



BIENVENIDOS A CREAR

UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Magíster en Gestión Estratégica de la Comunicación

**“MODELO MULTIDIMENSIONAL COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS EN
COMUNICACIÓN INTERNA EN ESCENARIO COVID: EXPERIENCIA EN VALMET
CHILE”**

**Trabajo de grado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión
Estratégica de la Comunicación**

Docente Guía: Raúl Herrera Echenique

Estudiantes:

Francisca Maass Pelen
Fernando Pavez Quintro
Javier Sánchez Reyes
Vanessa Sánchez Albornoz

Material Incluido:
Resumen ejecutivo
Paper académico

Santiago de Chile, Diciembre de 2021

Resumen:

Una crisis como la del Covid-19 obliga a replantearse certezas y las prácticas habituales en todo orden de acciones organizacionales y comunicacionales. Uno de estos efectos es la influencia de los colaboradores líderes, con influencia directa en las comunicaciones internas de las organizaciones. Para este caso la empresa Valmet, apostando a que el involucramiento activo de los ejecutivos, hará que la comunicación interna sea más efectiva. A través de un estudio descriptivo, con metodología mixta, analizamos las habilidades de comunicación, relacionándolas con las dimensiones del Modelo Multidimensional de Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario, en especial su dimensión interaccional. A pesar de, existir un clima laboral favorable y sin ningún problema manifiesto que afecte el buen trato entre trabajadores y gerentes, los encuestados y los participantes del grupo focal, manifiestan que las conversaciones habituales se dan sólo en un ámbito laboral; excluyendo otras dimensiones, considerando la actual falta de instancias para afianzar lazos entre pares y con las jefaturas. Si bien es cierto, los canales de comunicación interna fueron potenciados, su valor y eficacia no fueron visualizados para desarrollar las habilidades comunicacionales de los gerentes y jefaturas. En suma, no posibilitaron el real soporte personal y empáticamente íntimo en las comunicaciones internas con los colaboradores, de forma bidireccional y con la sensibilidad multidimensional necesaria en el contexto de distanciamiento provocado por las modalidades no presenciales de trabajo.

Palabras claves: *comunicación interna, líderes, covid-19, interacción, habilidades comunicacionales, liderazgo.*

Abstract: *A crisis like that of Covid-19 forces us to rethink certainties and habitual practices in all kinds of organizational and communication actions. One of these effects is the influence of the leading collaborators, with direct influence on the internal communications of the organizations. In this case, the Valmet company, betting on the active involvement of executives, will make internal communication more effective. Through a descriptive study, with mixed methodology, we analyze communication skills, relating them to the dimensions of the Multidimensional Model of Strategic Communication of the School of Rosario, especially its interactional dimension. Despite the existence of a favorable work environment and without any manifest problem that affects the good treatment between workers and managers, the respondents and the participants of the focus group state that the usual conversations take place only in a work environment; excluding other dimensions, considering the current lack of instances to strengthen ties between peers and with the heads. Although it is true, the internal communication channels were strengthened, their value and effectiveness were not visualized to develop the communication skills of managers and heads. In short, they did not allow real personal and empathetically intimate support in internal communications with collaborators, in a bidirectional way and with the necessary multidimensional sensitivity in the context of distancing caused by non-face-to-face work modalities.*

Key words: *internal communication, leaders, covid-19, interaction, communication skills, leadership.*

Índice	3
1. Introducción	4
2. Planteamiento del problema	6
3. Preguntas de investigación	6
4. Objetivos	7
4.1 Objetivo general.....	7
4.2 Objetivo específicos.....	7
5. Hipótesis	8
6. Marco teórico	8
6.1 Consideraciones iniciales.....	10
6.2 La dimensión interaccional.....	11
6.3 El rol del líder comunicacional.....	13
7. Metodología de investigación	15
7.1 Enfoque mixto.....	16
7.2 Herramientas de recolección de datos.....	17
7.3 Cuantitativo: La encuesta.....	19
7.4 Carta Gantt	20
8. Investigación aplicada	21
9. Hallazgos	22

10. Conclusiones.....27

11. Referencias.....31

12. Anexos.....37

1. Introducción

Aunque el rol de los directivos, jefes o líderes dentro de las empresas tiene un largo historial de estudios, no existían -como era obvio- investigaciones que abordaran este análisis en una época de crisis sanitaria a nivel mundial concreta, como la pandemia por Covid-19. En este caso, los efectos de la pandemia en la rutina laboral de la empresa Valmet Andes, que además regularmente cuenta con la variable de trabajo telemático, permitían apreciar, describir y analizar hasta dónde los canales formales y las rutinas comunicacionales eran suficientes o si, en su defecto, los líderes poseían un rol más preponderante.

Pero ¿qué observar? Ante la inexistencia de casos que permitieran hacer una comparación ante situaciones similares, el énfasis estuvo puesto en un aspecto específico derivado de la mirada teórica que sustenta la investigación: la interacción. El punto central de la investigación no estuvo en las personas, en sus funciones o en los canales de comunicación existentes, sino que, en la capacidad de relacionarse, de empatizar, de transmitir seguridad y de responder las preguntas que inevitablemente surgieron en el contexto de una crisis sanitaria.

La hipótesis de la investigación se basó en que la posibilidad de aumento y correcta aplicación de los atributos comunicacionales (multidimensionales), no sólo operativos productivos de los líderes de Valmet Andes, potenciaría la efectividad, sensibilidad y buena percepción de comunicación interna por parte de los colaboradores internos de la organización en estudio. De esta manera se aumentaría la generación de mayor involucramiento, alineamiento y participación de los colaboradores, sobre todo en el ya citado contexto sanitario. No es arriesgado sostener que la construcción en un nuevo marco general de acciones laborales que implicaron formas de trabajo virtual y/o semivirtual, en teletrabajo, jornadas semi-presenciales y turnos, complementados y reforzados por las acciones de comunicación interna preestablecidos, modificaron de manera sustancial las acciones preexistentes.

Sin embargo, en términos metodológicos, el manejo de Valmet Andes a nivel comunicacional interno se apreció como insuficiente para abordar temáticas de interés laboral y personal para los colaboradores. Lo anterior, traducido en la escasa vinculación entre los actores involucrados, debido al acotado contenido de comunicaciones internas, que se basa principalmente en la dimensión “informativa” que definimos en el modelo teórico.

En relación al manejo comunicacional de las jefaturas, se aprecia un nivel bajo y poco relevante a nivel de manejo de la pandemia, enfocándose los contenidos a aspectos relacionados con la operatividad de la empresa. En síntesis, las dimensiones interaccional, ideológica y sociocultural insertas en nuestro modelo teórico quedaron relegados e invisibilizados, lo que provocó un vacío comunicacional, por parte de los líderes, para el abordaje de otras dimensiones, no logrando el equilibrio temático deseado por los colaboradores el cual, en palabras de Massoni (2019), “se sustenta más bien en la sinergia emergente de la multidimensionalidad comunicacional”.

2. Planteamiento del problema

El problema investigado fue realizar un análisis de la influencia del rol comunicacional de los líderes de Valmet Andes, en las comunicaciones internas de dicha organización en una época de crisis como la que se desarrolló debido a la pandemia de Covid-19, buscando precisar si el papel jugado por los directivos y/o líderes con injerencia comunicacional de la citada empresa eran determinantes a la hora de comunicar internamente, distinguiendo las habilidades comunicacionales que ellos pudieran tener, aplicar o desarrollar a partir de lo definido por las comunicaciones internas y desarrolladas bajo presión en una época de crisis.

3. Preguntas de investigación

¿Cómo afectó la crisis sanitaria a las comunicaciones internas de Valmet Andes?

¿Qué cambio de estrategia debe haber a la hora de comunicar en estado de crisis?

¿Cómo se enfrenta una crisis comunicacional frente a una pandemia de alcance mundial nunca antes vista?

¿Con qué herramientas comunicacionales cuenta Valmet Andes frente a una crisis? y

¿De cuáles carece?

¿Cuál es el perfil de los líderes y cómo este incide directamente en el desarrollo de la Comunicación Interna de Valmet Andes en época de crisis?

¿Cuáles son las habilidades de liderazgo positivo que poseen los líderes de Valmet Andes y cuáles las negativas?

¿Sienten los colaboradores que se potencia la comunicación en la empresa?

¿Con qué acciones los líderes demuestran que la comunicación es o no importante para ellos?

¿Qué importancia juega la comunicación en las funciones de los líderes?

¿Cuál es la percepción de los líderes frente a lo que significa informar y comunicar?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

A partir de la problematización formulada en la investigación podemos definir el objetivo general como:

a) Analizar las variables de la comunicación interna de Valmet Andes, en el contexto de la crisis del Covid-19, que permitan mejorar las capacidades comunicacionales de sus líderes.

4.2 Objetivos Específicos

- Examinar la efectividad de las estrategias de comunicación interna de los líderes en los diferentes espacios (físico/virtual) en los que se desempeñan los trabajadores.

- Precisar los procesos, procedimientos y herramientas de la comunicación interna que los ejecutivos de Valmet Andes han desarrollado durante la pandemia del Covid-19.
- Categorizar los elementos diferenciadores en el rol comunicacional de los líderes de Valmet Andes en las 5 áreas de la organización.

5. Hipótesis

El aumento de los atributos comunicacionales de los líderes de Valmet Región Andes potencia la efectividad de comunicación interna, generando mayor involucramiento y participación de los colaboradores en el contexto Covid-19.

6. Marco Teórico

“La idea matriz del movimiento enactivo que desarrolla entre otros autores Francisco Varela es que el conocimiento es acción y no sólo representación del mundo. Eso mismo es lo que hace emerger “mundos” con la investigación, en una espiral sin límites precisables mientras el sistema permanezca “vivo” o “activo”
S. Massoni (2014)

Desde el trabajo del biólogo Francisco Varela el concepto de la “Enacción” ha venido evolucionando en distintos ámbitos de las ciencias y de la investigación. En esa línea, nos pareció pertinente incorporar la acepción del modelo de Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario que propone una renovación teórica que plantea abordar la comunicación como “fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido” (Massoni et al, 2014), es decir, multidimensional, y de la cual adaptamos aspectos teóricos a nuestra investigación. Este nuevo enfoque estudia el fenómeno de lo comunicacional desde acciones y sentidos emergentes, conectados a una multidimensionalidad en la que no se desentiende de la dinámica y la evolución permanente de la realidad, los sujetos y contextos relacionales laborales y humanos. Como han señalado las citadas autoras, este modelo considera a la comunicación estratégica como un “autodispositivo colectivo”, explorando las modalidades de construcción de lo social sobre las

diferencias, no negándolas sino integrándolas, buscando “volver a confiar en la experiencia sensorial aprendiendo a convivir en la contradicción y en la diversidad”.

Por lo pronto, para este modelo comunicacional son las instancias relacionales de la diversidad sociocultural, las que al organizarse e intervenir en la dinámica, organizacional o estratégica, permite recuperar y visualizar a la comunicación como un proceso abierto, permanente, de sentido y profundamente interaccional.

“No es una cuestión de mensajes mejores o peores, planificación previa, medios adecuados, mejor o peor caracterización de públicos, puente entre dos partes que no comparten la misma información, y aquí es donde se hace evidente la productividad de la categoría de mediación como posibilidad de captar la tensión/ pulsión emergente en una situación de comunicación y de las matrices socioculturales como espacio donde esas trayectorias se especifican, en el marco de una especie de conversación social con modos y formas observables.” (Massoni, 2001, 2013).

Tal como lo señaló César Ojeda (2001), Francisco Varela propone la designación de "enactivo" a una nueva orientación de la cognición. Se trataría de un neologismo que proviene del verbo inglés *to enact*, que significa "poner en ejecución", pero también "representar" o "actuar". Lo que en suma se desea enfatizar es la "creciente convicción de que la cognición no es la representación de un mundo pre-dado por una mente pre-dada sino más bien la puesta en obra de un mundo y una mente a partir de una historia de la variedad de acciones que un ser realiza en el mundo".

Sin embargo, Martínez-Freire (2006) se contrapone a esta teoría señalando algunas eventuales “deficiencias” en ella, manifestando que no cree “que puedan separarse los conceptos de representación e interpretación”. Con respecto a esto sostiene que la realidad sigue siendo una sola ya que “aunque los mundos percibidos son diversos, cabe hablar con sentido de una realidad compartida a través de unos mismos resortes perceptivos.”.

Asimismo, la teoría enactiva se ha utilizado ampliamente a lo largo de estos años, también en la psicología deportiva. Ejemplo de esto es lo que podemos encontrar en “La pericia perceptivo-motriz y la cognición en el deporte: Del enfoque ecológico y dinámico a la enacción” (2014), en el cual se cita que el enactivismo, como expone Rowland (2010) es uno de los enfoques post-cognitivos que tratan de explicar las estrechas relaciones del sujeto con su entorno, y cómo estos vínculos son el origen de su cognición. Estas teorías se basan principalmente en una “evolución de las ciencias cognitivas” donde hemos podido apreciar que se centra mucho más en el contexto y como el ser humano se va adaptando de acuerdo a lo que va experimentando.

Así también lo han señalado Toro y Valenzuela (2012) mencionando que “a partir de esta relación, de base biológica, es que el ser humano entre en relación con él mismo, con los demás y el entorno conformando un mundo no tan sólo biológico, sino también cultural, en una relación permanente e indivisible, desde y en su experiencia constante.”

Consideraciones iniciales, Contexto de las Multicrisis desde la Metaperspectiva; Comprensión y colaboración, consonancia con el modelo de Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario

Tal como como lo ha indicado Massoni (2009) bajo este modelo “hablamos de Metaperspectiva en tanto la comunicación estratégica no se propone como un nuevo paradigma sino como una integración valorativa y crítica de las teorías clásicas de la comunicación”.

Y a la luz de las innumerables cantidades de problemáticas y complejos escenarios de crisis, como las actuales: a nivel sanitario y económico que se han debido enfrentar en contextos laborales como los de Valmet Andes, la realidad/responsabilidad comunicacional ha emergido con un rol protagónico, encarnando en los líderes y/o colaboradores de relevancia comunicacional para las organizaciones. Es por ello, que los atributos que consideramos deben confluir en un líder con injerencia

comunicacional importante, son aquellos descritos en el modelo de comunicación estratégica de Massoni (2015) definidos desde la dimensión interaccional como: “acciones integradas a procesos de cambio conversacional”.

La Dimensión Interaccional: El peldaño y puente inicial para el mejoramiento comunicacional aplicado al caso Valmet Andes

El modelo estratégico comunicacional que seleccionamos para el abordaje tuvo como objetivo definir un modelo de observación comunicacional, a partir de los indicadores estructurados; sobre la base de cuatro de las dimensiones de la comunicación estratégica, propuestas: informativa, interaccional, ideológica y socio-cultural (Massoni, 2003). Propondemos pensar de modo relacionante y sin pretensiones aisladas, como una manera de entender de manera conjunta la conducta y manifestación del contexto pandémico en su totalidad, con su indiferencia de fronteras y espacios (a la vez multidimensionales). De manera recurrente, Massoni menciona la intersubjetividad y la variable Espacio/Tiempo, como detonantes o gatillantes de comprensión para la comunicación que enactúa y visualiza desde una metaperspectiva que interrelaciona las variables que se intersectan en el proceso comunicacional.

De esta manera, la condición de crisis diagonal y global que representa el Covid- 19, supone un esfuerzo mayor y no aislante, por ello es que el actual desafío es poder visualizar y comprender esta vorágine de cambios y rupturas. La metaperspectiva comunicacional incorpora habilidades, pero ciertamente una alta cuota de voluntad y disposición de poner en movimiento una comprensión amplia de todo lo que sucede y afecta a nuestra realidad, muchas veces dada por el escaso tratamiento y la “falta de participación coordinada de actores institucionales” (Massoni, 2007).

Como se dijo antes, el Covid-19 generó, a nivel mundial y en la empresa Valmet Andes también, un vuelco en el cómo hacer las cosas. Ciertamente, las áreas de Comunicaciones comenzaron a tener un rol más protagónico y las comunicaciones

internas encabezaron comités de gerencias y conforme la crisis fue avanzando, pasan de transmitir información a ser parte de la estrategia de la empresa.

Según Susana Cáceres (2016) las “comunicaciones internas son la disciplina que toma la comunicación con su rol estratégico, es decir, que apalanca la cultura organizacional y genera alineamiento estratégico”. Por ello, con un nuevo escenario para los colaboradores, fue necesario replantear la estrategia de cada canal interno, puesto que cambiaron las formas de trabajo: permanente en la oficina, teletrabajo rotativo y permanente y permanente en terreno. Todos esos diferentes escenarios debieron ser absorbidos por todas las áreas de la empresa, ya que la segregación fue por función y no por área. Por tanto, un gerente pudo tener su equipo disgregado en los cuatro formatos posibles de trabajo.

Rudimar Baldissera (2009) afirmó que al reconocer la complejidad de dinámicas actualizadas en procesos permanentes de (des/re)organización de (re)tejido de la cultura organizacional, sólo se seleccionan parte de los sentidos movidos y disputados por los sujetos en interacciones. Esencialmente, por los gerentes, debido a, que poseen la injerencia y acción transformadora en las decisiones; para construir cultura comunicacional. Entonces, desde este prisma de re-tejido de cultura organizacional en una crisis transversal, potenciado con la urgencia de la información, la necesidad de mantener una comunicación bidireccional en tiempo real y de tener *feedback* como sistema de análisis y medición automático de percepción, propone qué; atributos comunicacionales de los gerentes deben ir mejorando / comprendiendo / evolucionando y adaptando para los diferentes escenarios de su equipo y el entorno; Lo que a la postre, que aumenta, su habilidades de anticipación, cercano al eufemismo “el mesías del mensaje”, por tanto; mostrar acción/reacción/información y recolección de datos, desde un ejercicio de la vocería única y sostenida y consistente en forma y a la vez fondo del sello atingente de trabajar en el área comunicacional.

En esta línea, fue considerablemente importante tener presente qué; la comunicación es el espacio donde cobra valor; la diversidad sociocultural (Massoni, 2003), debido a,

que en esa dimensión comunicacional se extienden las matrices y rasgos socioculturales auténticos y de valor intrínseco personal y/o individual a manifestar en un contexto de apertura comunicativa y que se vio profundamente afectado en escenario pandémico, La pertinencia de analizar y contribuir desde la utilidad de una herramienta de medición, nos conecta con el problema comunicacional observado y se constituye en un aporte estratégico en el área, para generar en un futuro acciones de cambio, mejoramiento y transformación. Tal como lo afirma Massoni, la “comunicación atraviesa a la organización porque es su forma de relación, la manera en que cada organización trata con sus miembros, se vincula con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa”.

El rol del líder comunicacional desde las aportaciones del modelo de comunicación estratégico de la Escuela de Rosario

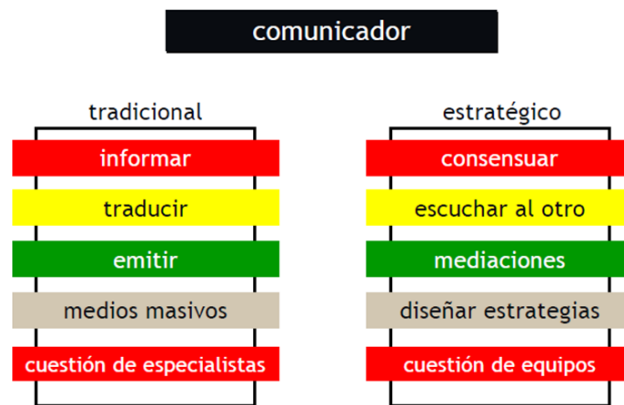
El modelo de comunicación estratégica desarrollado por la Escuela de Comunicaciones de la Universidad de Rosario, suma todo aquello que puede ser comprensible de concientizar y sumar de modo colaborativo e interaccional en la comunicación estratégica, entre individuos e instituciones. En los espacios laborales, esto puede ser apreciado como un grado de sensibilidad y compromiso más potente y cercano por parte de los colaboradores y responsables de hacer carne metodologías de relacionamiento más profundos y comprometidos.

“La tarea de un comunicador es reconocer la diversidad sociocultural, es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias” dice Massoni (2007), dejándonos claro qué competencias y habilidades deben quedar manifiestas en un paradigma de comunicador total, cuya adaptabilidad, lectura y elasticidad posee un delta muy amplio respecto del líder comunicacional tradicional, que limita su campo de acción a básicamente al estrato informativo del manejo de las comunicaciones organizacionales. Para que este rol pueda ejercerse debemos tener presente un principio básico de la comunicación: que es ejecutada por seres humanos, por personas. Siguiendo el ejemplo de una exposición de Massoni podríamos preguntarnos: “¿Qué nos diferencia

a los humanos de los robots? Los robots cambian: por ejemplo, pueden adoptar muy rápidamente formas distintas para adaptarse al terreno, al ambiente y a la tarea que deben desempeñar. Nosotros los humanos, por el contrario, gastamos enorme cantidad de energía en no hacerlo, en mantenernos como éramos ayer. Nos resistimos. Nos amurallamos en nuestras presunciones y por eso nos cuesta tanto cambiar”.

Massoni (2009) reitera que el sujeto no es un individuo sino una unidad heterogénea y abierta al intercambio. No una sumatoria de capacidades o propiedades, sino una organización emergente, que sólo se transforma en lo que ya es. Es, nos dice, “un devenir en las interacciones. Todos somos a la vez exploradores y explorados, sujetos y objetos, medios y fines. Somos transeúntes”. En definitiva, agrega que trabajar en redes y en sistemas complejos evolutivos, es parte de la función de ser un comunicador estratégico. “Porque el contexto no es lo que nos rodea sino lo que nos hace. Estamos siendo, junto, contra, desde, con...otros. Nunca escindidos”.

Esta mirada es recogida, en esa misma presentación, en la siguiente imagen:



Fuente: Captura de pantalla de www.fisec-estrategias.com.ar

7. Metodología, Técnicas y Herramientas Metodológicas

El problema planteado además está situado en un momento específico, y como ya hemos señalado en esta investigación, la problemática involucra al liderazgo, en el tiempo específico de la pandemia Covid 19, no obstante, los resultados también podrían ser aplicables en el tiempo a otras realidades que involucren una crisis. Como cita Vargas (2009) en el artículo “La Investigación Aplicada: Una forma de conocer Las Realidades”, con evidencia científica para Murillo (2008), “la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.”

En tanto a la característica descriptiva y que se entrelaza en esta investigación tiene como objetivo el conocer la relación entre una o más variables (actores, fenómenos, población, etc.) y cómo estas se conectan y relacionan entre sí, dando lugar a un fenómeno específico. Lafuente y Marín (2008) nos definen la investigación descriptiva como aquella que “llevamos a cabo cuando queremos mostrar las características de un grupo, de un fenómeno o de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos.”

En este caso el fenómeno observado será el comportamiento de las comunicaciones internas en Valmet y la reactividad de los liderazgos al interior de esta organización bajo la influencia de la pandemia mundial Covid 19, y como puede variar la percepción efectiva de las comunicaciones por las diversas áreas de la empresa al momento de enfrentar una crisis. Para poder obtener una mirada amplia de la percepción de los colaboradores de Valmet sobre las comunicaciones internas y sus líderes en época de crisis se utilizó una metodología de investigación mixta, la cual contó con dos herramientas fundamentales que permitió recabar los resultados esperados.

Enfoque Mixto

Como ya se ha especificado anteriormente la presente investigación se centra en el análisis de datos obtenidos de una metodología mixta, en la que han sido aplicadas técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Al utilizar la metodología mixta pudimos obtener el “reconocimiento de una pluralidad de perspectivas metodológicas que posibilitan la elaboración de diseños de investigación específicos en cada una de ellas” (López-Roldán, P.; Fachelli, S., 2015), ampliando un abanico de posibilidades de herramientas utilizadas que nos ayuden a llegar a obtener un panorama más cercano de la temática de investigación, ya que “en un trabajo la cuestión cuantificable no tiene por qué ser opuesta a la cualitativa”. (Cadena, Rendón, Aguilar, Salinas, Cruz, & Sangerman, 2017).

En el artículo “Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales”, de la Revista mexicana de ciencias agrícolas son citados Reichardt y Cook (1986), quienes indican que “la investigación cualitativa ofrece la oportunidad de centrarse en hallar respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, en tanto que la investigación cuantitativa se caracteriza por una concepción global asentada en el positivismo lógico con una particularidad está orientada a los resultados objetivos.”

La investigación estuvo centrada en conocer y potenciar el ámbito interrelacional entre público (trabajadores) y la organización (líderes), por lo cual es importante partir con el panorama de la percepción que tienen los trabajadores de la empresa Valmet Andes sobre la comunicación interna que aquí se desarrolla.

Por lo tanto, el carácter que se le ha entregado a la investigación “requiere de métodos de recolección de datos que apoyan las teorías de las cuales surgen las hipótesis, para la contrastación de estas se requiere de enfoques cualitativos y cuantitativos,” (Cadena, Rendón, Aguilar, Salinas, Cruz, & Sangerman, 2017), los cuales se complementaron a la hora de recoger la información necesaria para desarrollar la investigación. Para

conocer la perspectiva global se realizaron los focus group y la observación participante, parte de la metodología cualitativa aplicada en la investigación. Como parte del área cuantitativa se utilizará la encuesta como herramienta, en la cual se realizan preguntas más precisas, como por ejemplo si los trabajadores se sienten identificados con el mensaje interno de la empresa. Con esto podemos “generar unos resultados investigativos que buscan ser más ricos, más contrastados, más profundos, más válidos y más eficientes teórica y metodológicamente.” (López-Roldán, P.; Fachelli, S., 2015).

Herramientas de recolección de datos

Mapa escenarios de trabajo personal Valmet Región Andes

Presencial: Personal del Workshop (Taller) + HSE (Prevención de Riegos) + Workshop Manager+ Workshop Planner+ Facilities+ Field Services Manager = 15 personas

Home Office rotativo: 15 personas

Home Office permanente o Field Services: 35 personas

Valmet: 50 personas

Valmet Partners (externos): 15 personas (6 personas en Santiago)

Cualitativas: Focus group y observación participante

En primera instancia, debido a que la investigación está dirigida a conocer a los públicos, se necesitó de una mirada personal del público de interés, contestando preguntas como qué piensan, qué sienten y qué necesitan, por lo cual se sitúa en una investigación cualitativa, en el que se reconocen a personas y se trabaja en torno a lo que ellos desean y expresan.

Las técnicas cualitativas utilizadas en la investigación corresponden a grupos focales y observación participante, con las cuales se busca explorar, identificar y reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen en el ámbito comunicacional con el entorno. Las preguntas fueron elaboradas de forma sencilla y con un lenguaje asequible en español e inglés para entendimiento del 100% de las personas que participaron en el proceso.

Los grupos focales, por su parte, nos ayudaron a tener una mirada más cercana y con una opinión más libre sobre temáticas específicas que serán contextualizadas a los participantes, tal como lo explican Escobar y Bonilla, quienes citando a Gibb (1997) indican que con esto “podremos obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo”. Por lo cual, a pesar de que la conversación fue moderada y semi estructurada, le otorgó libertad y la posibilidad de expresarse a los participantes sobre los temas expuestos.

En el texto “Grupos focales: una guía conceptual y metodológica” se cita a Cojocarú (2003) quien expone que “a través de la técnica de GF, los participantes interactúan y se comunican de manera relajada e informal, pero con alto grado de fidelidad al tema discutido”. Esta última frase es fundamental, ya que mientras más involucrado con la discusión se sientan los participantes podremos obtener un conocimiento más acabado para el desarrollo de la investigación. Tal como lo exponen Escobar y Bonilla (2009) “el grupo focal no sólo va a generar las respuestas al objetivo de la investigación, sino también una aproximación a las experiencias de los participantes.”

Los Focus Group se realizaron en tres versiones de 5 personas cada uno (una de cada área de Negocio), a través de la plataforma Microsoft TEAMS. Se realizó con un mismo moderador, quien desarrolló una sola guía de discusión.

Las fechas fueron estratégicamente seleccionadas para coordinar la asistencia planificada del Focus Group virtual.

Cuantitativo: La encuesta

Por otro lado, el muestreo cuantitativo pretendió reflejar la realidad aplicada a la población de trabajadores de la empresa Valmet Andes. Con un público finito de 65 personas, y con una confianza del 85%, se obtuvo una muestra de 50 personas, lo que nos permitió obtener datos duros y exactos para cuantificar opiniones específicas y agruparlas en parámetros.

La tercera técnica aplicada fue la encuesta, cuyo objetivo fue obtener datos duros y concretos y así medir la inclinación positiva o negativa hacia ciertas temáticas de la comunicación interna, las medidas comunicacionales adoptadas a raíz de la pandemia Covid-19 y la influencia de los líderes durante el periodo de crisis. Tal como se describe en el texto Metodología de Investigación Cuantitativa (2015) “la encuesta se sitúa en la primera dimensión en el extremo de máxima direccionalidad pues idealmente el cuestionario de la encuesta se construye con preguntas determinadas previamente y respuestas cerradas”, con el fin de contar con un enfoque más preciso y cuantificable.

La encuesta fue aplicada a través de la plataforma Questback, de forma anónima. Se eligieron los correos de forma aleatoria, siendo requisito que estuvieran representadas todas las áreas y todos los escenarios actuales de los colaboradores de la empresa (internos y externos). Los datos fueron tabulados e ingresados para obtener porcentajes de intereses específicos.

Carta Gantt

Tomas de muestras, aplicación de instrumentos y vaciado de datos

Acción	W41	W42	W43	W44	W45	W46
Desarrollo Metodología	■					
Aplicación Encuesta		■	■	■		
Focus Group 1			■	■		
Focus Group 2				■		
Focus Group 3				■		
Vaciado de datos					■	■

8. Investigación aplicada

El propósito vital, de ceñir la metodología escogida al fenómeno del comportamiento de las comunicaciones internas en Valmet y el despliegue de habilidades del liderazgo en esta línea obedeció: en primer lugar, a proporcionar una herramienta para análisis del comportamiento y reactividad comunicacional en un escenario complejo e inédito de la pandemia. y en conjunto la posibilidad de enfrentar con un enfoque mixto nos permitió generar la comprensión de un fenómeno y sus características esenciales para posteriormente fundar un aporte analítico, cimentado en un modelo que pretende generar mayor comprensión diferenciada para el hallazgo de posibles remediales o acciones que permitan activar eventuales avances o mejoras.

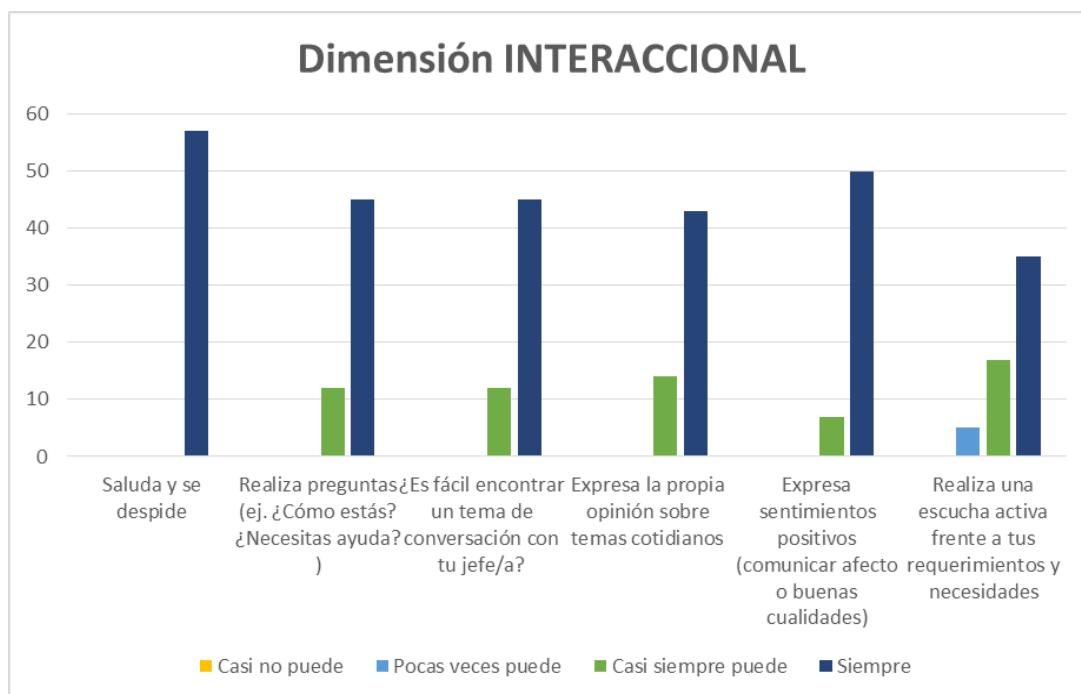
El ámbito comunicacional en organizaciones es siempre dinámico, por ello; alimentar y sumar con este enfoque mixto permite el diagnóstico y análisis que son conducentes hacia investigaciones que permitan generar un progreso en los diferentes esfuerzos por levantar conocimiento en esta área. Porque como lo señala Vargas (2009) citando a Cívicos y Hernández (2007), “los enfoques cuantitativo y cualitativo de investigación no son excluyentes” y la investigación mixta combina las ventajas de ambos empleando diferentes técnicas para la recogida de información.

En suma, nuestra intención y dirección de la investigación aplicada nos dio luces claras para generar una herramienta de análisis que permitiera generar el “percatarse”, a modo de meta-análisis y preguntarnos por qué estamos en dicha situación para, posteriormente (y con la intención de que en otro estudio) se puedan generar acciones resignificativas o nuevas prácticas de mejoramiento continuo en lo comunicacional. Tal como lo señalan Cívicos y Hernández, “la investigación aplicada se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar”.

9. Hallazgos

1) Los colaboradores se sienten seguros con las medidas tomadas por la empresa y creen estar muy informados sobre la contingencia actual, sin embargo, no tienen la misma sensación cuando se trata de información corporativa.

En Objetivos: A partir de la observación del transcurrir comunicacional de Valmet Andes, se detectó una saludable presencia de la dimensión informativa, desde la organización a sus colaboradores. Sin embargo, existe un desarrollo interrumpido al ajustar la dinámica comunicacional al modelo de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, desde la Dimensión Interaccional en adelante, puesto que no se sentían convocados a participar y a empoderarse de las temáticas, no muestran intereses comunicacionales más allá de la información directa con el manejo y protocolos de activación en pandemia.



Si notamos la presencia de una impresión más “dividida” en la última pregunta de la dimensión, esta es fundamental para comprender la participación, la cual en todos los modelos y esquemas de comunicación desde sus inicios; se afirman en la “escucha activa” como una habilidad primigenia y propiciadora de la interacción y, de ahí en más, de la participación como eje de cambio y empoderamiento. Es decir, las habilidades que conjeturamos en un inicio como débiles o debilitadas, se confirman desde la impresión de los colaboradores en esta respuesta.

En Hipótesis: Se confirma una conducta, que es responsabilidad de los líderes con injerencia comunicacional de manera localizada territorialmente en la sucursal Valmet Andes, en directa relación con el desarrollo de habilidades comunicacionales que tienden al desarrollo participativo y empoderado de los colaboradores, no está instalada en la sucursal mencionada.

2) Ningún funcionario asegura que se informa o entera de las acciones por medio de sus gerentes, sino que, por los canales de comunicación interno, por lo que se demuestra una nula interacción informativa o interacción informativa tardía. Un 100% de los colaboradores encuestados reafirmó esto en una respuesta de la dimensión informativa.

En Objetivos: En consideración a nuestros objetivos, notamos que la dimensión interaccional está debilitada por el mismo grado de participación e interacción de los líderes con injerencia comunicacional, puesto que su presencia en el traspaso, desarrollo y seguimiento de las comunicaciones internas es pasiva, imposibilitando que su rol sea percibido por los colaboradores

En Hipótesis: Los líderes, gerentes o colaboradores con implicancia comunicacional, no muestran acciones participativas en el proceso de comunicación interna de la organización. Un 100% de los encuestados afirma que "es fácil entablar una conversación con los líderes", lo cual reafirma la funcionalidad de los canales. Pero el porcentaje sufre una disminución notable inicial de un 9% de detractores, que

consideran inexistente la escucha activa de los líderes. Este es el inicio de los indicadores que registran negativamente las habilidades comunicacionales.

3) Los gerentes tienen habilidades comunicativas de la dimensión informativa muy desarrollada al igual que la interaccional y la ideológica, sin embargo, la socio-cultural se encuentra baja, sobre todo en el área de la comunicación en situaciones personales. De hecho, hay que relevar el 82% de detractores en este tipo de preguntas.

En Objetivos: Analizar habilidades de los líderes con injerencia comunicacional en Valmet Andes, son consistentes en las dimensiones iniciales del modelo de comunicación utilizado, pero muestra inconsistencias a medida que se analizan sus acciones en las dimensiones más avanzadas, desde la Dimensión Interaccional en adelante.

En Hipótesis: Las herramientas de análisis demuestran que Valmet Andes tiene líderes que presentan vacíos en habilidades comunicacionales avanzadas, desarrollando dimensiones de conversación que involucran de manera poco inclusiva a los colaboradores en las dimensiones participativas, personales y culturales de su vida.

4) El 84% de los entrevistados manifestaron sentir que faltan instancias de interacción con sus líderes (gerentes) independiente del escenario en el que se encuentren.

En Objetivos: La interacción que presentan líderes con injerencia comunicacional en la organización es percibida como ausente, siendo la interacción con ellos una acción no desarrollada y, para el 84% de los colaboradores, es inexistente. El escenario Covid-19 aumenta esta sensación de poca participación versus mucha información como una situación de poca conexión con los líderes de la organización.

En Hipótesis: Los líderes en Valmet Andes, no se involucran ni participan en acciones comunicacionales que los conecten o generen participación con los colaboradores internos. Se limitan a la comunicación interna operacional formal.

5) *De los grupos analizados, las personas que se encuentran en modalidad de teletrabajo sienten que faltan instancias de interacción con sus pares y dinámicas más personales.*

En Objetivos: La investigación aplicada y su análisis demuestra que la dimensión interaccional del modelo que hemos aplicado al estudio, nos permite observar que su escaso desarrollo en los colaboradores, y a su vez no les permite tampoco la generación de contenidos e interacción entre pares, siendo una debilidad en el fortalecimiento de un clima comunicacionalmente apto para el escenario Covid-19.

En Hipótesis: Los colaboradores de la sucursal Andes de Valmet, manifiestan la necesidad de interactuar entre pares, siendo las acciones de Comunicación Interna de la sucursal; limitantes y escasas para el desarrollo de interacción al nivel de pares. Esta situación complejiza el escenario comunicacional en contexto de Covid-19, cuestión que no es visualizada por el área de comunicaciones de la sucursal, quedando a criterio del manejo local.

6) *La falta de feedback es evidente en la encuesta y en el Focus Group, independiente del escenario, los líderes dejan el acto comunicativo como responsabilidad del área de comunicaciones interna, lo que se deja más en claro con las diferentes percepciones de “información” y desde dónde se informan.*

En Objetivos: La inconsistencia y poco desarrollo a nivel de comunicaciones interna, evidentemente en la dimensión interacción hacia sus colaboradores y de responsabilidad de los líderes con injerencia comunicacional sobre todo en contexto Covid-19. Es una necesidad expresa en las herramientas aplicadas, mostrando una desconexión preocupante en la comunicación interna de Valmet Andes.

En Hipótesis: La sucursal Andes de Valmet y sus colaboradores, han manifestado una participación inexistente por parte de los colaboradores y su posibilidad de respuesta, ante las informaciones que se emiten en Comunicación Interna de la organización,

comprobándose que la sucursal estudiada presenta una debilidad centrada en la ejecución de la comunicación interna, desprovista de feedback, retorno e interacción entre colaboradores y líderes. La sintomatología comunicacional de la sucursal, está marcada por la falta de habilidades comunicacionales en la Dimensión Interaccional de la comunicación estratégica de la organización en la sucursal Andes

10. Conclusiones

a) El objetivo específico definido fue: Analizar la efectividad de las estrategias de comunicación interna de los líderes en los diferentes espacios (físico/virtual) en los que se desempeñan los trabajadores.

Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los dos instrumentos de medición utilizados (encuesta y grupo focal) podemos concluir que los líderes cumplen satisfactoriamente con algunas acciones comunicativas, sobre todo en el ámbito informativo. A pesar de esto, al momento de concretar una interacción comunicacional más efectiva con los trabajadores, estos no se sienten cercanos, ni ven a sus jefaturas como una primera fuente de información, por lo cual, si bien la estrategia se cumple en cierto grado, no se podría señalar como una estrategia efectiva.

Por otro lado, quedaría en evidencia que el “*cascaeo*”¹ no está siendo una acción válida para informar, sino que sólo para “recordar la acción comunicativa”, lo que deja con protagonismo único al área de comunicaciones internas como responsable de la línea comunicativa descendente.

b) El objetivo específico definido fue: Comprender los procesos, procedimientos y herramientas de la comunicación interna que los ejecutivos de Valmet Región Andes han desarrollado durante la pandemia del Covid-19. Analizando su pertinencia y efectividad para el escenario presentado.

Podemos concluir que los 6 gerentes de Valmet Andes, han desarrollado específicamente herramientas comunicacionales en el área informativa y en el buen trato con los trabajadores (cuadro interacción comunicacional). El 100% de los trabajadores expresan que sus jefaturas saludan y se despiden a la hora de enfrentarse a una situación de trabajo cotidiano o reunión, así como también la mayoría afirma que expresan sentimientos positivos y destacan cualidades de sus equipos de trabajo.

¹ <https://pulso-ci.bwcomunicacion.com/como-potenciar-el-cascadeo-corporativo/>

c) El objetivo específico definido fue: Identificar los elementos diferenciadores en el rol comunicacional de los líderes de Valmet Andes en las 5 áreas de la organización.

La pandemia generó en la empresa un despliegue de 4 diferentes escenarios desde donde los trabajadores cumplen sus funciones. Esto hace emerger la necesidad de ser versátil a la hora de ejercer el liderazgo y la de la realización de la acción comunicativa, y tomarla como principal protagonista de la co-creación de la comunicación interna.

Es sabido que la comunicación interna es un proceso que a largo plazo y con el apoyo de la alta gerencia debe ser capaz de sembrar las semillas necesarias para conseguir optimizar la motivación y el desempeño de sus colaboradores. Sin embargo, el reto de la comunicación inicia cuando esa alta gerencia y los líderes de la organización deben enfrentar la obligación de obtener resultados a corto plazo o en condiciones especiales, como lo es la actual situación de pandemia viendo la complejidad como: “El problema comunicacional definido actualmente como aquello que está obstaculizando la transformación deseada” (Massoni, Piola, Mascotti. 2015). Esto exige, que las organizaciones sean proactivas para trabajar la comunicación interna en dos sentidos: a largo plazo y corto plazo, debiendo estar este último centrado en los líderes de la organización que además debiesen considerar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional como una transformación necesaria para convocar el interés e interacción con los colaboradores.

A partir de ello, es posible definir algunas características que esos líderes debieran tener o ser capaces de desarrollar:

- Ser los principales embajadores de los valores corporativos acompañados de las estrategias de negocios.
- Ser una persona de confianza donde depositar temores y dudas.
- Saber escuchar a sus colaboradores, sin tomar las situaciones como personales.
- Comprender que la planificación de las comunicaciones internas no da cabida a lo espontáneo.
- Sabe comunicar y coordinar efectivamente a sus equipos de trabajo.

- Involucrar a los colaboradores en el proceso estratégico, para incentivar la innovación y el cambio.
- Recibir y procesar el feedback para escalar información relevante a la alta gerencia.

La hipótesis central planteada fue: El aumento de los atributos comunicacionales de los líderes de Valmet Andes potencia la efectividad de comunicación interna, generando mayor involucramiento y participación de los colaboradores en el contexto Covid-19.

De acuerdo a los datos recabados por esta investigación, y según la hipótesis planteada, podemos decir que:

- Si bien los líderes de Valmet Andes poseen ciertas habilidades comunicacionales desarrolladas, estas no son suficientes para generar “*engagement*” y por ende tampoco lo son para generar una participación más activa de los funcionarios en la cultura organizacional. Lo anterior queda en evidencia en un escenario de crisis, porque las acciones comunicativas son más invasivas y en tiempo real, entonces que los trabajadores no sientan a sus gerentes como una primera fuente de información, señalando otros canales de comunicación como los más utilizados a la hora de informarse, genera una nutrición informativa instructiva y no comunicativa al ser meramente descendente y desde la empresa.
- A pesar de, que existe un clima laboral favorable, y no se manifiesta ningún problema que afecte al buen trato entre trabajadores y gerentes, tanto las personas encuestadas como las participantes del grupo focal, manifiestan que las conversaciones y la cotidianeidad se da solo en un ámbito laboral, considerando que faltan instancias para afianzar lazos en un clima más social entre pares y también entre jefaturas y colaboradores.

En este sentido puede ser pertinente contar con jornadas de reflexión virtuales, en las cuales pueda existir una instancia más distendida, donde jefaturas y trabajadores puedan compartir en instancias distintas al trabajo. Esto ayuda tanto al clima laboral

como a disminuir el daño psicoemocional y riesgos psicosociales que influyen en las relaciones comunicacionales al interior de la organización

Entonces, podemos expresar que si bien los canales de comunicación interna fueron potenciados con la crisis de Covid-19, las habilidades comunicacionales de los gerentes no han sido suficientes para mantener las comunicaciones internas de forma eficaz, bidireccional y sintonizada con la sensibilidad multidimensional que es necesaria en el contexto de distanciamiento provocado por las modalidades no presenciales de trabajo: “Todo problema tiene varios niveles y resulta más efectivo atacar a la vez más de un nivel” (Massoni, 2013).

En definitiva, el análisis nos permite visibilizar la adaptabilidad para enfrentar los diferentes canales de emisión y contextos no es la óptima, han dejado a las audiencias internas de áreas sensibles para la orgánica de Valmet en una situación de comunicación limitada, como audiencia y no como emisor/receptor de un mensaje corporativo.

11. Referencias

- Avilés, C., Ruiz-Pérez, L. M., Navia, J., Rioja, N., & Sanz, D. (2014). “La pericia perceptivo-motriz y la cognición en el deporte: Del enfoque ecológico y dinámico a la enacción”. *Anales de psicología*, 2014, vol. 30, N°2 (mayo), 725 - 737 <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.2.158611>
- Baldisera, Rudimar. (2009) A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M.K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. Volume I. Saraiva. São Paulo.
- Bateson, G.; Ruesch, J. (1984) “Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría”. Paidós, Barcelona. Citado en: Rizo, Marta. (2004). “El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación”. *Revista Portal de la Comunicación*. <https://bit.ly/2VdlAmA>
- Bendezú Raúl. (2014). “Elementos para aplicar la matriz FODA a problemas de comunicación”. *Revista Información Pública*, Vol 6, N°1, pp 13-28, diciembre 2014. <https://bit.ly/3qeHTrB>
- Bicalho Félix y d’Arc Joana (2020) “Comunicação estratégica e integrada: a Visão de 23 Renomados Autores em 5 Países” (livro electrónico) / organizadora. 1 Ed. Brasilia: Editora Rede Integrada. <https://bit.ly/2VhMVFq>
- Blumer, H. (1968) *Symbolic Interaccionism. Perspective and Method*, Englewood Cliffs, Prentice Hall. (Traducción de Hora S.A., 1982, Barcelona. <https://bit.ly/39rtLVW>
- Cáceres Susana. (2016) “Comunicación Interna, Pilar de la Estrategia Organizacional”. *Internal Comunicaciones*. Santiago Chile. <https://amzn.to/3mkhkyQ>
- Cadena-Iñiguez, Pedro, Rendón-Medel, Roberto, Aguilar-Ávila, Jorge, Salinas-Cruz, Eileen, Cruz-Morales, Francisca del Rosario de la Cruz Morales & Dora Ma. Sangerman-Jarquín, (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales*. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617. <https://bit.ly/33sV5PT>
- Cívicos, A. y Hernández, M. (2007). *Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en trabajo social*. *Revista Acciones e investigaciones sociales*, 23, 25-55. Citado en Vargas Cordero, Zoila

Rosa. “La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica”.

- Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 564-576.
- Cojocar, D. (2003). Focus group - social research technique. *Journal of Research and Social Intervention*.
- Costa-Sánchez, C.; López-García, X. (2020) “Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones”. *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290304. (2020) <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>
- Dinamarca, Hernán (2011) Internet: de luces y sombras. *Polis (Santiago)*, 10(28), 437- 471. (2011) <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682011000100021>
- Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. 1ª edición. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/163567>
- De la Cierva, Y. (2020). “Tres principios de comunicación ante la crisis del coronavirus”. Recuperado de IESE INSIGHT: <https://bit.ly/39yLFpw>
- Escobar, J. y Bonilla-Jiménez, F. (2015). “Grupos focales: una guía conceptual y metodológica”. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 9(1). pp. 51-67. <https://bit.ly/37gBBz2>
- Espinosa Brito, A. (2020). “Reflexiones a propósito de la pandemia de COVID-19: del 18 de marzo al 2 de abril de 2020”. *Anales Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), e765. Recuperado de <https://bit.ly/3qe9DMH>
- Fatuly Adum, S., Noboa Auz, M., & León Quintuña, M. de los Ángeles. (2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Revista Ecociencia*, 7(4), 15-34. <https://bit.ly/2Jr7618>
- F. Fernández Beltrán: “La pandemia acelera y transforma los procesos de cambio comunicativos”. *AdComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 2020, N°20 / ISSN 2174-0992 383DOI: <https://bit.ly/3lxVsyR>
- Garfinkel, Harold (1967) *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall. (Traducción Hugo Pérez, Barcelona, Anthropos Ed., 2006. <https://bit.ly/37hGzeF>

- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): <https://bit.ly/3qehj1y>
- Martínez-Freire, P. “El enfoque enactivo en las ciencias cognitivas”. Revista Ludus Vitalis, vol. XIV, num. 26, 2006. <https://bit.ly/3uZ2suX>
- Marzal-Felici, J. y Casero-Ripollés A. (2020) Editorial N° 20. “La comunicación y la crisis sanitaria: un tiempo de cambios acelerados”. En: adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, N° 20. Castellón: Universitat Jaume I, 11-18. (2020) DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.1>.
- Massoni, S. (2001). Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos. Comunicación y sociedad, 37, 87-109. México, U. de Guadalajara. <https://bit.ly/37l2Bh>
- Massoni, S. (2003) “Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional”. Resumen de Tesis doctoral en Revista Científica Temas y Debates Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina. <https://bit.ly/3mp0TkA>
- Massoni, S. (2007): “Estrategias. Los desafíos de la Comunicación en un mundo fluido”, Homo Sapiens Ediciones, Rosario Argentina, 2007. <https://bit.ly/3mmEt3F>
- Massoni, S. (2009): “Comunicación Estratégica: Somos seres En-Red-Dándonos”. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. V1, Año V, Número 12, (2009), pp 3- 24 En <https://bit.ly/2JoNhY3>
- Massoni, Mascotti, Margereth: “Medición de Procesos Comunicacionales en Organizaciones y Proyectos: La Dimensión Informativa desde la Comunicación Estratégica”. Razón y Palabra N°85. pp7. Universidad de los Hemisferios. Ecuador. Diciembre 2013. <https://bit.ly/39lVmb0>
- Massoni, S.; Piola, M.; Mascotti, M. (2014): “Comunicación Estratégica: Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples”. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, Año XI, N°20, Enero /Junio 2014. En <https://bit.ly/37j9ijd>
- Massoni, S. Mascotti, M. Margherit, L. (2014): “Medición de procesos comunicacionales en organizaciones y proyectos: LA Dimensión Informativa desde la

Comunicación Estratégica”. Razón y Palabra, núm. 85, diciembre 2013, Universidad de los Hemisferios. Quito, Ecuador. <https://bit.ly/37iUQbd>

- Massoni, S.; Spagnolo, J.; Gerson, E. (2015): “Comunicación Estratégica: Indicadores Comunicacionales en la Dimensión Interaccional”. Revista Mediaciones N°14. Rosario. Mayo 2015. <https://bit.ly/3fMttDn>

- Massoni, Sandra (2016) “Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional” Revista Civilizar 3: 97-106, enero-junio 2016, Colombia. <https://bit.ly/3lI5Lpl>

- Massoni, Sandra (2018) “Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”. Proyecto de Investigación N°231 de la UNR para el desarrollo de un Sistema de Medición Comunicacional. <https://bit.ly/39sJtzR>

- Massoni, Sandra: Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación. N°141 Nov 2019. Pp 240. ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X <https://bit.ly/3mnMaXb>

- Menéndez, F. (2020). “Estrategia empresarial y teletrabajo en tiempos de pandemia”, en “La Fiebre Pensamiento contemporáneo en tiempos de pandemia”. Editorial: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) <https://bit.ly/36oT2OJ>

- Murillo, W. (2008). La investigación científica. Consultado el 18 de abril de 2008 de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtm>

- Noboa, M.; Guerrero, S; Estrella, I; Pinos, H. (2020) “Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones”. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 90, 2020. U. del Zulia. <https://bit.ly/33t5WZS>

- Ojeda, César. (2001). Francisco Varela y las ciencias cognitivas. Revista chilena de neuro-psiquiatría, num 39, 286-295. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-92272001000400004>

- Oneto, A. (2020) COVID-19 El rol del Directorio: de los peligros a las oportunidades. Caracas: CAF. Retrieved from <https://bit.ly/2VgXo3U>

- Pascual F. Martínez-Freire (2006) “El enfoque enactivo en las ciencias cognitivas” Ludus Vitalis. vol. XIV, num. 26, 2006, pp. 129-140. En <https://bit.ly/3fLIRrA>

- Pineda Henao, A. (2020) “La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital Revista GEON (Gestión,

Organizaciones y Negocios), Vol 7(1) Disponible en:
<https://doi.org/10.22579/23463910.182>

- Piñeiro Aguiar, E. (2015). "Observación participante: una introducción". Revista San Gregorio, 0, 80-89. doi: <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i0.116>
- Pérez, Rafael Alberto (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. Universidad Complutense de Madrid - España. En <https://bit.ly/33sWg1L>
- Reichardt, Ch. S. y Cook, T. D. 1986. Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos en investigación Evaluativa. Enfermería Clínica. Madrid, España. 6(5):213-224. (Citado en Cadena-Iñiguez et al, 2017).
- Rizo, Marta. (2004). "El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación". Revista Portal de la Comunicación. <https://bit.ly/37nVXXb>
- Rowland, M. (2010). "The New Science of the Mind. From extended mind to embodied phenomenology". Cambridge: MIT Press. Citado en Avilés, C., Ruiz-Pérez, L. M., Navia, J., Rioja, N., & Sanz, D. (2014). <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.2.158611>
- Salas Forero, C. (2013). "Posicionamiento de la Comunicación Estratégica como gestión gerencial en las Grandes Empresas de Colombia". Revista Signo y Pensamiento. <https://bit.ly/37iGx6l>
- Sotillo, S. (2017). "La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones". Tesis doctoral. Castellón: Universitat Jaume I. <https://bit.ly/2JjCMWI>
- Tironi, E. y Cavallo A. (2006) "Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales." Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Santiago. <https://bit.ly/37hlsJu>
- Toro Arévalo, Sergio, & Valenzuela Mautz, Pamela. (2012). Desde la acción a la enacción: Más allá del movimiento y de la Educación Física. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 38 (especial), 211-230. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052012000400012>
- Valdettaro, Sandra (2020). "El virus es el mensaje", en "El futuro después del COVID- 19". Argentina Futura, Jefatura de Gabinete de Ministros. <https://bit.ly/2KSIJLu>

- Vargas Cordero, Zoila Rosa. “La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica”. Educación, vol. 33, núm. 1, 2009, pp. 155-165 Universidad de Costa Rica. <https://bit.ly/3oOxOmY>
- Vargas Villafañe & Asociados (2020) “Guía para empresas. Gestión de riesgos reputacionales relacionados con el COVID-19”. En <https://bit.ly/36mjtEG>
- Villafañe & Asociados (2020): “Manual de Liderazgo COVID19.” <https://bit.ly/3lf7Vak>
- Visbal Pérez, Elsy: “Clima Organizacional para una Cultura de Calidad”. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas. Vol. 10, Nro. 29. <https://bit.ly/3fLmmSu>
- Xifra, Jordi (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. El profesional de la información, v. 29, n. 2, e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Yepes, S. M.; Montes, W.F.; Álvarez, J. A. y Ardila, J. G (2017). “Grupo focal: una estrategia de diagnóstico de competencias interculturales”. Revista Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, Vol 10(2018), 167-181. <https://bit.ly/2KSQJuT>

12. Anexos

Resultados Focus Group

Gráfico 1

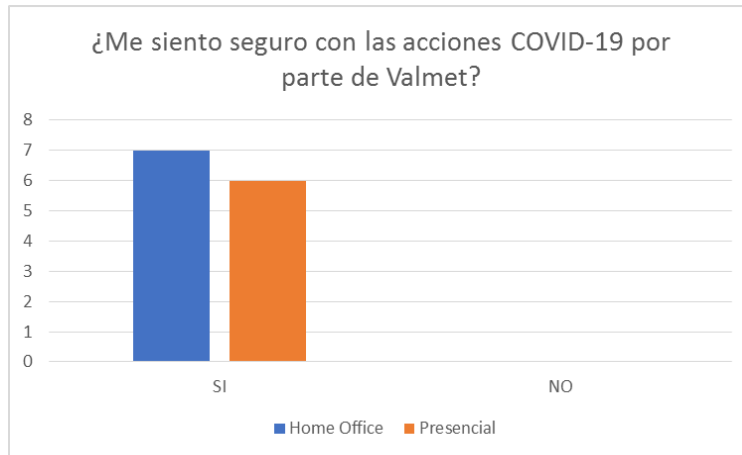


Gráfico 2

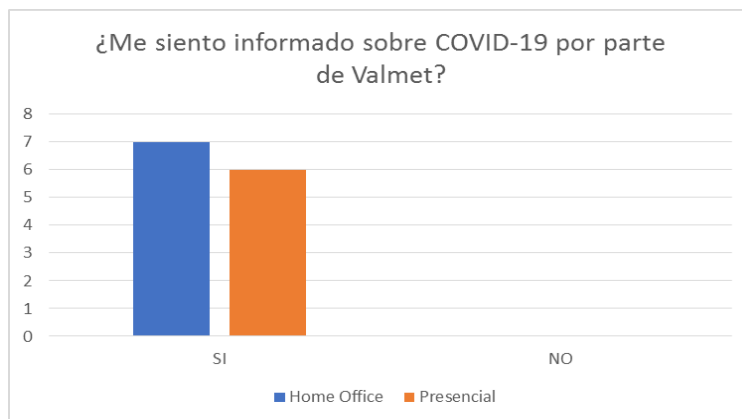


Gráfico 3



Gráfico 4

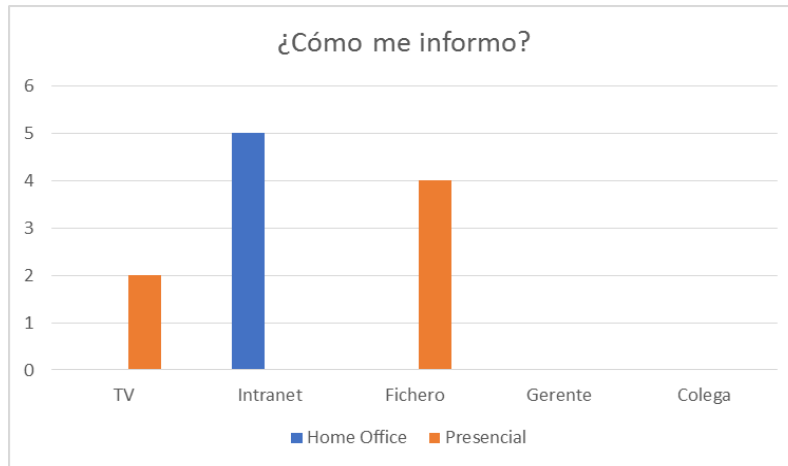


Gráfico 5

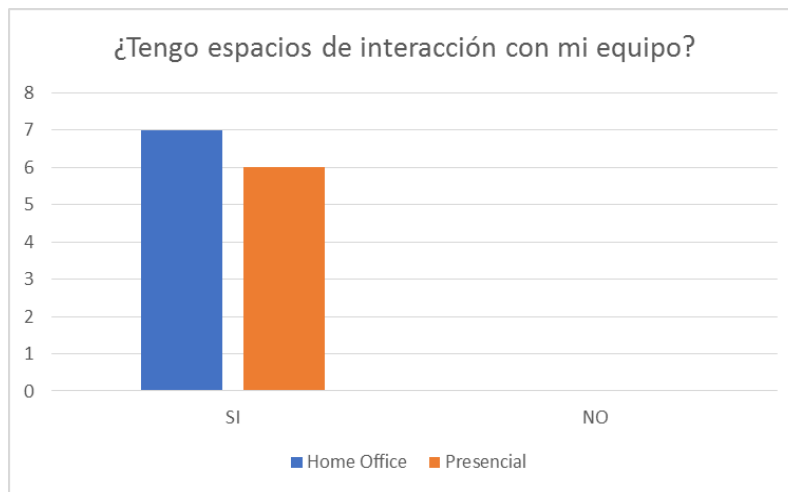


Gráfico 6

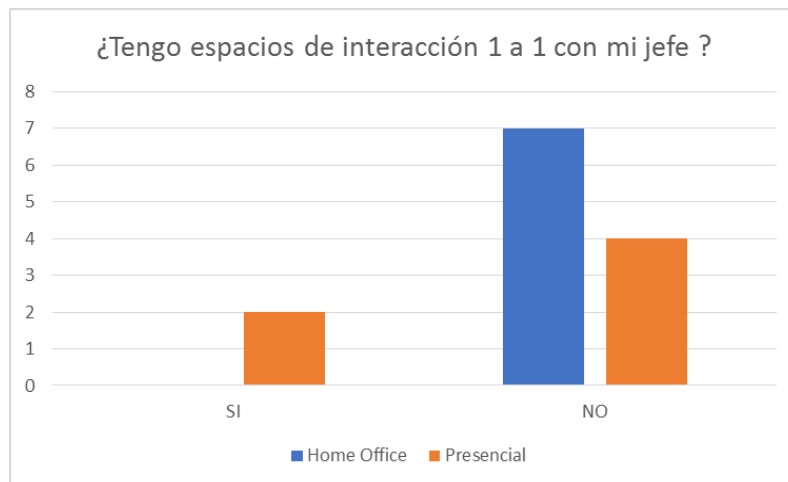


Gráfico 7

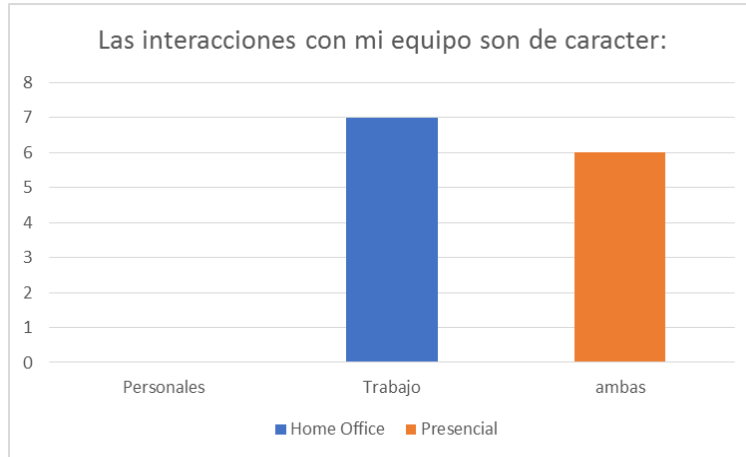
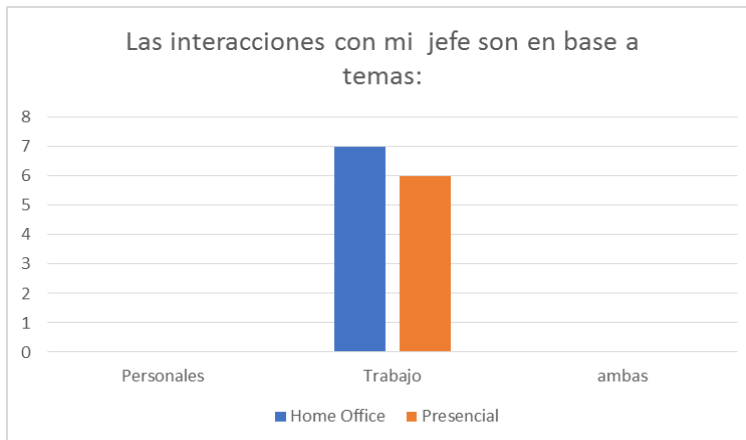


Gráfico 8



Resultados Encuesta

Gráfico 9

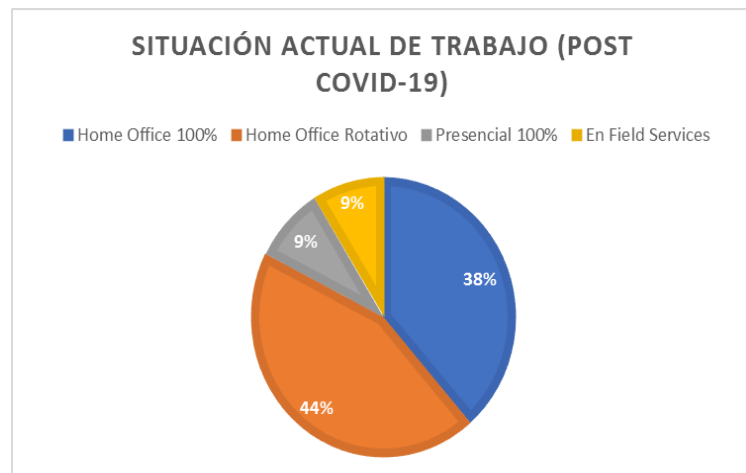


Gráfico 10

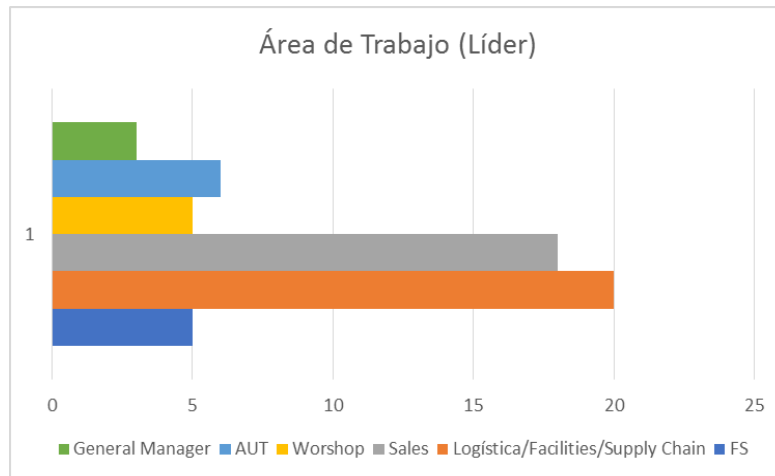


Gráfico 11

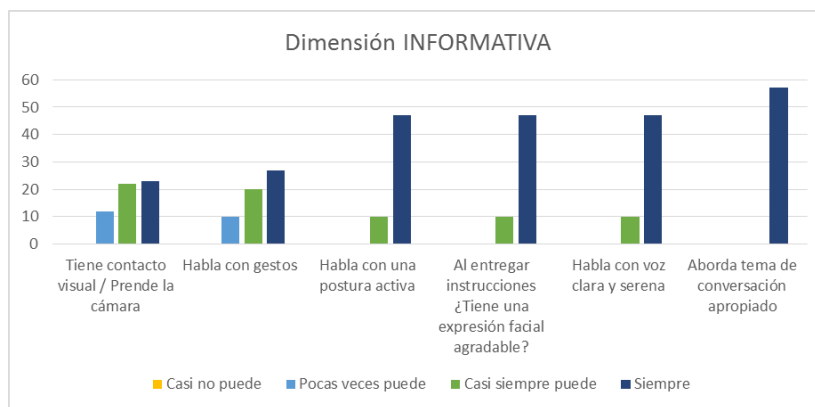


Gráfico 12

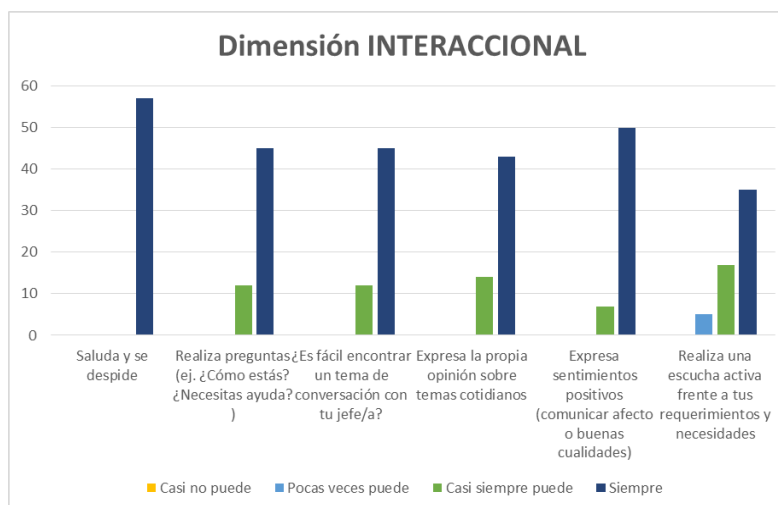


Gráfico 13

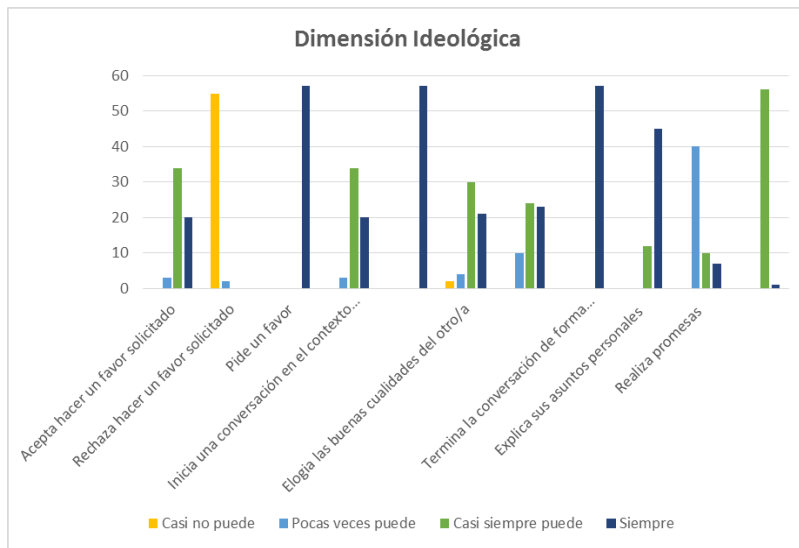
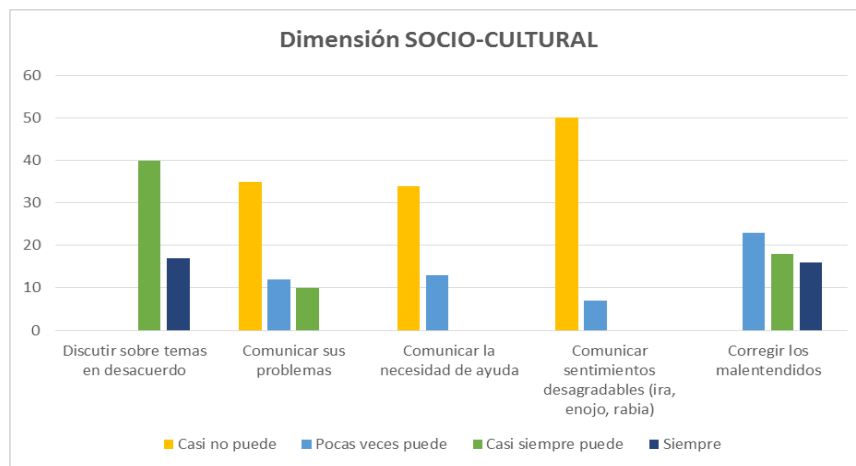


Gráfico 14



HABILIDADES BÁSICAS DE CONVERSACIÓN

Dimensión INFORMATIVA (Traspaso de información)

- 1 Tiene contacto visual / Prende la cámara
- 2 Habla con gestos
- 3 Habla con una postura activa (con energía, buena postura corporal)
- 4 Al entregar instrucciones ¿Tiene una expresión facial agradable?
- 5 Habla con voz clara y serena
- 6 Aborda tema de conversación apropiado

Retradores	Promotores
21%	79%
18%	82%
0%	100%
0%	100%
0%	100%
0%	100%

HABILIDADES BÁSICAS DE COMUNICACIÓN

Dimensión INTERACCIONAL (Generación de Interacción)

- 7 Saluda y se despide
- 8 Realiza preguntas (ej. ¿Cómo estás? ¿Necesitas ayuda?)
- 9 ¿Es fácil encontrar un tema de conversación con tu jefe/a?
- 10 Expresa la propia opinión sobre temas cotidianos
- 11 Expresa sentimientos positivos (comunicar afecto o buenas cualidades)
- 12 Realiza una escucha activa frente a tus requerimientos y necesidades

Retradores	Promotores
0%	100%
0%	100%
0%	100%
0%	100%
0%	100%
9%	91%

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Dimensión Ideológica (Sensibilización)

- 11 Acepta hacer un favor solicitado
- 12 Rechaza hacer un favor solicitado
- 13 Pide un favor
- 14 Inicia una conversación en el contexto cotidiano
Continua la conversación cuando se le ha dirigido la palabra
- 15 Elogia las buenas cualidades del otro/a
- 16 Participa en la conversación de los demás
- 17 Termina la conversación de forma educada
- 18 Explica sus asuntos personales
- 20 Realiza promesas

Retradores	Promotores
5%	95%
100%	0%
0%	100%
5%	95%
0%	100%
11%	89%
18%	82%
0%	100%
0%	100%
70%	30%

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN DESARROLLADAS

Dimensión SOCIO-CULTURAL (Transformación de los problemas-encuentro)

- 22 Discutir sobre temas en desacuerdo
- 23 Comunicar sus problemas
- 24 Comunicar la necesidad de ayuda
- 25 Comunicar sentimientos desagradables (ira, enojo, rabia)
- 26 Corregir los malentendidos

Retradores	Promotores
0%	12%
82%	100%
82%	18%
100%	0%
40%	0%