

Universidad de Lima

Facultad de Comunicación

Carrera de Comunicación



**BUENAS PRÁCTICAS ONLINE DE
COMUNICACIÓN INTERNA DURANTE LA
PANDEMIA EN PERÚ: EL CASO DE DOS
EMPRESAS DE SERVICIOS Y UNA
EMPRESA INDUSTRIAL**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación

Ximena Emilia Merino Leon

Código 20132960

Asesora

Rosario Sheen Merino

Lima – Perú
noviembre de 2021



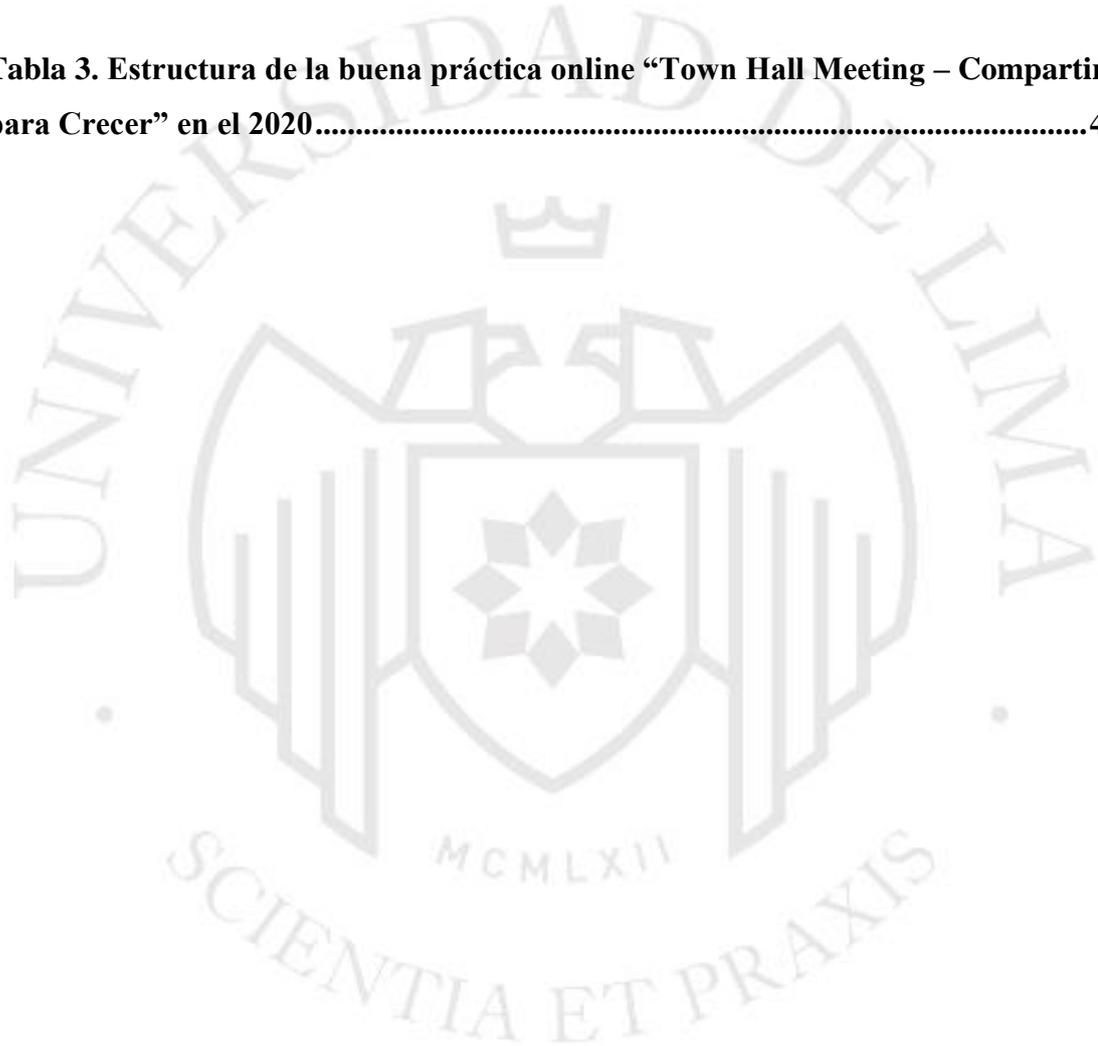
**BUENAS PRÁCTICAS ONLINE DE
COMUNICACIÓN INTERNA DURANTE LA
PANDEMIA EN PERÚ: EL CASO DE DOS
EMPRESAS DE SERVICIOS Y UNA EMPRESA
INDUSTRIAL**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ESTADO DEL ARTE	4
1.1 Descripción del problema.....	4
1.2 Justificación.....	5
1.3 Estado del arte	6
1.3.1 Buenas prácticas online de comunicación interna en el mundo	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	12
2.1 El entorno <i>online</i> y la gestión de las comunicaciones en el 2020	12
2.1.1 Aparición del trabajo remoto en el mundo	13
2.1.2 Aparición del trabajo remoto en el Perú	13
2.1.3 Medios y plataformas digitales en el entorno remoto	14
2.1.4 Un nuevo entorno para la comunicación interna: El trabajo remoto.....	17
2.1.5 El enganche laboral y la comunicación interna	18
2.1.6 El rol de los gerentes y mandos intermedios en la comunicación en el entorno <i>online</i>	20
CAPÍTULO III: LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	23
3.1 Pacasmayo.....	23
3.2 APOYO Comunicación.....	27
3.3 Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA).....	28
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	30
CAPÍTULO V: RESULTADOS	34
CONCLUSIONES	56
REFERENCIAS	62
BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Entrevistas realizadas para el análisis de caso: Pacasmayo, APOYO Comunicación e ICPNA	31
Tabla 2. Contenido abordado en el video principal del “Protocolo de reinicio de operaciones” en Pacasmayo	36
Tabla 3. Estructura de la buena práctica online “Town Hall Meeting – Compartir para Crecer” en el 2020	47



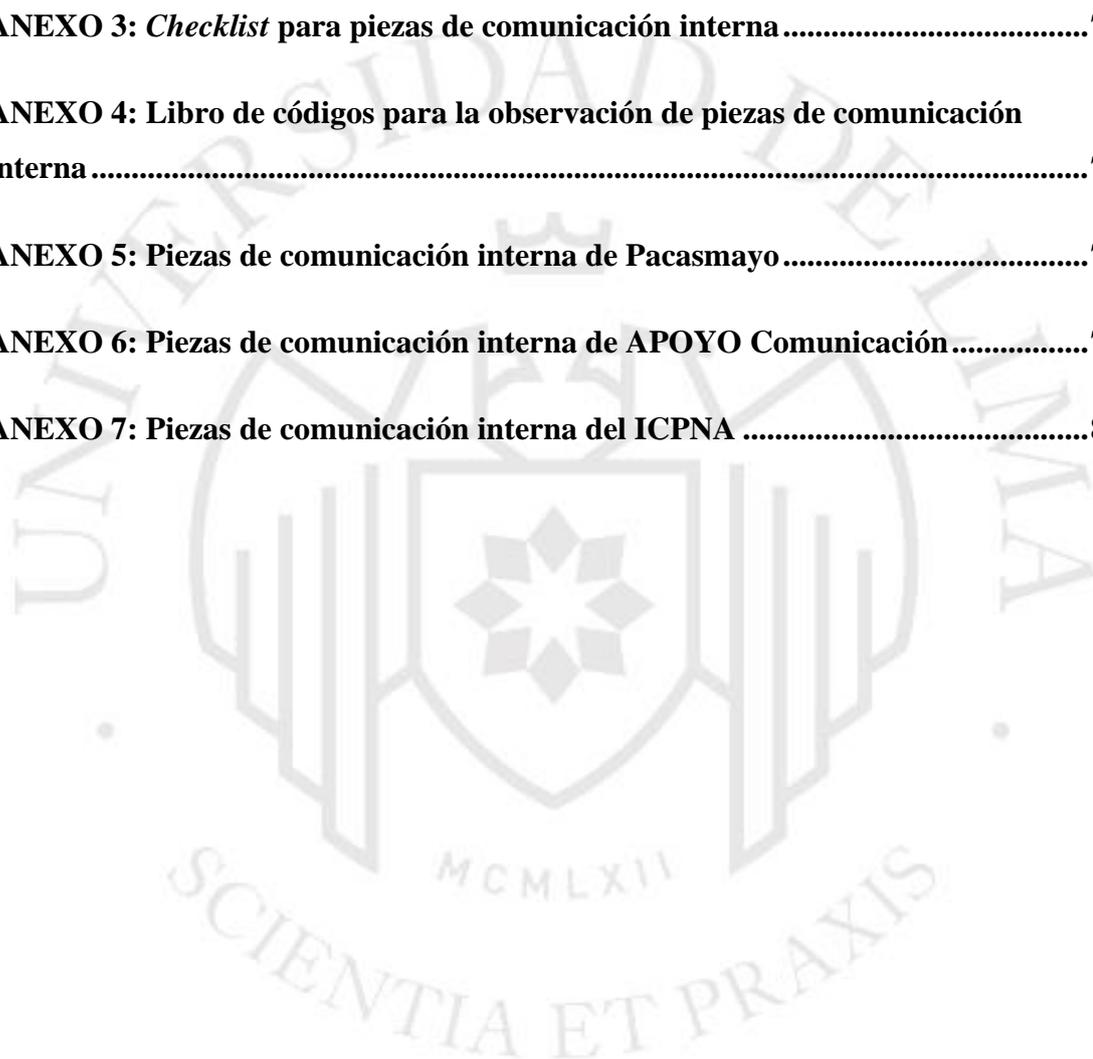
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de trabajo para el “Protocolo de Reingreso de Actividades” de Pacasmayo	26
Figura 2. Resultados de medición de Net Promoter Score (NPS) del empleado de APOYO Comunicación	42
Figura 3. Comunicación efectiva en el ICPNA de junio, septiembre del 2020 y enero del 2021.....	44



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Guía de entrevista a representantes del área de Comunicación Interna	70
ANEXO 2: Guía de entrevista a gerentes y mandos intermedios.....	71
ANEXO 3: <i>Checklist</i> para piezas de comunicación interna.....	72
ANEXO 4: Libro de códigos para la observación de piezas de comunicación interna.....	72
ANEXO 5: Piezas de comunicación interna de Pacasmayo.....	76
ANEXO 6: Piezas de comunicación interna de APOYO Comunicación.....	79
ANEXO 7: Piezas de comunicación interna del ICPNA	82



RESUMEN EN ESPAÑOL

La presente investigación describe las buenas prácticas online de comunicación interna que desarrollaron tres empresas peruanas, durante el 2020: Pacasmayo, APOYO Comunicación y el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA). Se halló que las buenas prácticas analizadas priorizaron la conexión con los empleados a través de iniciativas para mantenerlos al día con las novedades organizacionales y para propiciar su bienestar en el entorno virtual del trabajo. Se observó el rol de los gerentes para promover la comunicación con los empleados, y la relación entre la comunicación interna integradora y el ambiente laboral que ayude a los objetivos empresariales.

Palabras clave: Comunicación interna, trabajo remoto, buenas prácticas, comunicación online, COVID-19

ABSTRACT

This research reviews a group of online internal communication practices in three Peruvian companies during the 2020 and 2021 pandemic. The companies are Pacasmayo, APOYO Comunicación, and Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA). We found that the good practices had a narrative that helped them be aware of their company's decisions regarding the return to the physical workplace or the new remote work from home (after the first weeks of the pandemic) as well as feel secure and protected in the workplace. We also took note of the role managers played in promoting such practices and a safe work environment.

Keywords: Internal communication, remote work, online communication, employees and COVID-19

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en la transformación del entorno de trabajo a nivel global a inicios del 2020, a raíz de la aparición de la pandemia por COVID-19, y se sitúa en Perú, donde conoceremos a dos grandes empresas y una mediana empresa que manejaron el súbito cambio del trabajo presencial al remoto con la ayuda de iniciativas destinadas a mantener a los empleados conectados con su organización y seguros en su centro laboral.

Las empresas objeto de este estudio son Pacasmayo (industria cementera), APOYO Comunicación (servicios de consultoría) y el Instituto Cultural Peruano Norteamericano/ICPNA (servicios de enseñanza del idioma inglés).

APOYO Comunicación tomó la anticipada decisión de iniciar con el trabajo remoto previo al inicio de la cuarentena (12 de marzo del 2020). Con ello, los empleados trasladaron el trabajo administrativo y de consultoría a las nuevas oficinas virtuales, usando la plataforma *Microsoft Teams* para todas las reuniones grupales. Para comunicarse con sus clientes y entregar sus servicios de consultoría, la firma consultora usó el correo corporativo, videoconferencias y canales de mensajería instantánea.

El ICPNA, por su lado, manejó la transición al entorno virtual recurriendo a dos plataformas: El personal administrativo continuó con sus tareas también en la plataforma *Microsoft Teams* y mediante el correo corporativo. El personal docente de idiomas, por su parte, retomó progresivamente el trabajo de enseñanza del idioma inglés a jóvenes y adultos, desde la plataforma *Zoom* y la plataforma *We Canvas*, también como aula virtual. El trabajo de atención a los clientes se retomó principalmente mediante *Facebook*, *WhatsApp* y su línea de atención telefónica.

Pacasmayo, por la naturaleza de su *core business*, afrontó un desafío adicional al que manejaron las dos empresas citadas: no solo tenía un 54% de empleados administrativos que pasaron del trabajo de oficina al remoto, sino que también contaba con una inmensa fuerza de trabajo operativa (el 46% de su planilla) que no podía suplir el trabajo físico (la producción en las plantas cementeras) con las tareas virtuales.

Esta investigación comienza con la descripción del problema de estudio (cap. 1) y de una selección de buenas prácticas de comunicación interna¹ *online* en Perú y otros países, durante la pandemia del COVID-19.

Luego, revisamos el marco teórico (cap. 2), donde abordamos los tópicos conceptuales afines a la comunicación interna, la implicancia del trabajo remoto en las organizaciones y los retos que este nuevo entorno ha significado para la gestión de la comunicación en las organizaciones.

En el capítulo 3, nos acercamos a las empresas estudiadas, así como al problema y oportunidad presentados, que dieron lugar al despliegue de iniciativas de comunicación con los empleados frente al paso del mundo presencial al mundo virtual de trabajo.

En los capítulos 4 y 5 damos cuenta de la metodología empleada en la presente investigación y de los principales hallazgos transversales a las buenas prácticas, respectivamente.

Concluimos este trabajo con las lecciones aprendidas sobre la forma en que las empresas respondieron a los repentinos cambios en el centro de trabajo con la ayuda de la función de la comunicación interna, vista como una función y un conjunto de procesos esenciales en estos periodos de transformación organizacional².

¹ Ver definición de buena práctica en la página 5.

² El material visual y gráfico que incluimos en este trabajo académico es de propiedad de las empresas estudiadas y sólo para fines de dar evidencias de tal trabajo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ESTADO DEL ARTE

1.1 Descripción del problema

Con la aparición de la pandemia por la COVID-19 en el mundo, las empresas se vieron obligadas a replantear la forma de conducir las operaciones de su *core business*, y el trabajo de su fuerza laboral en todos los niveles jerárquicos y áreas. En Perú, las organizaciones se enfrentaron a esta situación, en respuesta al Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (2020, p. 11-12), que declaró el Estado de Emergencia Nacional y limita la libertad de tránsito y desarrollo de actividades no esenciales, “en el ámbito de la actividad comercial, actividades culturales (...)”, entre otros, que puedan poner en riesgo de contagio a la población.

Hemos elegido a tres empresas en Perú, con diferentes *core business* como objeto de estudio, dos grandes y una mediana: Pacasmayo, APOYO Comunicación y el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA). Examinaremos cómo respondieron estas empresas en la esfera de la comunicación con sus empleados cuando suspendieron o limitaron sus operaciones por un tiempo y luego trasladaron las operaciones del negocio que se hacían en presencialmente (en oficinas) al trabajo remoto en las plataformas virtuales.

Las empresas tuvieron que adaptarse al nuevo contexto de trabajo remoto y concebir nuevas formas de mantener la comunicación con sus empleados, usando diversos canales y herramientas que hasta 2019 parecían lejanos aún para incorporar en la gestión de personas.

Esta investigación tiene como **objetivo general** revisar las buenas prácticas *online* de comunicación interna que desarrollaron tres empresas peruanas, durante el periodo de pandemia por COVID-19 desde el 15 de marzo hasta el 31 de diciembre del 2020. Los objetivos específicos son los siguientes:

Objetivo específico 1: Identificar los elementos que ayudan a construir una buena práctica *online* de comunicación interna en situaciones atípicas de emergencia.

Objetivo específico 2: Conocer el rol de los gerentes en las prácticas de comunicación descritas.

Objetivo específico 3: Determinar los factores que ayudan a la implementación de buenas prácticas.

1.2 Justificación

La presente investigación pretende aportar una contribución teórica respecto a la adaptación de la comunicación interna a un contexto remoto sin precedentes, como lo es la pandemia por COVID-19. Es esto lo que genera que surjan buenas prácticas orientadas a satisfacer las nuevas necesidades del colaborador, sumado al reto de su digitalización, y que obligan, según Aced, Arocas y Miquel (2021), a reubicar la comunicación interna como “una de las claves del *management* actual” (p. 105).

En primer lugar, debemos definir a qué se denomina buena práctica en el ámbito de la comunicación externa hoy en día. Con base a lo señalado por Sheen (2018a), Cornejo (2020) y Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020), podemos definirla como un conjunto de actividades, expresadas en estrategias y acciones, que están orientadas a un público objetivo, que usan recursos o insumos que son luego transformados por un grupo de especialistas, para dar un resultado observable. En esa misma línea, debe apoyar a motivar a los colaboradores, retenerlos y a la marca empleador. Esta última afirmación, corrobora lo que Brett Minchington (2013) expresó sobre el aporte de una buena práctica de comunicación interna en la construcción de la marca empleador, al significar la imagen de una organización como un buen lugar para trabajar en la mente, y la práctica, de empleados actuales y potenciales.

Usando los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 51-52), justificamos este estudio por las siguientes razones:

Es conveniente porque hace un análisis de prácticas de comunicación interna no desarrolladas previamente por las empresas en circunstancias críticas (como ha sido la pandemia) y en el entorno *online*.

Desde el punto de vista social, esta tesis beneficiará a las organizaciones del país, pues las orientará a gestionar mejor las relaciones humanas en el centro de trabajo a través de la buena comunicación que desplieguen en circunstancias atípicas o normales de trabajo.

Desde la mirada de las implicaciones prácticas de la investigación, el estudio dará luces sobre cómo las empresas han resuelto obstáculos de la comunicación interna surgidos por el cambio repentino del entorno laboral (de físico a remoto). Esta investigación que identifica y analiza buenas prácticas de comunicación empresa-empleados durante la pandemia es, a la fecha, la primera que se presenta en Perú y una de las primeras en Latinoamérica, a decir de la revisión de la literatura en habla hispana que hicimos hasta noviembre del 2021.

1.3 Estado del arte

1.3.1 Buenas prácticas online de comunicación interna en el mundo

Según el estudio de Chanana y Sangeeta (2020, p. 6), ante una pandemia que ha traído consigo escenarios de confinamiento y modalidades de trabajo remotas, alcanzar el compromiso de los colaboradores requerirá del apoyo del entorno *online*. Así, los autores mencionan ejemplos de su uso, como reuniones virtuales de equipo, laborales y sociales; espacios informativos, sea con expertos o líderes; *webinars* sobre salud frente al contagio, como también de salud mental; reconocimientos, consejería y *feedback online*; y oportunidades de aprendizaje y desarrollo a partir de compartir materiales digitales como libros, cursos, entrenamientos, entre otros. Para estas acciones, autores como Dirani et al. (2020, p. 391), encuentran, en los líderes, aliados que adecuarán sus competencias en orden de colocar las necesidades de los colaboradores en primer plano.

- **En el mundo**

- a) **Campaña “#SeguimosConectados” en el Grupo Telefónica, España:**
Consistió en un conjunto de presentaciones semanales del Presidente Ejecutivo

ante todos los empleados, a través de la plataforma *Workplace*. En estas, principalmente, el líder hablaba de los colaboradores (nuevos casos de contagio, casos de recuperación, entorno familiar de los colaboradores frente a la COVID-19), bajo su pilar de enfoque “*People first*”. Un ejemplo de ello, es cuando el Presidente Ejecutivo menciona en su publicación: “Un mensaje de ánimo y reconocimiento. Me hace sentir orgulloso de todo lo que estamos haciendo para poner a las personas primero”. También, se dio cuenta del estado del negocio, frente a su misión de mantener conectadas a las personas pese a la coyuntura, poniendo como eje principal la relevancia de aportar a la sociedad, desde los países en los que la compañía opera. Esta presentación se complementaba con *lives* de los líderes globales y locales de la organización (Venezuela, Argentina, Uruguay, entre otros), cuyo principal tema abordado era la cohesión de equipo y trabajo colaborativo para la continuidad del negocio.

En tal sentido, el objetivo principal de la campaña fue informar a los colaboradores sobre el acontecer de la pandemia y cómo el Grupo Telefónica sobrelleva esta crisis, con perspectiva en el colaborador y el futuro de la compañía. En segundo lugar, se buscó difundir los valores organizacionales a través de los líderes.

Como resultado de esta comunicación, durante el 2020, se tuvo hasta un 84% de usuarios activos en la plataforma *Workplace* (BW Comunicación Interna SRL, 2020a).

En esta campaña la empresa presentó videos con entrevistas a los denominados “*Comms partners*” (empleados representativos de las diferentes áreas) quienes contaban sobre sus experiencias en el proceso de adecuación al nuevo entorno de forma entretenida, con el objetivo de brindar aportación personal y social al colaborador frente a la vida durante la cuarentena. Estas entrevistas se publicaban en la plataforma *Workplace*, el *intranet* corporativo y en el canal de noticias del grupo.

Estas sesiones en vivo (“*lives*”) en *Workplace*, de igual forma, se replicaron, enmarcados en la campaña, por la serie “*#SeguimosConectados en familia*”,

donde embajadores reconocidos, patrocinados por la marca, se sumaban a entrevistas, cada jueves a las 6:00 p. m. (BW Comunicación Interna SRL, 2020a).

b) “Bot COVID-19” en la empresa “Mercado Libre”, Buenos Aires, Argentina.

Se trató de una sección en *Workplace Chat* (mensajería de la plataforma *Workplace*), donde la empresa comunicaba a sus empleados (uno a uno) el protocolo de seguridad y prevención en salud e iba identificando a los empleados en situaciones de riesgo. Con esta información, adicionalmente, el *bot* podía segmentar y proponer a los colaboradores de riesgo (por embarazo, enfermedades crónicas o inmunodeficiencias) el recibir la vacuna contra la influenza a domicilio. El “Bot COVID-19” alcanzó un 98% de usuarios activos, así como un 86% de respuestas en cuatro días (BW Comunicación Interna SRL, 2020b).

Luego de la primera semana de aislamiento, el “Bot COVID-19”, fue medio para aplicar encuestas de “pulso”, que buscó evaluar el estado de ánimo de todos los colaboradores y la efectividad de las nuevas formas de trabajo frente a la COVID-19. Como principales resultados, se obtuvo que un 79% de colaboradores seguía “casi total” y “totalmente” el protocolo de seguridad y salud. Por su parte, se calificaron las acciones desplegadas por la empresa como “muy adecuadas”, en un 77% (BW Comunicación Interna SRL, 2020b).

La empresa también ofreció sesiones en vivo de *mindfulness* para ayudar a los empleados y sus familiares a cuidar su salud mental, a través de la plataforma *Workplace*. Las primeras dos sesiones desplegadas alcanzaron 1300 reproducciones, 88 comentarios y más de 600 reacciones. Adicionalmente, se difundió el “*Employee Assistance Program*”, siendo un beneficio de atención psicológica para colaboradores y su familia directa, con el objetivo de brindar apoyo y contención al colaborador frente al aislamiento (BW Comunicación Interna SRL, 2020b).

En las dos prácticas participó asimismo el CEO de la empresa, a través de dos mensajes de video en *Workplace* sobre la relevancia de estar conectados, contribuir desde la modalidad de trabajo en que se encuentren los colaboradores y reforzar el compromiso, a través del agradecimiento. Por su parte, los líderes organizacionales abrieron espacios para hablar de negocios y prioridades

estratégicas al 2020, así como recibir preguntas de los colaboradores sobre el estado del negocio.

Otra práctica representativa en “Mercado Libre” fue la campaña de reconocimientos a los empleados del centro de envíos de productos. La campaña se desplegó a través de la plataforma *Workplace*, con *slogans* como: “Con vos, seguimos llegando”, alcanzando, a través de *banners*, fotos, videos y piezas con cortes de métricas de cómo iba avanzando la operación, 1.500 reacciones en la plataforma y más de 160 comentarios (BW Comunicación Interna SRL, 2020b).

- **En Perú**

- a) **Creación de “Radio Kayku” en la empresa Sodexo, Perú.**

Se basó en la creación de un programa de radio para entretener, conservar la cercanía, e informar a los colaboradores sobre las medidas de salud y seguridad de la empresa. Se accede a él principalmente desde la aplicación móvil “Kayku Sodexo” (que significa “Contigo Sodexo”), dirigida a colaboradores y a su curva de desarrollo profesional. Además, también se puede oír desde la *web* de Sodexo, y ver la transmisión en vivo a través del grupo cerrado de *Facebook* (AmCham, 2020a).

“Radio Kayku” se emite tres veces a la semana, a las 8:00 p. m., e incluye la mención de saludos de colaboradores, información sobre medidas o iniciativas adoptadas por la empresa, concursos, entre otros. Los colaboradores pueden enviar mensajes a través de la radio, enviando audios a un número de *WhatsApp*.

Las piezas gráficas para difundir este recurso se enviaron en el grupo cerrado de colaboradores en *Facebook*, *WhatsApp* y el correo corporativo. A octubre del 2020, la radio alcanzó más de 700 oyentes.

La empresa también, ante el inicio de la cuarentena, habilitó un espacio *offline* de comunicación denominado “Línea activa”, cuatro números telefónicos creados y atendidos por el área de recursos humanos, para escuchar y absolver las consultas

de los colaboradores frente a sentimientos de incertidumbre laboral, así como ayudarlos a realizar procedimientos relacionados a gestión de personas.

Adicional a ello, y para involucrar a los líderes en la generación de buenas prácticas, se desplegó la iniciativa “Conectados podemos más”, una serie mensual de *webinars*, liderados por gerentes y directores de Sodexo, para compartir sus conocimientos frente a temáticas relacionadas al COVID-19. Los *webinars* se difundieron a través del grupo cerrado de *Facebook* “Sodexo Más Para Ti”. Este espacio estuvo dirigido a colaboradores y sus familiares, y contaba con un espacio para absolver consultas realizadas en tiempo real (AmCham, 2020a).

b) Programa de acompañamiento: “Oportunidad de Avanzar Juntos” de la empresa BBVA.

Se trató de un portal *web*, creado en abril del 2020, donde la empresa compartía recursos relevantes para que el colaborador pueda afrontar la coyuntura de pandemia. Con ello se buscó contribuir al bienestar integral de la planilla, considerando sus necesidades básicas de salud, seguridad y reconocimiento.

Dentro de los recursos disponibles, el portal ofrece tres secciones especiales: “Oportunidad de Cuidarnos”, “Oportunidad de Desarrollarnos” y “Oportunidad de Compartir”, en donde se difundió información sobre los protocolos de prevención de contagio frente al trabajo seguro, beneficios de salud y atención psicológica (gratuita) ofrecidos por el banco, notas informativas, entretenimiento en casa y formación *online*. El sitio web, a octubre del 2020 alcanzó más de 30.000 visitas de colaboradores (BBVA, 2020, p. 50; Asociación de Buenos Empleadores [ABE], 2020a).

La empresa también ofreció *Workshops*, para fortalecer el liderazgo durante la coyuntura de trabajo remoto y generar planes de acción en torno a la mejora de la comunicación y gestión de equipos, desplegados a través de *Zoom*. Como resultados, se realizaron 27 sesiones en la plataforma, con la participación de 290 líderes. Asimismo, para sus colaboradores, lanzó cápsulas informativas

(“#VideosUpdate”) para comunicar las acciones desplegadas en torno a la salud y seguridad de los colaboradores por parte de la compañía.

Para medir la experiencia al colaborador, se aplicó la encuesta *Employee Net Promoting Score* (eNPS), que alcanzó 35 puntos porcentuales más que el año 2019, alcanzando un 53% de lealtad de los colaboradores con su empresa. Entre sus resultados, cabe mencionar: “Casi 9 de cada 10 colaboradores se sienten apoyados por su líder inmediato y por el BBVA” (ABE, 2020a).



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

Para el presente estudio, se halló relevante abordar el concepto de la comunicación interna en la era digital, y las características de su desenvolvimiento. Sin embargo, surgen dos condiciones atípicas para las comunicaciones internas que requieren ser analizadas, de igual modo, y son el contexto de pandemia atravesado durante el año 2020 y las disposiciones ligadas a prevenir el contagio de coronavirus por la población mundial, desde medidas de aislamiento preventivo y prolongado. Ello implica, para el entorno laboral, el desarrollo de funciones a través de la modalidad remota.

Por su parte, al considerar la coyuntura como una de crisis, se torna relevante el enfoque principal en el colaborador y en fortalecer su compromiso con la organización. Este aspecto puede alcanzarse a través de los recursos que ofrezca la organización y la adaptación del concepto de liderazgo, tanto en mandos intermedios como directivos, a la virtualidad.

2.1 El entorno *online* y la gestión de las comunicaciones en el 2020

Debido a la coyuntura presentada tras la pandemia por COVID-19, los países tomaron medidas de prevención y control a la propagación del virus que pelagra la vida de su nación, con énfasis inicial en el aislamiento social obligatorio. En este escenario de distanciamiento físico, el entorno online se presentó como un espacio de comunicación que buscó, en un breve lapso de tiempo, preservar el ritmo del accionar humano previo a la pandemia, que se daba mayoritariamente en espacios físicos, en términos de interacciones humanas cotidianas, entretenimiento, educación, consumo y trabajo (Vargo, Zhu, Benwell & Zheng, 2020, p. 1). A esto se añade, asimismo, las necesidades informativas de la población frente al estado en que se encuentra la pandemia en sus países de residencia y las medidas adoptadas para hacerle frente, considerando el gran volumen de información compartido a través de medios tradicionales y no tradicionales. Ante tal realidad, esta necesidad era satisfecha mediante la búsqueda virtual de datos, principalmente de sus gobiernos, autoridades y entidades de salud pública, a través de sus dispositivos móviles (Vargo et al., 2020, p. 8) y, por parte de las organizaciones, primó el pensamiento, según Lázaro (2012, como se citó en Berceruelo, 2020, p. 79) de que “la incertidumbre acrecienta la necesidad de comunicar”, por lo que serían una fuente de información fiable para sus colaboradores.

2.1.1 Aparición del trabajo remoto en el mundo

La pandemia ha repercutido en el desarrollo presencial del empleo, de donde un número de empresas de países afectados por el COVID-19, optaron por, según Delgado (2020), el denominado “*home office*” o “trabajo a distancia”, basado en el “uso parcial o total de las tecnologías de la comunicación y telecomunicaciones” (p. 78), que permitan al colaborador, desde un ambiente ajeno a la organización, el desarrollo de sus funciones (Delfini, Drolas, Montes Cató & Spinosa, 2020, p. 70). Ello buscó evitar contagios por aglomeraciones producidas tras compartir un mismo espacio físico de trabajo y dar continuidad a las actividades laborales (Belzunegui & Erro, 2020, p.8).

Considerando ello, según la investigación desarrollada por Belzunegui y Erro (2020, p.13), la posibilidad de implementar esta modalidad, desde el caso analizado de empresas españolas, dependería del tamaño de la misma, su tipo de negocio, la existencia de un comité de planificación y acción, que tenga miembros del área de recursos humanos; y la percepción de riesgo que se tenga frente a una pandemia en el corto plazo.

Cabe enfatizar que, según la investigación de Delfini et al., (2020, p. 80), pese a su antigüedad, el trabajo remoto se aplicó de una forma sin precedentes durante la crisis sanitaria, considerando también que la modalidad se vio “potenciada por la convergencia entre tecnología y comunicación”. De igual forma, a nivel de la dinámica laboral, se menciona su cambio a nivel de prioridades y de forma de desarrollar actividades ante la pandemia (Orangefiery, 2020). Así, del análisis de artículos académicos de Vargo et al., (2020, p. 8), entre las actividades principalmente realizadas durante el teletrabajo, primaron las videoconferencias, los comunicados de la organización, la posibilidad de compartir pantallas, el uso de información digital y el intercambio de servicios virtuales.

2.1.2 Aparición del trabajo remoto en el Perú

En el contexto peruano, el trabajo remoto pasa a considerarse, durante el periodo de crisis sanitaria atravesada, como un “nuevo sistema de trabajo de carácter excepcional y temporal” (Delgado, 2020, p. 74), tanto para el sector público como para el privado, que se desarrollaría desde el hogar o espacio en el que se realice el aislamiento social dispuesto por el gobierno, a fin de preservar la salud individual y familiar de los colaboradores, y garantizar la productividad de los negocios (Decreto de Urgencia N.º 026-2020, 2020, p.7).

Así, según Dongo-Soria (2020, pár. 4), aquellas empresas formales, dedicadas a “telecomunicaciones, servicios, información, finanzas, banca, (...) educación y, en algunos casos, también al comercio, se han adaptado mejor a esta forma de trabajo”, indicando que, incluso, ya habrían adoptado esta modalidad antes de la pandemia.

2.1.3 Medios y plataformas digitales en el entorno remoto

La comunicación interna busca “mecanismos para llegar a los colaboradores y mantenerlos informados y comunicados” así como apostar por la generación de diálogo entre quienes conformen los espacios generados por la organización (Abendaño & Sánchez, 2020, p. 49). Es así que, considerando la modalidad laboral remota, los sistemas de comunicación formados a través de las herramientas que proporciona el Internet, según Capriotti (2009, p. 59), portan de una “flexibilidad creciente, personalización y ahorro de tiempo en lo que respecta a las necesidades e intereses de distintos públicos”, atractiva para sostener la interacción y mitigar la incertidumbre de los colaboradores. Asimismo, en el entorno remoto, estas tecnologías utilizadas, pueden tener al colaborador siendo tanto proveedor como receptor de las comunicaciones ya que la necesidad comunicacional proviene tanto de los empleadores como de los empleados en un contexto de trabajo a distancia (Vargo et al., 2020, p. 7).

Basándonos en la división de canales digitales de comunicación interna de Kovaité, Šūmakaris y Stankevičienė (2020, p. 176) en seis áreas, elaborada en base a coincidencias encontradas con la propuesta de previas investigaciones, se ampliará información sobre las herramientas digitales aplicables a emplearse, por separado o en simultáneo, durante el periodo de trabajo remoto:

- **Mensajería instantánea:** Considerando la necesidad de una comunicación periódica y de acompañamiento a los colaboradores, frente al trabajo remoto, Xifra (2020, p. 7) destaca el uso mayoritario de tecnologías de la información, al adaptarse al contexto de movilidad de la realidad de cada trabajador. Así, a través del chat, se da una continuidad al diálogo de doble vía y trabajo colaborativo. De allí que destacaría la aplicación WhatsApp. Asimismo, Kovaité et al., (2020, p. 175), ejemplifican esta categoría con aplicaciones como Messenger, Skype y el chat de Gmail, denominado Google Hangouts. Estas herramientas, que no tienen

el dominio directo de la empresa, “ayudan a la conversación organizacional” (Abendaño & Sánchez, 2020, p. 53).

- **Transmisiones de audio y video:** Esta categoría involucra, en primer lugar, videoconferencias y videos para la transmisión de comunicados, por su característica de realismo y autorreconocimiento en la narrativa empresarial. Asimismo, según Cuenca y Verazzi (2020, p. 123-124), es percibido multisensorialmente y “apela a la sensibilidad antes que a lo racional (...), ideal para contar historias”. Las videoconferencias en tiempo real, por su parte, pueden darse en plataformas de dominio empresarial, como *WebEx*, *Adobe Connect*, *Microsoft Teams*, entre otras; o de acceso público, como *Skype*, *Zoom* o *Google Meets*. En segundo lugar, se abordarían los *podcasts*, como herramientas de comunicación basadas en archivos de audio y video cortos, compartidos periódicamente, que el colaborador puede oír desde sus dispositivos móviles (Abendaño & Sánchez, 2020, p. 49). Esta característica, brinda practicidad al recurso, permitiendo a los usuarios oírlos mientras realiza “tareas cotidianas, como desplazamientos (...), o mientras practica deporte” (Aced, 2013, p. 109).
- **Blogs e intranet:** Según Abendaño y Sánchez (2020), los contenidos de interés compartidos a través de la herramienta digital del blog, así como las previa y posteriormente comentadas, “ayudan a efectivizar la comunicación dentro de las organizaciones, enlazando las funciones de todos los departamentos, con el fin de alcanzar diálogos productivos” (p. 53). Por su parte, al hablar de *intranet* corporativa como repositorio de estas entradas, las autoras agregarían que estas podrían, adicionalmente, almacenar otras informaciones, sean fechas relevantes de la empresa, contactos de los miembros de la organización, beneficios únicos y encuestas. Cabe enfatizar que espacios como el *intranet* corporativo, se centran en la comunicación con el colaborador (Kovaité, 2020, p. 176).
- **Perfiles online de empleados:** Según Paladines, Valarezo, Velásquez y Torres (2020, p. 590) las redes sociales “son espacios donde los internautas comparten información personal, profesional, de carácter general o en otras ocasiones en función a intereses y gustos”, así como contenidos multimedia, a los que se accede de forma cotidiana y a través de diversos dispositivos electrónicos. En tal caso, medios sociales abiertos donde los colaboradores pueden tener cuentas

personales, con objetivos principalmente sociales, de ocio o interacción, son *Facebook, Twitter e Instagram* (Abendaño & Sánchez, 2020, p. 54; Kovaité et al., 2020, p. 175). A partir de redes como las mencionadas, se puede propiciar un acercamiento amigable por parte de la organización, así como buscar la viralización de contenidos empresariales desde la iniciativa de los empleados. Además, se añade *LinkedIn*, como red social en la que cada usuario comparte libremente su formación, experiencia y expectativas relacionadas al ámbito laboral y áreas de interés profesional (Aced, 2013, p. 98). Asimismo, las empresas también pueden contar con perfiles en este medio.

- **Redes sociales empresariales:** En cuanto a redes sociales internas de la organización, se ha de resaltar cómo, desde una selección adecuada, “colaboran, lideran, motivan y reflejan la productividad del empleado, aumentando el éxito de la innovación” (Abendaño & Sánchez, 2020, p. 54). De allí, Kovaité et al., (2020, p. 175), destacarían *Chatter*- red social corporativa de *Salesforce*-, y *Slack*. Asimismo, dentro de esta categoría se incluiría *Yammer*, red social empresarial de Microsoft orientada a la comunicación privada entre miembros de una misma organización; y *Workplace*, aplicación creada por Mark Zuckerberg, que cumple con las mismas características de la red social *Facebook*, pero cuyo universo, al igual que *Yammer*, se limita a la comunidad de colaboradores de una misma organización o grupo empresarial, que interactúan a través de espacios generales y segmentados, publicaciones, mensajería directa, etc.
- **Medios electrónicos:** Kovaité et al., (2020, p. 175), incluyen en esta última área a los sitios web de dominios empresariales y correos electrónicos. En cuanto al *mailing*, autores como Cuenca (2018, p. 103) lo señalan como un recurso de bajo costo y recepción pasiva, cuyo principal beneficio se relaciona con la facilidad de selección de destinatarios en el envío de mensajes y su instantaneidad. Sin embargo, se requeriría del acompañamiento o refuerzo de otras herramientas digitales en tanto que, según Abendaño y Sánchez (2020), a través del *mailing* se reducirían las posibilidades de réplica de los mensajes por parte de los colaboradores, ya que “no asegura que dicha información sea ni recibida, ni leída, ni comprendida, ni compartida por todos” (p. 53). Por ello, plataformas de gestión de correos electrónicos pueden aliarse a otras que generen interacción social y

trabajo colaborativo, como lo hace *Microsoft Outlook* con *Microsoft Teams*, que permite generar *chats* y grupos con miembros de la organización, compartir y editar archivos en la nube, y agendar videoconferencias o reuniones de trabajo, sincronizadas con los programas que componen el paquete de *Office 365*.

2.1.4 Un nuevo entorno para la comunicación interna: El trabajo remoto

Frente al trabajo remoto, como López-Quezada describe en su prólogo, al ser una modalidad laboral por la que se optó de modo predominante por las organizaciones, ante la crisis sanitaria (Aced, Arocas & Miquel, 2020, p. 5), las plataformas digitales y medios sociales pasan a ser potenciales espacios para desplegar los esfuerzos comunicacionales hacia los miembros de las organizaciones. Esto se debe a que, como se abordó en acápites previos, “internet y las redes sociales facilitan que la comunicación fluya de forma bidireccional, (...) y ofrecen nuevas oportunidades a la hora de gestionar la comunicación interna” (Aced, 2013, p. 153).

Considerando la coyuntura como una de crisis, al ser el capital humano potencial víctima de contagio (Cuenca & Verazzi, 2018), se halla que la comunicación interna requiere de procesos de adaptación y reajuste con foco en el colaborador, para fomentar el desenvolvimiento pleno de sus labores y asumir comportamientos deseados por estos, en respuesta a sus necesidades de información y bienestar (Xifra, 2020, p.8). Así, ante la pandemia, según Honigmann, Mendy & Spratt (2020, p. 6), surgen nuevos rituales en las organizaciones, y se reconstruyen previos, por su componente reductor de estrés, que inciden en los valores de la empresa e implican un replanteamiento en su propósito.

De este modo, para la comunicación hacia los colaboradores que laboran de forma remota, se requiere considerar la responsabilidad informativa clara y constante de las organizaciones, por lo que se vuelve necesario promover una interacción digital periódica y simultánea, desde la adaptación en el uso de las tecnologías disponibles (Puertas-Hidalgo & Valdiviezo-Abad, 2020, p.63), y la apertura de “canales diferenciados a los habituales y *ad hoc*” a las nuevas necesidades informativas (Berceruelo, 2020, p. 84). Ello cumple con la receta de cinco ingredientes para una gran comunicación, promovida por The Latimer Group (2014), donde, además de la claridad, se destaca la brevedad, frente a satisfacer la necesidad informativa presentada; el contexto, que debe ser relevante

para el momento que atraviesa el colaborador; el impacto, relacionado a que sea memorable para este público; y el valor, que dote de utilidad a la comunicación recibida.

El enfoque en la comunicación interna, en el contexto de pandemia por COVID-19, actúa en consideración de las situaciones que se encontraría afrontando la planilla, que puede involucrar, según Dirani et al (2020, p. 383), experiencias traumáticas, dificultad de afrontamiento de complejidades, un proceso de adaptación a la nueva realidad de trabajo, una necesidad de apoyo emocional, entre otros. Por ello, Xifra (2020, p. 14), halló que la confianza es el principal impulsor de los públicos de interés de una organización en periodos de crisis, por lo que se espera de esta una comunicación y accionar eficaz, no orientada a la generación de ganancias, que se adapte y esté al servicio de las nuevas exigencias de la sociedad; y sea asertiva frente a los intereses informativos de los afectados, equilibrando en su discurso tanto su identidad corporativa, como su posición de responsabilidad. La comunicación interna *online*, en esta línea, aporta al contexto presentado al caracterizarse, según Cusot y Falconí (2016), por buscar que los colaboradores confíen en su organización, mediante la transparencia de información, la personalización de contenidos, posibilidad de generar interacción y la elaboración conjunta de mensajes y resolución de conflictos (p. 62).

Por su parte, una comunicación directa y apoyada por “información justa y dosificada de manera correcta” y sea coherente con la implicación de los directivos y mandos intermedios, alimentaría el objetivo de transmitir seguridad al trabajador (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 129). Ello complementa lo postulado por Berceruelo (2020, p. 83), de donde la función de la comunicación interna, en periodos de crisis, tendría mayor impacto al fomentar en su discurso la apertura al diálogo, la relación con la cultura organizacional, y la acción en coherencia con lo comunicado (Aced, Arocas & Miquel, 2021, p. 119).

Se ha de destacar, sin embargo, que el entorno *online* no es independiente del *offline*, en tanto que ambos potencian la comunicación organizacional, y se complementan (Aced, 2013, p. 70). Ambos tipos de comunicación, al dirigirse al público interno, han de formar parte de una misma estrategia “debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la administración de la empresa” (Oyarvide et al., 2017, p.300).

2.1.5 El enganche laboral y la comunicación interna

Según la Australian Psychological Society (APS, 2020, p. 1), el compromiso de los colaboradores responde a un estado mental, con repercusión en su sentido de bienestar psicológico, caracterizado por tres factores: vigor, dedicación y absorción. Este compromiso, se presenta en relación a los esfuerzos de la organización, a nivel de apoyo al colaborador y recursos invertidos, y repercute, finalmente, en resultados ligados al desempeño, percepción frente a las labores y comportamientos del empleado (p. 2). Frente a este concepto, según Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020), la promoción de bienestar y felicidad en los empleados, ha encontrado un espacio idóneo para desarrollarse, a través de la comunicación interna de las organizaciones, donde este vínculo emocional positivo del colaborador hacia su organización, depende del grado en que esta los provea de los dos componentes en mención (Vasconcelos, 2008, como se citó en Castro-Martínez y Díaz-Morilla, p.2).

La crisis sanitaria ha representado una oportunidad para el fortalecimiento de la conexión emocional con los colaboradores, considerando sus experiencias vividas, relacionadas a la pérdida, el aislamiento y la ansiedad laboral. Estas, junto al estado de supervivencia, adaptación o prosperidad en que se encuentre el negocio, han de considerarse por los líderes para, en su comunicación y accionar, generar resiliencia, retener al talento humano y alcanzar el bienestar de la organización (Honigmann, Mendy & Spratt, 2020, p. 2).

Para desarrollar estas acciones de modo eficiente, se ha de considerar la experiencia del colaborador. En casos como el trabajo colaborativo, uno de los conductores principales del compromiso (APS, 2020, p. 3), Whillans, Perlow y Turek (2021) mencionan que, durante la transición a un trabajo únicamente virtual, resulta relevante mapear y etiquetar las interacciones que los empleados realizan, de donde se identifican principalmente las relacionadas con tareas, procesos y fortalecimiento de relaciones. Así se han de contemplar consideraciones como el tiempo necesitado para conversaciones espontáneas, de *feedback* y de recuento frente a las coordinaciones realizadas; la calidad y cantidad de interacciones frente a las responsabilidades de ejecución de tareas del colaborador; y la socialización natural, respectivamente. Con ello se permitiría, según Whillans, Perlow y Turek (2021), que los gerentes hagan ajustes y una disposición asertiva de los tiempos y herramientas de comunicación adecuadas para el éxito de la convivencia en el entorno virtual, sean sincrónicas, permitiendo la discusión en tiempo real, con herramientas de

videoconferencia; o asincrónicas, en donde se puede recibir, en distintos momentos, retroalimentación de los colaboradores, según lo procesen.

Por su parte, a nivel individual, estudios como el de Harter, Schmidt y Hayes (2002, p. 275), muestran la existencia de una relación recíproca entre el compromiso organizacional y los resultados de negocio, vinculado a la productividad. Asimismo, se consideran al empoderamiento, al mejor desempeño individual y grupal, la satisfacción sobre el trabajo y el atractivo organizacional del lugar de trabajo como beneficios de este concepto (Lenehan, 2016, p. 4). Por tales efectos comerciales y en el talento, se involucra al compromiso organizacional en las prácticas de gestión humana (Harter et al, 2002, p.275), así como se presta relevancia al rol del supervisor por su impacto en el ambiente de trabajo percibido por los colaboradores (Getahun & Chang, 2019, p.6). Estos esfuerzos, enfocados en atraer y fidelizar a los colaboradores actuales y potenciales de la empresa, se componen por prácticas que conforman el concepto de *employer brand*, definido por Minchington como la “imagen de la organización como un buen lugar para trabajar” para tales públicos, “cuyo alcance trasciende la frontera de las relaciones laborales” (2013, p. 51, como se citó en Sheen, 2018b, p. 29).

Esto continúa tomando peso en el contexto actual, considerándose los medios de comunicación más adecuados, por parte de los líderes, para tener diálogos emocionales con sus equipos frente a las pérdidas humanas producto de la pandemia, desde una mirada compasiva, empática y auténtica (Whillans, Perlow & Turek, 2021, p. 4). Igualmente, se observa en la planeación de un futuro retorno a las labores presenciales donde, como menciona Zucker (2021, pár. 2), se recomendará un proceso de *re-onboarding* para los colaboradores que iniciaron sus labores en las organizaciones en el entorno remoto. Ello, procurando una experiencia positiva de adaptación cultural y espacial, desde estrategias formales e informales de comunicación, que pueden trascender el espacio laboral.

2.1.6 El rol de los gerentes y mandos intermedios en la comunicación en el entorno *online*

Según Berceruelo (2020, p. 82), en contextos de crisis, “los directivos y los profesionales encargados de la gestión de la comunicación se centran en minimizar los efectos que las noticias negativas pueden tener” en sus públicos de interés y, en el particular caso, en los colaboradores. Como postulan Honigmann, Mendy y Spratt (2020, p. 2), estos últimos,

han encontrado en sus líderes una fuente de confianza informativa ante la coyuntura, incluso por sobre las instituciones del Estado. Frente a tal responsabilidad, se torna prioritario que los puestos con un equipo humano a cargo, sean directivos o mandos intermedios, cuenten con “herramientas y habilidades para traspasar el conocimiento y la información de la mejor manera posible” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 114).

Por su parte, la presencia de mandos intermedios de áreas en la estrategia de comunicación interna cobra gran relevancia, al tener el poder de “facilitar (u obstaculizar) los mecanismos que su personal requiera para sentirse cómodo en el trabajo” (Sheen, 2018b, p. 39). Ello responde a la cercanía alcanzada entre los colaboradores y sus jefes directos, por sobre la desarrollada con los gerentes, que evidencia en los mandos intermedios un mayor nivel de conocimiento de sus equipos y una consecuente apertura de los mismos a interiorizar la cultura corporativa, incrementar su sentido de compromiso y motivarlos respecto al alineamiento de sus labores con los objetivos empresariales; guiados por sus jefes directos (Johansen, 2013, como se citó en Sheen, 2018b, p. 39). Ante lo mencionado, la firma de consultoría PricewaterhouseCoopers [PwC] (2020a), hace mención de los líderes de primera línea como “piezas clave para mantener alineada a toda la operación y colaboradores” (p. 27). Tal entorno de confianza, adicionalmente, dota a los mandos intermedios del poder de interceder por sus colaboradores a cargo y “conectarlos con la alta dirección trasladando las instrucciones y comunicaciones de ida y vuelta”, así como aterrizando las estrategias de comunicación a sus equipos (Sheen, 2018b, p. 40).

Este impacto directo en la motivación y desarrollo del sentido de compromiso en los colaboradores, que se hallan en un nuevo entorno laboral, hace del líder un apoyo hacia los supervisores (Dirani et al., 2020, p. 383; APS, 2020, p. 2). De tales postulados que, según Xifra (2018), el desarrollo de un liderazgo transparente pueda generar resultados favorecedores en cuanto a reputación interna, al contribuir “en gran medida a la percepción positiva de los empleados sobre la organización” (p. 8), y a nivel externo.

Abordando la posición de liderazgo de los niveles organizacionales superiores, según Dirani et al., (2020, p. 390), si bien este nivel jerárquico aporta en la pronta identificación de las prioridades organizativas, tendrá mayor valor al compartir la responsabilidad de liderazgo entre su equipo, para asegurar el alcance de las estrategias comunicacionales y el cumplimiento de objetivos.

Ante la pandemia por COVID-19, y como se comentó en acápites anteriores, el papel adquirido por el grupo de mayor legitimidad de la organización, al ejercer liderazgo, debe ser el de, inicialmente, dar flexibilidad a los colaboradores ante el ajuste a una situación de trabajo distinta (Dirani et al., 2020, p. 383); y, con mayor prioridad, el “gestionar la comunicación interna con transparencia, con la máxima claridad posible, con calma y con empatía”, priorizando el diálogo de doble vía y procurando esbozar sobre el destino de la compañía a partir de la resiliencia organizacional (Xifra, 2020, p. 10; Dirani et al., 2020, p. 391).



CAPÍTULO III: LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

3.1 Pacasmayo

3.1.1 Resumen ejecutivo

Cementos Pacasmayo S. A. A. es una empresa de capitales peruanos (75.01%) y norteamericanos (8.16%) que inició operaciones en 1949 con el nombre de Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte S.A., y opera en el norte y nororiente del país. En 1955, el grupo nacional Hochschild se convirtió en su principal accionista y, dos años más tarde, la empresa cambió de nombre al actual, Compañía de Cementos Pacasmayo (Pacasmayo, s. f. a; Pacasmayo, 2019, p. 98).

Se dedica a la fabricación y comercialización de cemento, concreto y prefabricados, y provee a la inmensa industria de la construcción de insumos tales como soluciones de cemento embolsadas, prefabricados industriales y ligeros, pintura; y cal. Tiene cuatro canteras propias, que proveen de insumos a las plantas, propias y de las empresas subsidiarias, ubicadas en Contumazá (Cajamarca), Rioja (San Martín), Sechura (Piura) y Pacasmayo (La Libertad) (Pacasmayo, 2020, p. 76-77). Posee asimismo tres plantas de producción de cemento (Piura, Piura; Pacasmayo, La Libertad; y Rioja, San Martín); ocho plantas concreteras (Piura, Piura; Chiclayo, Lambayeque; Cajamarca, Cajamarca; Pacasmayo y Trujillo, La Libertad; Santa, Áncash; y Rioja y San Martín, San Martín); cinco de prefabricados (dos en Piura; Piura; Pacasmayo y Trujillo, La Libertad; y Rioja; San Martín); y una de cal (Pacasmayo, La Libertad) (Pacasmayo, s.f.b; Apoyo & Asociados, 2021, p. 3; Pacasmayo, s.f.c; Pacasmayo, s.f.d; Pacasmayo, s.f.e).

Sus productos se distribuyen a través del canal masivo, desde una red de 405 tiendas minoristas de construcción bajo la marca DINO (Distribuidora Norte Pacasmayo) –subsidiaria comercial de Cementos Pacasmayo–, comerciantes asociados y no asociados, tiendas de *retail* de productos y materiales para el mejoramiento del hogar (Sodimac, Plaza Vea, Maestro) y tiendas propias, bajo la marca Dino Experto. En segundo lugar, se tiene al canal industrial, dirigido a la atención de constructoras, empresas de todo tamaño y plantas concreteras (Pacasmayo, 2019, p. 16).

Al 2020, la compañía contaba con una planilla de 1657 empleados, de los cuales 46% están en el área de producción y 54% en las áreas administrativas (Pacasmayo, 2020a, p. 31). A ese personal se suma un promedio de 1130 trabajadores que son subcontratados anualmente para las labores del *core business*. En total la fuerza operativa de trabajo puede llegar a 1898 personas por año, entre empleados y personal tercerizado (Pacasmayo S. A. A., 2020a, p. 17).

La empresa ocupa el segundo lugar en ventas de cemento del país (después de UNACEM) y el primero en la región del norte peruano (Apoyo & Asociados, 2020, p. 1).

3.1.2 La decisión de la Alta Dirección durante la pandemia

A raíz de la declaratoria de emergencia nacional por la pandemia (16 marzo 2020) Pacasmayo cerró sus plantas de producción por nueve semanas, del 16 de marzo al 20 de mayo del 2020, y anticipando las medidas del gobierno, su CEO trasladó el trabajo administrativo al entorno remoto en febrero del mismo año.

Durante este período de paralización de operaciones, la alta gerencia de la empresa preparó el retorno al trabajo presencial en las fábricas, al trabajo administrativo presencial y de adaptación al trabajo virtual, mediante la concepción de un plan que no solo cumpliera con las normatividad vigente sobre salud y seguridad en el trabajo y sobre bioseguridad en tiempos de pandemia, sino que también hiciera sentir a sus empleados protegidos física y emocionalmente en las instalaciones de trabajo o en las nuevas “oficinas virtuales”.

Para ello, la compañía constituyó un comité que diseñó un plan para asegurar el retorno seguro y ordenado a las labores y apoyar la gestión de la continuidad del negocio (*Business Continuity Management*³). El comité estuvo compuesto por los responsables de las áreas de Comunicación Interna, Salud y Seguridad Ocupacional (SSOMA), Marketing, Operaciones, y área Comercial, y reportó a la Alta Dirección.

³ Se conoce como *Business Continuity Management*, BCM, según la norma ISO N.º 22301, al modo de gestionar la continuidad empresarial posterior a eventos disruptivos que afecten la gestión comercial de los negocios, evitando o mitigando los riesgos en su proceso de recuperación.

El plan, titulado “Protocolo de Reinicio de Operaciones”, abarcó medidas y procedimientos para cuidar la integridad física y mental de los trabajadores y puso énfasis en la comunicación preventiva en salud. “Desde Pacasmayo, frente a la adversidad, siempre nos vamos a preocupar por tu seguridad, tu salud y tu bienestar” fue uno de los mensajes que envió el CEO a todo el personal antes del reinicio de operaciones en la compañía (D. Arispe, comunicación personal, 20 de mayo de 2021). La empresa buscaba que los trabajadores se sintieran protegidos en su empresa y así la productividad laboral no fuera afectada.

El citado protocolo y toda la comunicación interna relacionada se enmarcó en el concepto de “Un Nuevo Pacasmayo”, que fue ideado por el CEO, y alineado con el comité ad hoc mencionado, para mirar la emergencia que se estaba viviendo no como una amenaza sino como “un nuevo capítulo en la historia de la empresa”. Ello requería que todos en Pacasmayo se adapten a los nuevos cambios -nuevas formas de trabajo e interacción en las labores diarias- que la situación exigía (R. De La Vega, comunicación personal, 17 de mayo de 2021).

El concepto “Un Nuevo Pacasmayo” surgió como un “acelerador” de la cultura corporativa que exigía que la función de la comunicación esté al servicio del plan de retorno al trabajo de manera que todos sepan el por qué y para qué de las nuevas disposiciones en cuanto a la salud y seguridad, y apoyen los cambios. Por esa razón el trabajo del área de Talento y Cultura y Comunicación Interna estuvo directamente relacionado en el despliegue de la buena práctica de comunicación (B. Falconí, comunicación personal, 19 de mayo de 2021).

En el gráfico 1, resumimos los componentes del plan de retorno al trabajo. Dos de estos se tienen que ver con asuntos de gestión (*management*) y los cuatro siguientes con asuntos propiamente dichos de comunicación interna o vinculados a esta función:

Figura 1

Esquema de trabajo para el "Protocolo de Reingreso de Actividades" de Pacasmayo

1. Rediseño de infraestructura
• Adecuar espacios físicos de trabajo para evitar aglomeraciones y focos de contagio del COVID-19, tanto en plantas como en las oficinas administrativas y lugares comunes de tránsito de personas.
2. Formulación de procedimientos
• Elaborar los nuevos procedimientos que ayuden a que el plan de retorno se cumpla sin alteraciones en cada planta y área del negocio.
3. Capacitación de jefes y gerentes (a los que la empresa llama "líderes")
• Formar un líder Pacasmayo empático, cercano, preocupado por su equipo y que cumpla, a su vez, con los protocolos dispuestos.
4. Supervisión del desempeño de los "líderes"
• Monitorear el modo en que los líderes orientan a sus equipos de trabajo y aseguran el cumplimiento del Protocolo de Reinicio de Operaciones y normas de la empresa.
5. Difusión de las disposiciones del nuevo protocolo
• Identificar puntos de contacto físicos y virtuales con colaboradores, para un despliegue gráfico que les brinde información referente a la COVID-19 y al protocolo.
6. Apoyo a las acciones de reinducción al personal sobre el protocolo
• Generar una cultura de prevención, orientada a seguir las medidas de bioseguridad y el "Protocolo de reinicio de operaciones", considerando la falta de conocimiento inicial frente a la COVID-19.

Nota. Las acciones de gestión son # 1 y # 4 y las comunicacionales son las # 2, 3, 5 y 6.

Elaboración propia.

3.1.3 El problema y oportunidad presentados para la comunicación interna en Pacasmayo

El reto para la empresa fue comunicar y difundir los contenidos del protocolo al personal antes del retorno a las labores, es decir, en circunstancias en que los empleados no se encontraban en el centro de trabajo. Ante ello, Pacasmayo pensó en las siguientes formas de comunicar:

- Para personal de producción, esencialmente el operativo, que por la naturaleza de su trabajo recibía información en forma personal y directa en el lugar (físico) donde se desempeñaba, se diseñaron canales de comunicación digital. El primero de ellos fue la plataforma *WhatsApp*, donde se crearon grupos por sede con los operarios que regresaban a trabajar.
- Para el personal administrativo, la comunicación del protocolo se dio a través de canales *online* que se venían empleando. La práctica del *home office* se había

implementado previamente en la sede de Lima, como parte de sus políticas de trabajo flexible, de donde un día a la semana, diferente a lunes o viernes, el colaborador podía escoger trabajar desde casa.

3.2 APOYO Comunicación

3.2.1 Resumen ejecutivo

APOYO Comunicación S. A. es una empresa consultora en el ámbito de la comunicación corporativa que inició sus actividades en 2003. Es parte del Grupo Apoyo, empresas de capitales nacionales fundada en 1977 en Lima.

Ofrece sus servicios de asesoría en la planificación y gestión de la comunicación, las relaciones públicas, el marketing y la gestión de crisis a empresas e instituciones de diversos sectores de la actividad económica (APOYO Comunicación, s.f. a). Su planilla de empleados la conforma un equipo multidisciplinario de 80 profesionales (consultores) y empleados administrativos.

Ha sido reconocida como la mejor agencia de relaciones públicas de los premios de la Asociación Nacional de Anunciantes del Perú (ANDA), en los años 2015, 2016, 2018 y 2019, que consideró el aporte de la consultora en el éxito de las campañas de sus clientes (APOYO Comunicación, s. f. b).

Con un año de antelación la empresa había empezado a flexibilizar sus normas de Recursos Humanos y permitió trabajar a los empleados desde casa una vez a la semana. Desde entonces, el trabajo cuatro veces a la semana en la oficina y una vez en casa se institucionalizó.

3.2.2 El problema y oportunidad presentados para la comunicación interna en APOYO Comunicación

La compañía, en marzo del 2020, se encontró con un nuevo escenario: tener que trabajar los cinco días a la semana desde casa, es decir, pasar a un trabajo remoto al 100%. En este caso, el “golpe” no fue tan fuerte, por el antecedente del trabajo semipresencial al que nos hemos referido en el párrafo previo.

La empresa entendió que esta nueva forma de trabajo, que alejaría a los empleados entre sí, sumada a las medidas de aislamiento social, tendría efectos adversos en la salud de sus empleados, por lo cual comenzó a idear acciones para aprovechar el entorno virtual de trabajo, reducir los riesgos en la salud del personal frente al aislamiento social, y mantener la calidad de los servicios al cliente. Mediante discusiones entre la gerente general y la gerencia de recursos humanos y finanzas, se llegó a definir tres tipos de acciones para abordar el problema: “acciones de prevención en salud”, “acciones de medición”, y acciones de comunicación, en respuesta (J. Prinsen, comunicación personal, 5 de mayo de 2021).

Las acciones de prevención de la salud del colaborador abarcaron la difusión de las medidas de protección de la salud y conversaciones constantes con los empleados para conocer su estado de salud y el de sus familiares directos y poner en práctica un protocolo diario de control de los colaboradores de la empresa y sus familiares. Este comprendía consultar su estado de salud diario y sintomatología, frente a la COVID-19, así como verificar si sus equipos de trabajo funcionaban adecuadamente.

Las acciones de medición se centraron en la aplicación de encuestas a los empleados, entre los meses de marzo y octubre del 2020, para conocer su sentir acerca de las nuevas formas de trabajo y sus expectativas frente al retorno al trabajo presencial (J. Prinsen, comunicación personal, 5 de mayo de 2021). Estas encuestas ayudaron a conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados en un tiempo tan difícil como lo ha sido la pandemia. en el trabajo.

Las acciones de comunicación se centraron en ayudar a las estrategias de gestión de personas a que el desempeño del personal no decaiga en este escenario remoto.

3.3 Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA)

3.3.1 Resumen ejecutivo

El Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA) es un centro particular de enseñanza de idioma inglés y promotor de actividades artísticas y culturales norteamericanas y peruanas. Fue fundado en Lima en 1938. Ofrece también servicios de

enseñanza de idioma castellano a extranjeros y de traducciones e interpretaciones inglés-español-inglés.

Tiene 12 locales en Perú: seis en Lima (distritos de Miraflores, Lima Centro, San Miguel, La Molina, Lima Norte y Surco) y seis en provincias (Chimbote, Iquitos, Pucallpa, Huaraz, Ica y Chincha). Hasta 2017, la institución es el centro cultural y educativo, de cooperación Estados Unidos, más grande de Latinoamérica (ICPNA, s. f.).

78% de ingresos del ICPNA provienen de su programa académico de inglés; el 16%, de la venta de materiales de estudio y, el 6%, responde a la aplicación de los 38 exámenes internacionales de inglés en promedio anualmente (Ruberto, 2017, pág. 6).

Tiene 1487 empleados, de los cuales 64% son profesores de inglés y 36% es personal administrativo.

3.3.2 El problema y oportunidad presentados para la comunicación interna en el ICPNA

La institución tenía planes de ampliar su infraestructura para atender la alta demanda de alumnos en Lima y en provincias del país cuando llegó la pandemia por COVID-19. Suspendió sus servicios de enseñanza presencial el 12 de marzo del 2020 y los trasladó, aproximadamente dos semanas más tarde, al entorno virtual. En esta fecha, los colaboradores administrativos pasaron a laborar remotamente, como medida de seguridad y prevención. Por su parte, el personal docente dejó de dictar por un periodo de tiempo, hasta que se habilitaran las clases virtuales (15 de abril del 2020).

La institución observó las dificultades para la comunicación entre las gerencias y los colaboradores docente, cuyo tiempo lo dedicaban íntegramente a las labores de docencia online. Ello implicaba que no les quedaba tiempo para atender las comunicaciones de la empresa. La institución inició entonces las prácticas *online* para dirigirse los docentes con claridad y transparencia, sin interferir en el tiempo de sus labores de enseñanza.

La gerencia de gestión humana en coordinación con la alta dirección creó dos iniciativas, que daremos cuenta en el capítulo de resultados.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo y enfoque de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva: examina la creación y desarrollo de buenas prácticas de comunicación interna online, de un grupo específico de tres empresas, durante el contexto de pandemia por COVID-19.

El enfoque empleado es el estudio de caso, de carácter cualitativo. Se utilizan técnicas de recolección de datos no numéricos, que buscan “descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 8).

4.2 Universo y muestra de estudio

El universo de estudio fueron las empresas en el Perú y las acciones de comunicación interna durante el trabajo remoto por la COVID-19. Se seleccionó como muestra los casos de tres empresas: Pacasmayo, APOYO Comunicación y el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), que recibieron el reconocimiento “Liderando el cambio en la adversidad” organizado por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú), y EY Perú, en la categoría de “Experiencia al colaborador” (ABE, 2020b).

En las tres organizaciones, las entrevistas se hicieron a quienes tienen funciones de dirección o de supervisión de equipos, o a los responsables de la función de la comunicación interna.

Se muestran los nombres, cargos e instituciones⁴ de donde provienen los actores entrevistados en el siguiente cuadro:

⁴ Los profesionales entrevistados aceptaron que sus nombres y cargos fueran mencionados en la presente tesis.

Tabla 1*Entrevistas realizadas para el análisis de caso: Pacasmayo, APOYO Comunicación e ICPNA*

Entrevista principal a representante de comunicaciones internas (Anexo 1)		
Empresa	Cargo	Nombre
Pacasmayo	Analista de Comunicación Interna	Rodrigo de la Vega
APOYO Comunicación	Gerente de Recursos Humanos y Finanzas	Jeroen Prinsen
ICPNA	Jefe de Bienestar, Clima y Comunicación Interna	Alberto López
Entrevistas a gerentes y mandos intermedios (Anexo 2)		
Empresa	Cargo	Nombre
Pacasmayo	Jefe de Talento y Cultura	Breny Falconí
	Gerente Central de Gestión Humana	Diego Aríspe
APOYO Comunicación	Gerente General	Milagros Avendaño
	Directora de Comunicación Empresarial y Marca	Giuliana Luján
ICPNA	Jefe de Administración de Personal	Patricio Villamonte
	Jefe de Selección, Capacitación y Desarrollo	Pierre Alcócer

Estas entrevistas se realizaron entre el 5 y el 20 de mayo del año 2021.

4.3 Técnicas e instrumentos

La técnica aplicada en la investigación fue el estudio de caso, que busca centrarse en el examen exhaustivo de acontecimientos surgidos en grupos específicos y su conducta

respecto a estos. Dicho procedimiento se realizó con las tres empresas objeto de estudio (Niño, 2011, p. 38).

Este estudio se hizo posible a través de la reunión de datos, el desarrollo de entrevistas y la observación y análisis de contenidos propios de la buena práctica de comunicación interna. Así, a nivel cualitativo, se realizó, en primer lugar, el análisis de data histórica de la empresa. Seguidamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad, dirigidas al representante de la ejecución de la buena práctica y a jefes involucrados en su desarrollo, basadas en una guía de preguntas específicas, con la posibilidad de incorporar preguntas adicionales de precisión de conceptos abordados (Hernández et al, 2006, p. 597). Es importante resaltar, en cuanto a la entrevista a gerentes y jefes, que ha respondido a que el posicionamiento del área de comunicación interna, según Cuenca & Verazzi (2020), requiere de la interiorización completa de su relevancia respecto al alcance de los objetivos organizacionales y, en tal búsqueda, involucrar en las acciones tanto a “mandos de conducción” como a “líderes informales o *influencers*” puede repercutir en el alcance de los mensajes difundidos, incluso en un contexto remoto.

4.4 Procedimientos

Para fines de la presente investigación, se contactó, a través de la plataforma *LinkedIn*, con representantes de las áreas de gestión humana y comunicación de diecisiete empresas peruanas, que recibieron también el reconocimiento “Liderando el cambio en la adversidad” (ABE, 2020b), invitándolas a participar del estudio. De ellas, se obtuvieron nueve respuestas, y la posterior confirmación de participación de tres empresas, con las que se desarrolló la investigación.

En cuanto al procedimiento para la recolección de datos, a nivel cualitativo, se realizó la revisión de data histórica de las empresas, a través de datos solicitados hacia la misma y los hallados en sus sitios web oficiales, que aborden sus prácticas de gestión humana y comunicación. Ello aportó a conocer información como:

- Información sobre la empresa.
- Gestión humana y de la comunicación interna.
- Problemas y oportunidades para el despliegue de las buenas prácticas.

Asimismo, con enfoque en el conocimiento de la buena práctica *online* de comunicación interna, se desarrollaron entrevistas a profundidad dirigidas a los profesionales de las empresas Pacasmayo, APOYO Comunicación y el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), relacionados con la ejecución de las mismas, desarrolladas durante el periodo de pandemia, en el 2020.

Adicional a tales entrevistas, con el objetivo de conocer el rol de los gerentes y mandos intermedios en el desarrollo de la buena práctica online de comunicación interna, se entrevistó a dos jefes de cada organización.



CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Las buenas prácticas de comunicación interna *online* analizadas

5.1.1 Pacasmayo

El protocolo de reinicio de operaciones se hizo para “informar, sensibilizar y prevenir a todos los colaboradores de Cementos Pacasmayo y las subsidiarias frente al COVID-19”. Se necesitaron tanto decisiones de gestión y operacionales (del día a día) como una serie de actividades de concientización y comunicación a todos los empleados de todo nivel jerárquico y todas las áreas.

- **Concepción del Protocolo de Reinicio de operaciones**

El comité ad hoc de la empresa diseñó un plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo (que llamó “protocolo”). El plan abarcó la formulación de un protocolo de reinicio de operaciones, la capacitación y la sensibilización de los colaboradores.

Se consideraron los siguientes elementos: identificación de los espacios de riesgo en sus operaciones; política de medidas preventivas; acciones de salubridad y bioseguridad en las instalaciones de la empresa; y una campaña de comunicación y sensibilización de prevención y cuidado frente a la COVID-19.

El protocolo se dirigió a dos públicos: personal de producción (plantas) y personal administrativo (oficinas). Dentro de estos grupos, de igual forma, se consideró al personal que se encontraba como parte del grupo de riesgo, debido a factores etarios y de salud. Esta segmentación ayudó a aplicar las medidas preventivas y de bioseguridad en la empresa desde que el personal ingresaba a la empresa hasta su salida, pasando por las diversas interacciones de trabajo durante el día.

Por ejemplo, con la intervención del equipo de seguridad y salud ocupacional de la empresa, para las fábricas de la ciudad de Pacasmayo (en La Libertad): A) Se rediseñó la infraestructura para evitar aglomeraciones. B) Se definió el contenido de la nueva señalización que se colocaría en las instalaciones de la empresa (fábricas y oficinas), referidos a los protocolos de bioseguridad.

En cuanto al programa de capacitación para los empleados, estuvo compuesto por charlas de re-inducción para todos con el propósito de que estén alineados con la misma información sobre las acciones preventivas en salud.

Finalmente, la empresa acordó que los gerentes y jefes de unidad fueran más estrictos con su función de supervisión para asegurar el cumplimiento del protocolo en sus equipos en todo momento. El área de Gestión Humana entrenó a un grupo de colaboradores en cada área funcional, denominados “Inspectores COVID”, para que ayuden a los gerentes en el cumplimiento del protocolo y en la aplicación de las medidas correctivas tan pronto se viera que alguna medida no se cumplía.

- **La comunicación del protocolo**

El Comité usó una combinación de herramientas y canales *online* y *offline* para difundir el protocolo a todos los empleados. Los canales usados fueron, *WhatsApp*, *Workplace*, el correo electrónico, el circuito cerrado de pantallas y banners verticales (tótems). A través de estos canales se realizaron las siguientes acciones:

- **Primera etapa de la comunicación del protocolo:**

La narrativa de la campaña de difusión trató de informar sobre las medidas de prevención y autocuidado del protocolo, para evitar contagios de COVID-19 en el reingreso de operaciones presenciales. Tuvo como eje el *slogan*: “En Pacasmayo nos preocupamos por tu seguridad, salud y bienestar”. Se desplegaron las siguientes acciones:

- a) Producción de un video animado sobre el retorno al trabajo, tarea que fue encargada a una agencia realizadora y supervisada por el equipo de comunicación interna. El equipo revisó que los contenidos estuvieran en línea con el protocolo de reinicio de operaciones generado. El producto final fue un video que se refirió a las siguientes medidas:

Tabla 2

Contenido abordado en el video principal del “Protocolo de reinicio de operaciones” en Pacasmayo

	Traslado hacia las operaciones
	Controles de ingreso y salida de las instalaciones
Personal operario (trabajo presencial)	Trabajo en operaciones (limpieza y desinfección de equipos de protección personal, formatos de trabajo y supervisión digital)
	Uso de áreas comunes (señalización)
Personal administrativo (trabajo presencial)	Limpieza y desinfección de equipos de trabajo
	Uso únicamente de módulos señalizados para el trabajo
Personal administrativo (trabajo remoto)	Prohibición de reuniones laborales presenciales
	Organización de espacio y horario laboral
	Distanciamiento social
Lineamientos generales	Higienización personal
	Uso de mascarilla facial en espacios públicos

El video se comunicó en la empresa por los siguientes canales:

- i. Correo electrónico:** A través del correo del área de Comunicaciones se dio a conocer, tras la reinducción inicial obligatoria, el video ilustrativo del protocolo al total de colaboradores administrativos.

- ii. **WhatsApp:** El área de comunicación interna creó grupos, según las sedes de sus plantas, específicamente para compartir los contenidos de la buena práctica. Los mensajes enviados no tenían posibilidad de réplica por parte de los operarios miembros del grupo.
 - iii. **Workplace:** Posterior a la comunicación principal, el producto comunicacional se recortó en siete cápsulas de video. Tres de ellas se dirigieron al personal administrativo.
 - iv. **Circuito cerrado de pantallas y tótems (expositores informativos verticales, que proyectan comunicados informativos en formato de video o imagen estática):** Medios *offline* donde se difundieron cinco de las cápsulas en las plantas, dirigidas al personal operario diariamente.
 - v. **Transmisiones por radio en los buses de la empresa:** Al momento del traslado de colaboradores hacia las plantas, los buses reproducían los mensajes del protocolo mediante grabaciones de audio.
- b) **Exhibición de “señalética”⁵ para todas las fábricas y canteras, así como oficinas del país.** El equipo se encargó del diseño conceptual de la señalética y encargó su elaboración a terceros (avisos en formato de stickers de piso y gráficas para los *tótems*). Los principales mensajes giraron alrededor de los nuevos hábitos de bioseguridad y el distanciamiento físico para realizar las labores.
 - c) **Difusión (inclusión) de mensajes relacionados al protocolo, prevención y autocuidado frente a la COVID-19 en los guiones de todos los eventos virtuales** en las plataformas de *Workplace*, *Zoom* y *Google Meets*.
 - d) **Difusión de mensajes de refuerzo al video sobre el protocolo.** Para poner énfasis en el contenido del video, la empresa también decidió difundir mensajes a los empleados que recordaran las medidas de bioseguridad, así

⁵ Uso de símbolos reconocibles por los miembros de una organización para orientar el accionar de un grupo de colaboradores en un espacio físico específico.

como mantenerlos al día con las noticias sobre el manejo de la pandemia en el país.

Estos mensajes se difundieron diariamente vía la plataforma *Workplace* y correo electrónico (a empleados administrativos) y vía los grupos de *WhatsApp* (a empleados de producción). La información también se anunciaba en la forma de alertas informativas en la *intranet* corporativa.

La empresa quería que en esta tarea también tengan un rol los gerentes de áreas funcionales y, por ello, el área de comunicación interna les enviaba piezas informativas (gráficas y videos) vía *WhatsApp*, para que ellos las trasladen a cada uno de sus equipos. De esta manera, había un canal adicional para asegurar que la información llegara a todos los públicos internos.

- **Segunda etapa de la comunicación:**

Comenzó luego de que las empresas en el país, como Pacasmayo, ya tenían el permiso para reiniciar el trabajo presencial en las plantas, a partir de mayo del 2020. En esta etapa, la comunicación tuvo un fin de recordación y “mantenimiento” de los mensajes de la primera etapa. Los mensajes apelaron más a la conexión emocional con los empleados (mensajes “inspiracionales”), e incluían algunos *slogans* como: "Recuerda que tú eres un héroe para tu familia" y "no bajas la guardia".

a) **Aplicación de la primera encuesta (llamada “pulso”)**, para conocer la percepción del colaborador frente al reinicio de operaciones. El cuestionario fue desarrollado por el área de Talento y Cultura; una de sus variables fue conocer la percepción sobre las actividades de comunicación interna. El área de comunicación interna difundió la misma a través del correo corporativo. En base a resultados, se halló que un aproximado del 90% de colaboradores consideró que la comunicación difundida fue necesaria y valiosa para su trabajo. Asimismo, se midió el nivel de uso que se daba a la información, donde se destaca que era compartida con familiares, reenviada entre colaboradores, entre otros.

b) **Producción de piezas gráficas y audiovisuales complementarias** que se centraron en la difusión de testimonios de los colaboradores y sus familiares sobre los hábitos de higiene y prevención, frente a la COVID-19, que venían cumpliendo en su centro de trabajo y sus hogares.

c) **Transmisiones en vivo de mensajes del CEO a todos los empleados de la empresa.** A través de la plataforma *Workplace*, el presidente del Directorio de la empresa se dirigió, en alrededor de cuatro ocasiones, a los colaboradores para transmitir por fuente directa la preocupación de la empresa por el trabajo y el bienestar de los empleados. Otro de los temas que abordó también en estas transmisiones fue el resultado de las encuestas al personal (ver punto “a” sobre las encuestas “pulsos”). El propósito con estos encuentros en vivo y en directo fue reforzar el mensaje de “Un Nuevo Pacasmayo”, es decir, una empresa que seguía adelante en un periodo difícil gracias al esfuerzo y compromiso de toda la familia Pacasmayo. Estas transmisiones en simultáneo, luego, quedaban grabadas y eran compartidas, por el área de comunicación interna, con el personal operario, a través de los grupos de *WhatsApp*.

- **Tercera etapa de la comunicación:**

Llegó desde el mes de agosto, y tuvo el propósito de hacer cumplir las normas de salud y seguridad ocupacional y de poner énfasis en la importancia de apoyar colectivamente este cumplimiento, porque la seguridad de todos los empleados dependía de cada uno de ellos, independientemente de cargos jerárquicos y áreas de la empresa. Se creó la campaña: “Tómatelo en serio” que se desplegó hasta diciembre del 2020, e incluía *slogans* como: “Eres pieza clave en esta lucha”.

Las principales actividades que se desarrollaron en esta etapa fueron:

a) **Producción y difusión de piezas gráficas y audiovisuales** (tales como videos, y diseños con fotos de colaboradores y texto). El contenido de estas piezas mostraba casos de contagio y aclaraba mitos que podrían confundir a los empleados ante la COVID-19. De igual modo, se abordó la salud mental del colaborador. Los videos testimoniales, difundidos por *Workplace* (personal administrativo) y *WhatsApp* (personal operario), mostraban al personal operario que atravesó la enfermedad de la COVID-19, hablando

sobre la no estigmatización en el espacio de trabajo. Asimismo, se tuvo videos de familiares de los colaboradores (hijos) pidiéndoles cuidarse para que puedan volver a casa sanos. La comunicación buscó alinearse a una campaña del Gobierno del Perú, alusiva a concientizar a la población apelando a las consecuencias negativas de subestimar el peligro de contagio.

- b) Producción y difusión de un video sobre prevención en salud con motivo de la cercanía de las fiestas de fin de año.** Durante diciembre, las piezas comunicacionales apelaron al mensaje "Regalemos seguridad y salud". El video buscó brindar recomendaciones puntuales frente a evitar el contagio durante las salidas por compras relacionadas a la navidad, promoviendo también evitar reuniones o aglomeraciones. Este mensaje se difundió a través de Workplace, WhatsApp y por LinkedIn.
- c) Aplicación de encuesta de satisfacción laboral.** La empresa decidió medir anualmente el compromiso de los colaboradores con su trabajo, y diseñó una encuesta para ser aplicada por todas las áreas. El área de Talento y Cultura lideró la aplicación y tratamiento de información obtenida. Por su parte su difusión se dio a través del correo corporativo, alertado por el área de comunicación interna, que redirigió a una encuesta online. Los resultados fueron mayores a los del 2019 y a su meta estimada del 2020, alcanzando un 79.8% de conexión, compromiso y sentido de pertenencia del colaborador (Pacasmayo, 2020a, p. 40).

5.1.2 APOYO Comunicación

La buena práctica analizada fue dual, basada en las siguientes iniciativas:

a) “Un Café con Vale”

“Un Café con Vale” es una serie de reuniones de carácter informal entre los empleados y una consejera especializada que se realizan con la finalidad de que los empleados expongan sus emociones y estado de ánimo relacionados con el trabajo virtual que realizaban desde marzo del 2020.

Las reuniones se realizan desde el mes de abril, en la plataforma *Microsoft Teams*, dos veces a la semana (martes y jueves), en el horario de 10:00 a. m. y 5:00 p. m., y son opcionales para aquellos colaboradores que necesiten tener un espacio de conversación sobre temas que no sean de trabajo. La persona interesada simplemente agenda con antelación una cita con la consejera y se presenta a la hora prevista para la sesión, que suele tener una duración de 30 a 40 minutos.

- **Cómo se comunicó “Un Café con Vale”**

La empresa presentó esta iniciativa vía *Zoom*, en el espacio de frecuencia trimestral llamado “ACOMpartir”⁶. La gerente general se reunió con todo el personal en abril para darles a conocer el propósito de esta iniciativa y alentar su uso constante.

La promoción de esta práctica también se hizo por la plataforma *Microsoft Teams*. La primera en hacer uso de este canal para referirse a “Un Café con Vale” fue la consejera especializada, para animar a los colaboradores a participar. En este mismo canal, el área de recursos humanos y finanzas publicaba recordatorios sobre la existencia de este espacio gratuito.

Se creó un *blog* con consejos para manejar las experiencias durante el trabajo virtual que eran brindados por la consejera de “Café con Vale”, a través de un canal, llamado con el mismo nombre, en la plataforma *Microsoft Teams*.

Junto con estas acciones en los canales virtuales, la empresa recurrió a formas de comunicación tradicional con los empleados, tales como enviarles a casa (en forma física) un mensaje de agradecimiento por su trabajo junto con un presente de café para disfrutar con sus familiares.

De este modo, al mes de octubre del 2020, “Un Café con Vale” reportó más de 40 sesiones desarrolladas (ABE, 2020c, pág. 4).

⁶ Evento *online*, de corte trimestral, creado a raíz de la pandemia donde la gerente general da a conocer a los colaboradores sobre la realidad del negocio. Se comparten medidas adoptadas por la empresa, iniciativas y resultados de la empresa (incluye comunicar resultados de eNPS interno).

b) Iniciativa para difundir un nuevo beneficio a los empleados: Servicio de atención psicológica

Este nuevo beneficio se dirigió a todos los empleados y para ayudarles a manejar los efectos del aislamiento y del trabajo en su salud mental. Se realizó un convenio con una empresa especializada para los fines de la atención psicológica.

El servicio consta de tres sesiones gratuitas por vía telefónica u *online* hacia los colaboradores. Los empleados interesados en contar con sesiones adicionales podrían hacerlo pagando un precio con descuentos especial por el servicio y que se haría cada mes (mediante un descuento directo de sus haberes).

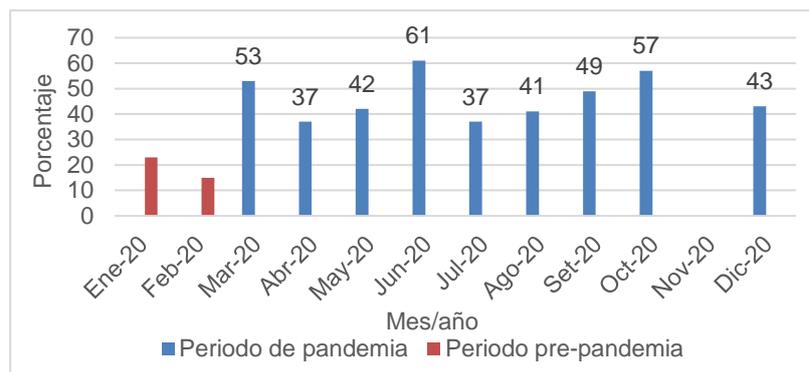
- **Cómo se comunicó el nuevo servicio de atención psicológica**

En septiembre 2020, la empresa presentó el beneficio en el espacio virtual “ACOMpartir”, transmitido a través de *Zoom*. En *Microsoft Teams*, el equipo de Recursos Humanos y Finanzas informó sobre el procedimiento para agendar las sesiones de consejería.

En esa misma plataforma, la empresa publicó testimonios de colaboradores que accedieron a los servicios de atención psicológica de la iniciativa. Estas publicaciones tenían un *link* que redireccionaba al usuario al video del colaborador. Se hizo también énfasis en el número y correo de contacto del centro psicológico.

Para conocer mensualmente la lealtad del colaborador y si los colaboradores recomendarían la empresa a un tercero, se aplicó mensualmente el cuestionario *Employee Net Promoting Score* (eNPS) para la planilla. De sus respuestas, se clasifica al colaborador como "promotor", "pasivo" o "detractor" de la compañía. De ello, como señala la Figura 2, desde el inicio de cuarentena, se tuvo resultados superiores a meses previos del 2020:

Figura 2



Nota. Resultados de aplicación de NPS interno durante el año 2020.

Finalmente, en febrero del año 2021, la consultora continuó desplegando iniciativas para el bienestar del colaborador, como el beneficio de sesiones deportivas y de meditación a través del KAO, que perduran en la actualidad.

5.1.3 ICPNA

La buena práctica analizada fue dual, basada en las siguientes iniciativas:

a) Campaña de comunicación: “#ConectadosenCasa”

“Conectados en Casa” surge durante el mes de marzo del 2020, con el objetivo de mantener informados a sus empleados administrativos y docentes sobre información oficial de la institución y sobre las medidas de salud y prevención frente a la COVID-19. La campaña consistió en compartir, producir y difundir piezas comunicacionales sobre este respecto, así como contenidos referentes a *tips* y actividades para acompañar el día a día del colaborador y sus familias, consejos de ergonomía, pausas activas, nutrición, entre otros.

Entre los materiales producidos estuvieron piezas gráficas enviadas a través del correo electrónico en forma de comunicados formales al colaborador, que podían incluir un *link* a videos ilustrativos de fuentes informativas externas, así como piezas gráficas para la red social interna “ICPNA Connection” en forma de publicaciones y *banners* informativos.

La campaña tuvo como *slogans* “Juntos contra el coronavirus” y “Sigamos conectando”.

El contenido de estas piezas fue supervisado por el equipo de Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA) del ICPNA.

- **Cómo se comunicó la campaña “#ConectadosenCasa”**

El área de Bienestar, Clima y Comunicación Interna difundió las citadas piezas al personal administrativo y docente a través del correo institucional y la red social corporativa “ICPNA *Connection*”. Esta es la red social interna de la institución a la que tiene acceso toda la planilla. Por ambos canales, el área actualizaba los contenidos dos veces por semana.

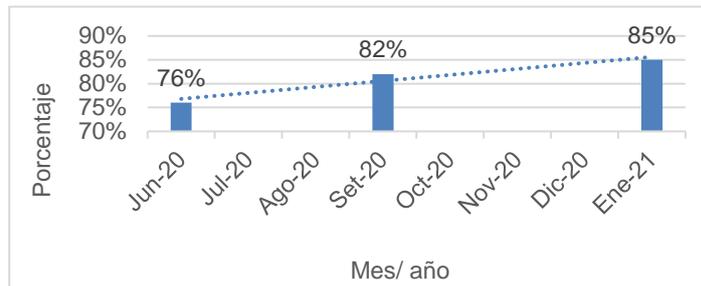
Para asegurar que los mensajes llegaran al personal docente, se usó también:

- **Microsoft Teams:** Por este canal se difundían a los jefes directos de los docentes (*Coaches Académicos*), de cada sede del ICPNA, las citadas piezas comunicacionales, con el objetivo de que estos puedan hacer refuerzo de la información brindada tanto por sus grupos de *Microsoft Teams* como por sus chats personales con docentes, asegurando que estos sean alcanzados.

Para medir la satisfacción del colaborador frente a las acciones desplegadas por la empresa, el equipo de Bienestar, Clima y Comunicación Interna aplicó a los empleados tres “Encuestas de Percepción ICPNA” en junio y septiembre del 2020, y enero del 2021. En esta encuesta se midió la dimensión de “comunicación efectiva”, que involucraba dos variables: El deseo del colaborador de conocer los avances de la institución de forma mensual, y su percepción frente a haber recibido información clara, oportuna y transparente durante la coyuntura. Como se observa en la Figura 5, existe un incremento del nivel de satisfacción de la comunicación, en los meses de aplicación de la encuesta:

Figura 3

Comunicación efectiva en el ICPNA de junio, septiembre del 2020 y enero del 2021



Nota. Incremento en los resultados de medición de la comunicación efectiva, según encuesta aplicada en junio y septiembre del 2020 y enero del 2021. Este resultado aplica para todas las prácticas de comunicación de la institución. Extraído de entrevista a Jefe de Bienestar, Cultura y Comunicación Interna del ICPNA (2021).

Elaboración propia

La campaña “#ConectadosEnCasa” culminó en agosto del 2020 y se relanzó en el mes de febrero del 2021 hasta abril del mismo año, en respuesta a los momentos más álgidos de contagios por COVID-19 en el Perú. Asimismo, fue un marco de referencia para crear un nuevo boletín virtual semanal, iniciado en el mes de octubre del mismo año, llamado: “Conectemos”. Este se crea inicialmente en la plataforma *Microsoft Sway* y, en abril del 2021, migra al espacio de *Microsoft SharePoint*. Este boletín informó sobre salud (física y emocional) y seguridad hacia la planilla y actualizaciones sobre el negocio, frente al avance de proyectos estratégicos. Es producido por el área de Bienestar, Clima y Comunicación Interna, con información que recogía del Gobierno, o que enviaban las áreas de Desarrollo de Capital Humano, Programas Académicos, Alta Dirección, entre otros, según su necesidad comunicacional.

Con esta publicación el ICPNA ha alcanzado 53 ediciones hacia noviembre del 2021, y centraliza la información relevante para el colaborador en cuanto a avances de las áreas de negocio y el contexto y, de este modo, evitar que los mensajes institucionales se dispersaran o perdieran fuerza como cuando eran enviados por diferentes vías y sin una periodicidad específicos.

La institución sigue haciendo uso de otros canales de información, tales como el correo electrónico, la plataforma *Microsoft Teams* y la red social interna “ICPNA *Connection*” pero, al menos, durante el período de trabajo remoto, ha preferido limitar su uso, agrupando la información, para evitar saturar de mensajes a la planilla.

b) Evento institucional: “Town Hall Meeting⁷ – Compartir para crecer”

Es un espacio de comunicación virtual que comenzó en julio 2020 y se realizó mensualmente hasta el mes de octubre del 2020. Originalmente, la creación de esta reunión masiva se replicó de prácticas de la vía presencial. Así, como antecedente, en el 2019, se tenía el espacio “*Growing Together*” dirigido únicamente al personal docente, donde se resaltaban aspectos académicos y de capacitación. Las reuniones masivas (que incluían a los colaboradores administrativos), se denominaban, en la presencialidad, “Compartir para Crecer” y se daban por videoconferencia de forma trimestral, desde una sede del ICPNA (presencialidad), hacia todas las demás sedes a nivel Nacional, y participaba el Gerente General.

En el “Town Hall Meeting” participa el personal docente y administrativo de todo el país, en un evento organizado por el área de Bienestar, Clima y Comunicación Interna y la alta dirección.

La duración de este evento virtual es de aproximadamente tres horas, y busca visibilizar los cambios de gestión surgidos durante la pandemia, y el avance de los proyectos estratégicos del ICPNA, bajo la ponencia del gerente general y gerentes de área (según la información que requieran presentar a la planilla); así como temáticas de relevancia para el colaborador, frente al trabajo remoto y su salud, frente a la coyuntura actual, a través de ponencias externas invitadas.

Este evento virtual mensual (de julio a octubre, en el 2020), dirigido al total de la planilla, es de corte obligatorio y destaca como finalidad fortalecer un sentido de

⁷ Se conoce como “*Town Hall Meeting*” a aquellos encuentros virtuales corporativos en vivo, liderados por la alta dirección y gerencias hacia los miembros de su organización. Se abordan principalmente temáticas relacionadas con el avance y resultados del negocio.

orgullo y pertenencia en el colaborador, y reforzar la cultura organizacional de la institución, a partir de los logros alcanzados en el proceso de cambios atravesados del negocio.

- **Cómo se comunicó el evento virtual “Town Hall Meeting – Compartir para Crecer”**

La institución difundió la primera invitación oficial al evento, en junio del 2020, a través de la agenda corporativa (calendario de *Outlook*) y correo electrónico. La convocatoria a cada encuentro mensual se sigue haciendo por esos canales, con dos semanas de anticipación. La semana previa al evento se envía un recordatorio a través del correo electrónico.

Para la asistencia a la reunión (a través de la plataforma *Teams Live Events* o *Zoom*), la estructura mensual de la reunión es esta:

Tabla 3

Estructura de la buena práctica online “Town Hall Meeting – Compartir para Crecer” en el 2020

Agenda	Representante	Duración
Conexión de participantes	Moderador del evento: Jefe de Bienestar, Clima y Comunicación Interna	Diez minutos
Introducción	Gerente General	Diez minutos
Ponencias	Gerentes de área y/o expositores externos	Primera: Cincuenta minutos Segunda: Veinte minutos
	Break	Diez minutos

Ponencias	Gerentes de área y/o expositores externos	Primera: Veinte minutos Segunda: Veinte minutos
Palabras finales	Gerente General	Cinco minutos

Nota. Agenda ejemplo del evento desarrollado el 29 de octubre del 2020.

Luego de cada encuentro se envía a los participantes una encuesta de satisfacción para conocer su nivel de satisfacción general, satisfacción frente a cada exposición, los temas que los empleados quisieran escuchar en las siguientes reuniones, y sus opiniones sobre cómo mejorar los “*Town Hall Meeting*”. En ese sentido, la participación en los cuatro eventos fue de 647 asistentes en julio, 580 en agosto, 1.012 en septiembre, y 947 en octubre.

Los resultados obtenidos de las encuestas referidas a los cuatro encuentros del 2020, muestran que el nivel de satisfacción general con los “*Town Hall Meetings*” fue, en una escala del uno al cinco, donde cinco representa “muy satisfecho” el promedio de satisfacción fue del 86%, siendo las principales respuestas 4 y 5. En esa línea, las ponencias dirigidas por el gerente general superaban el 80% de satisfacción, representando su credibilidad y aceptación.

El evento se repitió en febrero del 2021, presentado un cambio su dinámica. El evento se dividió en dos partes: Un primer grupo de ponencias se dirigió al total de colaboradores, basado en comunicar avances de los proyectos estratégicos. La segunda parte del evento requirió solo de la presencia de los docentes, con la presencia de una expositora internacional. Frente a la menor acogida en esta nueva distribución, con la participación de 636 colaboradores, la buena práctica pasó a un proceso de reestructuración y levantamiento de información, para implementar las mejoras y asegurar una futura asistencia voluntaria del colaborador hacia los “*Town Hall Meeting – Compartir para Crecer*”. De ello, se obtuvo, entre los principales hallazgos, la percepción de una duración muy extensa en las ediciones

previas del evento (de tres a tres horas y media) y un deseo de los docentes por recibir información más especializada para su rol.

A mediados del 2021, la empresa participó en el estudio de clima laboral de la empresa Great Place to Work (Estudio GPTW). En la variable de credibilidad, frente a la información brindada por la empresa, alcanzó una mejora del 5%, en comparación con el año 2019 (74%).

Asimismo, en la variable que considera la percepción sobre que los jefes mantienen a los colaboradores informados sobre los cambios relevantes de la institución, también hubo una mejora del 8%, respecto al 2019 (73%).

Es posible que el evento “*Town Hall Meeting*”, que ayudó a que la presencia del gerente general sea visible directamente (“en vivo y en directo”), haya ayudado a la mejora de estas dos variables.

5.2 Resultados

En este acápite nos aproximamos a un análisis comparativo de las buenas prácticas con base a los siguientes criterios.

- **Claridad y concisión de la comunicación**

"Menos es más" es el dicho universal que se cumple sobre todo cuando las organizaciones quieren transmitir algo en tiempos difíciles. La empresa Pacasmayo mostró esta claridad de mensajes cuando tradujo los largos textos del protocolo de reinicio de operaciones en “pastillas de videos” en los que orientaba a los empleados a cómo conducirse en el centro de trabajo al retornar a sus labores (Ver el Anexo 5 con el vínculo a estos videos).

En el ICPNA, la brevedad de las comunicaciones se observó en los mensajes a los empleados (administrativos y docentes) con motivo del lanzamiento de la campaña informativa “Conectados en casa”. Esta campaña exhibía abundante información, que se actualizaba constantemente, sobre las medidas de seguridad y salud, sobre las decisiones que iba tomando la institución respecto al trabajo remoto y sobre consejos para que los empleados y sus familias sepan enfrentar de la mejor manera el periodo de aislamiento social y de trabajo en casa. Los mensajes eran piezas gráficas con el título de la campaña

y tres iconos que mostraban el contenido de la campaña que los empleados podían encontrar en la red social interna “ICPNA *Connection*” y en el correo corporativo (Ver el Anexo 7).

APOYO Comunicación no exhibió ejemplos de esta brevedad en la comunicación. Para el lanzamiento de sus dos buenas prácticas se designó a la gerente general el presentarlas, con un mensaje de veinte minutos, durante una reunión virtual con sus empleados, en la que se abordaron también otros temas.

- **Intervención de los líderes empresariales**

En las prácticas estudiadas hemos observado que la intervención de los líderes fue un elemento esencial para que el mensaje de la empresa cale en los empleados y sea más creíble. En Cementos Pacasmayo, el presidente ejecutivo (CEO) no solamente estuvo presente en las actividades de difusión del protocolo de reinicio de operaciones, sino que fue parte del primer grupo de empleados de la alta dirección (gerentes) que fueron capacitados en este protocolo. Este hecho fue conocido por toda la empresa y recibido positivamente por todos los empleados. Adicionalmente a participar en esta capacitación, el presidente, durante el 2020, se dirigió repetidas veces a sus colaboradores a través de sesiones en vivo que se transmitían por la plataforma interna *Workplace*. Allí, sus mensajes fueron de agradecimiento al personal y de aliento a que continúen trabajando en confianza y con la seguridad de que la empresa se preocupa por su bienestar y su salud.

En el ICPNA, el gerente general estuvo siempre presente en las cuatro reuniones “*Town Hall Meetings*” que se realizaron durante el 2020 y que tuvieron una duración de tres horas cada una. Allí, el directivo no solo expresaba el agradecimiento a todos los colaboradores por el trabajo que venían realizando, sino también permanecía en toda la sesión, como un participante más, para escuchar las intervenciones de los gerentes de área que exponían sobre la evolución de su trabajo durante la pandemia.

En APOYO Comunicación observamos la participación menos notoria de la gerente general en las prácticas ya descritas. Su participación se focalizó en la presentación de la iniciativa “Un Café con Vale” y del beneficio de atención psicológica a los empleados, con énfasis en la relevancia de la salud mental, que tuvieron lugar en las reuniones trimestrales “ACOMpartir”, vía *Zoom*, en dos ocasiones en 2020.

- **Varios canales para reiterar el mensaje**

“La comunicación persistente y repetida no hace daño” (Neeley & Leonardi, 2011). Este es uno de los hallazgos de un estudio hecho en 2010, por dos universidades norteamericanas, que podemos señalar sigue siendo válido once años después, según la revisión que hicimos a las buenas prácticas en esta investigación. En los tres casos, observamos que el uso de diferentes canales de comunicación sirvió para que los empleados tomaran conciencia de la importancia de ser rigurosos en el cumplimiento de las normas de cuidado de su salud física y también mental, para la seguridad en el trabajo.

En Pacasmayo, se optó por el uso de tres canales principales para la difusión del protocolo de reinicio de operaciones y las medidas de salud y seguridad frente a la COVID-19, dirigidos a los colaboradores y sus familias: el correo corporativo, *WhatsApp* (para comunicarse con el personal operario) y la plataforma *Workplace* (para comunicarse con el personal administrativo), permitiendo que los mensajes alcancen a toda la planilla. Además de estos canales principales, la compañía avisó a los colaboradores sobre nuevas publicaciones de *Workplace*, alusivas a la buena práctica, a través de un *banner* interactivo alojado en la *intranet* corporativa de la empresa que, al ser presionado, redirige al usuario a la pieza comunicacional respectiva. Finalmente, la buena práctica observada dio cuenta de haber formado parte del guion de todos los eventos virtuales de Pacasmayo desplegados durante el 2020 fortaleciendo, a través de recordatorios sobre las medidas de bioseguridad y cuidado a mantener por parte del personal en las plantas.

En el ICPNA, se utilizó el correo corporativo y la red social interna “ICPNA *Connection*” para comunicar y replicar las buenas prácticas “Conectados en casa” y “*Town Hall Meeting*” dos veces por semana. En estos espacios, se transmitía información y consejos para los colaboradores en temas de cuidado y prevención, trabajo remoto y decisiones oficiales de la empresa, así como la agenda del evento virtual mencionado. En el caso de “Conectados en casa”, estas piezas eran también transmitidas, a través de *Microsoft Teams* a los jefes directos del personal docente de cada sede, de modo que puedan replicarla con ellos en los canales diarios de comunicación que manejen como equipo (*chat* de *Microsoft Teams* o *WhatsApp*).

En APOYO Comunicación, la primera difusión de la iniciativa “Un Café con Vale” y el convenio de atención psicológica a colaboradores se dio con las dos presentaciones de la

gerente general en el evento virtual trimestral “ACOMpartir”, con la participación del total de la planilla, a través de *Zoom*. Posterior al evento, en el canal⁸ principal de la empresa, ubicado *Microsoft Teams*, se publicó un mensaje de resumen de las buenas prácticas comunicadas, recordando lo mencionado por la gerente general, así como los pasos para acceder a ambos beneficios. En este canal, se difundieron también recordatorios para la participación en las buenas prácticas descritas, así como un video testimonial de una colaboradora que tomó el beneficio de atención psicológica.

Para “Un Café con Vale”, por su parte, se creó un segundo canal en *Microsoft Teams* con el mismo nombre, administrado por la consejera especializada de la iniciativa a modo de *blog*, para compartir temáticas relacionadas a estilo de vida durante pandemia y bienestar emocional (Ver el Anexo 6).

- **Uso de canales *online* y *offline***

En línea con el anterior criterio, otro aspecto que vimos en dos de las empresas estudiadas fue el empleo de canales online y canales tradicionales para ampliar la difusión de los mensajes. En la compañía Pacasmayo los mensajes difundidos en *Workplace*, correo corporativo y *WhatsApp*, o plataformas online, también se difundieron en canales tradicionales, como el circuito cerrado de pantallas en las plantas, mediante parlantes en los ómnibus de transporte del personal a plantas, y mediante afiches informativos exhibidos al interior de las plantas de operaciones y oficinas de la empresa.

En el caso de APOYO Comunicación la empresa, además de usar eventos en línea (*Zoom*) y *Microsoft Teams* para motivar a los empleados a participar de la iniciativa “Un Café con Vale” y atenderse bajo el convenio de atención psicológica de la empresa, recurrió a una estrategia de marketing interno (recompensa a sus empleados) para agradecer a los primeros empleados que participaron en “Un Café con Vale”: envió a domicilio, vía un servicio de mensajería puerta a puerta, un *kit* de café y una tarjeta de la consejera que dirige este espacio (Ver tarjeta de agradecimiento a los empleados en Anexo 6).

El ICPNA prefirió emplear solo canales de comunicación *online*.

⁸ Se le llama canal, en la plataforma *Microsoft Teams*, a conversaciones creadas con equipos de trabajo para interactuar, compartir información o desarrollar proyectos, y que se mantienen en el tiempo. Estos canales pueden ser estándar, lo que permite el acceso de todos los colaboradores, o privados, que solo es visible para el grupo de colaboradores seleccionado por el usuario creador del canal.

- **Mensajes con valor para los empleados**

No puede comunicarse si no existe una “sustancia” de interés para los empleados, que denota una consecuente participación constante. En Pacasmayo, nos animamos a afirmar que el valor que tenían las comunicaciones radicó en que los mensajes tenían utilidad tanto para el trabajo de los empleados (en las instalaciones de la empresa) como para la vida en sus hogares (medidas de prevención contra los contagios). Las familias de los empleados se sentían “representadas” en las acciones de la empresa cuando, por ejemplo, se veían participando como “actores” en los microvideos de la empresa (Ver el Anexo 5 con el vínculo a este video). Así, el colaborador generaba una conexión directa sobre que la empresa se preocupa por integrar, en las medidas de prevención y salud, al cuidado de su familia.

En el ICPNA, los empleados que participaban en los “*Town Hall Meetings*”, al ver la participación continua de su gerente general, también sentían una forma de respaldo de la alta dirección por su labor en tiempos difíciles. A decir de los resultados de las encuestas es posible que ese respaldo pueda haber sido también interpretado como un mensaje de seguridad en su puesto de trabajo (estabilidad laboral). Al estar invitados a un espacio donde estaba presente su gerente general, el colaborador suponía y esperaba obtener información positiva o esperanzadora respecto a su realidad laboral.

Por su parte, En APOYO Comunicación, la empresa recogió el *feedback* previo de los empleados y vio que dos actividades particulares enfocadas en su salud mental podrían ser de gran ayuda (valor) para que los empleados sigan dando lo mejor de ellos en el trabajo. Por ello, los mensajes de la empresa al comunicar “Un Café con Vale” se centraron en destacar esta actividad como un espacio de “catarsis” personal y laboral acompañado por un orientador (*coach*), algo que es inusual en una empresa.

- **Narrativa de la buena práctica**

Creemos que toda buena práctica de comunicación sea o no campañas informativas, siempre debe tener un eje temático que actúe como un conjunto de “ideas paragua”, que homogenice los mensajes y productos comunicacionales y, al mismo tiempo, se exprese en acciones verbales y no verbales que se observen en el día a día organizacional. Si tuviéramos que definir, en pocas palabras, la narrativa que caracterizó a las prácticas de comunicación descritas, diríamos que fue la siguiente:

Pacasmayo: “Cuídate en casa y a tu familia que nosotros te cuidamos en el trabajo”. En ese sentido, no solo se buscó difundir el protocolo de reinicio de operaciones, sino incluir a las familias en sus actividades, conversatorios y comunicaciones, para que puedan mantenerse al día de lo que se debe hacer en casa para evitar el contagio de la COVID-19 (Ver Anexo 5).

ICPNA: “Las distancias no nos separan”. En las piezas de comunicación difundidas desde la campaña “Conectados en casa”, esta conexión no solo se mencionaba como slogan al transmitir la información, sino que se hace tangible en los momentos en que el máximo líder organizacional se conecta con los colaboradores, en espacios virtuales como el “Town Hall Meeting”.

APOYO Comunicación: “No solo nos preocupamos por tu salud física, tu salud mental nos interesa”. Podemos observar que no solo se dieron espacios para la conversación de corte informal y de coaching desde “Un Café con Vale”, sino que también, orientados a que el colaborador que lo necesite pueda iniciar un tratamiento psicológico profesional, se observó necesario dar un beneficio completo de atención psicológica, a la que el colaborador interesado puede acceder directamente, sin intervención para respetar su privacidad.

- **Feedback oportuno**

Todas las buenas prácticas estuvieron acompañadas de mediciones para conocer la satisfacción de los empleados con las iniciativas, así como identificar preocupaciones y resolver consultas de los mismos. Esta necesidad se tradujo en encuestas, algunas más profundas que otras, que relevaron información sobre la adaptación del colaborador al contexto actual (laboral y coyuntural), la eficacia de la comunicación recibida y su satisfacción frente a esta.

En ese sentido, encuestas surgidas como las que realizó Pacasmayo (que denominó “pulsos”), marcaron un hito en los procesos de medición de la compañía, de donde ahora se considerará en la estrategia de *engagement*.

En el caso de APOYO Comunicación, producto de una buena práctica inicial (“Un Café con Vale”), orientada al diálogo de corte informal con los colaboradores, se pudo identificar una necesidad mayor de acompañamiento emocional con los equipos de

trabajo, que hace que la empresa responda con nuevos beneficios especializados (convenio con un *staff* de psicólogos), para la atención a colaboradores que reportaron problemas como alto estrés, cansancio mental, entre otros, en las encuestas de medición de emociones, mostrándose la relevancia atribuida al bienestar de este público. Asimismo, se midió la lealtad del colaborador frente a los meses previos a la pandemia, en el 2020, cuyos resultados se interpretaron a través del *Employee Net Promoting Score* (eNPS), duplicándose, a nivel de satisfacción reportada, respecto al mes de enero y febrero del año en mención.

Por último, la medición de cada evento “Town Hall Meeting – Compartir para Crecer” permitió revisar los contenidos difundidos en esta buena práctica y formularlos de forma que sean de utilidad para el colaborador. Asimismo, según la Encuesta de Percepción ICPNA, donde se midió la comunicación efectiva de la institución durante el 2020, se obtuvo un crecimiento del 9%, respecto a la primera medición del mes de junio.

No obstante, identificamos, en todos los casos, como oportunidad de mejora, la posibilidad de medir percepciones de los colaboradores a través de su interacción con las piezas comunicacionales publicadas como parte de la iniciativa, pidiendo, mediante reacciones o comentarios, evidenciar sus opiniones o dudas frente a lo comunicado, a modo de complementar los resultados de las encuestas aplicadas.

CONCLUSIONES

2.1 Limitaciones del trabajo e implicancias

2.1.1 Limitaciones

- a) Una limitación para el trabajo de campo, en situaciones restrictivas como lo fue la pandemia, fue la modalidad de las entrevistas, vía una plataforma *online* (*Google Meets*). Los problemas de conectividad, como un elemento externo de interrupción, hacían que la comunicación sea intermitente, que no se comprendan las frases completas y que no se pueda observar el comportamiento no verbal en las respuestas del entrevistado (Hernández et al, 2014, p. 600).
- b) La falta de comunicación cara a cara no permite el *rapport* por parte del entrevistado, y esto no aporta a la confianza de ambas partes, cuando se trata de compartir información de la buena práctica, que sin ser secreta no es pública.
- c) Los entrevistados suelen hablar del aspecto positivo de sus experiencias en la empresa. Por ello, tomó mayor tiempo conocer lo bueno y lo malo de la buena práctica.
- d) En este mismo periodo, por las razones conocidas, el método de la observación directa, que es muy útil para analizar la buena práctica, no se pudo aplicar, basando la recopilación de información en las entrevistas con la fuente y las piezas comunicacionales que esta enviaba.
- e) En las empresas el concepto de buena práctica de comunicación no es parte de las conversaciones corporativas. Entonces, construir la buena práctica requirió del recojo y tratamiento de la información para formar la figura de la buena práctica.

2.1.2 Implicancias del trabajo a futuro

- a) A nivel de futuras investigaciones, se propone profundizar sobre el **grado de incidencia que los mandos intermedios tuvieron en el convencimiento de la Alta Dirección de apostar por la comunicación interna, durante el contexto**

de pandemia. De ello, se considera la cercanía y credibilidad atribuida a los jefes, por su rol, en relación con el accionar de las empresas.

- b) Un próximo estudio, alineado al afrontamiento de la crisis sanitaria vivida a través de la comunicación interna, se basaría en la generación de un **instrumento de referencia para la formulación y ejecución de buenas prácticas online, en contextos de crisis externas a la organización, que impliquen el distanciamiento físico y el peligro inminente en la vida de los colaboradores.**
- c) Futuras investigaciones pueden evaluar el **impacto de la implementación de las buenas prácticas online de comunicación interna en el compromiso de los colaboradores y su nivel de productividad.** Para ello, se aplicaría una encuesta de escalas a los colaboradores de las empresas objeto de estudio, sobre su nivel de motivación a partir del abordaje comunicacional de la crisis por su centro laboral. Asimismo, se analizarán los resultados financieros de la empresa durante el 2020, y la encuesta de *engagement* desarrollada durante el mismo año. Ello aportará a reconocer cómo un accionar que priorizó la comunicación humana, repercute en la forma trabajo y los resultados de la empresa.
- d) Otro estudio puede indagar, de las empresas observadas, la **cultura organizacional en un contexto previo de pandemia y la adaptación de sus componentes en las buenas prácticas expuestas.** De ello, se conocerían los cambios que tuvo que experimentar la empresa a nivel cultural para procurar la percepción positiva y “enganche” de los colaboradores ante las medidas tomadas por la empresa. Asimismo, los hallazgos permitirán conocer el modo en que la cultura se encuentra al servicio del negocio en un contexto de crisis.

2.1.3 Relación de los principales resultados con la literatura analizada

- a) Respecto al **mix de canales de comunicación complementarios presentados,** se observó cómo, en un entorno meramente online, la comunicación de la buena práctica desplegada en el entorno remoto no se replicó de la presencialidad, alejada de un rol secundario en casos de coexistencia con la comunicación offline, problemática postulada por Capriotti (2009) y que prevalecía en la presencialidad. Se ha de destacar, sin embargo, como mencionó Aced (2013, p. 70) y Oyarvide et al (2017, p. 300), que el entorno *online* se complementa del *offline*, al potenciar

la comunicación organizacional y dirigirse al mismo público interno en un mismo periodo de tiempo, por lo que han de formar parte de una misma estrategia.

Además, siendo un escenario anómalo, la gestión previa de la comunicación interna se vuelve un marco de referencia para el colaborador y sus expectativas, respecto al nivel de acercamiento de la empresa a sus necesidades (Aced, Arocas & Miquel, 2021). Ello se materializa, por ejemplo, en recursos audiovisuales que, como postularon Cuenca y Verazzi (2020), apelan a un objetivo emocional por encima del racional, lo que se replica en buenas prácticas como el “*Town Hall Meeting*” (ICPNA) y la iniciativa “Un Café con Vale” (APOYO Comunicación), donde se observa una característica de humanización en los canales utilizados, que hace referencia a momentos de la presencialidad, de presencia del gerente general y conversaciones en espacios de la oficina, respectivamente.

Y, sobre la transparencia que permite el entorno *online*, observamos cómo se mantienen y potencian, hacia el 2020, las características que Capriotti (2009) atribuyó a los canales *online*, mostradas como oportunidad para la personalización y flexibilidad de acercamiento a las necesidades de distintos grupos. No obstante, se ha de rebatir al autor que, una modalidad de trabajo remoto, en el 2020, su uso no significó una pérdida de control de la comunicación por la empresa, frente a la inexistencia de límites del entorno virtual. Esto porque, ante múltiples puntos de contacto humanos para la recepción de preocupaciones, se redujo la posibilidad de carencias informativas y malestar por parte de los colaboradores, que los lleve a trasladar sus necesidades fuera de estos.

- b) Por su parte, se halló una **relevancia vital hacia los mandos intermedios en el despliegue de las buenas prácticas de comunicación interna**. Pudimos observar la presencia de mandos intermedios como articuladores de las buenas prácticas de comunicación interna desplegadas, porque se señala un conocimiento mayor de las necesidades del colaborador al estar con ellos de cerca. Ello se sustenta, en la región, únicamente por lo postulado por Sheen (2018b) y la firma de consultoría PricewaterhouseCoopers [PwC] (2020a), al hablar de su alto nivel de conocimiento de sus equipos, y una confianza adquirida, para incidir en su alineamiento con las prioridades comunicacionales y de negocio de la empresa, frente al contexto de pandemia, así como de la cultura organizacional. Esta cercanía, es de importante cumplimiento en el contexto de pandemia, según Xifra

(2020), considerando la incertidumbre experimentada por los colaboradores a nivel laboral y de salud, donde su líder representa el acompañamiento y preocupación de toda la empresa. Más allá de ello, no habría fuentes que respalden el presente hallazgo, por lo que es un aporte.

- c) Finalmente, se destaca la necesidad de una **comunicación clara, enfocada y presente** en los casos analizados, frente a un contexto inusual. Según el estudio de Orangefiery (2020), se menciona la expectativa de los colaboradores de una mayor transparencia frente a lo que la empresa conoce, una mayor frecuencia de oportunidades para conectar con ellos, y una presencia más fuerte del liderazgo de los altos mandos de la organización. Este es un aspecto que se cumple en las buenas prácticas analizadas, a partir de espacios orientados a hablar sobre el estado del negocio, frente a la crisis sanitaria, y la apertura de prácticas orientadas a salvaguardar la salud mental y física del colaborador, alineado a lo que postulan Cusot y Falconí (2016), y Xifra (2020) donde la claridad y oportunidad de la comunicación, así como buscar responder a las necesidades informativas del colaborador, en un contexto de crisis, propician la confianza hacia la organización. En último término, estas características están relacionadas con lo que dice The Latimer Group (2014), específicamente sobre los componentes de claridad, contexto y valor (utilidad para el empleado) considerados, si bien no en contextos de crisis, como parte de la receta de una comunicación efectiva.

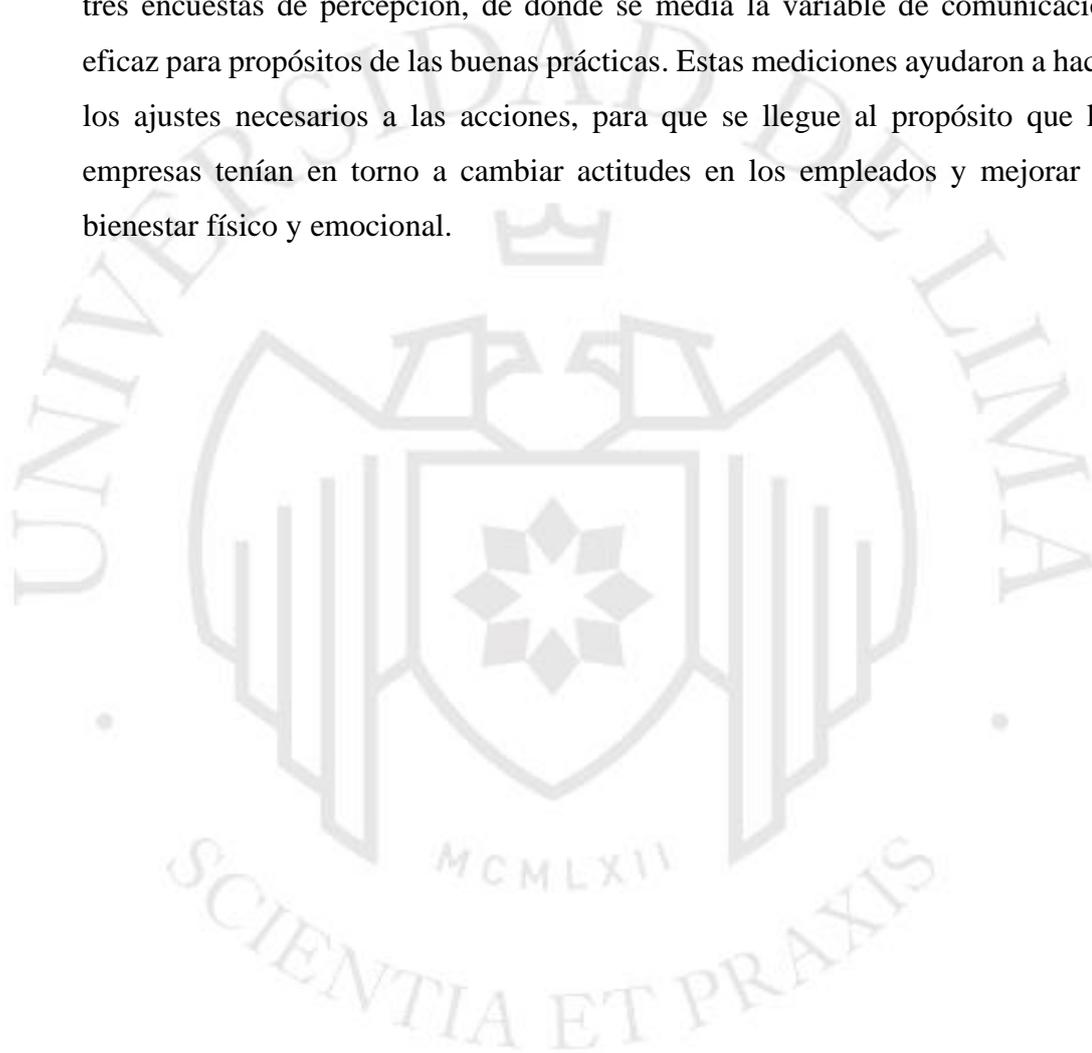
2.2 Conclusiones

- a) Una buena práctica no solo es un evento atractivo que mueva o motive a los colaboradores en una ocasión, sino que es un proceso que requiere responder a las necesidades de los empleados, a través de acciones relevantes para la misma, con una presencia constante y con mensajes que tengan valor para ellos (desde el punto de vista de sus intereses).
- b) Las prácticas estudiadas nos muestran que, en la vida empresarial, los canales tradicionales de comunicación, los afiches informativos, tótems, circuitos cerrados de pantallas en las sedes de empresas, entre otros, siguen siendo herramientas muy útiles para reforzar los mensajes a los empleados,

especialmente cuando se trata de empresas con una fuerza laboral que durante las horas de trabajo no pueden usar los canales virtuales. Por tanto, podemos afirmar que los canales de comunicación *online*, aun con las ventajas que presentan para las organizaciones, no han desplazado a los canales tradicionales de comunicación. La empresa Pacasmayo, por ejemplo, nos ha mostrado con su buena práctica que el impacto de sus mensajes no solo fue posible a un contenido atractivo y visual, sino al *mix* de medios que se usó para llegar en forma oportuna y visible al público correcto, donde este se encontraba.

- c) En tiempos de crisis, como lo fue y sigue siendo esta pandemia, las acciones de los jefes y los gerentes hablan tan alto como lo hacen las palabras (o los mensajes escritos). Y, si esas acciones van acompañadas de actitudes que los empleados perciben como empáticas y cálidas, la narrativa resulta más creíble. Por tanto, las instrucciones y mensajes que da la empresa son más fáciles de ser cumplidas y apoyadas. Esta conclusión se basa en las tres buenas prácticas, donde observamos la necesidad actual de que gerentes y mandos intermedios desarrollen habilidades comunicacionales, independientemente de sus funciones, para relacionarse con sus equipos.
- d) La revisión de las prácticas de comunicación de las tres empresas nos lleva a señalar que una buena práctica debiera considerar los siguientes elementos:
- Expresar los mensajes en lenguaje claro, directo y sin redundancia, comprensible para el público objetivo.
 - Asegurar la intervención directa del líder (siendo un actor y ejecutor de la buena práctica).
 - Identificar el valor del mensaje desde el punto de vista del interés de los destinatarios.
 - Reiterar el mensaje las veces que sea necesario, por los canales *online* y *offline*, hasta que sea interiorizado por los empleados.
 - Apelar a las emociones de las personas, para despertar su lado humano, sobre todo en tiempos críticos.

- e) “Lo que no se mide no se cuenta” es un dicho popular en el lenguaje empresarial. En este caso, las tres organizaciones se acercaron a ello al medir periódicamente el impacto de las acciones que iban realizando. En el caso de Pacasmayo lo hicieron a través de encuestas (denominadas “pulso). APOYO Comunicación realizó mediciones mensuales, cuyo tratamiento brindaba resultados para elaborar el *Employee Net Promoting Score* (eNPS). Y, en el caso del ICPNA, se aplicaron encuestas de satisfacción posterior a los eventos “*Town Hall Meeting*”, así como tres encuestas de percepción, de donde se medía la variable de comunicación eficaz para propósitos de las buenas prácticas. Estas mediciones ayudaron a hacer los ajustes necesarios a las acciones, para que se llegue al propósito que las empresas tenían en torno a cambiar actitudes en los empleados y mejorar su bienestar físico y emocional.



REFERENCIAS

Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n°178 (p.47-60). La Laguna (Tenerife).*

Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de Comunicación Interna. Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.* ISBN: 978-84-0

Aced, C., & Miquel, S. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 7(15), 27. http://dx.doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v7i15.22181

Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Editorial UOC.* ISBN: 978 84 90297940

AmCham Perú. (2020a). *Mañanas de Buenas prácticas ABE - 15 de julio* [Video]. Caso: Sodexo. Asociación de Buenos Empleadores (ABE). YouTube. <https://youtu.be/QIGjXqL3hwk>

AmCham Perú. (2020b). *Mañanas de Buenas prácticas ABE - 22 de julio* [Video]. Caso: Entel. Asociación de Buenos Empleadores (ABE). YouTube. <https://youtu.be/FOk0KiPZMkM>

APOYO Comunicación. (2020a). *Clima Laboral 2020. Septiembre 2020* [ACOM]. *Documento no publicado.*

APOYO Comunicación. (2020b). ¡Conoce a nuestros nuevos ganadores del premio WOW II Edición 2020! [publicación]. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/posts/apoyo-comunicaci-n-corporativa-premios-wow-ii-edici%C3%B3n-2020-activity-6716894063146082304-wEj3>

APOYO Comunicación. (s. f. a). *Quiénes somos. Nosotros.* [online]. <https://www.apoyocomunicacion.com/nosotros/quienes-somos>

APOYO Comunicación (s. f. b). *Nuestros logros. Nosotros* [online]. <https://www.apoyocomunicacion.com/nosotros/logros>

Apoyo & Asociados. (2021). *Cementos Pacasmayo S. A. A. y Subsidiarias (CPSAA). Reporte de Clasificación. Agosto 2021.* <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/08/Cementos-Pacasmayo-Jun-2021-vfinal.pdf>

Australian Psychological Society [APS]. (2020). *Maintaining employee engagement during COVID-19.* <https://psychology.org.au/getmedia/5c7bd7ac-7229-41fa-867b-68a265fb237f/aps-cop-is-covid-19-employee-engagement-p1.pdf>

Asociación de Buenos Empleadores [ABE]. (2020a). *Programa de acompañamiento "Oportunidad de avanzar juntos", BBVA. Liderando el cambio en la adversidad.*

Categoría: Experiencia del colaborador. [online]
<https://www.abe.org.pe/reconocimientoespecialabe/experiencia/bbva>

Asociación de Buenos Empleadores [ABE]. (2020b). Reconocimiento especial. Liderando el cambio en la adversidad. *Categoría: Experiencia del colaborador. [online]*
<https://www.abe.org.pe/experienciadelcolab>

Asociación de Buenos Empleadores [ABE]. (2020c). “Café con Vale”, APOYO Comunicación. Liderando el cambio en la adversidad. *Categoría: Experiencia del colaborador. [online]*
<https://www.abe.org.pe/reconocimientoespecialabe/experiencia/apoyocomunicacion4>

BBVA. (2020). Memoria Anual 2020. *Informe integrado.*
<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/Memoria-2020.pdf>

Belzunegui, A., & Erro, A. (2020) Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>

Berceruelo, B. (2020) Empleados comprometidos, empresas eficaces. *Estudio de Comunicación. Biblioteca Miguel Ordóñez de Recursos Humanos. AEDIPE.* Con el patrocinio de Banco Santander.

BW Comunicación Interna SRL (2020a). *Webinar Comunicación Interna en tiempo de Coronavirus - BW Comunicación Interna* [Video]. Caso Telefónica. YouTube. <https://youtu.be/oJuphUDYAg8>.

BW Comunicación Interna SRL (2020b). *Webinar Comunicación Interna en tiempo de Coronavirus - 2° edición BW Comunicación Interna* [Video]. Caso: Mercado Libre. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OJEYDjn7Jes>.

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. *Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.*

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El profesional de la información (EPI)*, 29(3), 27. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

Cementos Pacasmayo S. A. A. (2020a). Reporte de Sostenibilidad Corporativa. Expediente N.º 2021010609. p. 17. Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/FichaRS_74470_20210323212935.pdf

Cementos Pacasmayo S. A. A. (2020b). #IdeasqueTransforman. En Planta Pacasmayo, hemos implementado una creativa alternativa para el consumo de agua de nuestros colaboradores, y así seguir cuidando nuestra salud y previniendo cualquier posible punto de contagio. [publicación]. *LinkedIn.* https://www.linkedin.com/posts/cementos-pacasmayo-saa_ideasquetransforman-activity-6691186574224330752-g1O

Cementos Pacasmayo S. A. A. (2020c). Para Pacasmayo, la Seguridad y Salud de sus colaboradores, familias, clientes, proveedores y sus comunidades son lo más importante. [publicación]. *LinkedIn.* https://www.linkedin.com/posts/cementos-pacasmayo-saa_yomequedoencasa-activity-6667209552745914368-aQab

- Chanana, N., & Sangeeta. (2020) Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Cornejo, A. (2020). Buenas prácticas, buenos hábitos de Comunicación Interna en empresas lojanas. En Valdiviezo, C., Altamirano, V., & Abendaño, M. (2020). Colección de Comunicación Estratégica 2020. *Tendencias, influencers y comunicación interna*. P. 199. ISBN: 978-9942-39-033-2.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos. DIRCOM. *Editorial UOC*. E-ISBN: 978-84-9180-683-7. <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/ereader/ulima/126406?page=125>.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. *Editorial UOC*. ISBN: 978-84-9180-273-0. <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/ereader/ulima/105390?page=116>.
- Coronavirus: preguntas y respuestas sobre el estado de emergencia. (2020). Gob.pe. *Plataforma digital única del Estado Peruano*. El Estado. Coronavirus. <https://www.gob.pe/8784>
- Cusot, G., & Falconí, G. (2016). La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0. *ESTRATEGAS, Investigación en Comunicación*, 3.
- Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM. (15 de marzo de 2020). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf
- Decreto de Urgencia N.º 026-2020. (15 de marzo de 2020). Normas Legales. Presidencia de la República del Perú. *Plataforma Digital Única del Estado Peruano*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf>
- Delfini, M. F., Drolas, M. A., Montes Cató, J. S., & Spinosa, L. A. (2020). Lidiando con el trabajo: Impacto del COVID-19 sobre el trabajo productivo y reproductivo. *Trabajo y Sociedad (Santiago Del Estero, Argentina)*, XXI(35), 67-82.
- Delgado, A. (2020). EL TRABAJO REMOTO EN EL PERÚ EN TIEMPOS DEL COVID-19. *Revista Iberoamericana De Derecho Del Trabajo Y De La Seguridad Social*, 2(3), 73-84. <https://aidtss.org/revistaiberoamericana/index.php/main/article/view/34>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23 (4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>.
- Dongo-Soria, D. (2020). Los sectores que más se benefician con el home office. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/los-sectores-que-mas-se-benefician-con-el-home-office-noticia/>

- Gallagher. (2020). State of the sector 2021: The definitive global survey of the internal communication and employee engagement landscape. 5-43. <https://cloud.info.ajg.com/state-of-the-sector-2021>
- Getahun Asfaw, A., & Chang, C. C. (2019). The association between job insecurity and engagement of employees at work. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(2), 96-110. <https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1600409>
- Harter, J. K, Schmidt, F.L., & Hayes T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación cuarta edición. *Ciudad de Mexico: McGraw Hill*.
- Honigmann, D., Mendy, A., & Spratt, J. (2020). Communications get personal: How leaders can engage employees during a return to work. *Organization Practice*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/communications-get-personal-how-leaders-can-engage-employees-during-a-return-to-work>
- ICPNA. (s. f. a). ¿Sabes por qué el ICPNA es tu mejor opción? *Acerca de nosotros*. [online]. <https://www.icpna.edu.pe/somos>
- ICPNA. (2020a). En ICPNA siempre nos preocupamos por el bienestar de nuestros colaboradores, por ello, hemos creado el Programa “Viviendo Bien”. [publicación]. *LinkedIn*. https://www.linkedin.com/posts/icpnacuentaoficial_familiaicpna-activity-6706233447557451776-V0De
- ICPNA. (2020b). Procedimiento: Gestión de espacios de Comunicación Interna. *Documento no publicado*.
- Internal. (2020). Comunicación interna en tiempos de pandemia. Retos y soluciones para la gestión efectiva de la CI durante esta crisis. *Encuesta*. <https://www.internal.cl/radiografia-a-la-comunicacion-interna-durante-la-pandemia/>
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: The Role of Internal Communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191. <http://dx.doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Lenehan, S. T. (2016). How telework programs enable affective organizational commitment. *Order No. 10192503, University of Maryland University College. ProQuest Dissertations Publishing, 192*.
- Minchington, B. (2013). Employer Branding & the new world@work. *Collective Learning Australia*.
- National Retail Federation [NRF]. (16 de julio de 2020). *NRF Retail Leadership Series: Kevin Johnson, President and CEO, Starbucks Coffee Company* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/8FW2uyhRTa4>

Neeley, T., Leonardi, P. (2011). Defend Your Research: Effective Managers Say the Same Thing Twice (or More). *Business Communication. Harvard Business Review (HBR)*. Digital Article. <https://hbr.org/2011/05/defend-your-research-effective-managers-say-the-same-thing-twice-or-more>

Niño, V. M. (2011). Metodología de la investigación. Diseño y ejecución. *Ediciones de la U*. ISBN 978-958-8675-94-7.

Orangefiery. (2020). Leadership communications during COVID-19. *A survey of U.S. organizations*, 4–31. https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf

Pacasmayo. (2019). Cementos Pacasmayo, una empresa que busca trascender. *Memoria Anual Integrada 2019*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Integ%20Anual%202019.pdf>

Pacasmayo. (2020a). Pacasmayo: el futuro lo construimos hoy. *Memoria Anual Integrada 2020*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/CPSAA%20Memoria%202020.pdf>

Pacasmayo. (2020b). Unidos frente a la COVID-19. [online] https://storage.googleapis.com/pacasmayo_web/assets/Unidos%20frente%20a%20Covid-19.pdf

Pacasmayo. (s. f. a). Historia. *Nosotros* [online]. <https://www.cementospacasmayo.com.pe/nosotros/historia>

Pacasmayo. (s. f. b). Soluciones. [online]. <https://www.cementospacasmayo.com.pe/>

Pacasmayo. (s. f. c). Plantas de Concreto Premezclado. *Operaciones*. [online]. <https://www.cementospacasmayo.com.pe/operaciones/plantas-de-concreto>

Pacasmayo. (s. f. d). Plantas de Prefabricados. *Operaciones*. [online]. <https://www.cementospacasmayo.com.pe/operaciones/plantas-de-prefabricados>

Pacasmayo. (s. f. e). Plantas de cal. *Operaciones*. [online]. <https://www.cementospacasmayo.com.pe/operaciones/plantas-de-cal>

Paladines, F., Valarezo, K., Velásquez, A., & Torres, S. (2020). Gestión de la comunicación estratégica digital de las principales empresas del sector turístico y gastronómico del Ecuador. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, 586-599. *ProQuest*.

Puertas-Hidalgo, R. & Valdiviezo-Abad, C. (2020). Transformación digital frente al rol del comunicador interno. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, n°178 (p. 61-79). *La Laguna (Tenerife)*. <https://doi.org/10.4185/cac178>.

PwC. (2020a). Encuesta: Gestión de crisis COVID-19. *Acciones y prácticas de gestión implementadas por las empresas como respuesta a la crisis*. <https://www.pwc.pe/es/assets/document/Encuesta-Gestion-de-crisis-COVID-19.pdf>

Ruberto, G. (2017). ICPNA: “Hemos identificado un mercado de 30,000 alumnos en Lima Norte”. *Educación. Sectores y empresas. Semana Económica*. <https://www.semanaeconomica.com/sectores-empresas/educacion/242113-icpna-hemos-identificado-un-mercado-de-30000-alumnos-en-lima-norte>

Sheen, R. (2018a). Buenas prácticas de comunicación interna en las organizaciones. *[Separata para uso del curso Comunicación Interna en la Universidad de Lima]*.

Sheen, R. (2018b). El employer brand (marca empleador) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo. *Fondo editorial Universidad de Lima*.

The Latimer Group. (2014). *The Recipe for Great Communication*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qFWsTsvJ8Xw>.

Vargo, D., Zhu, L., Benwell, B., & Zheng, Y. (2020). Digital technology use during COVID-19 pandemic: A rapid review. *Human Behavior and Emerging Technologies*. <http://dx.doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1002/hbe2.242>.

Whillans, A., Perlow, L., & Turek. (2021) Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del covid-19. *El Profesional De La Información (EPI)*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Zucker, R. (2021). How to Re-Onboard Employees Who Started Remotely. *Hiring And Recruitment. Harvard Business Review (HBR)*. Digital Article. <https://hbr.org/2021/06/how-to-re-onboard-employees-who-started-remotely>

BIBLIOGRAFÍA

APOYO Comunicación. (2020). Diagnóstico de la comunicación interna en el Perú y los retos frente al COVID-19. *Basado en la Encuesta de Comunicaciones Internas 2020, realizada por APOYO Comunicación & Internal* (2020). <http://www.apoyocomunicacion.com/repositorio/2020/Diagnostico-de-la-comunicacion-interna-en-el-Peru-y-los-retos-frente-al-COVID-19.pdf>

Bonavida Foschiatti, C., & Gasparini, L. (2020). El Impacto Asimétrico de la Cuarentena: Estimaciones en base a una caracterización de ocupaciones. *Documentos de Trabajo del CEDLAS, N° 261, 1–20*. CEDLAS, Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/94352>

Edelman. (2020). Brand trust and the coronavirus pandemic. *Investigation*. <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>

Gabini, S. (2020). Articulación trabajo-familia y satisfacción laboral: El rol del compromiso afectivo. *LIBERABIT. Revista Peruana de Psicología*, 26(1), e352. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2020.v26n1.06>

Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote work and employment dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy*. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-026>

Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2020). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>

Puebla-Martínez, B., & Farfan, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, (22), 113-126.

PwC. (2020b). Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19. <https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>

Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., & Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID - 19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12134-e12134. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12134>

Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S., & Nawangsari, L. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112-116. <https://doi.org/10.32479/irmm.8114>

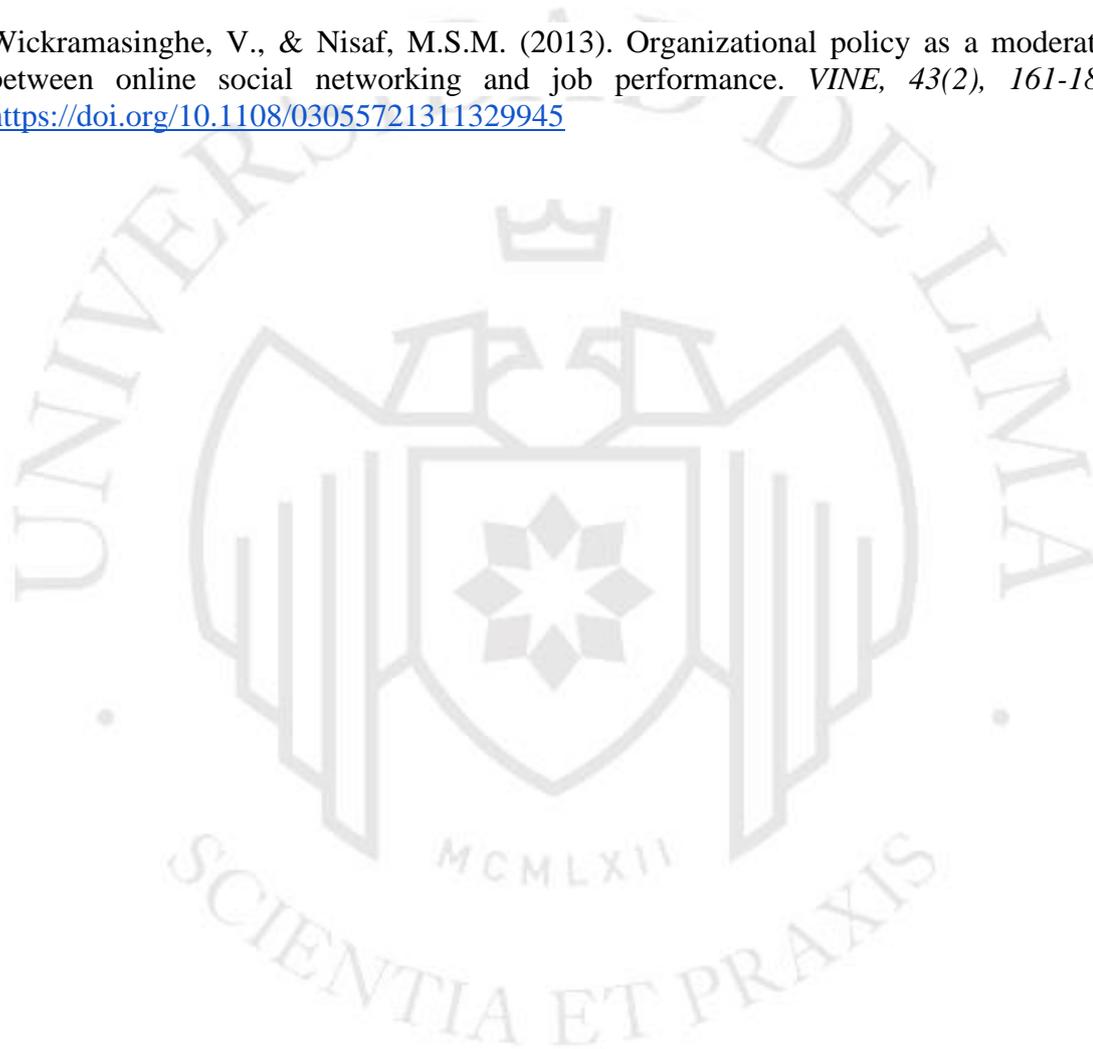
Shaw, W. S., Main, C. J., Findley, P. A., Collie, A., Kristman, V. L., & Gross, D. P. (2020). Opening the workplace after COVID-19: What lessons can be learned from return-to-work research? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(3), 299-302. <http://dx.doi.org/10.1007/s10926-020-09908-9>

Sheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas. *Fondo editorial Universidad de Lima*.

Toscano, F. & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sostenibilidad*, 12 (23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>

Vargas-Castillo, J., Cuellar-Ascencio, D., Mendoza-Francia, A., & Saavedra-Chumpitaz, A. (2020). Citas y referencias: Citar vs. plagiar. recomendaciones y aspectos básicos del estilo APA. Perú.

Wickramasinghe, V., & Nisaf, M.S.M. (2013). Organizational policy as a moderator between online social networking and job performance. *VINE*, 43(2), 161-184. <https://doi.org/10.1108/03055721311329945>



ANEXOS

ANEXO 1: Guía de entrevista a representantes del área de Comunicación Interna

Para propósitos de esta entrevista, llamamos buena práctica de comunicación interna al conjunto de acciones o mecanismos que una organización realiza periódicamente, y que impactan positivamente en los colaboradores (Cornejo, 2020, p. 199).

1. ¿Cuál fue el principal problema (o los problemas) que su institución tuvo (o tiene aún) para mantener el diálogo con los empleados durante el trabajo remoto?
2. ¿En qué nivel, del 1 al 5, la comunicación interna le ayudó a resolver ese/esos obstáculos? Considerando al 1 como “*muy bajo*” y el 5 como “*muy alto*”.

Sección I: Descripción de la buena práctica *online* de comunicación interna

1. ¿En qué consiste la buena práctica de comunicación? ¿Cuándo se inició?
2. ¿A qué grupo de empleados se dirige? y ¿cuál era la necesidad principal de este público?
3. ¿Cuál es/ son el/ los objetivo(s) principal(es) de la buena práctica?
4. ¿Qué recursos se necesitaron para ejecutar esta buena práctica?
5. ¿Cómo se entera su institución de la satisfacción de los empleados sobre la buena práctica?
6. ¿Su institución ha medido el impacto de la buena práctica o ha monitoreado sus resultados?

Sección II: El rol de los gerentes y mandos medios en la buena práctica *online* de comunicación interna

7. ¿Cuál es el rol que cumplen los gerentes en la práctica? ¿Cuál ha sido su nivel de intervención en ella?
8. ¿Cuál es el rol de los mandos intermedios en la práctica? ¿Cuál ha sido su nivel de intervención en ella?

Sección III: Factores a favor y en contra de las buenas prácticas

9. ¿En cuánto considera que la alta dirección ha puesto más atención a la función de la comunicación interna desde la pandemia?
10. Respecto a años anteriores ¿el presupuesto asignado a la función de la comunicación interna ha sido mayor, menor o igual?
11. ¿Qué fortalezas principales identifica en esta buena práctica, considerando el contexto actual?
12. ¿Qué dificultades identifica para continuar con la buena práctica?
13. ¿Qué lecciones aprendidas se obtuvieron de la implementación de esta buena práctica *online* en el contexto de pandemia por COVID-19?

ANEXO 2: Guía de entrevista a gerentes y mandos intermedios

1. ¿Cómo se ha cumplido la buena práctica en su área o con el equipo de empleados a su cargo?
2. ¿Cuál ha sido su rol en la práctica?
3. ¿Cuál ha sido el rol de los empleados? ¿Cuál ha sido su respuesta? ¿Qué les agradó más o qué cosas menos de la buena práctica?
4. ¿Provee algún insumo al área encargada de la comunicación interna para el desarrollo de la buena práctica?
5. ¿Qué fortalezas encuentra en la buena práctica?
6. ¿Qué dificultades encuentra? ¿Qué sugeriría mejorar?



ANEXO 3: Checklist para piezas de comunicación interna

Propuesta de *Checklist* para ser completado por el investigador, para el análisis de piezas comunicacionales publicadas en redes sociales, a nivel de narrativa y formato.

Contenido por analizar

Fecha de publicación:

Fecha de observación:

Tipo de pieza comunicacional con el que la empresa se comunicó (video/ pieza gráfica/ mensaje de redes sociales/ reuniones cara a cara virtuales):

Canal de comunicación:

Captura de la pieza comunicacional:

Análisis de contenidos

ITEM	CATEGORÍA	A	B	C
1	Elementos de una buena práctica <i>online</i> de comunicación interna			
1.1	Narrativa			
	Solo se informa sobre la buena práctica			
	Se informa de la buena práctica y llama a la unidad del personal			
	El mensaje muestra preocupación de la empresa con los empleados y alienta a la participación			
	Se habla sobre el bienestar (salud) de los colaboradores			
	Se habla sobre los resultados de la buena práctica			
	Busca dar reconocimiento a los colaboradores frente a la buena práctica			

	Se habla sobre educar al colaborador en conceptos relacionados a la pandemia por COVID-19			
1.2	Características visuales			
	Los contenidos gráficos o visuales dan idea de qué trata la buena práctica			



ANEXO 4: Libro de códigos para la observación de piezas de comunicación interna

Propuesta de categorización de la información recopilada en el *Checklist* de análisis de piezas de comunicación:

CATEGORÍA	Definición	
Captura de la pieza comunicacional	Es una foto referencial de la pieza comunicacional, para tener una evidencia de la misma en la recolección de datos.	
	Subcategoría	Descripción
Narrativa	Informativa sobre la buena práctica	La pieza comunicacional da información sobre el qué, cuándo, cómo, dónde de las acciones dispuestas por la empresa.
	Llamado a la unidad del personal	La pieza motiva a los empleados a trabajar en conjunto por la continuidad del negocio, así como velar por su salud y seguridad.
	Fomento de la participación en la buena práctica	La pieza busca que el colaborador participe en el desarrollo de la buena práctica, sea asistiendo a un evento online o inscribiéndose en las iniciativas promovidas por la compañía.
	Bienestar/ salud de colaboradores	La pieza se refiere a las medidas de protección y cuidado de la salud brindadas por la empresa.
	Resultados de la buena práctica	La pieza hace referencia a las respuestas de los colaboradores en las encuestas de satisfacción que la empresa aplicó al personal.

	Orientación sobre el COVID-19	La pieza orienta al personal para evitar el contagio del COVID en el trabajo y en casa y le brinda información actualizada sobre las medidas para prevenir la enfermedad.
--	--------------------------------------	---

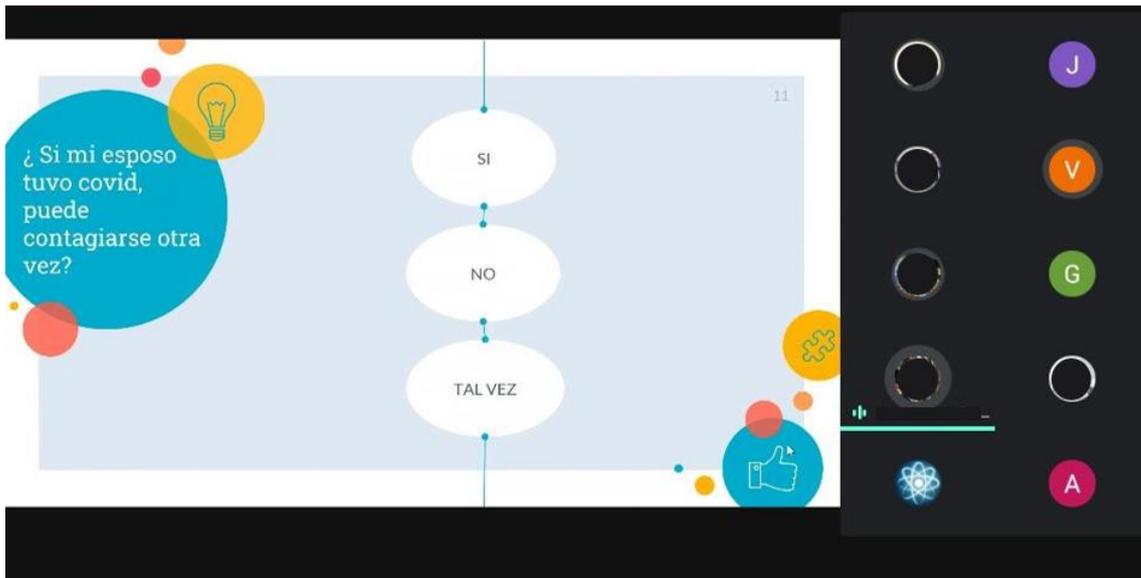
Estas categorías se medirán a través de la siguiente categoría nominal:

A	B	C	DESCRIPCIÓN
Indica la ausencia de la subcategoría en la pieza analizada.	Indica la complementariedad de la subcategoría respecto a otras subcategorías.	Indica una presencia única de la subcategoría en la pieza analizada.	Se añade una descripción si: <ul style="list-style-type: none"> • Las subcategorías complementarias tienen un orden de prioridad en la pieza. Es decir, en cada ocasión que se marque B. • Se busca especificar algún contenido relevante obtenido.

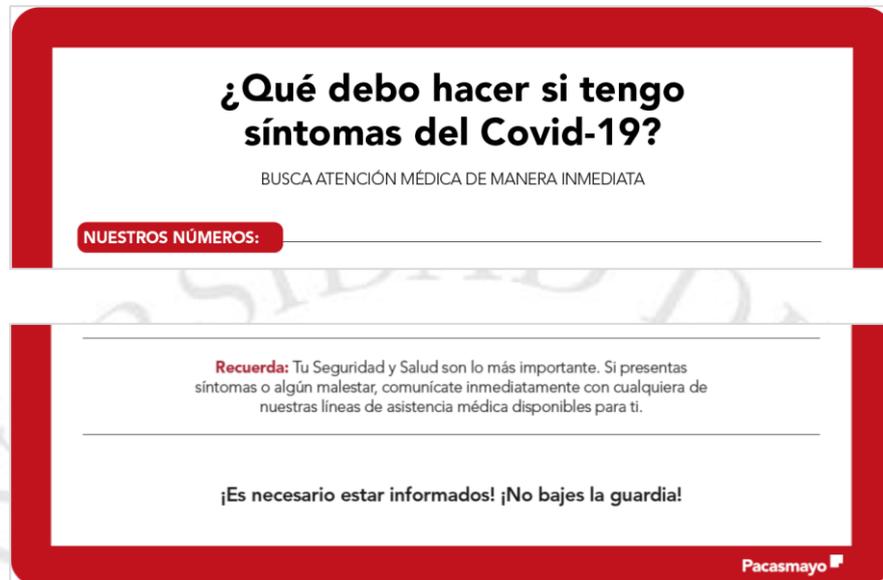
ANEXO 5: Piezas de comunicación interna de Pacasmayo

Las siguientes fueron las piezas más relevantes de la buena práctica de la empresa:

- a) **Capturas de pantalla de la invitación a los conversatorios “Hablemos de salud”,** dirigida a los empleados y sus familias (actividades realizadas en la plataforma *Google Meets*).



- b) **Extracto de mensaje de correo electrónico** sobre las formas de conocer los síntomas de la enfermedad.

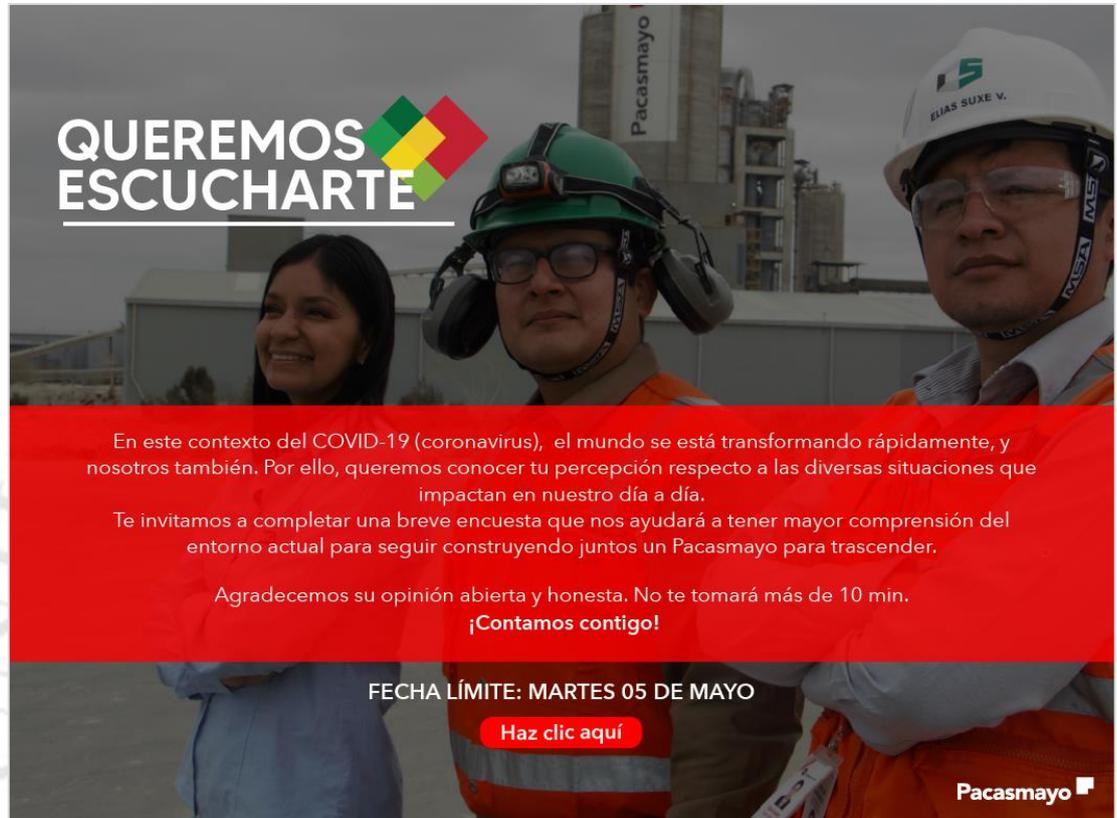


- c) **Microvideos informativos (“cápsulas”)** sobre el protocolo de reinicio de operaciones.

https://drive.google.com/drive/folders/1HbtPGT9sfBv0iYT_D6WhJIrdO40r_01?usp=sharing

- d) **Microvideo sobre la importancia de proteger la salud en casa:** Ver en https://www.linkedin.com/posts/cementos-pacasmayo-saa_unnuevopacasmayo-activity-6691751189278666752-KB5S

- e) Gráfico enviado a través del correo electrónico invitando a completar encuestas para recoger el *feedback* del personal sobre las medidas dispuestas por la empresa.



QUEREMOS ESCUCHARTE

En este contexto del COVID-19 (coronavirus), el mundo se está transformando rápidamente, y nosotros también. Por ello, queremos conocer tu percepción respecto a las diversas situaciones que impactan en nuestro día a día.

Te invitamos a completar una breve encuesta que nos ayudará a tener mayor comprensión del entorno actual para seguir construyendo juntos un Pacasmayo para trascender.

Agradecemos su opinión abierta y honesta. No te tomará más de 10 min.

¡Contamos contigo!

FECHA LÍMITE: MARTES 05 DE MAYO

[Haz clic aquí](#)

Pacasmayo



ANEXO 6: Piezas de comunicación interna de APOYO Comunicación

- a) **Mensajes publicados en la plataforma *Microsoft Teams***, llamando a los empleados a agendarse en el espacio “Un Café con Vale”, siguiendo los pasos mencionados por la consejera.

¡Hola a todas y todos!

Como comentó Milagros en el último ACOMpartir, el Manejo de las Emociones es un tema que le queremos dar prioridad en esta etapa de la pandemia. Yo vengo trabajando en ACOM como Consultora en Habilidades de Comunicación y Coach durante los últimos 7 años de manera independiente, pero ahora ya soy parte “oficial” del equipo. 😊

Algunos ya saben del espacio de Coaching que pueden reservar conmigo, pero para los que no saben les cuento. Es un espacio para poder conversar sobre cómo se sienten, para pensarse y para identificar posibles rutas a problemas que estén enfrentando. Ahora que la vida y el trabajo conviven en el mismo espacio es bueno tener tiempo para poner en palabras lo que sentimos, y darnos ese tiempo. Podemos ver qué emociones les está generando esta pandemia, cómo lidiar con ellas, cómo manejar la recarga de trabajo o cualquier tema que les preocupe.

Por otro lado, ahora que toda la comunicación es virtual y se ha vuelto esencial también los puedo ayudar a pensar en cómo comunicarse mejor con sus equipos de trabajo, con sus jefes, clientes, etc.

La idea es tomarnos un café virtual, y conversar. -Y reírnos un rato, que tanto bien hace - Para los que tienen hijos, parte de mi formación y de experiencia profesional también incluye el desarrollo emocional de los niños y el vínculo entre padres/hijos así que también podemos hablar sobre esto. *Estos espacios de Coaching son completamente CONFIDENCIALES.

¿Cómo serían las sesiones? La sesión sería de 30/40 minutos, por VideoLlamada a través de Teams. Al final de esa sesión vemos si necesitamos agendar alguna otra. Vamos viendo. Yo estoy disponible los martes y jueves de 10am a 5pm, (menos de 12pm a 2pm). Me escribes por Teams o a mi correo diciendo a qué hora te vendría y lo agendamos. *Si no puedes martes o jueves, igual escríbeme que encontramos otro día.

Cualquier pregunta me avisan, con toda confianza.

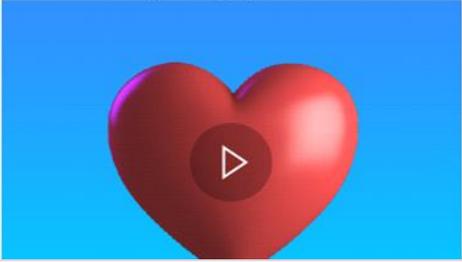
Un abrazo,

Hola a todxs... acuérdense que si quieren una conversa conmigo, para pensar en algún tema sobre comunicaciones, manejo de alguna situación que los esté cuestionando, gestión de las emociones o solo ganas de tomar café y "estar" me escriben y agendamos una reunión. No nos olvidemos lo importante de parar, hablar, y pensar.

Contraer todo

MS 20/05/2020 12:50
GRACIAS

17/07/2020 13:53



- b) **Creación y mensajes publicados en el blog corporativo**, en *Microsoft Teams*, dedicado a que la consejera de “Un café con Vale”, publique entradas periódicas sobre bienestar emocional durante la pandemia.



- c) **Tarjeta física de agradecimiento**, enviada vía courier, a los domicilios de los primeros colaboradores que participaron de las sesiones uno a uno de “Un Café con Vale”. Este envío incluyó también un set de café.



- d) **Mensajes publicados en la plataforma Microsoft Teams**, llamando a los empleados a acceder al beneficio de atención psicológica ofrecido por APOYO Comunicación.

Convenio atención psicológica

Hola a todos y todas!

Tal como Milagros anunció en el ACOMpartir la semana pasado, hemos cerrado un convenio de atención psicológica en el marco de nuestras iniciativas de Bienestar.

████████████████████ es un colectivo de psicólogos que han atendido a más de 1000 personas en los últimos meses de pandemia de COVID-19 a través de convenios con empresas e instituciones como ██████████ y la ██████████

Para acceder al servicio puedes separar tu sesión mediante teléfono/Whatsapp: ██████████ o correo: ██████████. Debes mencionar que eres trabajador o familiar de un trabajador de APOYO Comunicación. En el documento adjuntado encuentras todos los detalles relevantes.

Si alguien quiere más información, me avisan o se pueden comunicar con ██████████.



Convenio Libera.pdf



- e) Mensaje con testimonio de una colaboradora de APOYO Comunicación, a través de *Microsoft Teams*, sobre su experiencia al llevar sesiones de atención psicológica con el centro Libera.

APOYO Comunicación 30/11/2020 16:23 Editado



7

Bienestar ¡Hola a todos y todas! Como sabrán en ACOM **contamos con un convenio de atención psicológica con Libera Psicólogos** como marco de nuestras actividades de Bienestar. Nuestra querida compañera ██████████ ha tenido la oportunidad de agendar diversas sesiones con ellos y quiere compartiros su testimonio. Haz clic **AQUÍ** para verlo 😊 Asimismo, para quienes deseen contactarse con ellos y separar una cita podrán comunicarse a través del **Whatsapp** ██████████ o al **correo**: ██████████ ¡Gracias por compartir Ana!

ANEXO 7: Piezas de comunicación interna del ICPNA

En el siguiente anexo se da cuenta de las publicaciones internas realizadas en base a las buenas prácticas de comunicación online observadas en el ICPNA:

- a) **Flyer de lanzamiento de la campaña “Conectados en casa”**, enviada a través del correo corporativo y la red social interna “ICPNA Connection”, en marzo del 2020.



- b) **Flyer de la campaña “Conectados en casa”**, enviado a través del correo corporativo y la red social interna “ICPNA Connection”, orientada a brindar recomendaciones en salud y seguridad en el trabajo remoto.

Recomendaciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

Estimados colaboradores:

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) dio a conocer un conjunto de recomendaciones en materia de SST para el trabajo en remoto que venimos realizando en nuestros domicilios, las cuales queremos compartir con ustedes:



Ubicar, dentro del lugar de aislamiento, un espacio exclusivo para realizar sus labores y así evitar las distracciones.



Reducir el ruido en el lugar de aislamiento o utilizar audífonos para atenuarlo.



En el espacio elegido para trabajar debe haber una adecuada ventilación, así como una iluminación homogénea y bien distribuida, sea del tipo natural o artificial no agresiva.



Se recomienda mantener organizado el espacio de trabajo con los útiles necesarios, como laptop, lapiceros, papeles, blocks, impresora, engrapador, grapas, clips, entre otros, y realizar una limpieza continua del espacio de trabajo con alcohol y desinfectantes.



Para labores frente a una computadora o en posición sentada, los colaboradores deben tener en cuenta las siguientes medidas preventivas de ergonomía:

- Mantén la verticalidad del torso.
- Tus brazos deben estar relajados y la superficie de trabajo debe quedar a nivel de los codos.
- La silla debe ser cómoda y ofrecer un apoyo lumbar adecuado.

Accede a este video sobre recomendaciones de buena ergonomía



Realizar una pausa de 10 minutos por cada 50 minutos de trabajo frente a una computadora.



Es importante que en estas circunstancias concilies tu vida familiar y laboral; por ello, debes comunicar a los miembros de tu familia sobre tus horarios de trabajo y descanso.

¡Juntos frente al Coronavirus!

ICPNA

- c) *Flyer* de la campaña “Conectados en casa”, enviada a través del correo corporativo y la red social interna “ICPNA Connection”, orientada a brindar recomendaciones de ergonomía y con un hipervínculo, al seleccionar la pieza, a un video externo sobre la temática: <https://youtu.be/jbV5dGvJWyo>

#Conectados
EnCasa

♥ iCO

Tips de ergonomía para cuidar tu salud

Ya sea por teletrabajo, estudios online o actividades de ocio, durante este periodo de aislamiento social es posible que tú o tu familia usen la laptop con mayor intensidad.

Por ello, te compartimos unos **consejos de ergonomía en video para que la uses adecuadamente** y mantengas tu salud.



Fuente: Vodafone

¡Juntos frente al Coronavirus!

ICPNA

- d) **Mensaje de correo electrónico** que comunica el cronograma del evento *online* “*Town Hall Meeting*” a los colaboradores, a través del correo corporativo. En este correo, el colaborador recibe también la invitación para colocar la fecha del evento en su agenda corporativa de *Outlook*.


TE ESPERAMOS MAÑANA EN NUESTRO
TOWN HALL MEETING

**Compartir
para crecer**


Jueves 29
de octubre
 
De 9:00 a. m.
a **11:15 a. m.**

Accede a este evento a través del enlace que te compartimos por tu calendario de Outlook.

Agenda

Espacio de conexión de los participantes		8:50 a 9:00 a. m.
Rafael Yzaga	Introducción	9:00 a 9:10 a. m.
Roxana Iberico (Expositora externa)	Cómo manejar el estrés y la ansiedad en tiempos del COVID-19	9:10 a 10:00 a. m.
Nelly Romero	Uso de nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia de enseñanza	10:00 a 10:20 a. m.
Break		10:20 a 10:30 a. m.
Cristhina Vásquez	Cobertura de atención de la EPS en tiempos del COVID-19	10:30 a 10:50 a. m.
Mercedes Márquez	Transformación digital	10:50 a 11:10 a. m.
Rafael Yzaga	Palabras finales	11:10 a 11:15 a. m.

Recuerda que la asistencia a este evento será considerada para la compensación de horas por licencia con goce de haber.

¡Sigamos conectando con Respeto, Confianza y Colaboración!




- e) Gráfico enviado a través del correo corporativo para la aplicación de una **encuesta de satisfacción posterior al evento “Town Hall Meeting”**, relacionadas a la percepción del colaborador frente a las ponencias, el horario de la reunión y las temáticas que quisiera se aborden en una próxima edición.



♥ **miCO**

Encuesta de satisfacción sobre nuestro



**TOWN HALL
MEETING**

Participa de esta encuesta y permítenos identificar las oportunidades de mejora para seguir brindándote una gran experiencia.

[Da clic aquí para acceder a la encuesta](#)

¡Contamos contigo!

ICPNA

conectemos