coconstrucción de la cultura organizacional “construyendo futuro”.

- **Análisis de redes**

Cuando se habla de redes, se entiende las relaciones comunicacionales que existen dentro y fuera de TecnoRedes. Por tal motivo, se decide conocer la forma en la que el talento humano construyen redes comunicacionales. En TecnoRedes se pudo corroborar que las redes comunicacionales existentes en la empresa entre los diseñadores y desarrolladores con el líder estratégico se encuentran fragmentadas. Esto es evidente en la entrevista realizada a Diego Benavides, líder de la compañía, quien nos indica que “yo soy el primer responsable, porque yo vengo de viaje y la comodidad me invita a que esté acá (en la oficina) y nunca estoy con mi equipo”⁶(Benavides, D. Comunicación personal, 9 de noviembre de 2018).

⁶ Los nombres de los entrevistados y de la empresa se mantendrán en confidencialidad.

El mapeo de redes arrojó como resultado que las personas con mejor comunicación con sus compañeros, dentro y fuera de la organización, son: Edgar Tafur y Carlos, quienes demostraron tener un lazo de comunicación fuerte con nueve personas. Seguido de estos se encuentra Adrián con ocho personas. Las personas con mayor comunicación en temas laborales con sus compañeros son: en primer lugar, Yeison Bejarano, mencionado siete veces debido a su cargo como líder de producción. En segundo lugar se identificó a Irma Escobar, catalogada por seis personas en esta categoría, y, finalmente, Andrés Flores, con 5 menciones. Un dato importante es que la persona que tuvo mayor reconocimiento en la característica “no sabía quién era él” fue Diego Benavides, con un porcentaje de 21,42 %, ya que afirmaban no conocerlo.

En los resultados presentados se destaca la red de relaciones que se manejan dentro del talento humano y los elementos que influyen dentro de ella. Los lazos más sólidos se dan entre los desarrolladores y diseñadores, especialmente, con Carlos Garzón, quien se encuentra entre los tres primeros que tiene una buena comunicación con sus compañeros dentro y fuera de la organización. Uno de los factores que genera esto dentro del talento humano es que él comparte más tiempo con ellos.

Analizando el rol del líder de la compañía, se evidencia la falta de comunicación que tiene con el talento humano. Además, hay una falta de redes efectivas que ayuden a unir el lazo entre estos dos entes para lograr una comunicación eficiente, que permita una coconstrucción de la cultura orientada al crecimiento de la compañía.

- **Análisis de prácticas sociales y escenarios de comunicación**

Para analizar este punto se decidió trabajar en conjunto con el talento humano de TecnoRedes en la recolección de dicha información por medio de la técnica de investigación cartografía social. Esto permitió entender sus prácticas sociales y los escenarios de comunicación. En una entrevista, Carlos mencionaba que anteriormente se hacían unas reuniones matutinas en las cuales se hablaba del quehacer de la compañía, es decir, existía ese espacio de interacción: “Al principio teníamos como una especie de desayunos laborales donde venían pues ya los líderes,

los jefes de bien arriba, pero de un momento a otro no volvieron hacer esas reuniones ni nada de eso” (C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018). A lo que Diego Benavides, jefe de la compañía, en una entrevista realizada, expresó que quiere reanudar dichas reuniones matutinas en las que pueda hablar con todo el talento humano en un mismo nivel para de esta manera ayudar a impregnarles esa tan deseada cultura organizacional.

La organización TecnoRedes se guía bastante por las prácticas tradicionales, ya que han sido las que en ciertos momentos del crecimiento de la compañía les han funcionado. Sin embargo, estas prácticas se han perdido ya que no hay una persona que las regule o las mantenga vivas en ciertos espacios. Por esto, entre el talento humano emergen prácticas nuevas para entre iniciar un proceso de construcción de sentido común.

Se considera que todo esto debe finalizar en una unión y adaptación de las prácticas antiguas y las nuevas prácticas sociales, junto con las prácticas que a futuro se puedan construir en conjunto. Esto permite iniciar una unión de prácticas empresariales o algo que al final logre reunir al talento humano entorno a una misma temática o lugar. Asimismo, en el taller de cartografía social se logró identificar varios rituales contruidos por el talento humano, que hacen parte de la cultura organizacional construida por ellos. El primero es jugar videojuegos todas las tardes en sus tiempos libres en la oficina de los desarrolladores. La mayoría son diseñadores Figuras y comparten casi el mismo rango de edades, elemento que favorece la integración y compañerismo entre ellos en esta práctica. El segundo, es reunirse en la panadería de la esquina; este lugar cuenta con un gran poder simbólico debido a que allí socializan y comparten con sus excompañeros para seguir fortaleciendo este vínculo, a pesar de que no estén trabajando en el mismo lugar. Aquí también se resalta que el clima laboral de la compañía es armonioso, debido a la camaradería que existe entre ellos. Vale la pena nombrar que estas actividades son organizadas por iniciativa del talento humano fuera del ámbito laboral.

En relación a las instalaciones, se generaron dos percepciones. Por un lado, Carlos Garzón nos habla que las instalaciones actuales son mejores que cuando estaban laborando en la universidad:

Lo que más, me gusta es que es como privado si me entiendes, es como que solo estamos nosotros como equipo de trabajo y ya no es como donde estábamos antes que había como mucha gente y entre más gente como que piden más cosas, como que uno siente que incomoda más, digamos a la hora del almuerzo estaba siempre lleno el comedor, en cambio acá pues tenemos el espacio únicamente para nosotros. (C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018)

Se puede justificar que en la compañía hay varios escenarios de comunicación que permiten una interacción formal e informal entre el talento humano de manera fluida, puesto que ya tienen tradiciones marcadas de tiempo atrás que hacen que la comunicación entre ellos sea constante, aun cuando salen de la compañía.

Por otro lado, Carlos Garzón nos contó en la entrevista de un viaje de integración que decidieron programar para ir junto a sus familias fuera del ámbito laboral: “no ha sido liderado por TecnoRedes, ni nada, sino que nosotros mismos nos encargamos de hacer esas actividades (...) y pues cada uno lleva a su pareja o sus hijos, en cuanto pues los que tiene hijos” (C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018). Se trató de un nuevo escenario generado por ellos para crear vínculos comunicacionales entre sí.

Como consultores, para nosotros fue importante analizar la mirada del talento humano y poder resaltar la manera en la que construyen su día a día en los escenarios internos y externos de la empresa y las emociones que estos lugares causan en ellos. Los escenarios que destacaron fueron:

- Área de diseñadores Figuras. Erick dice que los signos de pregunta representan lo que sienten ellos como unidad de desarrollo hacia el área de diseño Figura. Él quiere decir que los procesos que se manejan en el área de diseño Figura no son claros. En esta área comparten las “tardes de café”, porque ahí se encuentra “la cafetería”, como la llaman ellos. Tienen como práctica tomarse un café todas las mañanas antes de empezar su jornada laboral. Este escenario es algo importante para el talento humano, ya que es el lugar de socialización y donde comparten ideas.

- Área de desarrolladores. En esta parte se destaca jugar videojuegos. La denominan “tarde de confort”. En esta oficina destacaron el espacio donde está el televisor que, aunque está situado en una esquina, no es impedimento para reunirse en repetidas ocasiones a jugar, ya que les causa alegría.
- Patio. Queda en el primer piso y es un lugar donde pueden compartir y hablar de temas que no tengan que ver con lo laboral. Este es un escenario donde se pueden relajar, y por tanto es uno de los lugares más relevantes, debido a que se encuentra adecuado con un microondas, dos mesas y sillas para que el talento humano pueda comer ahí.
- Panadería. Hacia la panadería dibujan unas huellas de color verde y eso representa la persona que va por el pan para tomar con el café. Entre todos recolectan dinero para comprar el pan y el café, ya que es algo que no puede faltar en su día laboral.
- Parque. Actualmente, no lo hacen con tanta frecuencia, pero acostumbraban a salir al parque a jugar fútbol y a disfrutar del día, para así poder compartir momentos juntos que les permitiera recordar y forjar los vínculos existentes entre ellos.

Se puede evidenciar lugares claros de unión que construyen sentidos entre las y los trabajadores. Evidentemente, hay lugares que todos utilizan y otros que solo usan algunas personas según los gustos. Se cree necesario que la compañía potencialice el uso de estos lugares, unificando esas prácticas formales e informales para alinearlas con el propósito de la cultura organizacional de TecnoRedes, ya que el talento humano ha buscado estos espacios fuera de la compañía, para mantener esa unión que los caracteriza.

- **Análisis de prácticas de comunicación.**

En TecnoRedes, se puede evidenciar que existen diferentes prácticas comunicacionales dependiendo el espacio. Por ejemplo, el lugar donde se crean acuerdos laborales es en la oficina de desarrollo y la persona encargada de liderar es Yesid. Esto evidencia procesos de comunicación

formales. El patio, el parque, la panadería, la oficina de diseñadores y desarrolladores son las esferas donde se canalizan procesos de comunicación informal, ya que esos puntos son utilizados para socializar y trabajar.

El mapa de redes permitió comprobar que existe buena interacción comunicativa en el área operativa, pero también resalta la falta de comunicación entre Diego Benavides y el talento humano. Por tal motivo, faltaría una integración entre el talento humano y los líderes de TecnoRedes que facilite unirse y conocerse entre todos.

- **Análisis de sentidos que circulan**

Uno de los ejes de indagación que surgió en el análisis de las diferentes herramientas metodológicas fue el de cultura organizacional. En la encuesta demográfica se le preguntó al talento humano de TecnoRedes con cuál valor asociaba la organización. El resultado fue compromiso e innovación con tres votos cada uno; le siguió responsabilidad y compañerismo, con dos votos cada uno; eficiencia, trabajo en equipo, tolerancia, honestidad, libertad, seguridad y confianza tuvieron un voto. Esto se pudo corroborar en la entrevista realizada a Carlos Garzón, quien expuso que:

Los valores que yo veo (lo dice dudoso), porque no es que nos hayan establecido como unos valores o sea a TecnoRedes le falta como esa parte de cómo más de identidad corporativa, establecer los valores, la misión, la visión y eso pues yo no las conozco. Pero pues las que yo veo es como la lealtad, el respeto y como el cumplimiento que tenemos todos hacia los proyectos que hace TecnoRedes, pero así establecidos como tal no tenemos valores, son como los que uno percibe. (C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018)

En la página *web* de TecnoRedes aparecen los valores organizacionales que proclama la organización: orientación al resultado, pasión, aliados, colaborativos e inquietos. El líder estratégico de la compañía ve como elemento clave para comprender el propósito de TecnoRedes las “acciones inductoras”, las cuales van más allá que tener valores corporativos, pues a través de este concepto se busca generar en el talento humano una apropiación de la filosofía “*building future*”, en la cual, por medio de

vivir orientado al resultado, trabajando en equipo, respetando al otro y teniendo una comunicación formal, pero a la vez informal, se puede construir futuro:

Entonces yo lo que quiero es esa organización con “building the future”, es que ese sea una gran explosión, esa sea una gran explosión que se junte con esos factores que estamos hablando, (...) que se ajuste con esa acción inductora porque eso para mí no es ni un valor, ni principio, ni nada de esas vainas, para mí se llaman “acciones inductoras”, esas son las acciones que tiene que mover la energía de esta organización para hacer construcción de futuro (...) construyendo con todo ese modelo es la cultura, la orientación al resultado, esta lo que yo llamo acciones inductoras (...) vuelva a vivir el momento porque es que, si usted vive el momento, con tanta pasión esa vaina llega porque llega (...) Yo lo que quiero es que la gente hoy todos los días por la mañana sueñe con hoy con el hacer las cosas bien hoy, que eso solo le ayuda a construir futuro, building the future. (D. Benavides, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018)

TecnoRedes, al querer romper con los parámetros tradicionales, no cuenta con una misión, visión o manual de funciones, ya que su líder no cree en esto, pero sí tiene un propósito que se sustenta en la filosofía “*building the future*”, construir futuro.

Al haber nacido de la fusión de dos organizaciones con gran trayectoria empresarial y por su gran crecimiento en el mercado en tan poco tiempo, la organización ha generado una cultura de cambios constantes, que la vuelve dinámica y transformadora en los procesos organizacionales. Esto ha generado que TecnoRedes piensa mucho hacia el exterior y no ha fijado su mirada al interior. Esta situación es algo que preocupa a Benavides, porque su anhelo es producir ese tipo de dinamismo y apropiación de la cultura en su talento humano. Todos esos elementos convierten a TecnoRedes en una organización que necesita una cultura organizacional coconstruida desde la innovación, orientada al resultado y que sea formal, pero a la vez informal.

En cada una de las actividades se pudo evidenciar un clima organizacional armonioso entre el talento humano. Esto lo reafirma Jenny Alfonso, diseñadora de la compañía, quien durante su entrevista expresó que “La percepción que he tenido es que son como una familia, son muy unidos, siempre se ayudan entre sí, están pendientes el uno del otro, esa

ha sido mi percepción hasta el momento” (J. Alfonso, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018). Desde la concepción del líder estratégico, Diego Benavides señala que el clima organizacional se construye y sustenta desde la confianza, trabajo en equipo y comunicación.

Para finalizar, otro de los valores identificados en algunos actores fue el liderazgo y la influencia que genera en la cultura organizacional. A partir de esta noción, a pesar de que Benavides es el líder de la organización, solo fue nombrado una vez en la actividad de identificación de jerarquías. Lo mismo ocurrió en la actividad de los organigramas, donde solo se mencionó en uno de los tres dibujos. Esto deja ver la baja visualización de su liderazgo y la poca cercanía que tiene con el talento humano, factor que ha generado un desconocimiento hacia su proceso de gestión dentro de TecnoRedes.

La persona que tiene una influencia positiva y maneja todos los procesos de gestión es Yesid. Esto se denota gracias a que aparece en todos los organigramas como la persona encargada de coordinar todos los procesos de la organización. Asimismo, en los talleres de identificación de actores y liderazgo sobresalen Carlos, Adrián y Rodrigo como líderes informales, ya que cuentan con gran influencia y apoyo de sus compañeros.

Con lo anterior, se logra evidenciar que TecnoRedes no se encuentra alineada con los elementos que componen la cultura organizacional de la empresa, debido a que todos estos conceptos no han sido comunicados al talento humano y solo la conoce el líder estratégico, Diego Benavides, el cual no la comunica. Por las dinámicas cambiantes de la empresa, se exige una alineación en su estructura organizacional con el fin de poder cumplir con las exigencias de las líneas de negocio. Vale la pena resaltar que los valores de esta organización fueron publicados en la página web en 2019.

- **Análisis y priorización de problemas de comunicación**

Mediante el análisis de los diferentes instrumentos realizados durante el proceso de diagnóstico en TecnoRedes, se pudieron evidenciar diferentes problemas de comunicación, que serán presentados a continuación:

- Hace falta una alineación entre la cultura organizacional que propone el líder estratégico de TecnoRedes y la cultura existente en el talento humano. Para ello se requiere fortalecer el proceso comunicacional entre estos actores, dado que no existen espacios de comunicación. Este es un factor que a futuro puede generar retroceso en las líneas de negocio, dado que el propósito organizacional no se encuentra claro.
- Al talento humano no se le comunica a qué compañía pertenecen, si a TecnoRedes o a la universidad, lo cual genera confusión por no tener claro quiénes son sus jefes y el conducto regular que hay que seguir al momento de tener un problema en su entorno laboral.
- En su relato, Diego Benavides nos deja que su mayor preocupación es la comunicación interna en la organización, por la falta de redes que permitan integrar el discurso cultural a los empleados.
- El poco reconocimiento del liderazgo de Diego Benavides, por parte del talento humano, ha provocado la pérdida de la visión estratégica y la desconexión de la cultura organizacional que él propone.

Para esto, Diego Benavides quiere que por medio del plan estratégico de comunicación se logre esa unión entre líderes formales y el talento humano a nivel comunicacional, ya que lo evidencia como principal falla que tiene la compañía, algo que se ha evidenciado en los diferentes talleres. Sin embargo, los consultores han hallado, en las dinámicas y procesos que tiene TecnoRedes, que poseen una cultura organizacional que no está establecida, sino por el contrario, el talento humano manifiesta en sus prácticas y rituales una y el líder estratégico propone otra para la organización.

Objetivos

General

Coconstruir la cultura organizacional de TecnoRedes con el talento humano mediante estrategias comunicacionales para la apropiación de los procesos internos de tal manera que se hagan visibles y conscientes en su quehacer cotidiano.

Específicos

- Generar un vínculo entre las dinámicas comunicacionales formales e informales de TecnoRedes, a través de redes de comunicación que fortalezcan las interacciones entre el director y el talento humano de la organización.
- Empoderar el liderazgo formal estratégico del director de TecnoRedes a través de la mediación de los líderes informales para alinear los procesos internos.
- Establecer las dinámicas que componen la cultura organizacional de TecnoRedes con el talento humano y el líder estratégico para que se genere una unidad de sentido dentro de la organización.

Selección de categorías conceptuales

Se han identificado a través del análisis situacional tres categorías conceptuales, las cuales serán los ejes fundamentales del plan estratégico de comunicación de la compañía TecnoRedes. Estas son: comunicación interna, liderazgo institucional y cultura organizacional.

- **Comunicación interna**

En los 22 instrumentos de recolección de información se obtuvieron resultados que indicaron las falencias que tiene la compañía en el uso de

un modelo de comunicación interna. Esta se entiende como el modelo de “mensajes compartidos por los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Negrin, *et al.*, s.f., p. 2).

En el análisis realizado, se evidenció que TecnoRedes es una organización con una estructura formal e informal, la cual se destaca de mayor manera debido a las diferentes situaciones que se presentan en la compañía. En este punto es preciso entender, como lo señalan Moret y Arcila (2011), que la organización informal, las estructuras planeadas y las relaciones previstas por la dirección de las compañías son continuamente forzadas. En estas organizaciones inciden unas relaciones informales sobre las formales, que se sustentan en una base de interacciones afectivas entre los empleados.

Esta comunicación informal se vive en TecnoRedes, debido a que su talento humano no ve una estructura definida de organización. Por ende, no ve canales definidos de comunicación descendente y ascendente. Esta realidad no es indiferente para el líder de la compañía Diego Benavides, quien afirma:

yo necesito que haya un modelo de comunicación de... como yo le digo a mi equipo: eso le va llegar al otro, y le llega al otro y le llegará al otro ¿cómo? Por señales de humo, por alguna vaina, por salir a un restaurante, por hacer alguna cosa, pero que eso dentro del modelo de informalidad sea formal. Ojo con lo que estoy diciendo, ¿dentro del modelo de informalidad, eso sea formal! (D. Benavides, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018)

Después de esta declaración de Benavides, los consultores entendimos que el deseo del líder de la organización es que, en el modelo de comunicación interna, se potencialice esa informalidad para que sea parte de la estructura formal, sin dejar a un lado su naturaleza y espontaneidad dada por los actores y más por sus líderes informales. En ese punto podemos observar la importancia que tiene la comunicación informal, por ser un transmisor de la cultura organizacional, la cual es capaz de llegar a todos los actores de la organización, debido a que todo el talento

humano se ve sumergido en estas prácticas tan naturales e inherentes del ser humano. A partir de una simple conversación, se puede tener mayor conocimiento del medio que los rodea y los cambios que se están produciendo en la organización para poder dirigir estratégicamente sus actividades. Esto aplica a TecnoRedes y se potencializa con su dinamismo, debido a que sus empleados establecen y distribuyen roles de producción en un ambiente de comunicación informal, y a la vez crean sus propias prácticas y redes de comunicación. Sin embargo, resulta menos probable que los canales de comunicación informales distorsionen la información, debido a que:

Existen muchas más oportunidades de feedback que en las redes formales; se reduce así la influencia distorsionadora de la comunicación en una sola dirección; además, existen menos discrepancias de estatus entre los comunicadores informales (...), lo que hace menos peligroso buscar feedback. (Moret y Arcila, 2011, p. 14).

Si tenemos en cuenta lo expuesto en la cita anterior, TecnoRedes tienen una cualidad especial como organización que puede ser favorable en la comunicación interna de sus estrategias y mensajes misionales, debido a que la mayoría de los canales de comunicación son informales. Esto permitiría, bajo una estrategia de comunicación, hacer llegar estos mensajes a todos los actores de una manera efectiva y sin contaminación de la información. Sin embargo, para lograr esto es muy relevante el papel de los líderes informales y de la red cultural que se construyan.

- **Liderazgo institucional**

No es fácil para los integrantes de una junta directiva de una organización entender que existen líderes informales en el talento humano, los cuales son actores claves en la estructura de la compañía y juegan un papel muy importante cuando se integran en las estrategias de comunicación. Por el contrario de muchas empresas, los investigadores vimos en Benavides alguien con la capacidad y la sensibilidad de ver esto y entenderlo, sin conocer la mirada que proponen Moret y Arcila (2011), la cual es:

La Dirección puede beneficiarse al sembrar información en los líderes informales, manteniéndolos informados de los acontecimientos importantes y desarrollando buenas relaciones con ellos. Al proporcionarles información relevante y precisa sobre la organización. Igualmente, los líderes informales procurarán desarrollar buenas relaciones a todos los niveles, y especialmente, con los actores y centros neurálgicos donde se generan las decisiones de importancia para poder acceder y retransmitir la información que la organización puede proporcionarles acerca de las decisiones que se toman y de los acontecimientos importantes que ocurren u ocurrirán. (p.15).

En este sentido y, continuando con lo expuesto en la cita anterior, TecnoRedes puede apoyarse en los líderes informales para usar directamente los canales y redes de comunicación informales y dispersar información que les interese que conozca su talento humano, como lo es su cultura organizacional “*building future*-construyendo futuro”. Esta campaña fue solo conocida por la parte estratégica de la organización y era necesario que todo el talento la dimensionara dimensionen, como lo propuso el líder de la organización. Esto, sustentado en las palabras de Moret y Arcila (2011) “será parte del plan estratégico de comunicación. Con ello la organización puede ayudar a mitigar el esparcimiento de rumores peligrosos o falsos y también transmitir y vigorizar su cultura e identidad organizacional” (p.16).

Para este proceso cabe resaltar que se debe crear una red de comunicación donde el líder estratégico tenga la capacidad de escuchar y valorar las ideas de todo el talento humano, sin importar de donde vengan, ya que estas pueden apoyar el desarrollo del negocio. Esto lo plasma el consultor en comunicación estratégica interna Formanchuk (2010) quien afirma que:

Hay que aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado. Sí, especialmente de “abajo” (hablando en términos de modelos piramidales). Una comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos, bajo un modelo “Wiki” por ejemplo. Y esto requiere varias cosas. La primera y fundamental: que los líderes validen que determinados contenidos pueden ser elaborados por personas que no están en la cúspide o centro, y que “meritocracia” pesa

más que la jerarquía formal al momento de validar las intervenciones. (Formanchuck, 2010, p.16).

- **Cultura organizacional**

Después de entender lo valioso que son los líderes en una organización para la comunicación interna informal, también es preciso aclarar que sus prácticas son muy valiosas, dado que muchos de estos han creado canales de comunicación virtuales e informales, como lo son los grupos de WhatsApp o de otras redes sociales que permiten una comunicación inmediata y con gran facilidad para una retroalimentación. Con ello se puede llegar a tener una gran relevancia en la interacción de los actores, la cual puede ser aprovechada para gestionar y difundir la cultura organizacional. No solo se puede basar el proceso de la comunicación informal y de la apropiación de la cultura organizacional en canales virtuales, que para esto se utiliza la oralidad.

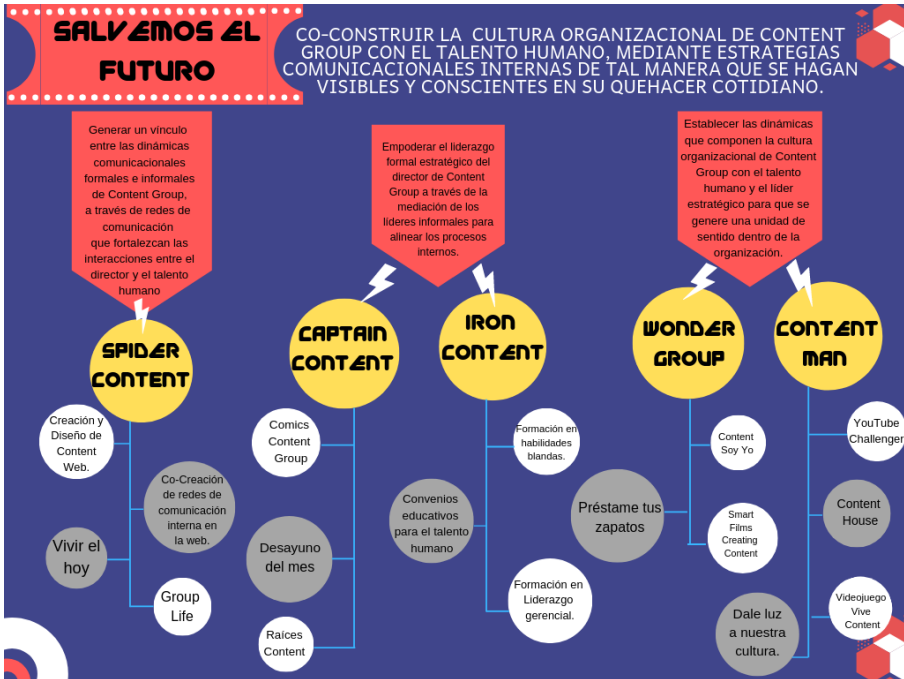
La oralidad mezclada con los canales virtuales informales puede llegar a ser el mejor medio de comunicación de la cultura organizacional, entendiendo que para ello tiene que haber unos dinamizadores, llamados líderes informales, los cuales han creado sus propios canales de comunicación informal. También tienen que existir prácticas comunicativas y su red cultural, la cual es un eslabón clave para la apropiación de la filosofía corporativa por parte de su talento humano. Para entender en qué consiste la red cultural traemos los conceptos de Moret y Arcila (2011), quienes señalan:

La red cultural como sistema informal entraña un poderoso medio de comunicación, cuya naturaleza es inherente a la vida de la organización. La característica más sobresaliente de ella es que cuenta la tradición oral de la compañía, una forma de comunicación directa que surge de las relaciones entre las personas, de sus costumbres y de ciertas necesidades que tienen los empleados por conocer historias, verdaderas o imaginarias, sobre lo que sucede en su interior constituyendo un potente mecanismo de socialización y de transmisión cultural. (p. 20).

Estructura del plan de comunicación

La estrategia de comunicación “Salvemos el Futuro” fue creada bajo la necesidad que presenta TecnoRedes de coconstruir una cultura organizacional donde participe todo el talento humano, desde el área operativa hasta el líder estratégico. También se espera que esta cultura haga parte de su quehacer diario, que se impregne en todos y se identifique con ella desde su ser.

Figura 4.2
Plan de comunicación



Nota: Autoría propia

La cultura de orientación es la que sustenta el propósito de la organización, el cual es “*building future* – construyendo futuro” y es ahí donde entra el juego de los imaginarios de la cultura popular utilizados por los

consultores para posicionar este lenguaje. No en vano la estrategia se llama “Salvemos el Futuro”, muy similar a la trilogía de películas *Volver al Futuro*, donde el único medio de salvar el futuro es construirlo.

El reconocimiento que hace Diego Benavides a la importancia de la construcción de futuro del talento humano nos permite entender la sensibilidad que él tiene para reconocer lo valioso que son sus aportes para una cocreación de la cultura organizacional. A partir de allí planteamos la necesidad de crear vínculos, espacios, redes y procesos donde su liderazgo se posicione y logre interactuar con el área operativa de la organización, a través de dinámicas formales e informales que empoderen también a los líderes informales como elementos claves. Todo ello permite alinear los procesos con la filosofía y propósito de la organización.

En consecuencia, en la estrategia se planteó crear una unidad de sentido dentro de la organización que promueva una pasión por la cultura organizacional. Para este objetivo se necesita tener claro varios elementos: que esta no es una organización común porque sus dinámicas, su talento humano, sus prácticas y su visión estratégica es diferente, lo que genera el reto de construir unas tácticas muy innovadoras y sean capaces de conectar con el público objetivo. También se busca que fluyan dentro de los gustos y pasiones de todo para incentivar la participación y la apropiación en su quehacer organizacional.

Para lograr esta motivación y pasión en el talento humano para co-construir la cultura organizacional, los consultores tomaron un elemento de la cultura popular, el cual es los “súper héroes”. Con ello se logró comunicar a través de su lenguaje el por qué y para qué de la filosofía de TecnoRedes “*Building future* – construyendo futuro”. Así, se logró una apropiación mayor de los conceptos y elementos que expresaba Diego Benavides, en las entrevistas que varias veces se ha citado en este trabajo.

Posicionar un sentido dentro de la organización y ser mediadores dentro del lenguaje de TecnoRedes es parte del plan estratégico de comunicación. Esto permite generar redes comunicacionales entre el líder estratégico y

el talento humano, para cocrear la cultura organizacional. Por ende, los consultores diseñaron varias tácticas que apuntaron a cada uno de los objetivos específicos del proyecto, los cuales fueron sustentados bajo las categorías conceptuales. Cabe resaltar que el público objetivo tiene un gusto especial por el tema de los súper héroes.

Desglose del plan

En la tabla 4.3 se desglosan las estrategias del plan de comunicación:

Tabla 4.3
Estrategias comunicativas

	<p>Su objetivo es la generación de redes de comunicación que fortalezcan las interacciones entre el director y el talento humano de TecnoRedes, para crear las dinámicas comunicacionales formales e informales de esta organización, su mensaje clave es: redes que te conectan.</p>
	<p>Su objetivo es crear espacios y prácticas para empoderar el liderazgo formal estratégico del director de TecnoRedes a través de la mediación de los líderes informales para alinear los procesos internos. Su mensaje clave es: liderando el futuro.</p>

	<p>Su objetivo es el fortalecimiento de la cultura organizacional de TecnoRedes a través de la coconstrucción de un horizonte de futuro estratégico que genere sinergias entre el liderazgo formal e informal de esta organización. Su mensaje clave es: forjando el futuro.</p>
	<p>Su objetivo es la identificación colectiva de los procesos organizacionales presentes en TecnoRedes, entre el líder estratégico y el talento humano para que sean visibles y generen prácticas conscientes integradas a su cultura organizacional. Su mensaje clave es: creamos procesos.</p>
	<p>Su objetivo es la apropiación de la cultura organizacional de TecnoRedes a través de la dinamización de las prácticas organizacionales en el talento humano. Su mensaje clave es: juntos construyendo futuro.</p>

Nota: Autoría propia

Cabe destacar que para el 2019, fecha de ejecución del proyecto, se realizó un presupuesto para 19 tácticas donde 6 de ellas no generaron ningún costo para el plan de comunicación, debido a que se van a ejecutar con material ya adquirido en tácticas anteriores.

Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

Aunque este apartado se llame “conclusiones” para nosotros no es así. No lo asumimos de esta manera debido a que es un cambio de paradigma lo que ha traído este proceso académico. No solo se ha caído la venda, también se ha caído la idea de que un comunicador en una organización está para administrar canales de información y generar mensajes. Si bien estos dos procesos son importantes, hay que preguntarse qué se gana cuando tienes un mensaje taquillero y un canal establecido, sin poseer una estrategia clara, concreta y que apunte a la obtención de los objetivos, además de usar como herramientas estos elementos antes mencionados.

Solemos escuchar en clases de pregrado e incluso en el ámbito laboral el viejo cliché “para que un mensaje llegue, se necesita un poderoso medio”. Sin embargo, en nuestra era de la cuarta revolución tecnológica se ha diluido, igual que el dinero de muchas organizaciones que le apostaron a posicionar los canales antes que tener una estrategia de comunicación que potencialice el desarrollo de su cadena de valor y el núcleo del negocio. Sin embargo, en TecnoRedes encontramos una organización diversa y fuera de lo convencional, pero con la visión y el sentir futurista que tanto proclama su filosofía de asumir una estrategia de comunicación desde su liderazgo para coconstruir la cultura organizacional.

No es fácil verlo, pero el adquirir nuevos conocimientos, ampliar nuestra mirada en la especialización nos permitió darnos cuenta que para que existiera una cultura organizacional cocreada se requería diseñar toda una estrategia de comunicación que creara redes para que el talento humano se interconectara. También fue necesario que se hicieran líquidas las estructuras jerárquicas y que el líder de la organización fuera reconocido y aceptado por el área operativa, no cómo su jefe sino como un par, que los guíe, proyecte y ayude para desarrollar juntos un futuro.

El reto que asumimos con el caso TecnoRedes no fue en vano. Nuestro deseo, más allá de que se materialice la estrategia o sea premiado el proyecto por facultad, es abrir esa ventana para la especialización, es

una invitación para salir de ese esquema de confort que da la academia. Se trata de una invitación a repensarse y evaluar si el lugar del comunicador estratégico es una oficina o es estar en toda la cadena de valor. De hecho, nosotros concordamos con esto último, debido a que muchas organizaciones a nivel mundial se convertirán en “líquidas”, con puestos móviles, con talento humano interconectado para trabajar en diversos proyectos e incluso “tercerizados”, con equipos trabajando en diferentes horarios bajo metodologías ágiles e incluso sin tener un contacto físico.

Es en ese punto donde la o el comunicador estratégico debe tener esa mirada integral y contar con la comprensión de toda la cadena de valor, para que suelte ese papel de productor de la comunicación y se vuelva más un mediador, que promueve estos espacios (físicos o virtuales) de comunicación y esas redes que conectan al talento humano con la cultura organizacional. De esa manera se puede lograr que las conversaciones fluyan, como es el caso de la estrategia para TecnoRedes, donde se busca que el talento humano se convierta en un prosumidor que construya lazos y a la vez relaciones que potencialicen al desarrollo del negocio.

TecnoRedes es una organización que posee un potencial innato, el cual no va a estar muy alejado de los futuros modelos de organización. Su talento humano está compuesto por *millennials* y *centennials*, quienes poseen prácticas dinámicas, viven en la cultura de la inmediatez y de la interactividad y tienen habilidades multidisciplinarias, las cuales exigen un reto para la organización. Adicionalmente, la organización cuenta con un líder estratégico que tiene una mirada futurista que busca una orientación al resultado, lo que da como consecuencia una estrategia no convencional para una organización no convencional.

La estrategia creada para una organización con talento humano como el que existe en TecnoRedes (*millennials* y *centennials*), necesita de unos componentes culturales fuertes que se conecten con el público y se diluyen en su quehacer y gustos. Por eso utilizamos elementos de la cultura popular. Adicionalmente, se necesita de un alto componente de gamifi-

cación en las tácticas, que genere conversaciones y permitan asumir la cultura organizacional de una manera fluida y coconstruida.

Finalmente, para lograr esto hay que cambiar el chip de que el fin de la comunicación es enviar mensajes. ¡No! El fin de la comunicación es generar acciones que conecten al talento humano, construyan interacciones descentralizadas y se conviertan en prosumidores comunicacionales, empoderándose y cocreando la cultura organizacional, que a la vez promueve el desarrollo del negocio.

Referencias

C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018.

Destino, N. (2015). Modelo canvas para poder plasmar una idea de negocios. Destino Negocio. <https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/modelo-canvas-para-poder-plasmar-unai-dea-de-negocios/>

Benavides, D. Comunicación personal, 9 de noviembre de 2018.

Formanchuck, A. (2010). *Comunicación interna. Un desafío cultural 2.0*. Ediciones Formanchuck. <https://issuu.com/martinurcuyo64/docs/e-book-comunicacion-interna-2.0-alejandro-formanch>

Fuentes, S. (s.f). MIC Mapas Integrales de Comunicación. Más que diagnóstico. *Mapa Integral de Comunicación*. <https://nebula.wsimg.com/e320d5fd6d1a07dbf04c11a9640be9ed?AccessKeyId=F902347E-DAC9B394A761&disposition=0&alloworigin=1>

J. Alfonso, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018.

- Moret, J. y Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España). *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2 (2). <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>
- Negrin, E., Félix, M. y Bermúdez, M. (s.f). Comunicación interna, un enfoque para su gestión. <http://sigloxxi.espam.edu.ec/Ponencias/VII/ponencias/74.pdf>
- Sandoval, C. (2002). *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. (ICFES).