

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN UNA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS

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

Daniela Luciana Morales Mujica

Código 20110823

Asesor

Blanca Maria del Rosario Sheen Merino

Lima – Perú

Mayo del 2022

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN UNA
MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS**

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
PRESENTACIÓN/INTRODUCCIÓN	7
1.PLAN Y PROCEDIMIENTO.....	9
1.1 Acerca de las empresas del Grupo Atún	9
1.2 Antecedentes de trabajo de campo	12
1.3 Acerca del trabajo realizado	13
1.3.1 Diagnóstico del estado de la comunicación interna.	16
1.3.2 Diseño de estrategia y acciones del plan.	20
1.3.3 Ejecución del plan.	23
2. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	26
3. RESULTADOS	30
4. CONCLUSIONES	34
4.1 Fortalezas y debilidades en el plan.....	34
4.2 Lecciones aprendidas	36
5. REFERENCIAS.....	38
6. ANEXOS.....	40

RESUMEN

El presente proyecto profesional describe el trabajo que realizó la autora para desarrollar la comunicación interna en las empresas Lumicenter S.A.C, Fursys S.A.C e Intertex S.A.C, pertenecientes al Grupo Atún. El trabajo se realizó de agosto 2019 a enero 2021 como parte de un propósito mayor que tenía el grupo corporativo para mejorar el clima laboral y la cultura corporativa.

En este documento académico se presentan los pasos que se siguieron entonces para concebir e institucionalizar nuevas formas de comunicación en el centro de trabajo y convertirlas en un soporte para ayudar a crear un ambiente laboral motivador. Tales prácticas posibilitaron a los empleados a estar al día con lo que ocurre en las citadas empresas y se sintieran mejor escuchados y valorados por sus jefes.

Palabras clave: comunicación con empleados, clima laboral, canales de comunicación interna, conexión jefe-empleado

ABSTRACT

This professional project describes the work conducted by the author to develop internal communication in the companies Lumicenter S.A.C, Fursys S.A.C and Intertex S.A.C, belonging to Grupo Atún. The work was conducted from August 2019 to January 2021 as part of a larger purpose that the corporate group had to improve the work environment and corporate culture.

This academic document presents the steps that were followed to conceive and institutionalize new forms of communication in the workplace and turn them into a support to help create a motivating work environment, as well as good communication practices that enable employees to be up to date with what is happening in the companies and feel more listened to and valued by their bosses.

Keywords: communication with employees, work environment, internal communication channels, boss-employee connection

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en la empresa Grupo Atún, con sede en Lima y dedicada a importación y comercialización, la cual en agosto de 2019 empezó a desarrollar la función de la comunicación interna como primer paso de un proceso mayor de mejora del clima y la cultura organizacional. La iniciativa abarcó al personal de las tres compañías que integran el Grupo -Lumicenter, Fursys e Intertex- y estuvo a cargo del área de Gestión y Desarrollo Humano.

La empresa se animó por este trabajo a raíz de la asesoría que, entre noviembre 2018 y agosto del 2019, le había prestado la firma consultora Mambo en asuntos de cultura y clima.

La necesidad que existía en el grupo corporativo era mejorar su cultura de modo que las tres empresas sintieran ese cambio positivo. Los gerentes percibían como serio y poco motivador. Sus comentarios eran que se vivía un clima laboral de apatía, que influía negativamente en la motivación y productividad de los colaboradores y causaba y causaba un bajo rendimiento los empleados. Ellos deseaban cambiar situaciones tales como el hecho de que los colaboradores dependían mucho de sus superiores y no asumían como propias sus responsabilidades de trabajo. Los gerentes aspiraban a convertir el ambiente en uno que motive a todos y los haga sentir conectados entre sí.

Tomando nota de estas expectativas, Mambo había aconsejado al Grupo Atún apostar por una “transformación cultural” en la que intervengan los gerentes con acciones visibles, y donde exista una persona responsable de gestionar este trabajo.

Luego de conversaciones con el área de Gestión y Desarrollo Humano del Grupo Atún, la Alta Dirección le encomendó, el 20 de agosto de 2021, comenzar los cambios deseados por un paso visible: la mejora del clima laboral. El equipo de la citada área vio apropiado iniciar esta mejora apoyándose en la función de la comunicación interna.

En este trabajo, que describe la concepción y desarrollo del plan de mejora del clima a partir de la comunicación, los lectores podrán conocer: en la primera parte, el estado en que se encontraban las empresas del Grupo Atún a inicios del 2019. En la segunda, cómo estuvo diseñado el plan. En la tercera parte, los conceptos centrales afines

a la comunicación interna que enmarcan el plan. Finalmente, veremos los resultados conseguidos hasta diciembre 2020 y las recomendaciones para ayudar a que la comunicación interna sea un soporte crítico para el clima laboral que favorezca los objetivos del negocio.

El propósito de este trabajo es orientar a las empresas en sus esfuerzos por crear un ambiente laboral motivador haciéndoles notar el rol fundamental de la función de la comunicación con los empleados en este proceso. Buscamos mostrar cómo usando distintos canales de comunicación, las organizaciones pueden crear entornos que permitan a sus empleados sentirse más comprometidos con su trabajo y más dispuestos a abrazar los cambios y a aportar con nuevas ideas de mejora.



1. PLAN Y PROCEDIMIENTO

1.1 Acerca de la empresa

Grupo Atún es una compañía de capitales nacionales que inició operaciones en Lima el 16 de noviembre de 1993, con una sola empresa Lumicenter. En 1995 abrió la segunda empresa Fursys y en abril de 1997 se sumó la empresa Intertex.

La empresa Lumicenter ofrece los servicios de comercialización de luminarias para oficinas, locales comerciales, entidades públicas y privadas, industriales y residenciales. Cuenta con la marca exclusiva LIGHTECH, y además representan a la prestigiosa marca ARKOSLIGHT de España.

La empresa Fursys se dedica a la importación y comercialización de mobiliario para oficinas, clínicas, auditorios y ciertos implementos para el hogar. A lo largo de estos años han instalado más de 260,000 puestos de trabajo. El mobiliario cuenta con altos estándares de calidad, ergonomía y gestión ambiental.

La empresa Intertex diseña, desarrolla, produce y comercializa prendas de vestir para bebés, niñas, adolescentes y adultos. El 99 % de la producción se hace de forma local. Además de atender el mercado peruano, también está presente en Ecuador y México. Tiene las licencias para vender las marcas globales de ropa, Mattel, Disney, Sanrio, Hasbro y Nickelodeon, entre otras.

Las tres empresas se sirven de los canales tradicionales y digitales para llegar a los clientes. Lumicenter y Fursys realizan ventas de manera tradicional, ecommerce propio y en plataformas de como Saga Falabella, Ripley, Lineo, Sodimac y Maestro. Intertex utiliza el canal moderno, tradicional en provincias y exportación a solo dos países.

Los clientes de Fursys son un 90 % empresas grandes y un 10 % usuarios finales que buscan mobiliario ergonómico para laboral en casa o empresa pequeña. Lumicenter tiene un 60 % de clientes finales, adultos que implementan sus hogares con luminaria, 40 % son empresas comercializadoras que venden los productos. Intertex tiene un 80 % de

clientes de empresas retail y 20 % empresarios pequeños que comercializan los productos en provincia.

El total de empleados en el grupo es 120 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 56 % en la empresa Lumicenter, 30 % en la empresa Fursys y 14 % en la empresa Intertex. Cada empresa cuenta con 2 grupos funcionales: personal administrativo y operarios.

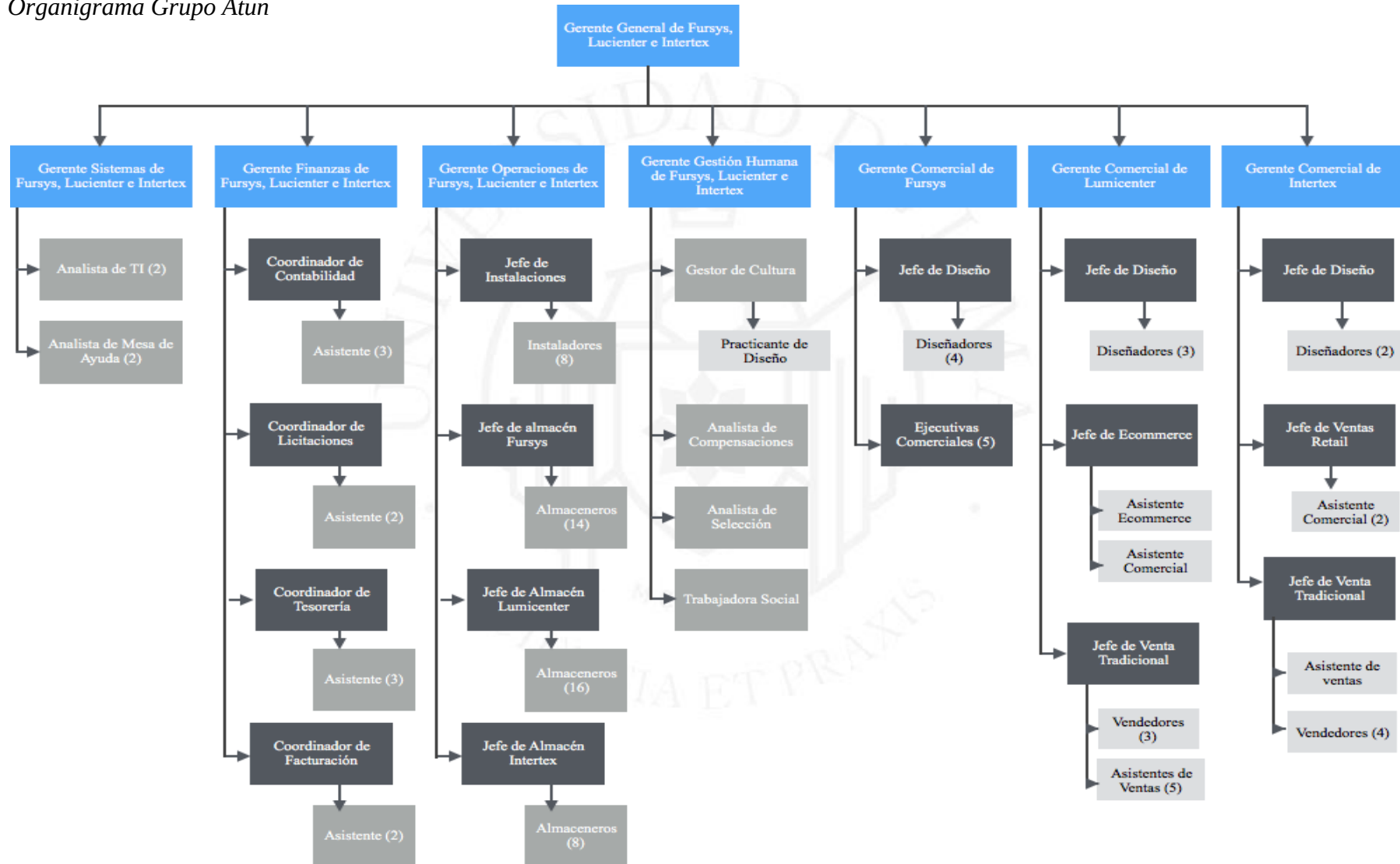
Durante el 2019 existían prácticamente las mismas generaciones del 2020: 15 % pertenece a la generación de baby boomers, 40 % a la Generación X, y 45 % a la generación Y o Millennials.

Por experiencia laboral en el grupo de empresas tenían los siguientes grupos: con menos de un año en la empresa: 21 colaboradores; de 1 a 5 años: 52 colaboradores; de 6 a 10 años: 18 colaboradores; de 11 a 15 años: 4 colaboradores; de 16 a 20 años: 4 colaboradores; de 21 años a más: 21 colaboradores.

El Grupo Atún hoy está conformado por tres empresas, Lumicenter, Fursys e Intertex. Son empresas distintas entre sí, creadas en distintos momentos, que operan en diferentes rubros, pero que sí tienen algo grande en común: Brindan cosas cotidianas, ya sea luces, muebles o ropa, pero de una manera distinta, diferente, transformadora. Por ello el propósito en común es “Convertir lo cotidiano en extraordinario” y sus pilares son “Sé excelente, Actualízate e innova, Juega en Equipo y Contagia entusiasmo”, dan soporte y construyen puentes entre las iniciativas y el propósito de la empresa.

Tabla 1:

Organigrama Grupo Atun



1.2 Antecedentes descripción del trabajo de campo

1.2 Antecedentes

En Perú, hemos hallado casos empresariales donde las organizaciones hicieron frente a problemas que afectan el clima laboral y se valieron de la comunicación para comenzar a revertirlos.

La consultora Mambo, en 2014, creó la buena práctica de reunión de las 12 una vez a la semana (viernes al mediodía) con el fin de tener espacios de conexión, entre todos los colaboradores de la empresa. La práctica fue en respuesta a mantener al día a los colaboradores y hacerlos sentir que son parte de la familia Mambo. Esta reunión incluye a todos los colaboradores de la empresa y la encabeza el gerente general. El encuentro semanal tiene un sentido de familia: en primer lugar, se da la bienvenida a los nuevos “mamberos”; luego, se agradece a aquellos que han hecho algo más allá de lo usual o ha brindado alguna ayuda especial al trabajo de sus colegas; después, se expresan disculpas por alguna acción u omisión en referencia al trabajo en equipo. Finalmente, se hacen los anuncios de trabajo próximos. (Sheen, R. 2018)

Por la pandemia, la “reunión de las 12” se realiza de vía online en una sala de Zoom, los mamberos, como se llaman a todos los colaboradores, se encuentran ahí para agradecer, felicitar o hacer meas culpas, pero también es un momento para verse, reír y cerrar la semana llenos de energía mambra con una cerveza. De esta manera, los líderes de Mambo buscan mantener una cultura de familia entre todos los colaboradores sin distinción jerárquica.

La empresa Real Plaza del sector retail, en el 2014, creó un grupo de Facebook para sus colaboradores que lo nombró “Layo el León”. La práctica surgió a raíz de que el equipo de Gestión Humana buscaba hacer que las comunicaciones con los empleados sean sin distinción jerárquica y con mayor frecuencia.

El área de Gestión Humana publica saludos de cumpleaños, aniversarios de cada mall, aniversarios del personal, consejos de seguridad y salud en el trabajo, concursos (por ejemplo: adivinar el resultado del partido de Perú), entre otras actividades y de esta manera los colaboradores comentan, comparten y compiten para ganar los concursos.

A raíz de la pandemia este canal de comunicación se adaptó para cada quincena de mes se realicen las inducciones al personal donde participan todos los líderes y los empleados nuevos donde se les da a conocer la cultura de la empresa, los beneficios, se presentan los líderes con una breve descripción de su área y se absuelven las dudas, generando una comunicación horizontal y transmitiendo una cercanía entre todos.

En Lima, la empresa SANNA Clínica el Golf, durante el COVID-19 inició “Conectados” práctica de comunicación para mejorar el clima laboral. En ella el equipo de Gestión Humana junto con todos los gerentes de la empresa organiza una reunión vía Zoom el último viernes de cada mes y se invita a todos los empleados.

En esta reunión el gerente general da la bienvenida explicando la agenda de la reunión y dando pie a los gerentes de cada área a que expongan brevemente lo trabajado durante el mes. Adicional a ellos comentan los proyectos a corto plazo que tienen por área o como empresa y finaliza con un espacio de preguntas abiertas para que los empleados hagan consultas sobre lo expuesto.

Los empleados finalizan la reunión agradeciendo la transparencia en la que se está trabajando y porque el espacio genera confianza y credibilidad entre las personas.

1.3 Acerca del trabajo realizado

El plan de mejora del clima laboral apoyado en la comunicación comenzó en agosto 2019 como primer paso hacia la “transformación cultural” que el directorio de la corporación veía con mucha expectativa. Por primera vez, el Grupo Atún apostaba por un cambio de esta magnitud en una esfera no relacionada visiblemente con asuntos comerciales. Los directores, además, querían resultados visibles y rápidos que ayudaran a revertir la apatía en la atmósfera de trabajo y a conectar a los empleados entre sí y con la empresa. El equipo responsable propuso entonces a la Alta Dirección iniciar el proyecto interviniendo en un componente insustituible para el buen clima laboral y para cualquier transformación cultural: la comunicación interna.

Luego de escuchar a los directores y comprender las expectativas desde el punto de vista del negocio, nos planteamos el siguiente objetivo central y subsiguientes objetivos:

Dar valor a la comunicación interna y convertirla en un mecanismo esencial para el clima laboral.

Objetivos específicos:

1. Hacer que la alta dirección interiorice la importancia de la comunicación como elemento indispensable para la mejora del clima laboral.
2. Hacer que el flujo de las comunicaciones en la empresa sea más constante y los mensajes lleguen en forma clara a todos los empleados por igual.
3. Oficializar un programa de actividades que acerquen a los empleados de todas las áreas y las tres empresas.

El plan para la mejora del clima comenzó en agosto del 2019, y se realizó siguiendo el método de trabajo de la firma consultora Mambo.

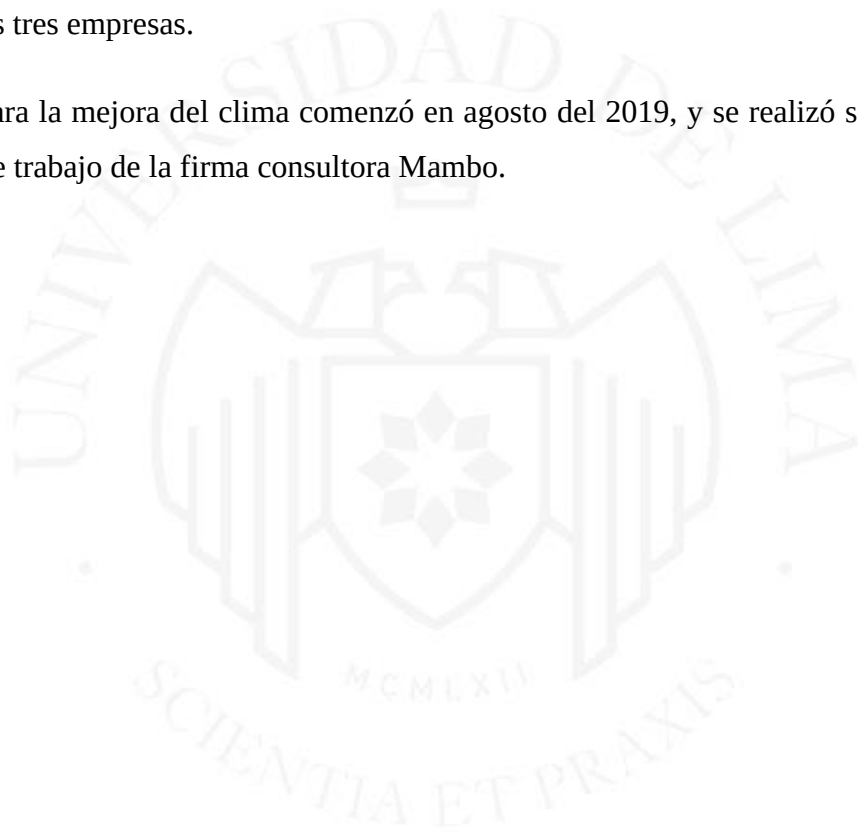
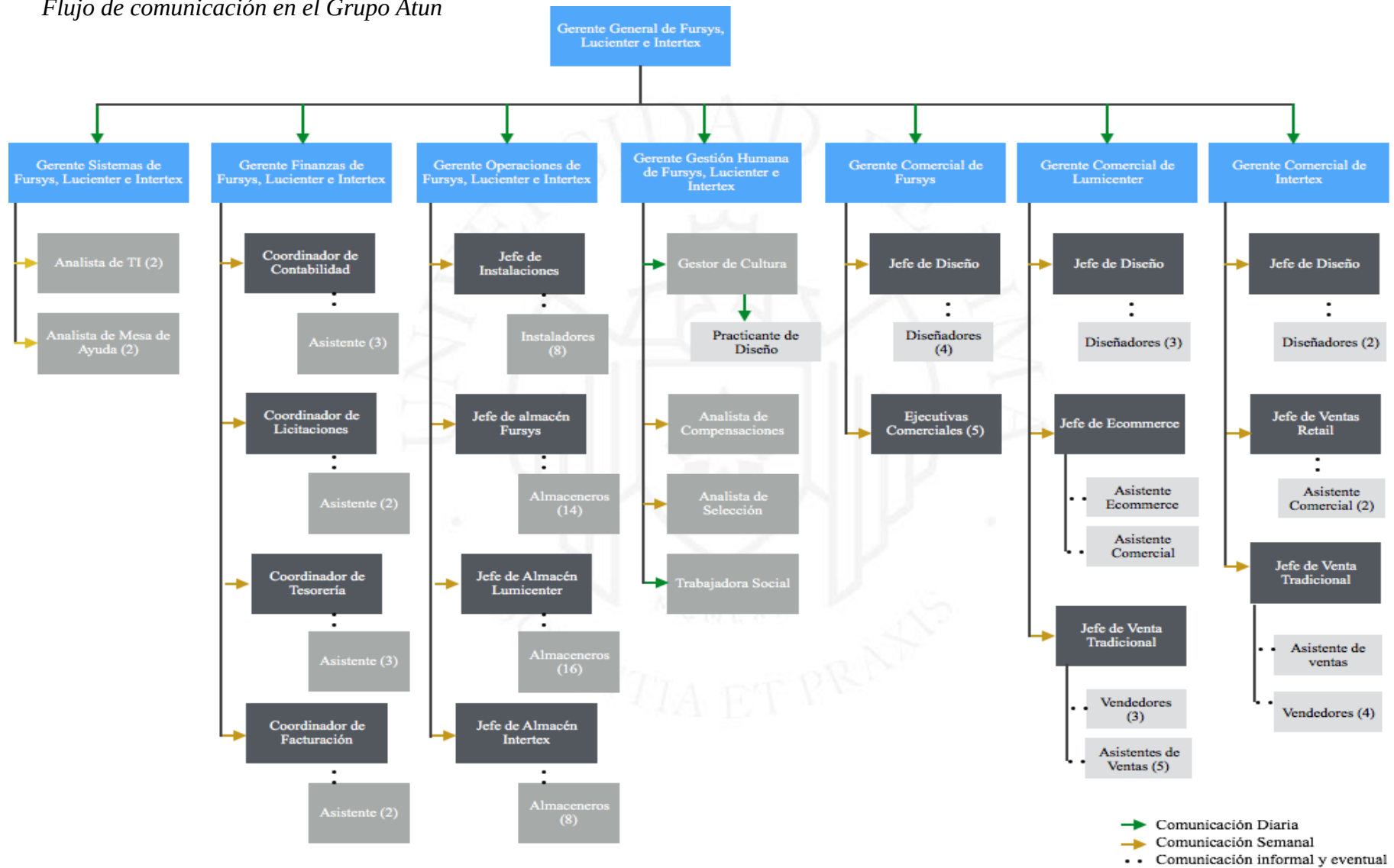


Tabla 1.2

Flujo de comunicación en el Grupo Atun



1.3.2 Las fases del plan

El método llamado “The Mambo Way” orientó nuestro plan de trabajo. Este se caracteriza por cuatro fases de trabajo: exploración, ideación, validación, y transformación. La fase ‘exploración’ correspondió al diagnóstico situacional; “ideación” abarcó el diseño de estrategias; ‘validación’ fue el período en que se confirma o no, con una muestra a menor escala, si las estrategias para mejorar el estado de cosas hallado funcionan en la realidad; en la tercera fase ‘transformación’, que nosotros conocemos como ejecutar, pusimos en marcha las estrategias validadas para las tres empresas.

El plan requirió de un nuevo especialista en el área de Gestión Humana de la corporación, que fue asumido por quién escribe este trabajo. Así se creó el cargo de gestor de cultura, que encabezó el trabajo de transformación cultural con la asesoría de Mambo, desde el diagnóstico hasta poco antes de la ejecución del plan.

1.3.2. 1. La fase del diagnóstico

Se realizó durante seis semanas, de octubre a diciembre de 2019. Iniciamos recogiendo el feedback de los empleados acerca de la atmósfera de trabajo. Las herramientas que se usaron para ese efecto fueron las siguientes:

- Entrevistas: Se realizaron a una muestra de 29 colaboradores que fueron seleccionados de distintas áreas y rangos. El cuestionario de entrevistas fue elaborado por el gestor de cultura con la guía de los consultores.
- Reuniones de *Focus groups*: La consultora Mambo condujo cinco sesiones de grupos focales de una hora por sesión, donde participaron, en cada una, ocho empleados elegidos entre las tres empresas. Los temas que se exploraron fueron: sentido de identidad con la empresa, comunicación entre empleados y con jefes, y clima laboral.
- La “caja negra”: Es una técnica que consiste en poner a disposición de los empleados una caja y hojas de papel para que opinen anónimamente lo que pensaban de la empresa, sobre alguna incidencia especial que hayan experimentado, sobre lo que más les gustaba y lo que menos les gustaba de las empresas, o sobre su percepción acerca del trato que reciben de sus jefes. Un

total de cuatro cajas fueron ubicadas en los comedores de cada sede y estuvieron accesibles al personal por dos semanas.

- Observación de campo: Los consultores y el gestor de cultura realizaron visitas inopinadas a las oficinas de Intertex, Lumicenter, Fursys para conocer de primera mano las labores del 'día a día' de los colaboradores, sus formas de relacionarse, lenguajes y comportamientos. Estas visitas se realizaron por tres semanas.
- Encuesta de satisfacción laboral: Se aplicó a 120 colaboradores, en un período de 3 días, por la vía online y en forma anónima. Los consultores diseñaron el cuestionario que recopiló opiniones sobre compromiso laboral, percepciones del personal hacia la empresa, y asuntos de productividad en el trabajo. El objetivo de la encuesta fue validar de manera cuantificable la información obtenida de las otras herramientas; buscamos tener una foto de la situación inicial en la que se encontraba el clima laboral para definir las soluciones a implementar.

Hallazgos del Diagnóstico

El diagnóstico nos dejó ver las siguientes situaciones que obstaculizaban el ambiente laboral:

1) Comunicación con empleados

- a. El flujo de comunicación en las tres empresas era esencialmente vertical descendente: El área de Gestión Humana emitía mensajes centrados en lo normativo, políticas y normas de trabajo, beneficios laborales, ingreso y cese de empleados, etc. Temas ajenos a los mencionados no eran del interés de la empresa, tales como integración, reconocimientos, mejora de clima. No se hablaba de ellos en las comunicaciones de la organización.
- b. Los mensajes de la empresa no llegaban a todos los empleados por igual, ya que solo el personal administrativo tenía correo corporativo y, por ende, estaba un poco más informado. El personal operativo se enteraba ocasionalmente de los mensajes a través de sus jefes inmediatos. Estos, solo cuando encontraban tiempo, realizaban una pequeña reunión para comunicar rápidamente algún tema de interés para el trabajo.

- c. De acuerdo con la encuesta realizada en el 2019 la comunicación en la empresa tenía un 30.4 % del personal considera que es indiferente a la comunicación que se realizaba y un 19.6 % la calificaba como una mala comunicación.

2) Clima laboral

- a. De acuerdo con la encuesta de satisfacción realizada el ambiente laboral tenía un 39.1 % de rechazo. La mayoría de las áreas vivía en competencia constante y no trabajaban en equipo. En los empleados había cierta tendencia de transferir la culpa de alguna omisión o error a otros (miraban quien era el culpable). Existía falta de colaboración entre ellos. Su preocupación estaba solo en culminar su trabajo sin importarle el resto.
- b. Las diferencias jerárquicas eran muy marcadas y visibles ante los empleados. Por ejemplo, los gerentes tenían un comedor especial, oficinas con aire acondicionado, y horarios libres de entrada ni salida; por ende, no vivían la presión por una tardanza y los descuentos salariales que se aplican por esa razón al resto del personal. Ante ese estado de cosas, los empleados se sentían menos que los jefes y gerentes.
- c. El 19.6 % de empleados mencionaban que no se realizan reconocimientos y un 34.8 % mencionaba que la empresa es indiferente a estos. Por ello, lamentaban que no existieran reconocimientos por el buen desempeño, ni tampoco homenajes por años de servicio en la empresa. Esto les desmotivaba y les hicieron sentir poco valorados.
- d. Según los colaboradores, la gerencia de Gestión humana era fiscalizadora y solo se enfocaban en penalizar al colaborador por tardanzas y no valoraban las horas extra para llegar a los objetivos del área.

3) Liderazgo

- a. Los gerentes ejercían tal poder que ningún empleado podía contradecir sus decisiones. Los colaboradores sentían que el estilo de liderazgo era autoritario (el gerente manda y todos obedecen), y que sus sugerencias no eran tomadas en cuenta por los gerentes.
- b. Los gerentes no incentivaban en a los colaboradores a trabajar con entusiasmo. Al primer error les llamaban la atención en forma poco cortés (les alzaban la

voz en público) lo cual causó más desmotivación y apatía por el trabajo en los empleados.

- c. El 17% de los empleados consideraba que los líderes no realizaban feedback a los colaboradores y 26.8% de ellos consideraban que la comunicación no es transparente hacia ellos.

El equipo encargado de la transformación cultural, liderado por quién escribe este proyecto, discutió estos hallazgos y comprendió mejor qué se debería hacer para revertir estas situaciones que dañaban el clima laboral. Tendríamos que empezar por algo y ese algo tenía que ser observable por todos y en donde participen todos. Así es como el equipo de gestión humana propuso a Alta dirección las siguientes esferas para comenzar el plan:

- Flujos de comunicación de doble vía: empresa – empleados - empresa
- Integración entre las áreas y colaboradores de las tres empresas
- Acercamiento entre gerentes/jefes y colaboradores

No fue fácil convencer a la gerencia general de la necesidad de mejorar los flujos de comunicación haciendo uso, por ejemplo, de las redes sociales (estrategia que más adelante conoceremos). La empresa estaba acostumbrada a creer que la comunicación interna solo se daba a través de canales y herramientas que la compañía puede controlar (algo que, como todos sabemos, en las redes sociales no funciona).

Tampoco fue fácil persuadir a los gerentes de que era indispensable que rompan “el techo de cristal” que suele separar a los gerentes de los empleados en las organizaciones tradicionales y que acrecienta las distancias entre jefes y empleados. Si bien los gerentes desde un inicio aceptaron la propuesta para acercarlos a los empleados, cuando se adelantó algunas formas que ese acercamiento se llevaría a cabo empezaron a tener algunos reparos.

El grupo responsable del plan planteó, para reducir los temores de los jefes, poner en marcha actividades ‘piloto’ por un período breve entre gerentes y colaboradores, y que demostraran que serían útiles para hacer efectivos los flujos de comunicación y para reducir las distancias entre gerentes y colaboradores. La alta gerencia aceptó esta propuesta y así iniciamos las estrategias y acciones del plan.

1.3.2.2 Diseño de estrategias y acciones

Con los tres primeros campos de intervención en mente arriba citados, el grupo responsable comenzó a idear las maneras de aprovechar las oportunidades que ofrece la función de la comunicación y hacer que esas oportunidades sean sentidas y vividas por todos en la empresa.

A continuación, presentamos las estrategias y acciones que elaboramos para cada objetivo que definimos:

Objetivo 1: Hacer que la alta dirección interiorice la importancia de la comunicación como elemento indispensable para la mejora del clima laboral.		
Estrategia	Acción	Detalles
1. Proponer las primeras acciones 'piloto' de acercamiento a los empleados	1.1 Realizar las actividades de celebración de cumpleaños y de reconocimiento mensualmente a los que cumplen años. Los gerentes de las tres empresas reconocen a los colaboradores que durante el mes hayan destacado en su trabajo aplicando algunos de los valores corporativos a su labor diaria. Por ejemplo, cómo trasladaron el valor 'innovación' a su trabajo.	Las celebraciones se realizaron cada fin de mes, durante tres meses para ver el impacto. Tuvieron lugar en el comedor de cada sede. Participaron todos los gerentes y colaboradores. El reconocimiento a los empleados consistió en un diploma.
	1.2. Asegurar la participación de todos los gerentes en las acciones citadas	El gestor de cultura se aseguraba de que las acciones planeadas figuren en la agenda oficial de trabajo de cada gerente, con el fin de reducir las excusas no poder participar en ellas.
2. Fundamentar ante la gerencia general el pedido presupuestal para las nuevas actividades de comunicación	2.1 La presentación a la gerencia general, a cargo de la gestora de cultura, se realizó cada vez que se planeaba una actividad nueva, sustentando el costo-beneficio de esta (en promedio una vez al mes).	Se elaboró una presentación PPT con la debida argumentación: costos de las actividades, resultados esperados, beneficios para el clima laboral para que el gerente general conociera de antemano cómo se iba a invertir el presupuesto solicitado.

Objetivo 2: Hacer que el flujo de las comunicaciones en la empresa sea más constante y los mensajes lleguen en forma clara a todos los empleados por igual.		
Estrategia	Acción	Detalle
1. Diseñar y homogeneizar plantillas para difundir las comunicaciones en la empresa.	1.1 Crear dos tipos de plantillas: La primera, para asuntos de trabajo (normas, reglamentos, instrucciones). La segunda para asuntos no laborales (logros personales tales como saludos por cumpleaños, nacimientos, etc.) (Ver anexo #3)	Las plantillas estaban dirigidas a los jefes y gerentes para dirigir las comunicaciones a sus colaboradores.
	1.4 Comunicar oficialmente a los gerentes y jefes de área la disponibilidad y uso en adelante de las plantillas para difundir cualquier mensaje de trabajo a los empleados.	La gestora de cultura informó vía mail a los gerentes y jefes sobre las nuevas plantillas que se usarían en adelante en las comunicaciones con los empleados.
2. Desarrollar nuevos canales online y herramientas en versión digital para los colaboradores de las tres empresas	2.1 Crear un grupo cerrado de Facebook llamado “Conectados” dirigido a todos los colaboradores, jefes y gerentes. Era administrado por el Gerente de Gestión Humana y la gestora de cultura.	Para un uso adecuado se elaboró un PDF con las instrucciones para el uso de este nuevo canal. Entre otros contenidos, incluía: información sobre reconocimientos, fallecimientos; concursos de las olimpiadas internas; fotos de nuevos ingresos; encuestas de satisfacción. Los contenidos se actualizan en promedio cada semana.
	2.2 Crear tres grupos de WhatsApp de todos los colaboradores para cada una de las tres empresas, que se identificaron con el nombre de cada una de ellas.	Todos los colaboradores, de cada empresa, integraron los grupos. Los mensajes que se transmitían eran tanto de trabajo, por ejemplo: recordatorios de acciones pendientes, como sobre asuntos no laborales (por ejemplo: saludos de cumpleaños o bienvenida de algún nuevo colaborador)
	2.3 Crear el boletín mensual “Conectados” en versión digital para difusión vía correo electrónico y Grupo de Facebook.	El boletín incluía información con la que todos estuvieran al día de: a) Nuevos productos en venta, b) Proyectos Nuevos, c) Actividades realizadas por GDH en el mes. Se difundió, en versión PDF.

Objetivo 3: Oficializar un programa de actividades que acerquen a los empleados de todas las áreas y las tres empresas.		
Estrategia	Acción	Detalle
1. Desarrollar habilidades blandas en los gerentes y jefes de la corporación.	1.1 Realización de talleres <i>in-house</i> para mejorar las habilidades de liderazgo de todos los gerentes y jefes de las áreas comercial, operaciones, finanzas y gestión humana. Esta acción duró dos meses.	Se contrató un proveedor para capacitar a los Gerentes y jefes de las áreas comercial, sistemas, operaciones, finanzas y gestión humana. Las habilidades que buscamos desarrollar en los participantes fueron: comunicación interpersonal, trabajo en equipo, empatía, y resolución de problemas. Se realizaron ocho talleres de 90 minutos cada uno, una vez por semana.
	1.2 Reuniones de los lunes de los gerentes (nueve) con sus equipos de trabajo, por espacio de 15 minutos para poner en práctica las habilidades aprendidas en los talleres de la acción 1.1.	Los gerentes informaban de la agenda de trabajo semanal y pedían información sobre el avance de las tareas de sus áreas. Así tenían que demostrar que estaban interiorizando lo aprendido en los talleres.
2. Desarrollar un programa de actividades recreativas dirigidas a todos en las tres empresas, sin distinción de jerarquías.	2.1 Organizar el evento anual “olimpiadas” con juegos recreativos, durante dos meses continuos. Los juegos se realizaron en las sedes de trabajo de cada empresa. Abarcaron juegos creativos como: concurso de Tik tok, día de la prenda de un color, concursos de karaoke, búsqueda del tesoro, entre otros.	Registrar a los participantes en el evento anual “olimpiadas”. El registro se realizó durante dos semanas por medio de un enlace virtual. El personal de la corporación se dividió en cuatro equipos, cada uno liderado por un capitán. El capitán de cada equipo creó un grupo de WhatsApp para estar conectado con sus integrantes de distintas empresas y áreas.
	2.2 Comunicar los juegos que se realizarán en las “olimpiadas”. Todas las actividades se difundieron por el grupo de Facebook oficial del Grupo Atún por medio de una pieza gráfica.	El contenido que se usaba era un flyer virtual con el título e indicaciones que requerían las actividades y se publicaba una vez a la semana
	2.3 Publicar en el grupo oficial de Facebook los resultados de los juegos de las “olimpiadas”, por medio de una pieza gráfica que contenía la tabla del puntaje acumulado.	La gestora de cultura era la encargada de todos los viernes publicar el ranking de los equipos de acuerdo con el puntaje acumulado.

(Continúa)

Objetivo 3: Oficializar un programa de actividades que acerquen a los empleados de todas las áreas y las tres empresas.		
Estrategia	Acción	Detalle
3. Institucionalizar (hacer oficiales) los espacios que acerquen a gerentes y jefes con los empleados, y que sirvan para reconocer a sus equipos e interactuar.	3.1 Con esta estrategia se oficializó como actividad permanente para todas las gerencias aquellas actividades que se probaron como “piloto” en la estrategia 1 del objetivo 1. En primer lugar, se oficializaron los reconocimientos al buen desempeño (reuniones tituladas “Momentum”) y las celebraciones mensuales de cumpleaños sin distinción jerárquica.	Por ejemplo, en las reuniones “Momentum”, los jefes y gerentes entregaban una tarjeta de reconocimiento a sus empleados: La tarjeta “Golden Ticket” que contenía un mensaje de su líder felicitándolo y animando a seguir destacando en el trabajo. El empleado con mayor número de reconocimientos en el año recibía un premio a fin de año, consistente en una polera con el valor corporativo en el que había resaltado. El premio no tenía valor por lo físico, si no por la distinción pública (ante los empleados) por el buen trabajo.
	3.2 Comunicar en el grupo oficial de Facebook las fotos, nombres y cargo de los empleados reconocidos del mes.	La gestora de cultura se encargaba de publicar las fotos de los empleados reconocidos un día después de la actividad con el fin de tener interacción en redes y seguir motivando a los empleados.

1.3.2.3 Ejecución

La tercera fase fue la ejecución de las acciones del plan. Esta duró un año y fue encabezada y supervisada por la gestora de cultura y la gerente de Gestión Humana. En cada empresa se eligió, de entre los empleados, a un responsable (“aliado”) que tenía la función de ser un facilitador para esta etapa.

Antes del lanzamiento de transformación, la gestora de cultura se reunió con los gerentes para mostrarles a detalle el plan anual y a detalle del primer trimestre para poder ser aliados y trabajar en conjunto.

En diciembre del 2019 se lanzó el plan de transformación cultural en un evento en el que participó todo el personal de todas las áreas y niveles jerárquicos, sin excepción. El evento lo encabezaron el gerente general y el gerente de Gestión Humana, con el acompañamiento de la consultora Mambo.

El lanzamiento de transformación cultural comenzó cinco días antes del evento con los anuncios vía online invitando al personal al evento que se realizaría en una fecha y hora determinada por la vía remota. Un día antes del lanzamiento, las paredes de las oficinas físicas se adornaron con afiches referidos al propósito y los valores del grupo. El día de lanzamiento, en cada uno de los puestos de trabajo físicos se dejó al personal kits de bienvenida consistente en un tomatodo y un cuaderno con la identidad visual del grupo.

El evento se realizó el día 12 de diciembre por la noche y fue transmitido vía remota por la plataforma Zoom. Un promedio de 100 empleados (84 % del total) se conectaron a la actividad. El programa comenzó con el mensaje del gerente general quien calificó la transformación cultural como el inicio de nuevas formas de trabajo, más ágiles y flexibles, que buscan un verdadero cambio. Jaime Atún, hizo mención del propósito¹ y los valores² de la empresa que él consideraba fundamentales sin los cuales la transformación no fuera posible.

Luego el directivo dio paso a una edición en video con los mensajes de cada uno de los gerentes del Grupo. Terminada esta secuencia se realizaron dos dinámicas grupales que consistieron -la primera- en preguntas abiertas a los participantes (“trivia”) sobre la historia de la empresa para fomentar el interés de los empleados en el origen de su empresa y en el camino que había recorrido de la mano de sus empleados, desde 1993. La segunda dinámica consistió en sesiones en grupo -usando la herramienta de *breakout rooms* de Zoom- donde a los participantes (congregados en grupos de diversas áreas) se les presentaron situaciones comerciales (ventas) para que ellos resuelvan de la manera efectiva y en pocos minutos. El objetivo con esas actividades fueron, por un lado, acercar a los empleados, a la historia de su empresa, inculcarles la importancia del trabajo en equipo para solucionar problemas del día a día a través de diferentes perspectivas. Estas eran dos de las aspiraciones centrales que el grupo quería transmitir con este proyecto de transformación cultural.

¹Recordando el propósito del Grupo Atun es: “Convertir lo cotidiano en algo extraordinario”

² Los valores son: ‘Sé excelente’, ‘Actualízate e innova’, ‘Contagia entusiasmo’, ‘Juega en equipo’.

Fuente: (J. Atún, comunicación personal, 20 de agosto del 2019.)

Este lanzamiento marcó así oficialmente el inicio de la transformación cultural del Grupo Atún.

En el siguiente cuadro conoceremos las acciones centrales realizadas durante la ejecución del plan.

Acciones contempladas en las estrategias del plan	Ejecutores o participantes	Periodo de ejecución
Celebraciones de cumpleaños (O1.E1)	Todos los empleados sin distinción jerárquica	Enero 2020 a diciembre 2020
Ceremonias de reconocimiento “Momentum” (O1.E1)	Participan todos los empleados sin distinción jerárquica	Enero 2020 a diciembre 2020
Presentación de propuestas a la Gerencia General con cotizaciones (O1.E2)	Gestora de Cultura y Gerencia de Gestión Humana	Octubre 2019 a diciembre 2020
Uso de plantillas para difundir las comunicaciones en la empresa. (O2.E1)	Gerentes y jefes	Enero 2020 en adelante
Uso de grupos de WhatsApp por empresa para la comunicación directa. (O2.E2)	Todos los empleados sin distinción jerárquica	Enero 2020 en adelante
Uso del grupo de Facebook “Conectados” como canal oficial de comunicación. (O2.E1)	Todos los empleados sin distinción jerárquica	Enero 2020 en adelante
Envío de boletín digital. (O2.E3)	Todos los empleados sin distinción jerárquica	Julio 2020 en adelante
Talleres in-house de liderazgo y habilidades blandas para todos los gerentes y jefes. (O3.E1)	Gerentes y jefes de todas las áreas	Abril 2020 a mayo 2020
Inicio del evento anual “olimpiadas” con juegos recreativos. (O3.E3)	Todos los empleados sin distinción jerárquica	Agosto 2020 a septiembre 2020

2. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

1. La comunicación interna en el nuevo entorno del trabajo

La comunicación interna está conformada por toda la comunicación que se tiene con las personas que conforman una organización, por medio de diversos canales y herramientas de difusión de la información. Su objetivo fundamental es lograr la inmersión e integración de los colaboradores a los fines globales de la organización, de modo que se alcance el objetivo de esta y se fortalezcan las relaciones internas (Fernández, 2009). Bajo esta premisa, la comunicación es el eje transversal en el desarrollo de la cultura, siendo el vínculo por el cual la cultura se puede manifestar, compartirse en todos los niveles jerárquicos (Sheen, 2016, p.34).

Calvo (2013) recalca la importancia de crear espacios de comunicación de fácil acceso, que permitan que el empleado pueda revelar confiadamente lo que siente, manifestar sus reclamos, notificar a tiempo sobre actos indebidos o expresar aspectos positivos (p. 45). Si los líderes no conocen cómo se sienten sus empleados en el trabajo y qué tan identificados están con el credo corporativo, alcanzar una cultura compartida se vuelve una tarea lejana y costosa (Sheen, p.36).

Según un estudio de We Are Social y Hootsuite (2020), se ha encontrado información bastante relevante, donde hasta enero de 2020, se halló que las tres plataformas más usadas son: Facebook, YouTube y WhatsApp, con información obtenida hasta el 25 de enero del 2020. Donde la red social más usada, según el estudio mencionado previamente, es Facebook, con más de 2,449 millones de usuarios. Es por ello, que esta plataforma y demás, han tomado bastante significancia para las empresas, haciendo que, a nivel mundial, estas empiecen a generar cambios e identifiquen estrategias que permitan usar las redes sociales para comunicación estratégica, enfatizando su uso en situaciones de crisis (Mats, 2018).

Por lo tanto, se dice que aquellas organizaciones que brindan importancia a la comunicación y a la información son consideradas de éxito, ya que ellas han logrado entender que estos dos puntos contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima organizacional (Garrido, 2008).

2. Rol de los gerentes y mandos intermedios

Un líder de mando intermedio es un jefe, supervisor o coordinador, que conduce a un equipo a lograr ciertos resultados en su ámbito laboral. Para ello necesita de capacidades como inteligencia emocional, habilidades del pensamiento, habilidades de comunicación, de negociación, de trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas, entre otras. El conjunto de esas habilidades es lo que le permitirá ser eficaz y eficiente en el trabajo, motivar, dar dirección y retroalimentación a su equipo, tomar mejores decisiones, en suma, alcanzar esos resultados (Seifert, 2021).

Según Duncan (2011), el mando intermedio no debe quedarse enfocado en su trabajo técnico o en el cumplimiento de las tareas del sistema formal de la organización; debe dedicar esfuerzos a crear un ambiente de servicio que contribuye fuertemente a alcanzar la satisfacción de los huéspedes, el desarrollo de los empleados y su propio crecimiento.

Por su lado, Sheen (2017), menciona que los líderes influyen en sus empleados mediante el ejemplo, comenzando por sus gerentes, quienes replican las buenas conductas y prácticas hacia abajo. Esta información se alinea al informe desarrollado por la consultora Great Place To Work Perú, en donde esta variable se consolida como una herramienta de impacto para movilizar a los empleados en una misma dirección con base en una comunicación asertiva (Great Place to Work, 2018).

Según Rodrigo Correa, psicólogo laboral y Gerente de Mandomedio Consulting, afirmó que:

“Un buen líder es aquel que es capaz de anticiparse a los cambios, buscar soluciones y mantener a los equipos alineados con las prioridades de la empresa. Esto se logra con una comunicación efectiva y una gestión emocional de las personas”

Según un nuevo estudio de Mandomedio Consulting (2020), el rol de los que dirigen equipos día a día cobra mayor relevancia en su actuar. No basta solo con ser jefe o tener un equipo a cargo, hoy es momento de sacar a relucir las cualidades que debe tener un líder en tiempos de crisis. Es momento de reflexionar y analizar para poder encontrar nuevas oportunidades y retos. El rol de los líderes de las empresas se hace

fundamental para mantener la motivación de las personas en sus puestos de trabajo y adaptar la estrategia a los cambios.

Por ello, durante la pandemia se conoció que anteriormente quienes antes integraban directorios que solo conversaban entre ellos. Ahora se exponen frente a todos los colaboradores de la empresa y se abren a preguntas espontáneas con la responsabilidad de ofrecer una respuesta inmediata. Además, los gerentes de las empresas entendieron el sentido de cambiar su estilo de comunicación por uno más llano y cercano a sus colaboradores, con recorridas informales, con mensajes simples, con nuevas configuraciones de reuniones y encuentros. La orientación de las unidades de comunicación interna determinó que el contacto personal y el valor de la cercanía pase a tener un rol de mayor importancia para las principales autoridades de las empresas (Arzuaga, M., Pepe, A. I., & Echenique, A. U., 2021).

3. El clima laboral en la organización

En el siglo XXI, el concepto de clima organizacional ha obtenido un mayor interés y notoriedad por parte de las organizaciones privadas y públicas, debido a que su evaluación y diagnóstico son claves para reflejar el estado en el que se localizan las dimensiones o factores que están en contacto con su principal recurso: el humano (Charry, 2017, p. 76).

El clima organizacional es un amplio concepto en materia de recursos humanos que concierne los aspectos relacionados al ambiente de trabajo que tiene una organización y que se relacionan con variables como la comunicación interna, la satisfacción laboral, el compromiso laboral, el orgullo de pertenencia, entre otros (Pedraza, 2020). Los beneficios de trabajar en un clima organizacional positivo son múltiples y es por ello por lo que es importante medirlo cada cierto tiempo. Pero no solo ello, es también importante comunicar las iniciativas que se realizarán para mejorar o incrementar el clima laboral (Ancín y Espinoza, 2020)

Para la empresa de consultoría Great Place to Work, existen cinco indicadores que muestran la importancia del clima laboral en las organizaciones peruanas: aceptación general (valoración del clima en la empresa), confianza (en el líder), ambiente saludable (ambiente de trabajo físico, psíquico y emocionalmente seguro), gestalt (conexión

emocional del trabajador con la empresa) y engagement (compromiso y entrega para con la organización). La consultora informa que, sin lugar a duda, las empresas que más se preocupan por sus colaboradores cuentan con indicadores superiores a los del resto en temas de reconocimiento por logros, jefes confiables, confraternidad entre colaboradores, niveles elevados de liderazgo y ausencia de favoritismo. (Great Place to Work, 2018). Para (Chiavenato, 2019), el clima organizacional puede ser capaz de influenciar en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro en una empresa. Ciertamente, una organización que tiene claro que el colaborador es el centro del desarrollo sostenible de las empresas, estimulará el adecuado desempeño de labores con base en estímulos tangibles o intangibles, generando satisfacción y lealtad hacia la empresa.

3. RESULTADOS

En el siguiente cuadro, resumimos los resultados obtenidos por cada una de ellas:

Estrategia	Indicador	Resultados
Proponer las primeras acciones ‘piloto’ de acercamiento a los empleados (O1.E1)	Nivel de participación de los gerentes y jefes en los eventos mensuales (celebraciones de cumpleaños y en los reconocimientos mensuales al desempeño).	El nivel promedio alcanzado por los gerentes fue de 3 en una escala de 1, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto (según la encuesta a los empleados).
Fundamentar ante la gerencia general el pedido presupuestal para las nuevas actividades de comunicación (O1.E2)	Número de pedidos aprobados/Número total de pedidos presentados	60 % de los pedidos presentados fueron aprobados
Uso plantillas para difundir las comunicaciones en la empresa. (O2.E1)	Frecuencia de uso de la plantilla por gerente por mes. Se midió en escala del 1 al 3, donde 1: la utilizo muy poco, 3: la utilizo bastante seguido.	Siete de ocho gerentes usaron cinco veces como mínimo las plantillas. Solo 5 de ocho gerentes la utilizaron más de 3 veces al mes (nivel 3). Solo 2 gerentes las usaron 2 veces al mes (nivel 2).
Uso de nuevos canales online y herramientas en versión digital para los colaboradores de las tres empresas. (O2.E2)	% de empleados por empresa que publican contenido cada mes en el grupo de Facebook del Grupo Atún. (Ver anexo #2) % de empleados que dan “like” a las publicaciones en el grupo de Facebook del Grupo Atun / 100 % de colaboradores.	40 % de empleados publican contenido en el grupo de Facebook del Grupo Atún. 85 % de empleados dan “like” a las publicaciones en el grupo de Facebook / 100 % de colaboradores.
Talleres <i>in-house</i> de liderazgo y habilidades blandas para todos los gerentes y jefes del área comercial, operaciones, finanzas y gestión humana, durante dos meses. (O3.E1)	Nivel de interiorización de conocimientos (aprendidos en los talleres) por participante. Se midió en escala del 1 al 4, donde 1: aplicó muy poco lo aprendido 4: aplicó constantemente lo aprendido.	17 de 24 líderes usaron lo aprendido en los talleres mensualmente. 10 de 17 líderes la aplicaron lo aprendido más de 2 veces al mes (nivel 3). Solo 7 líderes aplicaron lo aprendido 1 vez al mes (nivel 2).
Participación en el evento anual “olimpiadas” con juegos recreativos, durante dos meses continuos. (O3.E2)	% de empleados que participan en los juegos recreativos de las tres empresas.	El 75 % de los empleados de las tres empresas participaron de los juegos recreativos.

3.1 Satisfacción de los empleados luego de las acciones realizadas

En diciembre de 2020, luego de haber realizado el plan estratégico del año, el área de gestión humana diseñó una encuesta dirigida a todos los empleados para conocer la

opinión de los colaboradores referente a la empresa. La encuesta de satisfacción se aplicó durante siete días, por la vía online al 100 % de empleados de las tres empresas. El nivel de participación fue de 100 % lo que representó una mejora de 25 % en comparación con el año previo, cuando se realizó una encuesta similar.

1. Los empleados se sintieron más contentos trabajando en el Grupo Atún. Señalamos esto a raíz de las respuestas a la pregunta “¿Qué tan contento te sientes trabajando aquí?”, y en la cual una mayoría del 65% de los colaboradores dijeron sentirse “contentos” y un 16% señaló que se siente “muy contento”.
2. Los empleados reconocieron que tenían más oportunidades de desarrollo en el Grupo Atún. Lo afirmamos al ver las respuestas a la pregunta “¿La empresa realiza capacitaciones y talleres de aprendizaje para tu desarrollo profesional?”, y en la cual una mayoría del 50% de los colaboradores dijeron sentirse “de acuerdo”.
3. Poco más de la mitad de los empleados expresaron que sus jefes los escuchaban con más frecuencia. A la pregunta “¿Recibes feedback constante de tu líder?”, 53% dijo que recibía un “feedback constante”.
4. Los empleados manifestaron estar más contentos trabajando en el Grupo Atún. Lo precisamos al ver las respuestas a la pregunta “¿Gestión Humana realiza actividades para mejorar la satisfacción dentro de la empresa?”, y en la cual una mayoría del 54% de los colaboradores dijeron sentirse “de acuerdo” y un 20% señaló que se siente “muy de acuerdo”.
5. Los empleados dejaron ver en sus respuestas que sus líderes eran más transparentes a la hora de comunicarse. Nos animamos a afirmar esto cuando leemos las respuestas a la pregunta “¿Tu líder se comunica de manera constante y clara con el equipo de trabajo?”, y en la cual una mayoría del 49% de los colaboradores dijo sentirse “de acuerdo”.
6. Los empleados sintieron una mejora en el ambiente laboral. Señalamos esto a raíz de las respuestas a la pregunta “¿Cómo calificarías el ambiente laboral?”, y en la cual una mayoría del 60% de los colaboradores clasificaron en “Bueno”.

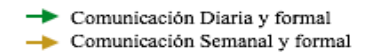
7. Los empleados estimaron que los líderes los reconocían por su buen desempeño, a decir de sus respuestas a la pregunta “¿Mi jefe me reconoce cada vez que logró buenos resultados?”, en la cual 49% dijeron sentirse “de acuerdo”.

Variables	Preguntas	Resultados de Encuesta de Satisfacción 2019	Resultados de Encuesta de Satisfacción 2020
Satisfacción con el ambiente laboral	¿Cómo calificarías el ambiente laboral? ¿Gestión Humana realiza actividades para mejorar la satisfacción dentro de la empresa? En general, ¿Qué tan contento te sientes trabajando aquí?	58.7%	60%
Satisfacción con el reconocimiento	¿Mi jefe me reconoce cada vez que logró buenos resultados? ¿Estás de acuerdo con el programa mensual de reconocimiento?	39.1%	49%
Satisfacción con la comunicación y transparencia	¿Tu líder se comunica de manera constante y clara con el equipo de trabajo? ¿Estás de acuerdo con el uso de los canales de comunicación oficiales de la empresa?	41.5%	49%
Satisfacción con las capacitaciones, cursos o talleres	¿La empresa realiza capacitaciones y talleres de aprendizaje para tu desarrollo profesional? ¿Qué tan contento te sientes con la línea de carrera?	37%	50%
Satisfacción con el liderazgo	¿Recibes feedback constante de tu líder? ¿Mi jefe tiene apertura para recibir opiniones de los empleados? ¿Mi jefe me da libertad y confía en mí para desarrollar mi trabajo?	51.2%	54.1%

3.2 Resultados del flujo de comunicación luego de las acciones realizadas

Después de haber realizado las acciones de mejora en los canales de comunicación interna, se puede ver en la Tabla N°3 las variaciones y mejoras en el flujo de comunicación que se llevaban a cabo entre los jefes y sus equipos. Identificando la comunicación por canales formales y siendo más constante.

Flujo de comunicación después del Plan



4. CONCLUSIONES

4.1. Fortalezas halladas en el plan

1. Involucramiento de la Alta Dirección, del gerente general, en el proceso de transformación cultural, que se tradujo en el apoyo a las estrategias de este plan; por ejemplo, hacer que los gerentes cumplan con el uso de las nuevas plantillas para las comunicaciones con los empleados.
2. Más del 40 % de colaboradores tienen más de seis años de servicio en la empresa, lo cual hacía que se sientan parte de una familia e identificados con los objetivos del negocio y agradecidos a la empresa por darles un trabajo seguro, esto ayudó al plan porque ya había una predisposición casi natural en esa cantidad de empleados a apoyar a todo lo que sirviera mejorar el trabajo.
3. El presupuesto para realizar todas las estrategias fue aprobado en un 60 % lo cual demuestra la importancia de aprovechar cada uno de los recursos de la **empresa** mediante la planificación de costos, que pueden generarse en un periodo determinado o en las estrategias establecidas.
4. La ubicación geográfica de las tres empresas (dos en el distrito de San isidro y una a pocas cuadras en el distrito de Miraflores), esta cercanía ayudó a la interacción y comunicación entre todos los empleados y de esta manera fortaleció la relación.
5. La encuesta de satisfacción 2020, demostró que el plan elaborado ayudó a mejorar la comunicación interna, atmósfera de trabajo y a tener un espíritu de cooperación y de colaboración entre áreas.

4.2. Debilidades encontradas

1. No existía una identidad visual homogénea para las tres empresas, cada empresa tenía su propia identidad, y esto afectó el objetivo de integrar a los colaboradores de las tres empresas como una sola familia. El mantener los colores corporativos en cada producto gráfico y visual que se difundiera a cada

empresa disminuyó los problemas inmediatos que podrían surgir respecto a la integridad visual de cada empresa, aunque ello significó una carga de trabajo adicional para la gestora de cultura. Las comunicaciones de la empresa con los empleados empezaron a ser más ordenadas, en términos de forma, contenido y periodicidad. Esto ayudó a que las áreas estén mejor informadas de lo que hacía cada una y de sus requerimientos.

2. En vista de que la corporación no tenía un presupuesto asignado para este plan, cada actividad planeada se realizó “prestando” del presupuesto asignado a la gerencia, esto retrasó el trabajo, ya que para cada actividad se tenía que sustentar previamente. El equipo responsable del plan aprendió, en el camino, a sustentar los pedidos de presupuesto ante la gerencia, de modo que el gerente general comprendiera la necesidad de la inversión.
3. Existió una dificultad en la creación del grupo privado de Facebook debido a la resistencia del gerente general debido a su poca comprensión sobre la importancia de las redes sociales en la comunicación interna de todos los empleados.
4. El programa de reconocimiento al inicio del plan tuvo inconvenientes, debido a la dificultad que tenían los jefes y gerentes para reconocer a los colaboradores. Parece que los jefes evitaban expresar tales reconocimientos para evitar eventuales conflictos con los colaboradores que no solían ser reconocidos. Sin embargo, no tenemos pruebas de esto último. Es posible que sea solo una presunción de los jefes.
5. Al realizar las actividades de Olimpiadas, el personal del equipo comercial (ventas) de las Fursys empresas eran reacios a participar, pues consideraban dichas actividades como una pérdida de tiempo. Una razón para esta renuencia a participar en las olimpiadas fue la ausencia del jefe de ventas de Fursys en esas circunstancias para hacer que cada integrante de su equipo tome conciencia sobre la cultura corporativa y se integren a los eventos deportivos de las olimpiadas.

4.3 Lecciones aprendidas

1. Es necesario institucionalizar las formas de trabajo (procedimientos) y las buenas prácticas comunicacionales, es decir, ponerlas por escrito, difundirlas y recordarlas siempre en todos los niveles de la organización. En mi trabajo observé que, cuando las cosas no estaban escritas, los gerentes y jefes cumplían cuando querían con lo recomendado o solicitado (en este caso, acciones para mejorar la comunicación con sus equipos) y asumen que nadie iba a pedirles cuenta por este incumplimiento.
2. El liderazgo y la participación de la Alta Dirección en los temas de habilidades blandas son importantes para el desarrollo y mantenimiento de un plan de transformación como el que atraviesa la empresa. Los resultados de la investigación demostraron que se requería capacitarlos en habilidades tales como liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo, con el fin de que puedan relacionarse con acierto con sus equipos.
3. Las redes sociales utilizadas por el Grupo Atún, Facebook y WhatsApp, servían para exponer sus beneficios, productos, reconocimientos y actividades, con el fin de promover el clima laboral deseado y disminuir la comunicación informal. De esta forma, las redes se convirtieron en un auténtico canal de comunicación que fomenta la comunicación interna en la empresa y crea un sentido de pertenencia.
4. Las estrategias y acciones de comunicación interna tienen un mayor impacto si son respaldadas por el grupo de Alta Dirección. Este cambio se evidenció en la forma en que los líderes influyen a sus equipos para realizar sus funciones de la mejor manera. Estos deben no solo ser hábiles gestores del negocio, sino que deben poseer habilidades blandas. El contar con ello permitió que mejore el clima laboral; en tal sentido, fueron el principal canal de comunicación para sus equipos, y sus acciones son el “mensaje” más potente para sus colaboradores.
5. El trabajar un inicio de transformación cultural, evidenció que se debe asignar un presupuesto anual, ya que facilitan una adecuada planificación y control

económico porque propicia la utilización productiva de los recursos, incentiva la creatividad y el criterio para enfocarlos en los objetivos, puesto que no todas las actividades de comunicación son gratuitas.

6. Generar una transformación cultural demostró que se necesita tener un equipo de trabajo para poder realizar las estrategias y planes de la mejor manera, abarcando todas las aristas que requiere el plan para cumplir con los objetivos y tiempos.
7. La importancia de la Gestora de Cultura en la empresa permitió implementar y organizar iniciativas, asegurándose y supervisando el proceso de las nuevas estrategias para impactar positivamente en el clima laboral. En mi trabajo la gestora generó una relación de confianza con los colaboradores y esto permitió conocer de cerca cómo estaban avanzando los equipos, analizando y proponiendo oportunidades de mejora.
8. La retroalimentación, realizada en mi trabajo, fue clave para fomentar una mejor comunicación y desempeño en cualquier equipo de trabajo. Además, ayudó a canalizar de forma correcta las expectativas de los líderes, colaboradores y de la empresa como tal. Asimismo, sirvió para detectar problemas a tiempo permitiendo corregirlos.
9. El implementar indicadores (KPI) permitió conocer y analizar en términos de productividad y compromiso dentro del Grupo Atún. En mi trabajo, los indicadores ayudaron a determinar si las propuestas o actividades están siendo exitosas o si están cumpliendo con los objetivos.

5. REFERENCIAS

- Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM*, 65 - 77. Recuperado de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79>
- Arzuaga, M., Pepe, A. I., & Echenique, A. U. (2021). Teletrabajo en pandemia: la crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad. *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 1–16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8230452>
- Calvo, J. (2013). *La oreja en el piso. Una cultura para el ejercicio del liderazgo*. Lima: Aguilar.
- Charry Condor, Hector Omar (2017) Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional (Tesis de Maestría) Recuperada de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6743>. Universidad Mayor de San Marcos
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración [Introduction to the general theory of management]. (10ma ed.). México: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Duncan, Lucio Roberto Lescano (2011). *Liderazgo de servicio de los mandos intermedios/Middle managers service leadership*. Cuadernos de Gestión, supl. number Especial - Responsabilidad Social; Bilbao Tomo 11, (2011): 73-84.
- El rol del líder en tiempos desafiantes*. (2020, 14 febrero). Mandomedia. Recuperado 27 de abril de 2022, de <https://mandomedia.com/blog/el-rol-del-lider-en-tiempos-desafiantes/>
- Fernández, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. ¿Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3223/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 14 de abril de 2022]
- Garrido, F. J. (2008). Comunicación de la estrategia: La efectividad está en la dirección. Barcelona: Deusto.
- Gestión, R. (2015, julio 25). *Real Plaza y el desafío de mantener una sólida cultura organizacional*. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/real-plaza-desafio-mantener-solida-cultura-organizacional-95735-noticia/>
- Great Place To Work. (2018). Mejores lugares para trabajar 2018. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/las-mejores-2018/GPTW-Los-Mejores-Lugares-Para-Trabajar-2018.pdf>

- Mats, E. (2018). Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice. *International Journal Of Strategic Communication*, 12(5), 526-551. doi: 10.1080/1553118x.2018.1510405
- Pedraza, N (2020) *El clima y la satisfacción laboral del capital Humano: Factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas*. Innovar, 30(76), 9-24. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Seifert, R. M. (2021, April 5). *Capacitación de líderes mandos medios: Cómo determinar su crecimiento*. Blog IDESAA. <https://idesaa.edu.mx/blog/capacitacion-de-lideres-mandos-medios-el-reto-de-determinar-con-precision-en-que-deben-crecer/>
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Primera edición. Universidad de Lima.
- Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleador) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Primera edición. Universidad de Lima.
- VI Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna. Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa. (s/f). Ecosistema de conocimiento de Corporate Excellence@es|||. Recuperado el 21 de marzo de 2022, de <https://www.corporateexcellence.org/recurso/vi-premios-a-las-mejores-practicas-en/d60f606c-f08a-46a3-8fd2-cb19831ff61f>
- We are Social & Hootsuit (2020). Digital 2020 Global Digital Overview. Recuperado de <https://wearesocial.com/es/blog/2020/01/digital-2020-el-uso-de-las-redes-sociales-abarca-casi-la-mitad-de-la-poblacion-mundial/>



Anexo 1: Cuestionario de Encuesta de Satisfacción

Cuestionario dirigido a todos los empleados del Grupo Atun, se aplicó a fines del 2019 y 2020.

Instrucciones: A continuación, encontrarás una lista de enunciados que pretende medir tu percepción respecto a la comunicación interna, liderazgo y clima laboral de la empresa. Lee con atención y marca con un aspa (X) la opción que mejor se adecúe a tu criterio. Valora cada pregunta del 1 al 5, siendo 1 la alternativa más baja y la 5 la más alta.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL GRUPO ATUN					
1. ¿En qué empresa trabajas?		Fursys ()	Lumicenter ()	Intertex ()	
2. ¿En qué área trabajas?					
Comercial		Sistemas			
Operaciones		Administración y Finanzas			
Recursos Humanos		Comercio Exterior			
Diseño		Logística			
3. ¿Hace cuánto tiempo trabajas aquí?					
Menos de 1 año		De 1 a 5 años		De 6 a 10 años	
De 11 años a 15 años		De 16 años a más		21 años a más	

ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
1. En general, ¿Qué tan contento te sientes trabajando aquí?					
2. ¿Qué tan probable es que recomiendes a un amigo trabajar aquí?					
CLIMA LABORAL					
1. ¿Qué tan contento con la remuneración e incentivos de la empresa?					
2. ¿Qué tan contento con la línea de carrera de la empresa?					
3. ¿Qué tan contento con la autonomía en tu trabajo?					
4. ¿Qué tan contento con el trato de los líderes de la empresa?					
5. ¿La empresa realiza capacitaciones y talleres para potenciar el talento de los empleados?					
6. ¿Qué tan contento con el ambiente laboral de la empresa?					
7. ¿La empresa me reconoce por mi trabajo y dedicación?					

8. ¿La empresa es flexible con los horarios y formas de trabajo?					
9. ¿La empresa de comunica de manera constante con los empleados?					
10. ¿La empresa tiene canales de comunicación para todos los empleados?					
LIDERAZGO					
1. Mi jefe tiene apertura para recibir opiniones de otros					
2. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones respecto a mi trabajo					
3. Cuando se comete un error, es común que se acepte abiertamente					
4. Aprendo constantemente de mi jefe directo					
5. Mi jefe me reconoce cada vez que logro buenos resultados					
6. Mi jefe me da retroalimentación por mi trabajo					
7. Mi jefe me permite expresarme abiertamente cuando o estoy de acuerdo con algo					
8. Mi jefe me da a conocer los objetivos del equipo y de mi puesto					
GESTIÓN HUMANA					
1. Considero que todos estamos actualizados en temas que conciernen a nuestro rol					
2. Considero que Se hace una buena atracción de talento en el proceso de reclutamiento					
3. Veo bastantes iniciativas de mejora para la satisfacción de los colaboradores					
4. La información que se comunica a colaboradores es clara y completa					
5. Considero que se me dan las herramientas necesarias para poder realizar mi trabajo de forma óptima					
6. Considero que Gestión humana se preocupa por mi bienestar personal					
ESCRIBE TU RESPUESTA: ¿Qué deberíamos dejar de hacer, seguir haciendo y/o comenzar a hacer?					

Anexo 2: Publicación en el Grupo de Facebook “Conectados”

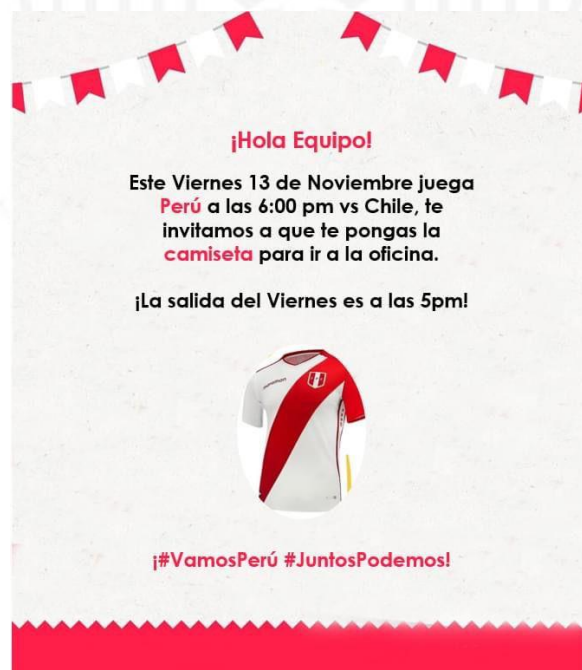
Publicación realizada el 20 de abril del 2021, en el grupo de Facebook del Grupo Atún donde interactúan los colaboradores.



Anexo 3: Piezas gráficas utilizadas para el grupo de Facebook y email de la empresa



Saludo para el colaborador con motivo de nacimiento de su hijo, publicado en febrero 2020.



Actividad para los colaboradores con motivo de la Copa América, publicado el 12 noviembre del 2020.