

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CANAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CLARO PERÚ: EL CASO “LA ANTENA”**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Comunicación

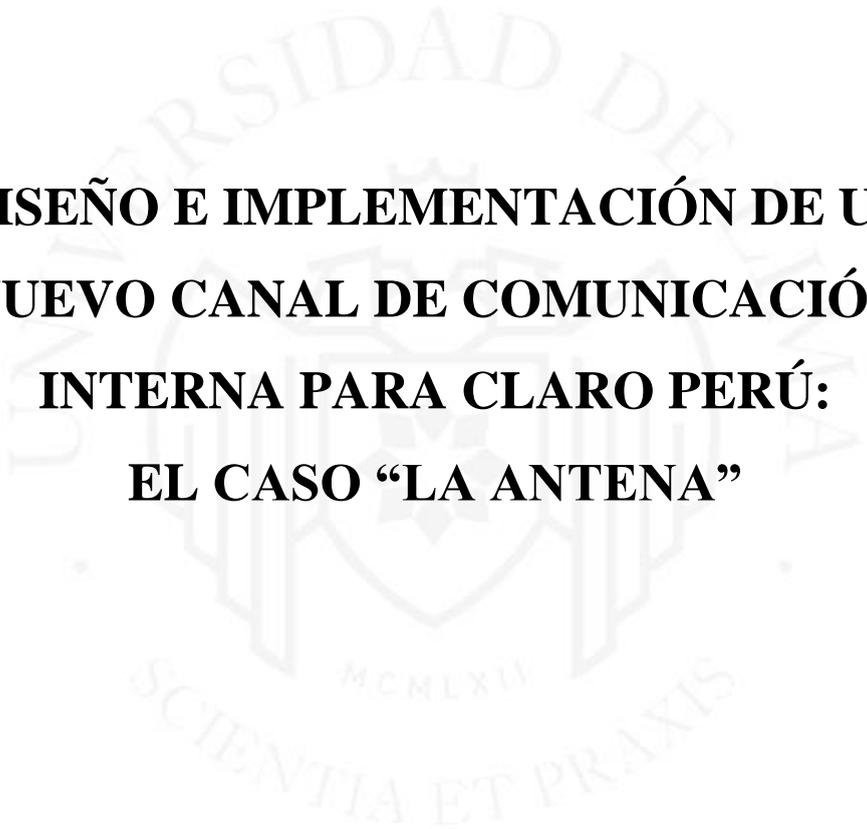
**Luis Cristian Jesús Chapilliquén Vilchez**  
**Código 20130295**

**Asesora**

Blanca María del Rosario Sheen Merino

Lima – Perú  
Noviembre de 2019





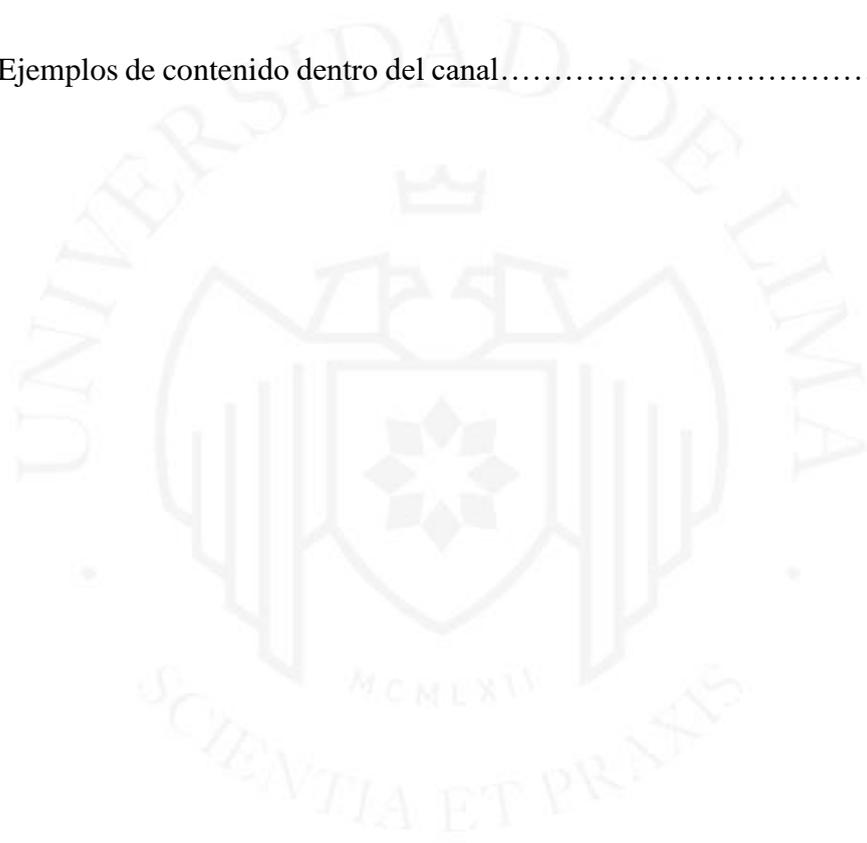
**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN  
NUEVO CANAL DE COMUNICACIÓN  
INTERNA PARA CLARO PERÚ:  
EL CASO “LA ANTENA”**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	VII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. PLAN Y PROCEDIMIENTO</b> .....	3
1.1 Acerca de la empresa Claro.....	3
1.2 El problema y la oportunidad de mejora.....	4
1.3 La propuesta de trabajo: “La Antena”.....	5
<b>2. REALIZACIÓN E INTERVENCIÓN</b> .....	9
2.1 La metodología <i>The Mambo Way</i> .....	9
2.1.1 La etapa de exploración.....	9
2.1.1.1 La subetapa de inducción.....	9
2.1.1.2 La subetapa de búsqueda.....	10
2.1.1.3 La subetapa de síntesis.....	13
2.1.1.4 Principales hallazgos de la etapa de exploración.....	13
2.1.2 La etapa de ideación y validación: “La Antena”.....	17
2.1.2.1 La subetapa de conceptualización.....	17
2.1.2.2 La subetapa de experimentación.....	20
2.1.2.3 La subetapa de proyectización.....	23
2.1.3 La etapa de transformación: implementación del canal.....	27

2.1.3.1 La subetapa de captación de miembros.....	27
2.1.3.2 La subetapa de lanzamiento y gestión del canal.....	30
2.1.3.3 La subetapa de mejora continua.....	33
<b>3. SUSTENTACIÓN.....</b>	<b>38</b>
3.1 El nuevo entorno de los negocios y la presencia de la comunicación digital.....	38
3.2 La comunicación interna en el entorno 2.0.....	39
3.3 Innovación en proyectos de comunicación a través del <i>Design Thinking</i> .....	40
3.4 Las redes sociales corporativas como herramientas en la comunicación interna.....	41
3.4.1 Gestión de grupos en Facebook en favor de la comunicación interna.....	42
3.5 El <i>employee experience</i> como factor clave del <i>customer experience</i> .....	43
<b>4. EVALUACIÓN.....</b>	<b>45</b>
4.1 Indicadores y medición.....	45
4.1.1 Indicadores tácticos de “La Antena”.....	45
4.1.2 Indicadores estratégicos de “La Antena”.....	46
4.1.3 Indicadores de negocio.....	47
4.2 Fortalezas y debilidades del proyecto.....	48
4.3 Lecciones aprendidas.....	51
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>55</b>
Anexo 1: Cuestionario de encuesta de Claro.....	56
Anexo 2: Portada del grupo de Facebook “La Antena”.....	57

Anexo 3: Manual de Línea Gráfica “La Antena”.....	58
Anexo 4: Perfil e interacciones del moderador Tony Tena.....	59
Anexo 5: Piezas visuales de captación para “La Antena”.....	60
Anexo 6: Ejemplos de reglas de juego de “La Antena”.....	61
Anexo 7: Matriz de contenidos del canal.....	62
Anexo 8: <i>Dashboard</i> de medición de indicadores tácticos “La Antena”.....	63
Anexo 9: Ejemplos de contenido dentro del canal.....	64



## RESUMEN

El presente proyecto profesional describe el trabajo que realizó el autor para la empresa de telecomunicaciones América Móvil Perú S. A. C. (Claro Perú). Este trabajo se desarrolló durante un año, de febrero de 2018 a febrero de 2019, y consistió en el diseño e implementación de un nuevo canal digital de comunicación interna, labor que fue encomendada a la firma consultora Mambo, por encargo de Claro Perú. El objetivo del nuevo canal fue facilitar la comunicación de la empresa con los empleados y de los empleados entre sí.

El documento presenta la evolución de esta nueva herramienta digital desde su concepción, bajo una metodología particular de trabajo (metodología ágil, inspirada en el diseño centrado en el usuario), hasta su implementación en la etapa inicial de tres meses. Veremos cómo el trabajo de campo se alineó con el objetivo de Claro de aprovechar el entorno digital para promover una comunicación más fluida dentro de la compañía y así elevar el desempeño de los empleados, con miras a que ello redunde en una mejor atención a los clientes finales.

**Palabras clave:** comunicación interna, canales de comunicación digital, integración de empleados.

# INTRODUCCIÓN

América Móvil Perú S. A. C. (Claro Perú) es parte del grupo América Móvil S. A. B. de C. V., empresa de capitales mexicanos que opera en Perú desde el 2005, cuando adquirió la empresa Tim Perú S. A. C. Actualmente tiene presencia en 16 países de Latinoamérica, siendo Perú el primer país extranjero donde Claro inició operaciones. Aquí está presente en los 24 departamentos del país, y la provincia constitucional del Callao, cubriendo en total 10 801 centros poblados en todo el territorio nacional.

El 2018 fue declarado por la organización como el “Año de la experiencia del cliente” con el propósito de conseguir que los clientes de Claro tuvieran experiencias simples, amigables y de grata recordación en cada punto de contacto con la empresa, desde las oficinas de venta presencial hasta los canales digitales de atención al cliente.

La empresa, que ya estaba siendo asesorada por la firma consultora Mambo en un proyecto de transformación de la atención al cliente, tomó nota de que el primer paso hacia este propósito debería ser establecer una relación más cercana con sus colaboradores, de modo que estos conozcan bien los objetivos referidos a la experiencia del cliente y el rol que ellos deberían cumplir para alcanzarlos. El segundo paso debería ser aprovechar las oportunidades de la tecnología digital que es ahora parte inherente de cualquier negocio y ponerla al servicio de la comunicación dentro de la compañía.

Claro necesitaba mejorar la comunicación de la empresa con los empleados y especialmente el flujo comunicacional con la fuerza laboral de los Centros de Atención al Cliente (CAC) de Lima y de las provincias donde opera.

La empresa encomendó a Mambo la tarea de crear la solución a tal necesidad. Así, dimos inicio al presente proyecto comunicacional que tendría como soporte a un medio social y el cual desarrollaríamos siguiendo la metodología del *Design Thinking*, que sigue de cerca las reacciones y expectativas del usuario final (en este caso, los empleados de Claro) antes de decidir por la solución final.

Este documento describe las tareas y responsabilidades que asumió el autor de este trabajo académico (consultor en Mambo) como líder del proyecto. Conoceremos la

situación inicial, así como cada una de las etapas de la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

Nuestro objetivo con este trabajo es mostrar cómo una empresa puede aprovechar las oportunidades que el nuevo entorno de la comunicación digital ofrece y desarrollar herramientas para integrar a los empleados y acercarlos más a la compañía. Intentamos que este trabajo sea una guía para las organizaciones que están buscando mejorar la comunicación con su fuerza laboral y fortalecer el diálogo multidireccional con sus colaboradores, incorporando los medios sociales en sus estrategias de gestión.



# 1. PLAN Y PROCEDIMIENTO

## 1.1 Acerca de la empresa Claro

Como indicamos previamente, Claro inició sus operaciones en Perú en el año 2005. En los años siguientes, la compañía compró otras empresas del sector, tales como Firstcom, Telmex y Voga. En 2016 adquirió la empresa Olo, dedicada a la prestación de servicios de internet portátil. Con estas adquisiciones, en la actualidad la empresa ofrece productos y servicios tales como servicios móviles (telefonía pospago y prepago, acceso a internet), servicios para el hogar (internet fijo, televisión por cable) y otros productos exclusivos (Claro Música y Claro Video). Cubre los 24 departamentos del territorio peruano, más la provincia constitucional del Callao, y atiende a cerca de 13 millones de clientes (Villahermosa, 2015).

Para atender sus diferentes operaciones, la empresa contaba en 2018 con una planilla de 4200 empleados. De este total, 22 % se ocupaba de las funciones relacionadas con el servicio presencial de atención al cliente, tanto en los Centros de Atención al Cliente (CAC) como en la oficina matriz. En cuanto al perfil generacional, es importante resaltar que un 70 % de los empleados pertenece a la generación *Millennial*, mientras que un 27 % pertenece a la generación X y un 3 % corresponde a los *Baby Boomers*<sup>1</sup>.

Hasta 2014, el sector de las telecomunicaciones era liderado por las empresas Movistar y Claro; pero, a partir de ese año, con el ingreso de las empresas Entel y Bitel al Perú, en el 2014, el mercado se volvió mucho más competitivo para Claro. Esto exigió pensar en estrategias de captación y retención de clientes focalizadas en mejorar la experiencia de estos desde el primer contacto para solicitar algún servicio.

El momento para estas mejoras llegó justamente cuando Claro denominó a 2018 como el “Año de la experiencia del cliente”. La empresa dobló esfuerzos para ofrecer una mayor y mejor red y cobertura de servicios telefónicos, mejorar los sistemas de atención al cliente y promover el uso de canales digitales en sus usuarios. Fue entonces

---

<sup>1</sup> De acuerdo con los autores Buckley, Viechnicki y Barua (2015), la generación “Y” cubre a las personas nacidas entre 1980 y 1995, es decir, hoy en día, la generación *Millennial* se ubica en el rango de los 24 y 39 años. Por otro lado, la generación “X” cubre a las personas nacidas entre 1965 y 1980, mientras que la generación *Baby Boomer* contempla a aquellos nacidos entre 1946 y 1964.

que en septiembre del 2017, Claro recurrió a la empresa Mambo para iniciar un primer proyecto enfocado en el rediseño de la atención a los usuarios en los Centros de Atención al Cliente (CAC) del país.

El objetivo del proyecto de Atención al Cliente fue transformar la experiencia ATC (Atención al Cliente) de los asesores de servicio y del cliente en los CAC para convertirla en un factor de diferenciación frente a la competencia.

Ello implicó un replanteamiento de la comunicación dentro de la empresa, reingeniería de procesos, la mejora de espacios físicos de atención al cliente, entre otros cambios. Algunas de las iniciativas como la mejora en los procesos internos fue liderada exclusivamente por Claro, mientras que el rediseño de la experiencia de los clientes en los CAC y el fortalecimiento de la comunicación dentro de la empresa fue liderado por dos equipos en Mambo, en uno de los cuales se encontraba el autor de este proyecto.

## **1.2 El problema y la oportunidad de mejora**

Atendiendo las sugerencias de Mambo, el director general de Claro sabía que no podía haber mejoras en la atención a los clientes si no se concebían iniciativas para alinear a los equipos de toda la organización con el objetivo en común de brindar “las experiencias memorables” que ellos buscaban. Este alineamiento solo sería posible si la comunicación con los empleados —y especialmente con los que laboraban en los procesos de atención al cliente— fuera permanente, fluida, creativa y de “ida y vuelta” (empleados y jefes comunicándose al mismo tiempo, sin barreras). Esa situación no existía en ese momento, y aquí radicaba el problema.

Asimismo, a lo anterior es importante sumarle el hecho de que el personal del *front office*, es decir, el que da la cara al cliente, es el que más atención necesita de su empresa, por el mayor estrés en que se encuentra debido al trato directo con todo tipo de clientes que quieren soluciones al instante. Esta situación de estrés impacta en su desempeño y satisfacción con la empresa.

Además de los desafíos que presenta un negocio con más de 4000 empleados, otros factores en Claro, como, por ejemplo, el hecho de que los empleados estén ubicados en diversos lugares geográficos, hacían que la comunicación interna enfrentara barreras. Así, del 100 % de empleados, solo el 34 % está localizado en un mismo lugar (Torre

Corporativa en el distrito de La Victoria, Lima). El otro 27 % trabaja en 22 oficinas y centros de atención situadas en Lima. Asimismo, un 39 % de colaboradores trabaja en provincias. Es decir, 66 % del personal está disperso en Lima y el país. Esto era un obstáculo en el alineamiento deseado.

Un punto a favor era el perfil generacional de la fuerza laboral, sobre todo el grupo dedicado a la atención al cliente. Así, del 100 % de empleados encargados de la atención al cliente, 84 % pertenecen a la generación *Millennial*.

Al momento del inicio de este trabajo, el flujo de comunicación interna y/o la satisfacción de los empleados con la información que recibían de la empresa eran una de las debilidades de Claro. Un 74 % de los empleados demandaba más espacios de diálogo, en vez de canales tradicionales de comunicación interna. Por otro lado, los empleados solicitaban la presencia de una estrategia digital en canales como Facebook, WhatsApp, así como mensajes más visuales. También indicaban que les gustaría una comunicación más oportuna, con presencia de líderes y que genere espacios de escucha y *feedback*<sup>2</sup>.

La Dirección General comprendió que un paso fundamental para transformar el *customer service* era mejorar la comunicación con los empleados usando los mismos medios que ellos, esencialmente los jóvenes, usan todo el día; es decir, los medios digitales y seguir así la naturaleza del negocio. Esta era la oportunidad.

Así fue como se inició el proyecto integral “La Antena”, de la mano con Mambo, con el cual se intervino en varios ámbitos. Uno de estos fue la creación de un canal con el soporte de un medio social.

### **1.3 La propuesta de trabajo: “La Antena”**

Bajo este contexto, nació la “La Antena”, un grupo cerrado en la red social Facebook. Tuvo como objetivos:

- a) Crear un canal que permita la participación de todas las áreas de Claro como productoras y consumidoras de sus propios contenidos.

---

<sup>2</sup> Esta información está consignada en el documento interno “Encuesta de Marketing Interno: Diagnóstico de Comunicación Interna” (2018).

- b) Hacer que la información de la empresa llegue a todos los colaboradores de los diferentes niveles y áreas de manera oportuna.
- c) Lograr que la fuerza laboral conozca mejor las prácticas de atención al cliente de cada CAC y se motive a replicarlas y mejorarlas.

A través de una red que es parte de su vida cotidiana, en este espacio los colaboradores podrían comunicarse con sus pares y jefes, recibir de la empresa información en un lenguaje coloquial y en forma inmediata, y publicar el contenido que desearan (texto, videos y fotos) sobre sus experiencias en la atención del cliente.

Esta comunidad contaría con un responsable que actuaría como un moderador y realizaría publicaciones diarias (*posts*) desde el área de comunicación interna de la empresa.

Para poder ingresar a este grupo, los colaboradores debían pasar un proceso de registro previo en la plataforma para acceder a los contenidos del canal. Durante este proceso, se validaban los datos personales del colaborador, tales como su N.º de empleado, Documento Nacional de Identidad (DNI), así como el área a la que pertenecía. La inscripción y participación en el canal fue voluntaria. Así, cualquier colaborador que se encontrara inscrito podía realizar una publicación.

En el desarrollo de la “solución” al problema, Mambo aplicó una forma de trabajo característica de sus proyectos de consultoría: *The Mambo Way*<sup>3</sup>.

Este método usa los principios de la metodología del *Design Thinking*, que consiste en crear soluciones humanamente deseables, técnicamente viables y económicamente rentables, partiendo de la observación, la creación y prueba de prototipos<sup>4</sup>. Así, la solución respondió a las necesidades particulares del usuario interno (en este caso, los colaboradores de Claro) y su diseño fue un proceso en constante cambio (iterativo) que se alimentó del *feedback* que los usuarios iban dando conforme el nuevo canal tomaba cuerpo. La satisfacción y comodidad de los empleados con la “solución” fueron las variables que determinaron la versión final de “La Antena”.

---

<sup>3</sup> Metodología aplicada por la firma consultora Mambo, la cual se encuentra disponible en el documento interno “*The Mambo Way*”, en los archivos de la empresa.

<sup>4</sup> Definición del *Design Thinking* propuesta por Serrano y Blázquez (2015, p. 17)

Esta forma de trabajo es cada vez más usada en los procesos de mejora organizacional, y que consta de 3 etapas: exploración, ideación y validación, y transformación.

Estas etapas estuvieron antecedidas por reuniones, durante febrero de 2018, entre los ejecutivos de Claro y de Mambo, para establecer un alineamiento en cuanto a los resultados esperados. Luego, dimos inicio al proyecto en los siguientes periodos:

- ✓ Etapa de exploración: marzo - junio de 2018
- ✓ Etapa de ideación y validación: junio - agosto de 2018
- ✓ Etapa de transformación: agosto de 2018 - febrero de 2019

- **Rol del autor del trabajo como consultor**

El autor del presente trabajo desempeñó las siguientes tareas dentro de su función central de liderar la implementación del canal digital “La Antena”:

- ✓ Participación en la etapa de exploración del proyecto a nivel nacional (diagnóstico).
- ✓ Diseño del canal de comunicación interna “La Antena” y elaboración de las líneas de contenidos.
- ✓ Elaboración de la campaña de lanzamiento y de captación a los nuevos miembros del canal.
- ✓ Elaboración de mensajes promocionales y piezas gráficas para “La Antena” en las diversas etapas del proyecto.
- ✓ Coordinación directa con los responsables de la Dirección General, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Mercadeo, Dirección de Atención Presencial, Dirección de Red y Dirección de Servicios de Valor Agregado de Claro, para reforzar su compromiso con la iniciativa, antes del lanzamiento.
- ✓ Participación en el Comité Editorial para la definición de los contenidos semanales de “La Antena”.

- ✓ Gestión del canal y monitoreo del desempeño con indicadores de resultado.
- ✓ Elaboración de reportes con los avances del proyecto y presentación de resultados a la Dirección General de Claro.



## 2. REALIZACIÓN E INTERVENCIÓN

### 2.1 La metodología *The Mambo Way*

La metodología *The Mambo Way* se enmarcó en las estrategias de negocio de Claro. Para definir qué canales de comunicación interna serían los apropiados para la renovada cultura, primero realizamos un diagnóstico situacional. Esto fue parte de la etapa de exploración que a continuación describimos.

#### 2.1.1 La etapa de exploración

La etapa de exploración correspondió al diagnóstico inicial que buscó conocer el microentorno (entorno interno) de Claro y comprender las necesidades de los empleados en cuanto a sus preferencias por los canales de comunicación y por la información que debieran conocer para cumplir mejor con su trabajo.

Esta exploración apuntó a conocer el estado de la cultura Claro, y dentro de ella, los flujos de comunicación interna en la empresa. Con este conocimiento, Mambo estaría en capacidad de definir mejor qué herramientas requeriría la empresa y cómo estas servirían al negocio.

La etapa de exploración contó a su vez con tres subetapas (inducción, búsqueda y síntesis) que nos permitieron comprender los problemas afines a la cultura en la empresa.

##### 2.1.1.1 La subetapa de inducción

En esta subetapa los consultores nos centramos en entender el negocio de Claro para determinar las herramientas que nos servirían para el diagnóstico propiamente dicho.

Etapa: Exploración				
Subetapa: Inducción				
Estrategia	A quiénes se dirigió	Acciones	Productos elaborados	Indicador

<p>Alinear a la Alta Dirección y sensibilizar a este grupo de directivos para que ellos sean los actores activos del proyecto.</p>	<p>Director de Atención Presencial, directora de Recursos Humanos y director de Mercadeo, así como sus respectivos equipos.</p>	<p>a. Reunión de <i>kick-off</i> para definir los alcances y resultados esperados del proyecto.</p> <p>b. Sesión de <i>brainstorming</i> para definir la comunicación y cultura ideales en Claro.</p>	<p>a. Elaboración de los “Mamvotos”<sup>5</sup>.</p> <p>b. PPT con las definiciones de la comunicación y cultura ideales en Claro.</p>	<p>a. Número promedio de horas semanales dedicadas al proyecto sobre el número total de horas de cada director. Ello nos permitía evaluar cuán comprometida estaba la Alta Dirección con el proyecto.</p> <p>b. Número de horas dedicadas a esta etapa vs. número de horas previstas.</p>
<p>Revisión de la data histórica del clima laboral en el año anterior al proyecto.</p>	<p>Equipo de consultores de Mambo con el apoyo de las Direcciones de Recursos Humanos y Mercadeo.</p>	<p>a. Reunión de revisión de resultados del clima laboral 2017.</p> <p>b. Reunión de resultados de las preferencias en las comunicaciones internas 2017.</p>	<p>Documento con la síntesis de los <i>pain points</i><sup>6</sup> hallados en los estudios analizados.</p>	<p>Número total de horas dedicadas a esta estrategia sobre el total de horas dedicadas a esta subetapa.</p>

### 2.1.1.2 La subetapa de búsqueda

En esta subetapa Mambo realizó el diagnóstico situacional de la cultura para conocer cómo ocurriría la comunicación con los empleados y el nivel de satisfacción de las personas con las acciones comunicacionales.

<sup>5</sup> Término empleado por la firma consultora Mambo que hace referencia al documento con los compromisos de todas las partes involucradas para reforzar la comunicación en Claro.

<sup>6</sup> Para la firma consultora Mambo, se entiende como *pain point* a aquellos problemas que enfrenta la organización en la gestión de personas

<b>Etapa: Exploración</b>				
<b>Subetapa: Búsqueda</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>A quiénes se dirigió</b>	<b>Acciones</b>	<b>Productos elaborados</b>	<b>Indicador</b>
<p>Conocer de primera mano el perfil y expectativas de los colaboradores respecto a su trabajo.</p>	<p>Personal de Atención al Cliente en los CAC en Lima, Arequipa y Trujillo.</p> <p>Colaboradores de la oficina central y todas las sedes en Lima.</p>	<p>a. Aplicación de una encuesta sobre cultura a 700 colaboradores (anexo 1).</p> <p>b. Ejecución de reuniones de “juego de roles” donde los consultores de Mambo intercambiaron funciones con el personal de Atención Presencial en 2 CAC de Lima.</p> <p>c. Aplicación de 40 entrevistas personalizadas.</p> <p>d. Diseño y aplicación de la dinámica de la “Caja Negra”<sup>7</sup> a todas las áreas de Claro en Lima, Arequipa y Trujillo.</p>	<p>a. Guion de juego de roles.</p> <p>b. Guía de observación etnográfica.</p> <p>c. Video recopilatorio de los principales problemas de la visita de los clientes a un CAC.</p> <p>d. Cuestionario de la “Caja Negra”.</p> <p>e. Cuestionario de la encuesta cultural.</p>	<p>a. % del personal con perfil identificado.</p> <p>b. % de horas dedicadas a cada acción específica sobre el total de horas.</p>

<sup>7</sup> Dinámica en la cual los colaboradores respondían de forma escrita a dos preguntas anónimas y depositaban sus respuestas en un ánfora secreta que solamente fue revisada por la firma consultora.

		<p>e. Realización de reuniones grupales, denominadas por la firma consultora como “(un)focus group”, en Arequipa, Trujillo y Lima<sup>8</sup>.</p> <p>f. Aplicación de 5 “(un)focus” con colaboradores de Arequipa, Trujillo y Lima.</p> <p>g. 3 sesiones de observación directa de campo (etnografías) en los principales CAC: Lima, Trujillo y Arequipa, para acercarnos a los comportamientos individuales y grupales de los colaboradores.</p>		
Analizar los puntos de vista de los líderes sobre su rol en el desarrollo del clima laboral.	Directores de Claro <sup>9</sup> .	Entrevistas individuales a profundidad	Guía de entrevista.	Tiempo promedio de cada director dedicado a las entrevistas.

<sup>8</sup> Dinámica similar a la de un *focus group*, pero realizada en espacios que permitan la apertura de los colaboradores hacia los consultores. Por ejemplo, en el caso de Claro las reuniones se realizaron en las instalaciones de Mambo, donde los colaboradores compartieron bebidas y *snacks* mientras contaban su experiencia con la empresa.

<sup>9</sup> Participaron directores de las direcciones de Tecnología de la Información, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Marco Regulatorio, Legal, Mercadeo, Servicios de Valor Agregado, Procesos Corporativos, Operaciones, Estrategia Comercial, Servicio al Cliente, Mercado Corporativo, Atención Presencial, Regional del Norte, Regional del Sur, Red y Dirección General de Claro.

### 2.1.1.3 La subetapa de síntesis

Subetapa en la cual identificamos y analizamos los hallazgos del trabajo de campo que luego nos servirían para definir los objetivos del plan.

<b>Etapa: Exploración</b>				
<b>Subetapa: Síntesis</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>A quiénes se dirigió</b>	<b>Acciones</b>	<b>Productos elaborados</b>	<b>Indicador</b>
Convencer a la Dirección General sobre la importancia de los hallazgos encontrados para mejorar en adelante la comunicación entre la empresa y el empleado.	Alta Dirección General y directores de Recursos Humanos, Mercadeo y Atención Presencial.	Reunión de presentación del diagnóstico (“Mambografía Claro Cultura”).	PPT con los hallazgos identificados en la etapa de búsqueda.	-

### 2.1.1.4 Principales hallazgos de la etapa de exploración

Una vez terminada la etapa de exploración, se identificaron los siguientes hallazgos:

#### a) Comunicación

- Existen grupos de empleados, en diversas áreas, que aún desconocen el impacto de su labor en los retos de la empresa. Esta es una oportunidad para informar y orientar a los equipos respecto a su rol en las metas y objetivos de Claro.
- Las tareas del día a día hacen que las direcciones (áreas) estén enfocadas en lograr sus propios objetivos y se comuniquen fluidamente dentro de ellas, mas no entre ellas. Esto dificulta el alineamiento hacia una estrategia común.
- Los empleados sienten que las comunicaciones oficiales de la empresa no son claras y no siempre llegan a tiempo. Si bien la gerencia de Comunicación Interna realiza múltiples esfuerzos por mantener a los colaboradores informados, ellos piden

información “oportuna y fácil de comprender”. Como se puede ver en la siguiente figura solo un poco más de la mitad de los empleados (52%) sentía que en Claro había una comunicación transparente y sincera con sus colaboradores.

Figura 2.1

Percepción de los empleados sobre la comunicación interna en Claro

<i>Premisa: “Siento que Claro es una empresa que se comunica de forma transparente y sincera”</i>	
	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	11
De acuerdo	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29
En desacuerdo	16
Totalmente en desacuerdo	4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: “Mambografía Claro Cultura” (Documento interno elaborado por Mambo)

- En la exploración cualitativa, recogimos los siguientes comentarios:

*\* Nos mandaron una comunicación diciendo que los resultados del año pasado habían sido buenos, pero aun así todos tenemos muchas preguntas sin resolver.*

*\* Es necesario tener una mejor comunicación entre áreas, aún no conozco a todas las personas de mi piso.*

## **b) Liderazgo**

- Hay un estilo de liderazgo enfocado en el *micromanagement* (exceso de control en las tareas del colaborador). La delegación de funciones y el empoderamiento en los equipos era débil. El personal interpretaba todo esto como desconfianza de parte de sus jefes.

- Las jerarquías y relación vertical de los líderes con sus equipos inhiben la creatividad de los empleados y podría ser un obstáculo para las oportunidades de innovación en Claro.

- En la Alta Dirección, la puesta en práctica de la cultura no era homogénea; se veían microculturas en las áreas; cada líder dirigía sus equipos a su manera. Ello, en ocasiones,

llevaba a que entre las áreas aparezca una competencia que no ayudaba al trabajo en equipo.

En la Figura 2.2 se puede observar que había un grupo considerable de colaboradores (42 %) que era escéptico respecto al rol de sus líderes como ejemplo a seguir.

Figura 2.2

Percepción de los colaboradores sobre el liderazgo en Claro

<i>Premisa: "Siento que mi jefe me inspira y es un ejemplo a seguir"</i>	
	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	19
De acuerdo	39
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25
En desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	8
Total	100,0

Fuente: "Mambografía Claro Cultura" (Documento interno elaborado por Mambo)

- En las indagaciones cualitativas, surgieron estos comentarios de los colaboradores:

*\* Ya tengo más de un año y medio en la empresa y nunca he visto a Humberto Chávez (Director General de Claro); todos hablan de él, pero no sé quién es.*

*\* El liderazgo es cero horizontal... [los empleados] tienen miedo de hablarles a los directores. No han sabido generar espacios de comunicación.*

### **c) Formas de trabajo y normas**

- Las formas de trabajo que funcionaron en años anteriores, en la actualidad, se sentían desfasadas. Por ejemplo, la restricción a los colaboradores para acceder a la información sobre el cumplimiento de los objetivos de venta de la empresa.

- La estructura de trabajo orientada a las metas de venta hacía que los colaboradores sintieran que no se les valoraba como personas. Ellos esperaban muestras de reconocimiento de parte de la empresa.

Figura 2.3

Percepción de los colaboradores sobre el reconocimiento de sus logros en Claro

<i>Premisa: “Siento que en Claro valoran mi trabajo reconociendo mis logros”</i>	
	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31
En desacuerdo	19
Totalmente en desacuerdo	8
Total	100,0

Fuente: “Mambografía Claro Cultura” (Documento interno elaborado por Mambo)

- En las entrevistas con los empleados escuchamos estas opiniones:

*\* Hay directores que entienden lo importante que es la cultura, pero las presiones del negocio no les da tiempo para eso, y les cambia las prioridades.*

*\* Los grandes cambios tienen que apoyarse en cambios a nivel humano. En lugar de preguntarnos ¿por qué?, empecemos a preguntarnos ¿por qué no?*

Con los hallazgos antes descritos, Mambo identificó tres áreas de intervención: comunicación, liderazgo y conductas culturales. La Alta Dirección priorizó el área de comunicación y nos solicitó diseñar la principal solución para mejorar la comunicación interna de la empresa.

Acordamos entonces con la empresa cliente establecer los objetivos del proyecto y los objetivos específicos para el eje comunicacional que es el foco de este trabajo (objetivos descritos en el subcapítulo 1.3).

Nuestra propuesta fue desarrollar una estrategia de comunicación interna con base en una herramienta digital. Así, propusimos la creación de “La Antena”, el grupo cerrado dentro de Facebook, dirigido a todos los colaboradores de la empresa.

Esta fue la primera solución ejecutada dentro del proyecto de transformación “Claro Cultura”.

### **2.1.2 La etapa de ideación y validación: “La Antena”**

El diseño de este canal correspondió a la etapa de ideación y validación (junio - agosto de 2018), en la que concebimos una solución que ayudara a resolver el problema y que fuera de fácil uso para nuestro cliente interno. Como exige la metodología empleada, en esta etapa involucramos a empleados de diversas áreas (por ser los usuarios a los que se dirigía la solución), entre ellos a especialistas que participaban en otros componentes del proyecto “Claro Cultura”.

Esta etapa cuenta con tres subetapas, en las cuales aplicamos estrategias específicas.

#### **2.1.2.1 La subetapa de conceptualización**

Fue el periodo en que abrimos nuestra mente a la creatividad y comenzamos a debatir todas las opciones para crear el canal de comunicación.



<b>Etapa: Ideación y Validación</b>					
<b>Subetapa: Conceptualización</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>A quiénes involucró</b>	<b>Acciones</b>	<b>Productos elaborados</b>	<b>Indicadores</b>
a) Crear un canal que permita la participación de todas las áreas de Claro como productoras y consumidoras de sus propios contenidos.	Crear una marca paraguas <sup>10</sup> que englobe toda la propuesta comunicacional.	Equipo de consultores de Mambo, Dirección de Mercadeo, Dirección de Recursos Humanos y Agencia de <i>branding</i> <sup>11</sup> .	Reunión de cocreación con las Direcciones de Mercadeo y Recursos Humanos de Claro.	Nombre y eslogan de la marca vehículo del proyecto: “La Señal de Todos”.	Número de horas de Mambo y Claro dedicadas a cada estrategia.
	Crear la solución comunicacional para las necesidades de la empresa.	Equipo de consultores de Mambo.	Creación del grupo cerrado en Facebook.	Grupo de Facebook “La Antena” (anexo 2).	
	Crear una línea gráfica que genere identidad con el concepto de “La Señal de Todos”.	Área de diseño de Mambo.	a. Revisión de manual de identidad de Claro y paleta corporativa.  b. Diseño del logo, la identidad y recursos gráficos de “La Antena” (anexo 3).	Logotipo y recursos gráficos de “La Antena”.	

<sup>10</sup> En la firma consultora Mambo se les denomina así a los aspectos generales de un trabajo. También denominada “marca vehículo”.

<sup>11</sup> Para los efectos del desarrollo del canal, la firma consultora Mambo tercerizó algunos servicios, como la elaboración del *branding* para “La Antena”.

	<p>Crear un personaje que oriente las comunicaciones internas dentro de Claro.</p>	<p>Equipo de consultores de Mambo y Dirección de Mercadeo y de Recursos Humanos de Claro.</p>	<p>a. Sesiones de <i>brainstorming</i> para definir el nombre del personaje.</p> <p>b. <i>Workshop</i> de cocreación para definir la personalidad del personaje y tono de comunicación.</p>	<p>Personalidad, tono de comunicación y bosquejo de Tony Tena.</p>
		<p>Área de diseño de Mambo.</p>	<p>Diseño gráfico del moderador de “La Antena”.</p>	<p>Personaje Tony Tena (anexo 4).</p>
		<p>Equipo de consultores de Mambo.</p>	<p>Creación del perfil en Facebook del moderador.</p>	<p>Perfil de Facebook de Tony Tena.</p>
	<p>Crear lineamientos del grupo de Facebook “La Antena”.</p>	<p>Equipo de consultores de Mambo.</p>	<p>Creación de lineamientos base del canal, recomendaciones y pasos en la gestión de la herramienta.</p>	<p>Manual de lineamientos de gestión de “La Antena”.</p>

### **2.1.2.2 La subetapa de experimentación**

Aquí preparamos y validamos la versión piloto de “La Antena”, con una participación de ejecutivos de cuatro Direcciones de Claro, quienes nos ayudaron a identificar los temas y contenidos ideales para este canal.



<b>Etapas: Ideación y Validación</b>					
<b>Subetapas: Experimentación</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>A quiénes involucró</b>	<b>Acciones</b>	<b>Productos elaborados</b>	<b>Indicadores</b>
a) Crear un canal que permita la participación de todas las áreas de Claro como productoras y consumidoras de sus propios contenidos.	Lanzamiento del proyecto piloto “La Antena - Pruebas”.	Equipo de consultores de Mambo.	Creación de grupo piloto “La Antena - Pruebas”.	Grupo de Facebook “La Antena - Pruebas”.	Aprobación del canal en base a una escala del 1 al 5, donde “5” corresponde a los mejores resultados.
		Colaboradores de las Direcciones de Atención Presencial, Servicio de Valor Agregado, Mercadeo y Recursos Humanos.	Publicación de contenidos de prueba para evaluar la deseabilidad de los mismos por parte de los colaboradores.	a. Contenidos piloto para el canal utilizando diversos formatos ( <i>posts, gifts, videos</i> y transmisiones en vivo).	

	Validación de contenidos propuestos para “La Antena”.		<p>a. Análisis cuantitativo de los contenidos (número de <i>likes</i> en cada publicación).</p> <p>b. Análisis cualitativo de los contenidos a través de las recomendaciones que los colaboradores dejaban en la sección de comentarios de cada publicación.</p>	<p>b. Prueba de la transmisión en vivo del gerente general.</p> <p>c. Contenido de prueba de las reglas de juego de “La Antena”.</p> <p>d. <i>Ranking</i> de áreas inscritas en el canal.</p>	
--	---	--	--	---	--

### **2.1.2.3 La subetapa de proyectización**

En esta subetapa buscamos que el proyecto contara con el compromiso y la participación activa de toda la Alta Dirección en cada uno de los pasos del lanzamiento y en el primer trimestre de ejecución.



Etapa: <b>Ideación y validación</b>					
Subetapa: <b>Proyectización</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>A quiénes involucró</b>	<b>Acciones</b>	<b>Productos elaborados</b>	<b>Indicadores</b>
a) Crear un canal que permita la participación de todas las áreas de Claro como productoras y consumidoras de sus propios contenidos.	Sensibilizar a los líderes sobre la relevancia de su participación en todas las etapas del lanzamiento y ejecución inicial del proyecto.	Directores de primera línea de Claro.	Reuniones con los directores de Claro para concientizarlos sobre la utilidad de las herramientas digitales en la comunicación con los empleados, y por tanto en la mejora del clima laboral (reconocimiento a los equipos, reducción de las barreras jerárquicas, acercamiento entre áreas).	PPT con ideas clave sobre el impacto de una herramienta digital como “La Antena” en el negocio.	<p>a. Nivel de interiorización de los líderes sobre los conceptos revisados</p> <p>b. % de líderes que intervenía en el canal “La Antena” en promedio cada semana.</p>
	Ayudar a los directores a contar con las habilidades esenciales para usar y sacar provecho del nuevo canal.	Directores de primera línea de Claro.	Diseñar y conducir un taller de una hora sobre cómo participar en “La Antena”, dar <i>feedback</i> y reconocer a los colaboradores a través de este nuevo canal.	PPT elaborado para la capacitación de los líderes.	Nivel de nuevos conocimientos adquirido por cada director.

Una vez terminada la etapa de ideación y validación, presentamos diversas propuestas de soluciones para Claro. La solución elegida fue crear un canal de comunicación interna en Facebook.

Así nació “La Antena”, el primer canal corporativo en una red social, dirigido a los colaboradores. Apuntó a ser un espacio que brinde exposición y visibilidad a todos los equipos a nivel nacional; los colaboradores ahora tenían la posibilidad tanto de conversar y replicar en el momento que desearan, como de compartir fotos, videos y transmisiones en vivo sobre cómo experimentan la cultura Claro en las diferentes áreas que la conforman.

El nombre elegido para el canal era una referencia a un elemento común del negocio y así sería fácilmente recordado por los colaboradores. Quisimos que la “La Antena” sea el dispositivo por el cual se reciba y se emita la señal de cada uno de los colaboradores. El mensaje implícito que la empresa intentaba transmitir era que la familia Claro mantendría siempre encendida “La Señal de Todos” que une a la familia Claro. Y este espíritu de acercamiento e integración debería trasladarse a los clientes.

Elaboramos una estrategia de contenidos que orientarían los temas de conversación en el canal. Estos fueron divididos en cuatro pilares, cada uno de ellos con un objetivo:

<b>Pilar de contenido</b>	<b>Objetivo</b>
<p><b>Estrategia del negocio:</b> Información referida a las metas y objetivos como organización. También se incluye información relevante para el desempeño del colaborador, y que sea comunicada de forma visualmente atractiva.</p>	<p>Hacer que los colaboradores conozcan las principales metas y objetivos como organización.</p>
<p><b>Cultura:</b> Contenido relacionado a los principios y las iniciativas de la cultura Claro, así como las vivencias de la cultura en el día a día del trabajo.</p>	<p>Alentar a los colaboradores a compartir las buenas prácticas de sus áreas con el resto de la empresa.</p>

<p><b>Orgullo y motivación:</b> Información acerca de todas las prácticas y ritos que tienen las diversas áreas de Claro, así como los logros de los equipos y los del negocio.</p>	<p>Instaurar buenas prácticas de reconocimiento entre los equipos aprovechando la plataforma digital.</p>
<p><b>Educación:</b> Contenido relacionado al conocimiento, tendencias e hitos en la industria de las telecomunicaciones.</p>	<p>Hacer que los colaboradores promuevan la información sobre la industria de las telecomunicaciones y otros contenidos que mantengan a los mismos al día con lo que ocurre en el sector.</p>

Acordamos que todos los contenidos (publicaciones y comentarios) de “La Antena” estarían relacionados a cualquiera de los pilares aquí mencionados.

- **El moderador de “La Antena”: Tony Tena**

Una vez definida la estrategia de contenidos dentro del canal, se procedió a crear un personaje que cumpla el rol de moderador de “La Antena”. Esta nueva figura sería lo suficientemente cercana y atractiva para los colaboradores, a fin de que pueda ser incorporada a la vida laboral y sea siempre recordada. Para crear a este personaje, se tomó en cuenta la opinión vertida por los colaboradores en la “Encuesta de Marketing Interno”<sup>12</sup>, en la que señalaban que el estilo de comunicación en Claro debería ser más Cercano (59 %), divertido (49,26 %) y gráfico (42,11 %). Asimismo, este nuevo personaje debería representar adecuadamente los principios de la cultura Claro<sup>13</sup>.

Así nació “Tony Tena”, cuya labor de moderador y gestor de contenidos estuvo inicialmente en manos del autor de este trabajo (en el presente, el *community manager* de una agencia de *marketing* tiene ese rol). Él se encargó de aceptar a los nuevos miembros de “La Antena”, de aprobar las publicaciones de los colaboradores y de alentar a que los integrantes conversen, difundan novedades, compartan sus experiencias en el trabajo o “reposteen” las noticias de otros colaboradores.

<sup>12</sup> Esta información está consignada en el documento interno “Encuesta de *Marketing* Interno: Diagnóstico de Comunicación Interna” (2018).

<sup>13</sup> Los seis principios de Claro son: Genero el cambio e innovo, Simplifico las cosas, Defino mis acciones pensando en el cliente, Me involucro y actúo rápido, Cuido los recursos y Valoro a las personas.

### **2.1.3 La etapa de transformación: implementación del canal**

La etapa final de la consultoría corresponde al periodo de agosto del 2018 a febrero del 2019. Aquí diseñamos estrategias en tres subetapas: captación, lanzamiento y gestión del canal, y mejora continua. A través de estas fases, se buscó crear interés en el canal, fomentar su uso en los empleados y recoger lecciones para mejorar el proyecto.

#### **2.1.3.1 La subetapa de captación de miembros**

La campaña de captación de miembros comenzó la semana previa al lanzamiento. Para asegurar la inscripción de los participantes, difundimos los mensajes respectivos en los tres grupos de canales que existían entonces en Claro.

Los mensajes destacaban la utilidad del canal y la facilidad de uso, e informaban sobre el procedimiento de registro para ser parte de “La Antena”. Las piezas gráficas informativas fueron hechas con fotos reales de los empleados y se lanzaron una semana antes de la presentación del canal, en todas las oficinas del país.

<b>Etapa: Transformación</b>					
<b>Subetapa: Captación</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>A quiénes se dirigió</b>	<b>Acciones</b>	<b>Productos elaborados</b>	<b>Indicador</b>
b) Hacer que la información de la empresa llegue a todos los colaboradores de los diferentes niveles y áreas de manera oportuna.	Elaborar comunicaciones efectivas para el lanzamiento de “La Antena”.	Directores de primera línea, analistas de la sede principal (Lima) y personal de atención al cliente de diversas sedes del Perú.	Organizar y conducir una sesión de fotos de directores y colaboradores para las piezas gráficas de captación de nuevos miembros.	<i>Key visual</i> <sup>14</sup> digital e impreso con los pasos de registro e información sobre el canal.	Número de colaboradores registrados en el canal.
		Colaboradores a nivel nacional.	Diseño de piezas comunicacionales de captación (anexo 5) con dos mensajes centrales: 1. Pasos para registrarse en “La Antena”. 2. Mensaje emocional sobre las razones para unirse a “La Antena”.		
	Asegurar el alcance de las comunicaciones a todos los colaboradores de la organización.	Colaboradores a nivel nacional.	a. Publicación de mensajes cortos y visuales para los medios digitales de alcance nacional.		

<sup>14</sup> Diseño gráfico y referencial para la captación de nuevos miembros.

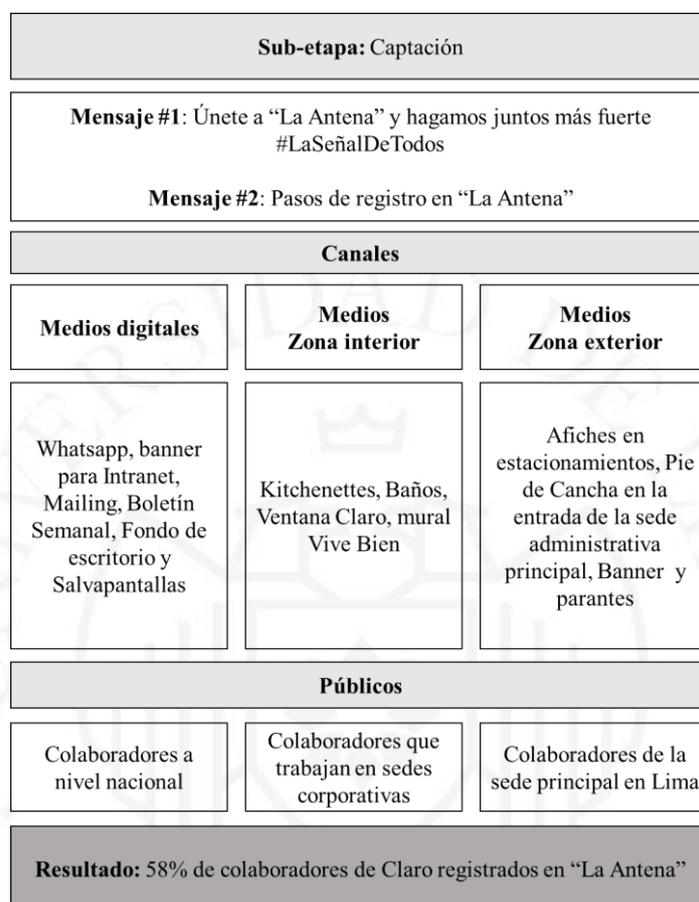
		Colaboradores que trabajan en oficina y en los CAC.	b. Publicación de mensajes específicos con los pasos de registro para la zona interior de Claro.	Afiches para acrílicos en <i>kitchenettes</i> , baños, Ventana Claro, Vive Bien.
		Colaboradores de la sede principal en Lima.	c. Publicación de mensajes emocionales para las zonas exteriores de Claro.	Afiches impresos para estacionamientos, Pie de Cancha en la entrada de la sede administrativa principal, <i>banner</i> y parantes.
	Organizar el registro de miembros dentro del canal.	Gerencia de Comunicación Interna.	Elaboración y diseño de base de datos de todos los colaboradores con un código de registro único para “La Antena”.	Base de datos de colaboradores.
		Todos los colaboradores.	Envío de código de registro a todos los colaboradores vía correo electrónico.	Correo electrónico con la información y pasos de registro.
		Equipo Consultor de Mambo.	Elaboración y activación del formulario filtro de ingreso a “La Antena” <sup>15</sup> .	Formulario de registro.
		Equipo consultor de Mambo.	Aprobación o rechazo de las solicitudes de registro que ingresaban en “La Antena”.	

<sup>15</sup> Adicionalmente al código único de registro que se les envió a los colaboradores, los colaboradores que deseaban registrarse en el canal debían completar un formulario que les solicitaba su código de colaborador y N.º de Documento Nacional de Identidad (DNI).

A continuación, se representan de manera gráfica las estrategias desplegadas para la subetapa de captación, así como los resultados obtenidos:

Figura 2.4

Estrategias de comunicación interna para la captación de miembros en el canal



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 2.4, para el 7 de agosto 2018, día previo al lanzamiento oficial del canal, ya se había logrado un registro del 58 % de colaboradores. A febrero de 2019, esta cifra se incrementó al 65,5 % de empleados registrados en “La Antena”.

### 2.1.3.2 La subetapa de lanzamiento y gestión del canal

La empresa hizo coincidir el lanzamiento de “La Antena” con el 13.º aniversario de la empresa Claro (8 de agosto del 2018). Con el eslogan “El encendido de ‘La Antena’”, aprovechamos el ambiente festivo para tener un impacto aun mayor en el registro de los colaboradores.

**Etapa: Transformación****Subetapa: Lanzamiento y gestión del canal**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>A quiénes se dirigió</b>	<b>Acciones</b>	<b>Productos elaborados</b>	<b>Indicador</b>
b) Hacer que la información de la empresa llegue a todos los colaboradores de los diferentes niveles y áreas de manera oportuna.  c) Lograr que la fuerza laboral conozca mejor las prácticas de atención al cliente de	Desplegar comunicaciones de intriga una semana antes del lanzamiento, que generen interés en los colaboradores sobre el nuevo canal.	Todos los colaboradores de Claro.	Publicar el primer mensaje de Tony Tena en el canal, presentándose como moderador y estableciendo las reglas de juego de “La Antena” (anexo 6).	Primer <i>post</i> en el muro del grupo de Facebook.	Número de interacciones (comentarios y <i>likes</i> ) por colaborador entre el número total de colaboradores inscritos.
		Todos los colaboradores de Claro.	Elaboración del guion para el video que produciríamos con el mensaje del director general de Claro invitando a la transmisión en vivo que daría más adelante.  Producción del video con una agencia audiovisual.	Video de bienvenida del director general.	a. Número de colaboradores que respondió al video sobre el total de colaboradores inscritos  b. Número de visualizaciones por persona entre el total de colaboradores inscritos

cada CAC y se motive a replicarlas y mejorarlas.	Anunciar a todos los colaboradores el lanzamiento oficial de “La Antena”.	Todos los colaboradores de Claro.	Realización del primer <i>streaming</i> en “La Antena” por parte del director general, con una sesión de preguntas y respuestas en vivo con los colaboradores a nivel nacional.	Transmisión en vivo del lanzamiento.	Número de visualizaciones por persona sobre el total de colaboradores inscritos.
	Diseñar y asignar el orden de publicaciones de los temas a tratar dentro del nuevo canal	Equipo de consultores de Mambo y gerencia de Comunicación Interna	Creación de la matriz de contenidos con todas las publicaciones que saldrían de Tony Tena durante el mes de lanzamiento (anexo 7)	Diseños y textos dentro de la matriz de contenidos mensual	a. Número de contenidos publicados semanalmente con la mayor cantidad de interacciones.  b. % de empleados por área con la mayor participación en “La Antena”.
	Desplegar las comunicaciones desde la gerencia de Comunicación Interna a través de Tony Tena.	Equipo de consultores de Mambo.	Publicación de los nuevos contenidos con actualizaciones interdiarias.	<i>Posts</i> a ser publicados en “La Antena”.	a. Número de interacciones ( <i>likes</i> y comentarios) de cada publicación.  b. % de colaboradores que interactúa con los contenidos sobre el total de colaboradores inscritos

La transmisión en vivo del director general con los colaboradores alcanzó las 3300 vistas y recibió comentarios positivos de los colaboradores de las diferentes oficinas de Claro en el país.

Desde ese momento, se habilitó el muro del grupo en Facebook y las diversas áreas de la empresa sintieron el impulso para intervenir en las conversaciones de “La Antena” publicando anuncios de interés para todos.

Así, por ejemplo, la dirección de Recursos Humanos con frecuencia publicaba sobre los proyectos de voluntariado, responsabilidad social o los eventos de integración de la empresa. Los mensajes eran respondidos o comentados de inmediato por los colaboradores. También, la dirección de Mercadeo informaba sobre los logros comerciales de la empresa (por ejemplo, el liderazgo en ventas en determinadas zonas del Perú) y las metas para los trimestres siguientes. La dirección de Tecnologías de la Información daba a conocer sobre el lanzamiento de nuevas tecnologías que iban a permitir servicios más rápidos para los clientes. Así, todas las áreas aprendieron a emplear textos atractivos y elementos visuales que fueran fáciles de comprender, como videos cortos o *gifts* animados.

### **2.1.3.3 La subetapa de mejora continua**

Esta etapa corresponde al monitoreo cercano del desempeño de “La Antena”, así como las acciones para alentar el uso del nuevo canal en todas las áreas y niveles de la empresa durante los primeros 3 meses de implementación.

<b>Etapa: Transformación</b>					
<b>Subetapa: Mejora continua</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>A quiénes se dirigió</b>	<b>Acciones</b>	<b>Productos elaborados</b>	<b>Indicador</b>
b) Hacer que la información de la empresa llegue a todos los colaboradores de los diferentes niveles y áreas de manera oportuna.	Promover los contenidos dentro de “La Antena” desde la gerencia de Comunicación Interna.	Todos los colaboradores de Claro.	Elaboración y envío de comunicaciones de refuerzo para ingresar a “La Antena”, a través de otros canales ya existentes en Claro.	Comunicaciones para correo electrónico, boletín, WhatsApp, entre otros.	a. # de comunicaciones enviadas. b. % de colaboradores que lee los mensajes y entra a “La Antena”.
	Desplegar activaciones físicas <sup>16</sup> y otros mecanismos para estimular el uso de “La Antena”.	Todos los colaboradores de Claro.	Despliegue de sorteos, concursos y visita de animadores por las oficinas invitando a los colaboradores a conocer y usar “La Antena”.	a. Guía de preguntas para los concursos b. Guion para el animador. c. Formulario físico para el registro durante las activaciones.	Colaboradores registrados luego del despliegue de activaciones.
	Desplegar iniciativas para asegurar el mantenimiento del canal.	Dirección General, director de Mercadeo, directora de Recursos Humanos, gerenta de Comunicaciones Internas y el equipo consultor de Mambo.	Implementar reuniones mensuales denominadas “Comité Editorial” para definir los mensajes y anuncios a incorporar en “La Antena” y que fueran de interés para todas las áreas de la compañía.	PPT con la presentación de resultados del canal, así como las propuestas de mejora.	

<sup>16</sup> Para el proyecto “La Antena”, se le conoce como activación física a las acciones de *marketing* interno dentro de las instalaciones de la sede principal en Lima.

	Monitorear el desempeño del canal y generar nuevos contenidos.	Gerenta de Comunicaciones Internas, analistas de Comunicación Interna y equipo consultor de Mambo.	Implementar reuniones semanales donde se realizaban sesiones de <i>brainstorming</i> con el equipo de Mambo y Claro.	PPT con ideas para los próximos contenidos.
	Implementar un mecanismo de medición dentro de la plataforma.	Gerenta de Comunicaciones Internas.	Implementación del <i>Dashboard</i> <sup>17</sup> “La Antena” que recogía la métrica de interacciones dentro del grupo obtenida de Facebook Analytics.	<i>Dashboard</i> “La Antena” (anexo 8).
	Conocer el <i>feedback</i> de los colaboradores sobre “La Antena” en los 3 primeros meses.	Colaboradores de mayor participación dentro de “La Antena”.	Realización de 2 <i>focus group</i> con el grupo de colaboradores de mayor participación dentro del canal.	a. Guía para la conducción de los <i>focus group</i> .  b. PPT con recomendaciones de los colaboradores sobre “La Antena”.

<sup>17</sup> Tablero que incluye el reporte con los principales indicadores dentro del canal y que se actualiza semanalmente para monitorear el rendimiento de “La Antena”.

Nuevos contenidos se definieron durante esta etapa (Ver más contenidos en el anexo 9):

- “Q&A: Preguntas y respuestas de líderes” (Pilar: Estrategia del negocio): Transmisiones en vivo donde los directores de Claro resuelven dudas de los colaboradores respecto a la estrategia del negocio.
- “Me acuerdo clarísimo” (Pilar: Cultura): Publicación que trae un hito del pasado para que los colaboradores conozcan sobre la historia de la empresa.
- “Viernes de señal” (Pilar: Orgullo y motivación): Publicación que promueve el agradecimiento entre colaboradores.
- “¿Sabías qué...?” (Pilar: Educación): Publicación que anuncia los principales avances en la industria de las telecomunicaciones.

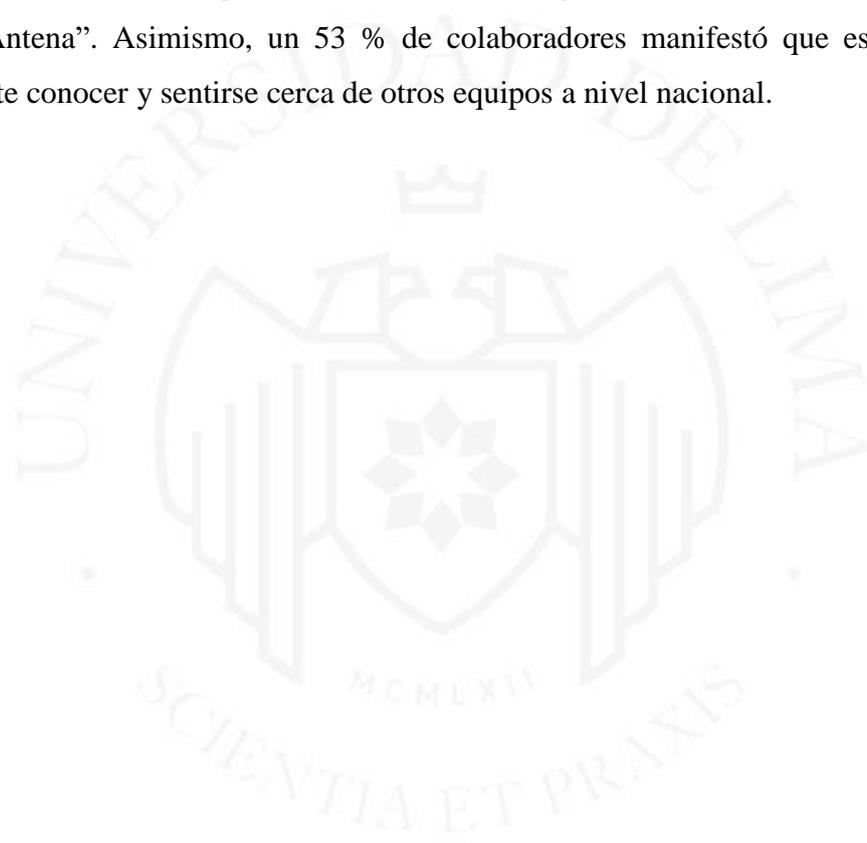
La inclusión de las categorías de contenidos mencionadas anteriormente mejoró la cantidad y calidad de las intervenciones de los empleados, según lo que evidenciaron los resultados de los indicadores. Por ejemplo, aquellas semanas en las que se publicaba para las categorías “Me acuerdo clarísimo”, se llegaba a picos de interacción del 51 % dentro de la plataforma (superior en 4 % a la interacción promedio dentro del canal).

Al comparar el tipo de comentarios de los empleados en “La Antena” (comentarios sobre asuntos informativos anunciados por la empresa y comentarios menos “oficiales”), los resultados mostraron que los colaboradores intervenían más en asuntos relacionados con “Viernes de señal” o “Q&A”, es decir, aquellos donde tenían la oportunidad de brindar su opinión. Por ejemplo, en las transmisiones en vivo los colaboradores formulaban preguntas en vivo a los líderes de primera línea sobre el estado de la cobertura de la señal en las regiones al interior del país y los líderes brindaban una respuesta inmediata. En este tipo de contenidos, la interacción solía ser hasta en 10 puntos porcentuales superior a la interacción promedio dentro del canal (46,4 %).

La aparición de “La Antena” tuvo un impacto positivo en los otros ejes culturales de la empresa, y ayudó a mejorar el diálogo entre los colaboradores. Así, a través de las publicaciones compartidas, se podían exponer las buenas prácticas de

atención al cliente en los CAC a nivel nacional. Los directores de Claro también solían interactuar con estas publicaciones (dando *likes* a las mismas y/o comentándolas), reconociendo el compromiso de los equipos por garantizar experiencias memorables en los clientes. Asimismo, gracias a este canal, las áreas de Soporte podían visualizar la importancia de la labor de las áreas de Atención Presencial.

Con base a una encuesta que elaboramos y lanzamos el 10 de diciembre de 2018, validamos las observaciones que habíamos notado en la práctica sobre la utilidad de este canal. Por ejemplo, más de la mitad de colaboradores registrados en el canal (56 %) indicó que se entera de las estrategias e iniciativas de Claro gracias a “La Antena”. Asimismo, un 53 % de colaboradores manifestó que este canal le permite conocer y sentirse cerca de otros equipos a nivel nacional.



### **3. SUSTENTACIÓN**

### 3.1 El nuevo entorno de los negocios y la presencia de la comunicación digital

Para comprender la relevancia de la implementación de iniciativas como “La Antena” en Claro, es importante dar una mirada al contexto actual de los negocios. Hoy, en las empresas convergen diversos factores que han cambiado las formas de trabajo y plantean nuevos retos para las compañías. Tal como lo señala Sheen (2018), “el entorno laboral de la segunda década del siglo XXI es diferente es [...] cada vez más dinámico, con menos fronteras geográficas, con otros canales de comunicación instantánea y en transformación continua ante los nuevos modelos de negocio impulsados por la llamada Cuarta Revolución Industrial” (p. 15).

El rápido crecimiento en el uso de tecnologías dentro de la comunicación corporativa hace que las empresas deban considerar los esfuerzos que están destinando a poder no solamente adaptarse a los nuevos cambios que se avecinan, sino también aprovecharlos si quieren mantener vigencia en el mercado. Lo siguiente es tomado del artículo “Gartner Top 10 Strategic Technology Trends, for 2019” (Panetta 2018):

Para el 2022, el 70 % de las empresas experimentarán con tecnologías inmersivas para el consumo y el uso empresarial, y el 25 % se habrá desplegado en producción. El futuro de las plataformas de conversación, que van desde asistentes personales virtuales hasta *chatbots*, incorporará canales sensoriales expandidos [...] Eventualmente, la tecnología y el pensamiento cambiarán a un punto en el que la experiencia conectará a las personas con cientos de dispositivos de última generación, desde computadoras hasta automóviles.

Todo esto se enmarca dentro de las tendencias de nuevas herramientas que buscan promover una comunicación más instantánea, sin intermediarios y rápida para sus usuarios. Como se señala en el artículo, nos estamos encaminando a crear *smart spaces*:

Un espacio inteligente es un entorno físico o digital en el que los humanos y los sistemas con tecnología interactúan en ecosistemas cada vez más abiertos, conectados, coordinados e inteligentes. A medida que la tecnología se convierta en una parte más integrada de la vida diaria, los espacios inteligentes entrarán en un periodo de entrega acelerada.

En cuanto a los factores clave de estos nuevos espacios, Panetta (2018) señala las siguientes características:

Los espacios inteligentes están evolucionando en cinco dimensiones clave: apertura, conectividad, coordinación, inteligencia y alcance. Esencialmente, los espacios inteligentes se desarrollan a medida que las tecnologías individuales emergen de los silos para trabajar juntas y crear un entorno de colaboración e interacción

Así, con las características de este nuevo entorno, la comunicación encuentra nuevas vías para garantizar su efectividad, venciendo muchas barreras que en el pasado generaban ruido en el flujo comunicacional.

### **3.2 La comunicación interna en el entorno 2.0**

La comunicación interna también se ha reinventado, adaptándose a los cambios tecnológicos de la sociedad contemporánea. En cuanto a esta evolución, Aced (2018) señala lo siguiente: “El portal del trabajador o intranet ha evolucionado para adaptarse a las nuevas tecnologías, hasta convertirse en una red social interna. Hoy en día las intranets son plataformas sociales que facilitan la interacción entre los empleados y el trabajo colaborativo” (p. 128).

Asimismo, existen diversos cambios y beneficios que ha traído consigo estas nuevas formas de gestionar la comunicación dentro de las empresas. Tal como lo señala Tessi (2012):

Los tradicionales medios gráficos, que le dieron identidad a la comunicación interna durante muchas décadas, en pocos años fueron desplazados en su primacía por los canales electrónicos. La nueva generación digital está mejor preparada en rapidez y costos que sus predecesores en soporte papel, y permiten propalar un mayor número de emisiones (p. 37).

Bajo el contexto anteriormente descrito, donde los espacios digitales confluyen con las necesidades de interacción entre diversos públicos dentro de la empresa, la comunicación interna 2.0 es definida por Vizcaya, Mujica y Gásperi (2017) como:

La expresión comunicacional derivada del internet-Web 2.0 que trata un nuevo concepto de comunicación basado en la interacción. Este concepto es opuesto al proceso de comunicación tradicional, que centra su transmisión del mensaje en el receptor. La comunicación interna versión 2.0 funciona dialécticamente, lo que permite la interacción y el intercambio de roles entre emisores y receptores.

Esta nueva concepción de la comunicación interna, donde predomina su carácter dialógico, abre la puerta a nuevos paradigmas donde comienzan a surgir nuevos modelos de interacción. Tal como lo señala Félix (2014): “Los flujos de información van en ambas direcciones —con retroalimentación facilitada— y proporcionan una gestión del conocimiento de la organización, nunca antes permitido. Se traduce así, como el medio por excelencia de la comunicación interna que puede mejorar y popularizar el flujo de información institucional” (p. 12).

Por lo tanto, es importante que las áreas de comunicación interna puedan impulsarse en estas nuevas formas de llegar a sus públicos, aprovechando nuevos canales que representan un bajo costo y tienen un alto alcance.

### **3.3 Innovación en proyectos de comunicación a través del *Design Thinking***

Como se ha revisado a lo largo del presente documento, el proyecto de implementación de “La Antena” cuenta con bases metodológicas inspiradas en el “Pensamiento de diseño” o *Design Thinking*. Esta forma de trabajo es definida por Tim Brown, fundador de IDEO de la siguiente manera: “El pensamiento de diseño es un enfoque de la innovación centrado en el ser humano que se basa en el conjunto de herramientas del diseñador para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial” (como se citó en Pavan, 2019).

De acuerdo con la guía del proceso creativo, publicada por el *Institute of Design* de la Universidad de Stanford y citada por Vite (2018), la metodología del *Design Thinking* cuenta con cinco pasos: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar. Todos estos pasos fueron contemplados en el desarrollo del presente proyecto.

Cabe resaltar que esta metodología de trabajo, que comenzó en la esfera de la Tecnología e Información (TI) en los inicios de la década de 1970, cada vez se va extendiendo rápidamente en la gestión empresarial y últimamente en proyectos de comunicación, pues permite traer a la realidad soluciones de forma rápida y acertada. Ello, porque dentro su proceso considera tres elementos clave para construir soluciones factibles de implementar en la empresa: viabilidad del negocio, capacidades del equipo y deseos de los clientes (Serrano y Blázquez, 2015, p. 66).

Puebla-Martínez y Farfán (2018), quienes aplicaron el *Design Thinking* en la gestión de la comunicación interna mediante aplicativos móviles, destacaron el uso de esta metodología porque permite tener claridad sobre los objetivos de un proyecto, además de permitir que se tenga un orden claro de prioridades y tareas para que la solución final sea un éxito.

En cuanto a los beneficios de esta forma de trabajo en proyectos de comunicación e impacto en el negocio, García (2017) señala que:

La idea es rediseñar la manera en cómo hoy las personas están trabajando en las organizaciones e investigar cómo están usando las herramientas tecnológicas para así desarrollar mejores soluciones [...] De esta manera recibirán mayor información de forma ágil con la cual se pueden decidir tomar acciones más efectivas en momentos más oportunos. Tendremos así efectos alentadores en cuanto a lo que el nivel de productividad se refiere.

### **3.4 Las redes sociales corporativas como herramientas en la comunicación interna**

Tras haber comprendido la importancia de gestionar la comunicación interna en el entorno digital, se deben seleccionar las herramientas que nos permitirán llegar a nuestros públicos dentro de la empresa. Una adecuada selección de herramientas permitirá evitar reprocesos en la comunicación organizacional. Tal como lo señala Viellefont (2018):

Las herramientas de comunicación deben ser parte de la hoja de ruta durante la selección del lugar de trabajo digital. Las empresas son llevadas por la conversación. La buena comunicación es la clave del éxito. Mejora la productividad y la colaboración al tiempo que disminuye los flujos de correo electrónico y los malentendidos.

Existen diversas herramientas que pueden aprovecharse como parte de la gestión de la comunicación interna 2.0. El estudio de la Fundación Orange citado en Carrillo (2014) acerca del uso del *software* social en las empresas, clasifica estas herramientas en cinco grandes conjuntos: Sistemas de mensajería instantánea (IM), agregadores y sistemas de filtrado, herramientas para trabajo cooperativo y en grupo (wikis), blogs internos y finalmente las redes sociales corporativas. “La Antena” corresponde a esta última categoría.

En relación a las características de una Red Social Corporativa, Carrillo (2014) agrega lo siguiente:

Son el principal componente de la denominada empresa 2.0 [...] Su uso potencia la capacidad de compartir conocimiento entre profesionales y de establecer relaciones que permitan la colaboración en red para la puesta en práctica y la realización de proyectos. Son herramientas que pueden ayudar a aprovechar la sabiduría colectiva de la organización y compartirla dentro de ella (p. 18).

A partir de lo anterior, se puede señalar que hoy el rol del profesional de comunicación interna va más allá de la gestión y envío (unidireccional) de información a los colaboradores de la empresa, sino que debe ser promotor en la construcción e implementación de nuevos espacios de diálogo para los colaboradores.

Martín-Bilbatúa (2016) también resalta el aprovechamiento de estos espacios como factor clave para generar espacios de diálogo en la empresa:

Las redes sociales son instrumentos que permiten a las organizaciones que todos sus trabajadores puedan interactuar entre ellos (...) Un punto de partida, entre los beneficios a mencionar de las redes sociales y su uso, es que permiten intercambiar ideas, dudas, quejas o sugerencias de una forma bidireccional y dando a cada aporte el valor que se merece dentro de la compañía (p. 21).

Precisamente lo anterior fue contemplado durante el despliegue e implementación de “La Antena”, donde se buscaba que todos los colaboradores pudieran tener una voz dentro de

Claro y también contarán con la oportunidad de convertirse en creadores de contenido dentro de las comunicaciones internas.

### **3.4.1 Gestión de grupos en Facebook en favor de la comunicación interna**

Frente a la cantidad de mensajes que hoy recibimos en nuestros diversos dispositivos electrónicos, las empresas también deben esforzarse para llamar la atención de sus empleados y mantener el *engagement* en estos nuevos canales. Para Aced (2018, p. 131):

Hoy en día lo difícil no es poner en marcha plataformas digitales sino conseguir crear comunidad en torno a ellas. Es decir, crear orgullo de pertenencia y valor para sus miembros, darles razones que les animen a unirse a la red y beneficios suficientes para que vuelvan repetidamente a visitarla. Si no se consigue dar este valor añadido, será difícil contar con usuarios activos e implicados.

Por ello, un paso importante para crear comunidad dentro de una red social corporativa es comprender a profundidad cómo funciona la plataforma que hemos elegido y qué funcionalidades dentro de esta podemos aprovechar para alcanzar nuestros objetivos comunicacionales. En el mercado, existen diversas opciones que nos ofrecen los servicios de una red social corporativa. Algunas de ellas son Yammer, Workplace, Beezy, Slack y Facebook.

Para el presente proyecto, se optó por implementar “La Antena” como un grupo cerrado dentro de Facebook, ya que, como señala Lewis (2018), es una red social ampliamente usada por la mayoría de los colaboradores, por lo cual ellos ya saben cómo utilizarla y también cuenta con un *software* fácil de gestionar para los *community managers*.

Sobre el aprovechamiento de grupos de Facebook para potenciar la comunicación interna, Gálvez (2015) indica que:

Facebook constituye en sí misma una herramienta de comunicación que no tiene por qué limitarse a la relación establecida entre usuarios y marcas. Las empresas y empresarios pueden utilizarla como un canal de comunicación e información dentro de su propia plantilla, un espacio que mejore el funcionamiento de todos los departamentos usando esta red social como una herramienta laboral interna (p. 182).

Asimismo, entre los beneficios de utilizar esta red social como parte de la estrategia de comunicaciones internas, Gálvez (2015, p. 182) señala los siguientes:

- a. Instantaneidad: Este tipo de grupos impulsa una comunicación oportuna, ya que el flujo de información es en tiempo real.
- b. Coordinación: Se pueden crear grupos divididos por proyectos o departamentos, adecuando los mensajes a cada público.
- c. Etiquetado: Notificaciones dirigidas que le llegan a un miembro cuando hay una consulta específica hacia ese colaborador.
- d. Privacidad: En los grupos cerrados y secretos de Facebook, solamente los miembros pueden ver la información que se publica dentro de estos espacios.
- e. Publicación desde cualquier dispositivo: Facilidad para que los colaboradores puedan recibir la información tanto en versión web como en los teléfonos móviles.
- f. Aviso de lectura: El “me gusta” a las publicaciones puede ser un indicador para identificar los contenidos más atractivos para los colaboradores.
- g. Compartir multimedia: Se puede publicar una variedad de formatos (fotos, videos, texto) los cuales pueden ser vistos en el mismo grupo sin necesidad de ir a otras plataformas.

Las características mencionadas anteriormente no solamente ayudaron a definir los indicadores del canal que se explicarán en el siguiente capítulo, sino que también permitieron plantear una nueva forma de gestionar las comunicaciones internas en Claro.

### **3.5 El *employee experience* como factor clave del *customer experience***

En la gestión de personas, es clave contar con un personal motivado, pues ello impacta en el servicio al cliente. Richard Branson, fundador de Virgin Mobile, resalta la importancia de este enfoque: “Los clientes no son lo primero. Los empleados son lo primero. Si cuida a sus empleados, ellos cuidarán a los clientes” (como se citó en Pearce, 2016).

Esto es lo que se conoce hoy como el *employee experience*, concepto clave en el *customer experience*, ya que viene a formar dos caras de una misma moneda. Harrington (2018) define el *employee experience* como “la suma de las interacciones y percepciones que los empleados tienen sobre su trabajo, sus relaciones y las oportunidades de crecimiento dentro de su organización” (p. 2).

Esta teoría resalta que solamente si el colaborador está comprometido con su trabajo, ello podrá decantar en que el empleado ofrezca un buen servicio al cliente. Para ello, la empresa debe ofrecer una propuesta de valor integral a sus colaboradores. Verazzi

y Cuenca (2018) describen algunos elementos que conforman esta propuesta de valor hacia los empleados y resaltan el rol de la comunicación interna en la gestión de los mismos:

Son muchos los incentivos que hoy en día se suelen proponer a los profesionales dentro de la compañía para propiciar su satisfacción: propuestas de formación, beneficios en salud y en educación, descuentos, horarios flexibles, etc. [...]. Desde comunicación interna se trabaja muchas veces en estructurar, categorizar y poner en valor esta propuesta integral de retribución (p. 122).



## 4. EVALUACIÓN

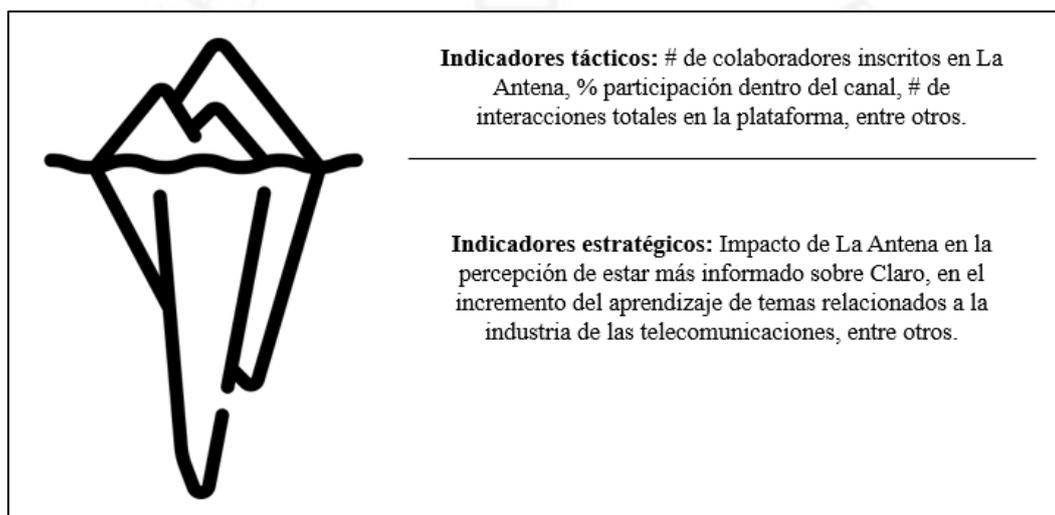
### 4.1 Indicadores y medición

Luego de cuatro meses de implementación de “La Antena”, evaluamos el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio del proyecto, para ver si hasta ese momento se habían cumplido los mismos.

Para ello, elaboramos los siguientes indicadores de resultado del nuevo canal (“Modelo de Indicadores de Éxito en ‘La Antena’”):

Figura 4.1

“Modelo de Indicadores de Éxito en ‘La Antena’”



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1 Indicadores tácticos de “La Antena”

Los resultados a continuación presentados corresponden al análisis de la data obtenida por Facebook Analytics, que mide la interacción dentro del grupo de Facebook (publicaciones, comentarios y *likes*). Este grupo de indicadores nos acercan a cómo se está gestionando el canal y permite conocer si los contenidos propuestos son atractivos para los colaboradores.

Tabla 4.1

<b>Indicadores tácticos</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Resultados</b>
Número de colaboradores registrados voluntariamente en “La Antena”.	<b>Resultado obtenido:</b> “La Antena” tenía un total de 2755 colaboradores inscritos, lo cual representaba a un 65,5 % de la organización.
Nivel de interacción de los empleados con los contenidos de “La Antena”.	<b>Resultado obtenido:</b> Un 50% de colaboradores inscritos interactúa con los contenidos de “La Antena” semanalmente.
Número de interacciones totales dentro de “La Antena” (publicaciones + comentarios + likes).	<b>Resultado obtenido:</b> A los 3 meses de implementado el canal se registraron más de 42 989 interacciones en “La Antena”.

#### 4.1.2 Indicadores estratégicos de “La Antena”

Estos indicadores están relacionados a una mejora en la comunicación interna gracias a “La Antena”. Su medición está relacionada al cumplimiento de los objetivos comunicacionales propuestos para el canal, así como el cumplimiento de los objetivos específicos para los pilares de contenido (Estrategia, Orgullo y motivación, Cultura y Educación).

Tabla 4.2

<b>Indicadores estratégicos</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Resultados</b>
Nivel de satisfacción de los empleados con la información recibida por “La Antena”.	<b>Resultado obtenido:</b> 55 % de los colaboradores está satisfecho con la información recibida por “La Antena”.
% de empleados que consideran que “La Antena” les permite acercarse y conocer a otros equipos de trabajo.	<b>Resultado obtenido:</b> 71 % de colaboradores siente que “La Antena” les permite acercarse y conocer a otros equipos de trabajo.

% de empleados que consideran que “La Antena” les hace sentir más cercanos a Claro.	<b>Resultado obtenido:</b> 73 % de los colaboradores se sienten parte de Claro gracias a “La Antena”.
% de empleados que consideran a “La Antena” como un canal para dar a conocer su trabajo a otros en la empresa.	<b>Resultado obtenido:</b> 69 % de los colaboradores considera que “La Antena” les permite expresarse y dar a conocer su trabajo a otros en la empresa.
% de empleados que consideran que “La Antena” les permite conocer los proyectos en curso y próximas iniciativas de la empresa.	<b>Resultado obtenido:</b> 79 % de los colaboradores conoce de los proyectos en Claro y otras iniciativas gracias a “La Antena”.
% de empleados que consideran que “La Antena” les permite estar informados de las novedades sobre el sector telecomunicaciones	<b>Resultado obtenido:</b> 68 % de los colaboradores conoce las novedades del sector telecomunicaciones gracias a “La Antena”.

#### 4.1.3 Indicadores de negocio

En la tabla 4.3, se exponen los indicadores de negocio, aquellos relacionados directamente con la satisfacción de los usuarios que visitan los Centros de Atención al Cliente. Al analizar estos resultados, es importante señalar que el incremento en la satisfacción del cliente es producto de una serie de esfuerzos desplegados por Claro (optimización de procesos, rediseño en la experiencia de cliente, campañas de *marketing*, etc.), uno de los cuales es la mejora de la comunicación interna a través de “La Antena”.

Tabla 4.3

<b>Indicadores de negocio</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Resultados</b>
% de clientes que está satisfecho en general con la atención brindada en los CAC.	<b>Resultado obtenido:</b> 78 % de los clientes se encuentra satisfecho con la atención brindada en los CAC.
% de clientes que siente que el personal de atención fue empático con sus necesidades.	<b>Resultado obtenido:</b> 79 % de clientes se mostró satisfecho con la empatía del personal de atención hacia sus requerimientos.

<p>% de clientes que sintió una buena actitud del personal de atención cuando visitó el CAC.</p>	<p><b>Resultado obtenido:</b> 79 % de clientes se mostró muy satisfecho con la actitud del personal de atención.</p>
<p>% de clientes que considera que el personal de atención mostró interés por solucionar su consulta/problema/trámite.</p>	<p><b>Resultado obtenido:</b> 80 % de clientes se mostró satisfecho con la predisposición e interés del personal de atención por solucionar su consulta/problema/trámite</p>

## 4.2 Fortalezas y debilidades del proyecto

### a) Fortalezas

- El 70 % de los colaboradores en Claro eran *millennials* y usuarios de plataformas digitales<sup>18</sup>, por lo que fue fácil introducir una comunidad virtual como parte de los nuevos canales de comunicación.
- Disposición de los colaboradores de las áreas de Atención al Cliente y provincias a compartir, mediante “La Antena”, en forma transparente sus vivencias en el trabajo; sobre todo, por parte de los asesores de servicio de los Centros de Atención al Cliente, quienes por muchos años no tenían un canal para exponer su trabajo frente al resto de la empresa.
- Participación de la Alta Dirección en el Comité Editorial para monitorear el desarrollo del canal.
- Captación rápida de colaboradores, gracias a la estrategia de canales implementadas y al involucramiento de líderes desde la primera etapa.
- Presencia constante de Claro como organizador y/o auspiciador de eventos que contaban con participación masiva de empleados, lo cual se convertía en insumo atractivo para ser promovido en “La Antena”.

<sup>18</sup> Esta información fue obtenida del documento interno “Perfil del colaborador de Claro y su Consumo de Medios (2017)”.

- Las novedades de la empresa llegan de forma oportuna y rápida a los colaboradores, rompiendo así barreras geográficas que antes impedían tener una comunicación fluida.
- Involucramiento y uso del canal por parte de los colaboradores. Al ser un grupo dentro de Facebook, muchos ya conocen la dinámica de uso de la red social.
- Presencia de un equipo humano profesional como fotógrafos y diseñadores, así como buenos recursos técnicos, tales como cámaras y filmadoras, que permitieron registrar contenido y gráficas de alta calidad para “La Antena”. Por ejemplo, se podía cubrir fácilmente las visitas de los líderes de los equipos al interior del país o realizar con mucha facilidad una sesión fotográfica para incluir esta información en los mensajes.
- Fortalecimiento de los vínculos entre los equipos a nivel nacional. Y es que anteriormente los colaboradores no tenían la oportunidad de ver qué era lo que sucedía en otras áreas de la empresa.
- “Humanización” de las comunicaciones internas. Se aprovechó el potencial audiovisual de la plataforma para que los propios protagonistas de las iniciativas cuenten sobre los proyectos dentro de Claro.
- Apertura de puentes de diálogo bidireccionales. Anteriormente, el colaborador no tenía un canal de fácil acceso para poder manifestar su opinión y ello cambió a partir del lanzamiento del canal.

#### **b) Debilidades**

- En ocasiones, los temas desarrollados tenían un tono serio e impersonal, siendo muy similares al contenido de otros canales (*e-mailing*, boletín informativo).

*Solución implementada:* Seguimiento de *benchmarks* de buenas prácticas de comunicación en redes sociales (casos de éxito de *community managers* de páginas en Facebook) e introducción de contenidos más coloquiales, entretenidos y más visuales en el canal. Luego de estas mejoras, notamos que los colaboradores interactuaron mucho más con aquellas publicaciones de carácter lúdico que con aquellas con un tono institucional.

- El contenido muchas veces no era relevante para todas las áreas. En ocasiones, había contenido que destacaba el trabajo de las áreas de Atención al Cliente que, no obstante que eran los puntos de mayor atención en este proyecto, dejaban en segundo lugar a las áreas de Soporte de Claro.

*Solución implementada:* Publicar contenidos para cada público, de acuerdo a las horas y fechas en que estos suelen conectarse, a través de la data obtenida por Facebook Analytics. De este modo se descubrió, por ejemplo, que el personal de Atención al Cliente prefería conectarse a “La Antena” los fines de semana. Así, se introdujeron contenidos para este público durante esos días. Asimismo, también se redujo el tiempo de los videos publicados por Tony Tena a un minuto como máximo, para mantener la atención de los colaboradores.

- Respuesta lenta por parte de los líderes frente a las consultas de los equipos.

*Solución implementada:* Reuniones individuales con los 5 directores de Claro que tenían más baja participación en el canal para capacitarlos sobre el adecuado uso de la herramienta y brindarles recomendaciones sobre cómo aprovecharla desde su rol de líder. Por ejemplo, mostrarles las oportunidades de exponer el trabajo de su área frente a toda la empresa aprovechando “La Antena”.

- Luego de la primera fase de captación, fue difícil aumentar el número de miembros.

*Solución implementada:* Identificar a aquellos usuarios que más interactúan dentro de “La Antena”. Identificamos a 20 colaboradores que tenían el potencial de ser nuestros aliados. Luego, reunirnos con ellos para tener sesiones de cocreación y así identificar oportunidades para registrar a más colaboradores. Por otro lado, con este grupo, se trabajaron acciones del *marketing* del Word Of Mouth (WOM), y así, estas personas fueron capacitadas para formar parte de nuestra “Red de *Influencers* Claro”.

- Las coyunturas dentro del negocio (lanzamiento de nuevos productos y servicios) hacían que se prioricen determinados temas que no necesariamente eran de interés de los colaboradores. Ello reducía la participación de los colaboradores dentro del canal.

*Solución implementada:* Publicar contenido relacionado a las coyunturas del negocio, pero de forma novedosa y a manera de “primicia” para los colaboradores en “La Antena”. Por ejemplo, para las campañas de *marketing*, en vez de publicar los mismos comerciales

que salían en la televisión, se publicaba el “detrás de cámaras” con los actores enviando saludos y mensajes motivadores a los colaboradores de Claro.

### **4.3 Lecciones aprendidas**

- “La Antena” ayudó a que los empleados de los CAC pongan más esfuerzo en sus funciones de atención al cliente y emulen las buenas prácticas de sus colegas de otros CAC. Esa interiorización de la importancia del *customer service* sirvió para mejorar la calidad en el trato al cliente.

- “La Antena” promovió una competencia entre los CAC a nivel nacional para que todos vean cómo atendían mejor al cliente. Asimismo, funcionó como mecanismo de reconocimiento al buen desempeño, porque los jefes intervenían en las conversaciones de la red social para felicitar a los colaboradores de los CAC que compartían contenido relacionado a clientes satisfechos con la atención recibida. Esta felicitación a la distancia y *online* significaba para muchos, que estaban lejos, un reconocimiento especial porque era difícil que tuvieran al jefe de forma presencial observando sus buenas prácticas.

- La implementación de herramientas digitales u otros mecanismos que busquen mejorar la comunicación en las organizaciones deben estar precedidas de un trabajo en paralelo con los empleados a todo nivel para resolver dudas y miedos que surgen sobre el uso y aprovechamiento de las mismas. De este modo, la resistencia natural al cambio que aparece en proyectos de innovación puede revertirse si se mantiene una comunicación constante con los actores involucrados en la organización.

- Si un líder no está convencido del valor que agrega una nueva herramienta, mucho menos lo estará su equipo. Es por ello que se debe involucrar a los directivos o tomadores de decisiones desde el inicio de cualquier proyecto. Así reducimos el riesgo de que las iniciativas no sean un éxito.

- Cada canal de comunicación tiene sus propias reglas de juego. No se debe replicar la misma estrategia de los canales de comunicación interna tradicionales (por ejemplo, *e-mailing*, boletines) para las redes sociales. Estas últimas tienen sus propias reglas comunicacionales que deben ser respetados (textos cortos, priorización de lo audiovisual, recursos humorísticos, etc.).

- Es imprescindible escuchar constantemente al cliente interno, pues las necesidades de cada equipo van cambiando durante el tiempo. Asimismo, el estar siempre presente permite realizar mejoras rápidas en los contenidos y la gestión del canal.

- Un proyecto de transformación y mejora en la comunicación es iterativo, por lo que no se debería entrar en un estado de comodidad con los contenidos que funcionaron en el pasado. Por el contrario, se deben establecer mecanismos constantes para recabar el *feedback* de los colaboradores y conocer qué temas les interesa, qué les motiva y qué cosas no les gusta.

- Es innegable el aporte de los canales digitales a la comunicación con empleados. Pero capitalizar sus impactos debe ir acompañado de otras formas de diálogo presencial directo entre jefes y colaboradores. La comunicación interpersonal con empleados es vital para establecer puentes genuinos con la empresa. En una empresa con tantos empleados como Claro, donde es difícil que el personal del *front office* conozca a sus líderes, se requiere que, al menos, los jefes directos de estos establezcan una agenda de visitas permanentes a las oficinas de campo en Lima y en provincias, para que no se pierda la conexión humana empresa-empleados.

## REFERENCIAS

- Aced, C. (2018). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Buckley, P., Viechnicki, P. y Barua, A. (2015). A new understanding of Millennials: Generational differences reexamined. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generational-differences.html#endnote-sup-1>
- Carrillo, A. (2014). *La intranet social* (Col. El profesional de la información, vol. 27). Barcelona: Editorial UOC.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, (19), 195-210.
- Gálvez Clavijo, I. (2015). *Facebook para empresas y emprendedores*. Málaga: IC Editorial.
- García, A. (6 de septiembre de 2017). *Design thinking en recursos humanos*. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/09/design-thinking-en-recursos-humanos.html?ref=gesr>
- Harrington, B. (2018). *Maximizing the employee experience: How changing workforce Dynamics are Impacting Today's Workplace*. Recuperado de <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/research-reports/Maximizing%20the%20Employee%20Experience%20White%20Paper.pdf>
- Lewis, C. (2018). Seven reasons Facebook absolutely rocks for employee communications. *Reward Gateway*. Recuperado de <https://www.rewardgateway.com/blog/7-reasons-consider-facebook-employee-communication-tool/>
- Martín-Bilbatúa, A. (2016). *Las redes sociales como instrumento de comunicación interna* (Trabajo de fin de Máster). Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/9366/TFM000336.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Panetta, K. (15 de octubre de 2018). *Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2019*. Recuperado de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2019/>
- Pavan, D. (2019). In The Era Of Individuality, How Can Brands Create Successful Relationships With Their Customers? *Forbes*. Recuperado de

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/03/13/in-the-era-of-individuality-how-can-brands-create-successful-relationships-with-their-customers/#7adaa32c7853>

- Pearce, S. (2 de noviembre de 2016). Why you should put employees, not customers, first. *NZBusiness*. Recuperado de <https://nzbusiness.co.nz/article/why-you-should-put-employees-not-customers-first>
- Puebla-Martínez, B. y Farfán, J. (2018). Gestión de la Comunicación Interna a través de las aplicaciones para móviles. *Prisma Social*, (22), 113-126.
- Serrano, M. y Blázquez, P. (2015). *Design thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleador) en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Verazzi, L. y Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna. Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- Viellefont, P. (2018). Digital communication tools to increase employee engagement. *Formica*. Recuperado de <https://www.formica.digital/news/digital-communication-tools-to-increase-employee-engagement.html>
- Villahermosa, L. (8 de diciembre de 2015). Portafolio Móvil: Claro Perú revisa su año y revela sus planes para 2016. *América Economía*. Recuperado de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/portafolio-movil-claro-peru-revisa-su-ano-y-revela-sus-planes-para-2016>
- Vite, O. (2018). Pensar como diseñador: *Design Thinking* y comunicación visual. En C. Colona y J. Vergara (comps.), *Comunicación y Cambio* (pp. 46-56). Lima: Fondo de Cultura Económica.
- Vizcaya, T., Mujica M. y Gásperi R. (2017). La comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias. *Revista Venezolana de Salud Pública*, (5), 39-44.



## Anexo 1: Cuestionario de encuesta de Claro (Fuente: “Mambografía Claro Cultura”)

Preguntas Filtro
¿Hace cuánto tiempo trabajas en Claro?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es tu puesto?</li> <li>• ¿En qué dirección estás?</li> </ul>
<b>1. Satisfacción - En general, ¿qué tan satisfecho te sientes trabajando en Claro?</b>
<b>2. Intención de recomendación - ¿Qué tan probable es que recomiendes a un amigo trabajar en Claro?</b>
<b>3. ¿Qué es lo que más valoras en un lugar de trabajo?</b>
<b>4. ¿Actualmente qué tan satisfecho te sientes con los siguientes atributos en Claro?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Potencial de crecimiento</li> <li>• % Infraestructura del lugar de trabajo</li> <li>• % Flexibilidad e independencia</li> <li>• % Cercanía y horizontalidad</li> <li>• % Trabajo interesante y oportunidad de aprender</li> <li>• % El compañerismo y la colaboración</li> <li>• % La trascendencia e impacto de mi trabajo</li> <li>• % Los resultados de nuestro trabajo como equipo</li> <li>• % La apertura a la innovación y la apuesta por el cambio *</li> <li>• % La relación con mi jefe (líder inmediato) *</li> </ul>
<b>5. ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre la cultura de Claro de hoy?</b>
a) Entiendo cómo mi trabajo del día a día aporta a los objetivos de Claro.
b) Siento que Claro es una empresa que se comunica de manera transparente y sincera.
c) Estoy orgulloso/a de trabajar en Claro.
d) Percibo que en Claro todas las áreas trabajamos hacia un mismo propósito.
e) Percibo que en Claro tenemos procesos ágiles y simples.
f) Percibo que en Claro nos preocupamos por las personas.
g) Siento que puedo aprender de mi jefe (líder inmediato).
h) Mi jefe (líder inmediato) me inspira y es un ejemplo a seguir.
i) Si tengo un problema, tengo la confianza para conversarlo con mi jefe (líder inmediato).
j) Siento que en Claro valoran mi trabajo reconociendo mis logros.
k) Me identifico y me siento parte de Claro.
l) En Claro, cuando hay un proceso complejo, solemos cuestionar y buscar la manera de hacerlo más fácil y oportuno.
m) Siento que nuestras acciones en conjunto están orientadas a crear experiencias memorables en cada cliente.
n) Percibo que en Claro nos involucramos y nos dirigimos a la acción.
o) Percibo que en Claro usamos los recursos de forma consciente y eficiente.
<b>6. ¿Qué es lo que más te enorgullece de trabajar en Claro?</b>
<b>7. Si tienes algún comentario adicional que pueda ayudar a mejorar tu experiencia en el trabajo, por favor escríbelo aquí:(...).</b>

## Anexo 2: Portada del grupo de Facebook “La Antena”

La Antena  
Grupo privado

Información

**Conversación**

Comunicados

Miembros

Eventos

Videos

Fotos

Estadísticas del grupo

Vídeo en grupo

Moderar grupo

Calidad del grupo

Buscar en este grupo 🔍

Accesos directos

14 AÑOS

¡MEJORANDO LA VIDA DE LOS PERUANOS A TRAVÉS DE LAS TELECOMUNICACIONES!

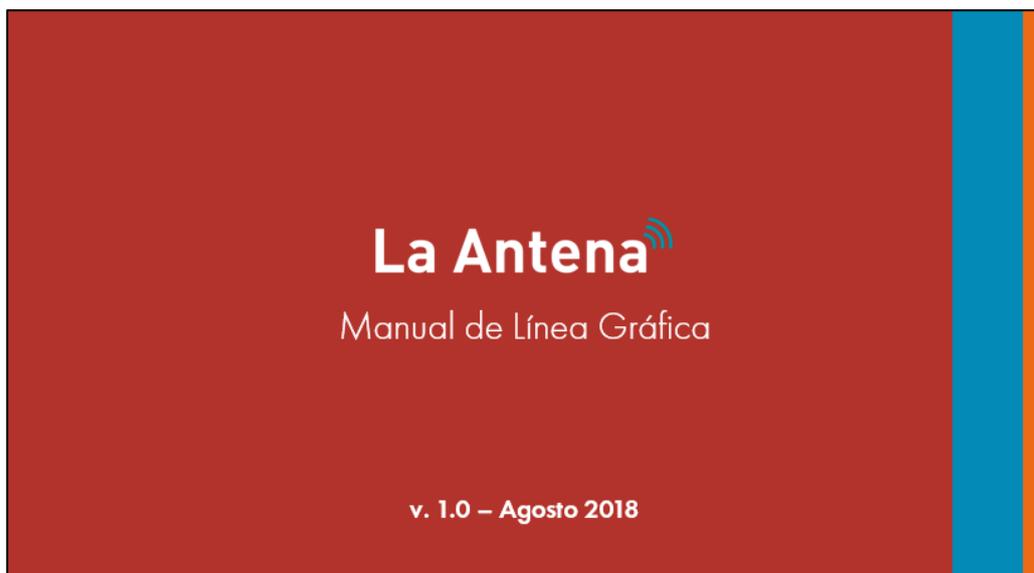
Eres miembro ▾ Notificaciones Compartir Más

Escribir public... Foto/video Vídeo en directo Más

CLASIFICAR PUBLICACIONES + Crear tema X

Añade temas a las publicaciones para que los miembros del grupo encuentren la información que les interesa más fácilmente.

## Anexo 3: Manual de Línea Gráfica “La Antena”



## Anexo 4: Perfil e interacciones del moderador Tony Tena



## Anexo 5: Piezas visuales de captación para “La Antena”



**Anexo 6: Ejemplos de reglas de juego de “La Antena”  
(Fuente: Grupo de Facebook “La Antena”)**



## Anexo 7: Matriz de contenidos del canal (Fuente: “Estrategia de contenidos Octubre - ‘La Antena’”)

<b>Octubre</b> Lanzamiento de la cultura					
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
1	2	3	4	5	6
Cover Objetivo A. Móvil  Post ¿Con qué playlist inicias tu semana? Autor: Tony Tena	Gif #MeAcuerdoClarísimo Tu comercial favorito Autor: Tony Tena	Video Highlights Nueva Red Autor: Juan David	Post Elige un chip con súper poder Autor: Tony Tena	Post Día de la sonrisa: Reto del área con más sonrisas Autor: Tony Tena	Video Conoce mi CAC Autor: Tony Tena
8	9	10	11	12	13
Post ¿Cuál fue tu primer celular? Autor: Tony Tena	Gif #SabíasQué Importancia de las TELCO Autor: Tony Tena	Post Si nuestra señal viajara en el tiempo, ¿A quien llamarías? Autor: Tony Tena	Video Iniciativas de TI Autor: Arturo Galicia	Post #ViernesDeSeñal Reto entre directores Autor: Tony Tena	Post Contemos una historia Autor: Tony Tena

- Cultura
- Estrategia del negocio
- Orgullo y motivación
- Educación



## Anexo 8: *Dashboard* de medición de indicadores tácticos “La Antena”

<b>La Antena</b>			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3
<b>Miembros</b>	<b>30/07-05/08</b>	<b>06/08-12/08</b>	<b>13/08-19/08</b>
Número de Clarísimos	4,233	4,246	4,217
Número de miembros FB La Antena	633	2,483	2,535
Nuevos miembros en la semana	633	1,850	52
% miembros / Clarísimos	15.0%	58.5%	60.1%
Promedio de miembros activos	145	1,668	1,762
% Engagement (# miembros activos / total miembros)	22.9%	67.2%	69.5%
	Semana 1	Semana 2	Semana 3
<b>Publicaciones</b>	<b>30/07-05/08</b>	<b>06/08-12/08</b>	<b>13/08-19/08</b>
Actividad total (posts+comentarios+Likes)	310	14,296	4,141
Número de posts	1	150	27
Número de comentarios	10	1,173	270
Número de Reacciones	299	12,973	3,844
Número de fotos	2	176	43
	Semana 1	Semana 2	Semana 3
<b>Temas de la semana</b>	Captación de Miembros	Lanzamiento de La Antena	Mantenimiento de La Antena

## Anexo 9: Ejemplos de contenido dentro del canal (Fuente: Grupo de Facebook “La Antena”)

- **Contenido relacionado al pilar “Cultura”:** Publicaciones de bienvenida a los nuevos colaboradores



- **Contenido relacionado al pilar “Estrategia del negocio”:** Transmisiones en vivo y videos explicativos de los directores de Claro



- **Contenido relacionado al pilar “Orgullo y motivación”:** Reconocimiento a los mejores CAC y logros como empresa



- **Contenido relacionado al pilar “Educación”:** Información sobre el sector telecomunicaciones y entrevistas al fundador de América Móvil

