

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA PANDEMIA
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS:
UN ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN
BAJO EL ENFOQUE DE PROCESOS**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

Andrea Oliva Tamayo

Código 20172413

Silvana Paola Yaya Becerra

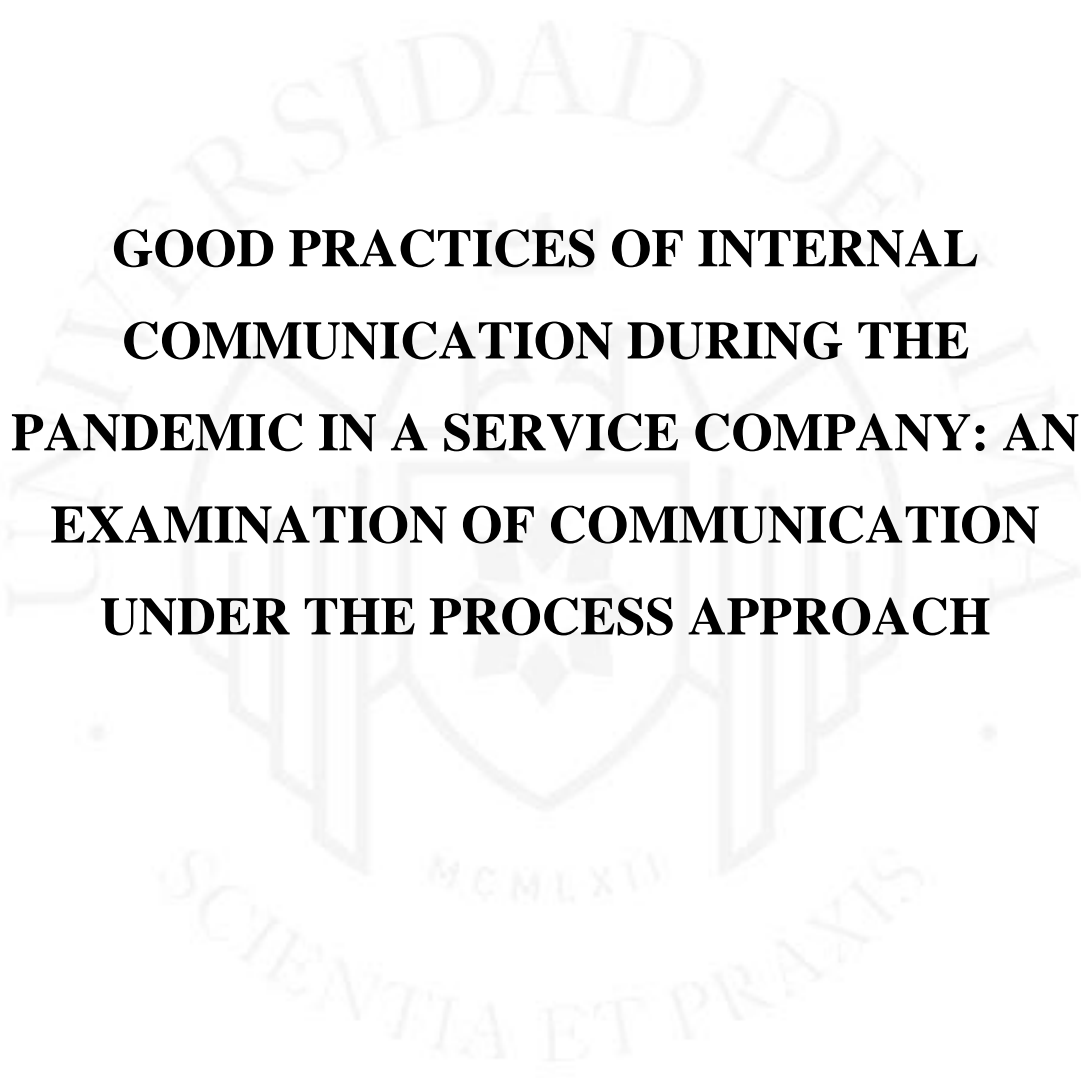
Código 20171738

Asesora

Rosario Sheen Merino

Lima, Perú

Abril 2023



**GOOD PRACTICES OF INTERNAL
COMMUNICATION DURING THE
PANDEMIC IN A SERVICE COMPANY: AN
EXAMINATION OF COMMUNICATION
UNDER THE PROCESS APPROACH**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LITERATURA	7
1.1 La comunicación interna y los desafíos del entorno remoto	7
1.2 La importancia del enfoque de procesos	8
1.3 Los canales de comunicación online	11
1.4 El rol de los gerentes en la comunicación en la pandemia.....	11
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	13
2.1 El enfoque de procesos aplicado a las Buenas Prácticas de Comunicación.....	14
Interna.....	14
2.1.1 “Coffee break con el CEO”	15
2.1.2 Town Hall meeting.....	18
2.1.3 Boletín informativo mensual.....	21
2.1.4 Producción de la campaña #Reconectados.....	23
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	26
3.1 Coffee break con el CEO	26
3.2 Town Hall Meeting.....	27
3.3 Boletín digital mensual corporativo	27
3.4 Campaña #Reconectados.....	27
3.5 Componentes comunes a los procesos, canales más utilizados y rol de los gerentes .	28
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	32
4.1 Conclusiones	32
4.2 Aportes a la investigación y a la gestión empresarial	35
4.3 Limitaciones.....	36
4.4 Recomendaciones	37
REFERENCIAS.....	38
ANEXOS	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Importancia del enfoque de procesos	10
Tabla 3.1	Cambio en el uso de los canales de comunicación online	31



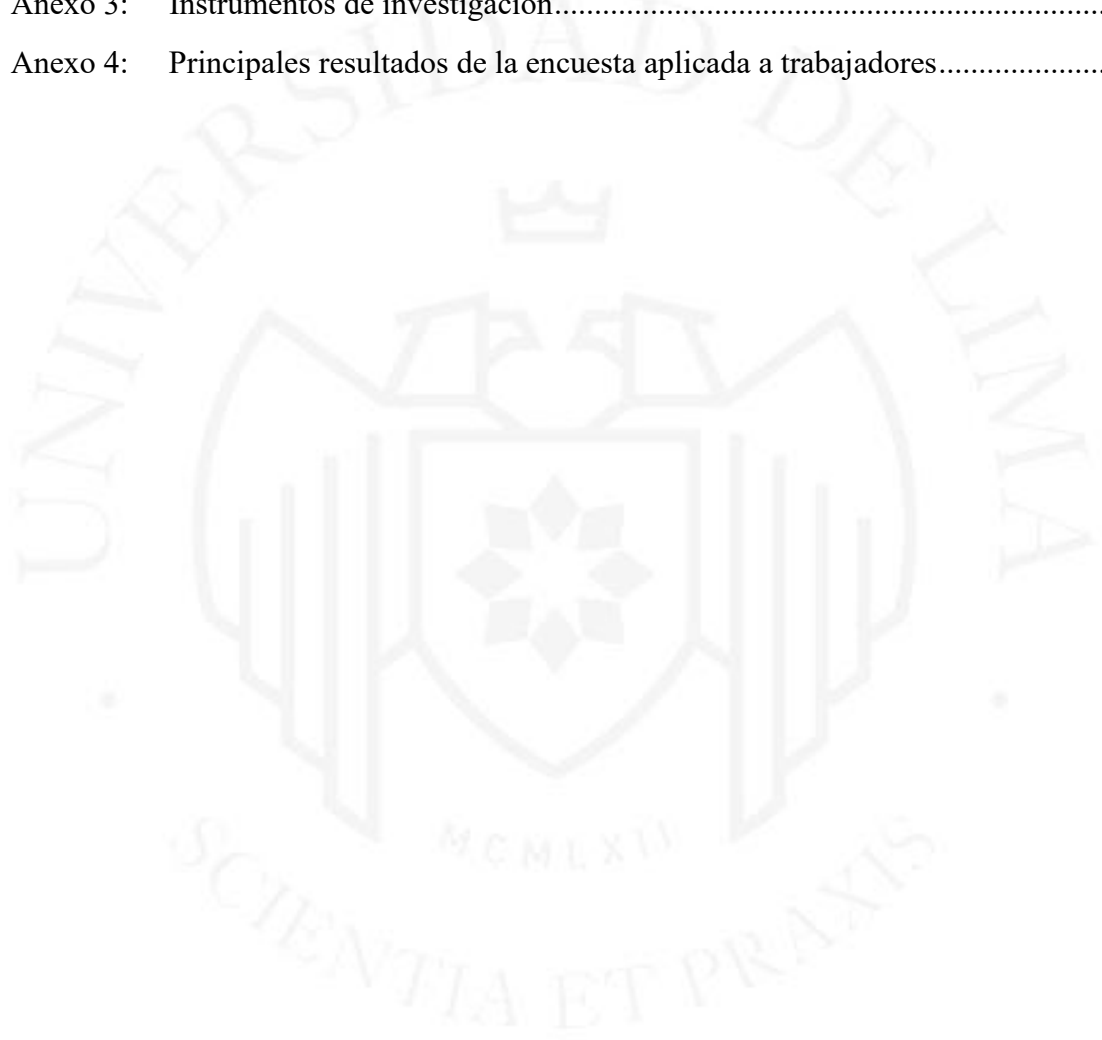
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Proceso “Realización mensual del “ <i>Coffee Break</i> con el CEO”	17
Figura 2.2	Proceso “Realización trimestral de <i>Town Hall Meetings</i> ”	20
Figura 2.3	Proceso “Producción del boletín informativo”	22
Figura 2.4	Proceso “Producción de la campaña #Reconectados”	25



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Cuadro del diseño organizacional de la empresa	43
Anexo 2:	Modelo de consentimiento informado para entrevistas	44
Anexo 3:	Instrumentos de investigación.....	46
Anexo 4:	Principales resultados de la encuesta aplicada a trabajadores.....	59



RESUMEN

La crisis que produjo la pandemia del COVID-19 en los negocios significó inconmensurables retos para la gestión en las empresas. Una de las funciones a la que éstas recurrieron para hacer frente a esta crisis fue la comunicación interna, que permitió que los empleados pudieran mantenerse conectados con su trabajo y con su organización en el nuevo entorno virtual y, de ese modo, ayudó a reducir el impacto del aislamiento laboral en la fuerza de trabajo.

El presente artículo analiza las buenas prácticas de comunicación interna que desplegó una empresa de servicios de tecnología en Perú durante la pandemia, una tarea en la cual hemos aplicado el enfoque de los procesos. Durante el análisis hemos identificado, además de los elementos que activaron los procesos, el uso de los canales online, el nivel de satisfacción de los empleados con la información que recibían y el rol de los gerentes en la comunicación interna en el contexto del trabajo remoto.

La investigación empleó una metodología mixta de encuestas y entrevistas y la aplicación del modelo de procesos para cada buena práctica. Las conclusiones del artículo sugieren que los aportes de la comunicación interna a la organización dependen no solamente de la variedad de actividades, canales y piezas comunicacionales desarrollados, sino del uso apropiado de recursos, de las transformaciones que se hagan con ellos, y de los resultados que sirvan a los propósitos de la gestión.

Palabras clave

Comunicación interna, trabajo remoto, enfoque de procesos, canales de comunicación online

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic crisis that disrupted business companies produced immeasurable challenges for management in companies. To address the crisis, one of the functions they resorted to was internal communication which allowed employees to stay connected to their work and the organization in the new remote environment, thus helping to mitigate the impact of work isolation on the workforce.

This article examines the internal communication best practices deployed by a technology services company in Peru during the pandemic, a task in which we applied a process-oriented approach. During the analysis, we identified -in addition to the elements that triggered the processes- the use of online channels, the level of employee satisfaction with the information they received, and the role of managers in internal communication within the context of remote work.

The research employed a mixed methodology of surveys and interviews, along with the application of the process model for each best practice. The conclusions of the article suggest that the contributions of internal communication to the organization depend not only on the variety of activities, channels, and communication pieces developed but also on the appropriate use of resources, the transformations performed with them, and the results that served the organization's purposes.

Keywords

Internal communication, remote work, process-oriented approach, online communication channels.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo revisa las buenas prácticas de comunicación interna en una empresa de servicios de tecnología en Perú en la pandemia, durante el periodo de enero a diciembre del 2021, y lo hace incluyendo una mirada inusual en el análisis de la comunicación en el trabajo: el enfoque de procesos. Este enfoque permitió examinar cuáles son los componentes detrás de las actividades en la función comunicación y las transformaciones por las que pasan hasta producir *outputs* (resultados) concretos que atiendan los objetivos empresariales y, en especial, en un período crítico.

El estudio se propone responder las siguientes preguntas: ¿Cómo una empresa de servicios, desde la función de la comunicación, respondió ante la crisis de la pandemia para mantener al día a sus empleados con lo que ocurría en la organización?; ¿de qué manera el enfoque de procesos ayuda a identificar el rol de la comunicación para lograr los objetivos organizacionales?; ¿cuál fue el uso que dio la empresa a los canales de comunicación online durante el entorno del trabajo remoto?

El propósito es mostrar cómo desde una nueva perspectiva de análisis se puede apreciar mejor el trabajo en la comunicación interna que exige, como en cualquier otra función, contar con recursos específicos, transformar estos recursos a medida de objetivos mayores, y entregar resultados específicos.

Nuestra investigación contribuye a ampliar el conocimiento sobre la comunicación interna como función del negocio. Asimismo, ayuda a que las empresas reconozcan el valor de la comunicación en el centro de trabajo, una función que tradicionalmente ha sido relegada dentro de otras funciones mayores o no se hacía sentir en la gestión hasta hace unos años. De igual manera, orienta a las empresas para que amplíen el mapeo de sus procesos a las funciones de gestión “blanda”¹. De igual modo, nos lleva a reconocer cómo herramientas de otras disciplinas pueden ser aplicadas a la esfera de la comunicación interna y valorar así todo el trabajo que hay detrás de los

¹ En el lenguaje organizacional, se conoce como gestión blanda a aquellas no relacionada con los asuntos financieros, comerciales, contables; la función de recursos humanos es, por ejemplo, parte de la gestión blanda.

productos visibles (piezas comunicacionales) que se entregan. Finalmente, aporta en el desarrollo de un nuevo método de análisis para el estudio de la comunicación empresa-empleados.

Este estudio enfrentó estas limitaciones: restricciones propias de la pandemia (físicas, sanitarias) que limitó el espacio y el tiempo para el diálogo con los entrevistados y encuestados; escasas referencias bibliográficas sobre el enfoque de procesos aplicado a las funciones de la gestión “blanda”; muy pocos estudios académicos en nuestro país sobre iniciativas o prácticas de comunicación en el trabajo durante la pandemia.

El contexto de la investigación

Con el inicio de la pandemia del COVID-19 y las restricciones subsecuentes (marzo del 2020 en Perú), las empresas tuvieron que adecuarse de inmediato a las nuevas necesidades de trabajo que dejaron de seguir las formas usuales de interrelación entre empleados en el centro de trabajo. El cambio mayor fue el trabajo virtual o remoto, es decir, usando las plataformas virtuales online de videoconferencia para la interacción entre los empleados. Cajas et al. (2023) señalan que “la falta de planificación y la necesidad de seguir trabajando obligaron a las personas a adaptarse rápidamente, lo cual tuvo un impacto medio en sus vidas”.

Según el Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19 de PricewaterhouseCoopers (2021), el 86% de empresas en Perú utilizaban durante ese año la modalidad de trabajo remoto en Perú, esencialmente con el personal de áreas de apoyo a las funciones de línea del *core business*.

En este entorno, la función de la comunicación interna² fue determinante para que los negocios y, en general, las instituciones puedan mantener a los empleados conectados con sus pares, con sus jefes y con la organización y, de ese modo, pudieran seguir avanzando en medio de las nuevas restricciones.

² El concepto de comunicación interna nace a mediados de la década del 90 reforzándose año tras año, por lo que hoy en día puede llegar a tener varias definiciones. Sin embargo, varios autores coinciden en que la comunicación interna es aquella comunicación efectiva que se dirige a los trabajadores de una organización y no solo permite el crecimiento organizacional, sino también genera un fortalecimiento de la identidad corporativa. (Cusot & Palacios, 2020; Egas & Yance, 2018; Ostos, 2016; Salazar, 2017)

Esta nueva realidad, que globalmente empezó a conocerse como “la nueva normalidad” (*the new normal*)³, llamó nuestra atención para la investigación, pues quisimos indagar cómo discurrió la comunicación interna en ese nuevo entorno y qué prácticas organizacionales online emergieron en esa esfera para ayudar a la empresa foco de este estudio a navegar en ese escenario.

La empresa

La empresa, a la que llamaremos en adelante Top SAC⁴, se ubica en el sector servicios de tecnología, y se dedica a la venta de productos de automatización digital en el mercado peruano. Es filial de una corporación alemana y llegó a Perú en 1996. Actualmente, cuenta con una planilla de 175 empleados de los cuales 70% se dedica a las funciones del *core business* y 30% están en las funciones de apoyo.

Gracias a que la empresa había adoptado desde 2018 la política de permitir a sus empleados trabajar en una modalidad mixta (tres días a la semana en forma presencial y dos de manera remota)⁵, el cambio del trabajo presencial al trabajo remoto desde marzo de 2020⁶ no fue tan drástico como sucedió en otras empresas. Top SAC tenía además a su favor que el sector tecnología fue el menos afectado por la crisis sanitaria: el nivel de afectación en las empresas del sector fue de 36%; en el sector industrial (fábricas) fue 52%; y en las empresas de retail (comercio minorista) y consumo, 50%. (El Comercio, 2020).

Sin embargo, la migración al trabajo remoto al 100 por ciento exigió que la empresa pusiera a prueba nuevas prácticas de trabajo y de comunicación con y entre los empleados, tal como lo hicieron otras organizaciones en el mundo. “El trabajo remoto generalizado creó nuevos desafíos, y la buena noticia fue que las organizaciones en todo el mundo experimentaron con soluciones creativas ante estos problemas” (Sull et al, 2020). Top SAC se valió de las plataformas online para tener nuevas formas de

³ “En términos de negocios, la nueva normalidad es el modo en que nos acomodamos a un nuevo entorno de trabajo, aprendiendo lecciones del pasado reciente y decidiendo qué mantener y qué descartar”. (Forbes, 2020)

⁴ Por razones de confidencialidad la empresa solicitó mantener su nombre en reserva. Decidimos usar el nombre ficticio “Top SAC”.

⁵ A febrero del 2020, el 25% de empleados de Top SAC había optado por la política mixta.

⁶ El gobierno de Perú declaró el estado de emergencia nacional por el brote del COVID-19 mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM del 16 de marzo de 2020.

interacción con sus empleados y reducir con ellas los riesgos de desconexión con el trabajo. Previo al inicio de la emergencia nacional por COVID-19 la empresa ya utilizaba estos canales para comunicarse con sus empleados: e-mail, la plataforma Microsoft Teams, la red social corporativa Yammer, intranet, circuito cerrado de pantallas digitales informativas y Whatsapp.

Durante el contexto de la pandemia, los objetivos organizacionales de Top SAC fueron: reducir la rotación de personal (buscar nuevas formas de retener al talento y evitar que los empleados abandonen la empresa en un contexto de incertidumbre y cambios) y reducir el ausentismo debido a la carga de trabajo (enfocarse en mantener la productividad y bienestar de los empleados para evitar altos niveles de ausentismo por estrés o sobrecarga laboral).

En este estudio se ha identificado cuatro buenas prácticas de comunicación interna que Top SAC emprendió de enero a diciembre de 2021 y en las que el equipo de comunicación interna tuvo un rol protagónico (de apoyo a las funciones del negocio) para conseguir y transformar los recursos requeridos en un escenario no antes visto y entregar resultados que respondan a los nuevos desafíos.

CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 La comunicación interna y los desafíos del entorno remoto

La comunicación interna es el conjunto de acciones comunicacionales llevadas a cabo por una compañía con el objetivo de desarrollar y establecer relaciones adecuadas entre todos sus integrantes, a través de la implementación de diferentes estrategias de comunicación que informen y aporten directamente a la motivación e integración del colaborador. (Cuenca & Verazzi, 2018).

La pandemia generó nuevos desafíos de comunicación interna, incluyendo la necesidad de adaptarse a innovaciones digitales y la interrupción de las estructuras y culturas tradicionales de comunicación en las empresas. Las organizaciones invirtieron en nuevas plataformas de comunicación y surgieron nuevas culturas y estilos de comunicación. (Ndlela & Madsbu, 2022). Einwiller et al. (2021) mencionan que algunos desafíos de la comunicación fueron la incertidumbre, la necesidad de información oportuna y relevante, la importancia de abordar el estado emocional de los empleados y las limitaciones de la generalización de los hallazgos a otras situaciones de crisis y regiones.

Las labores administrativas virtuales se volvieron imprescindibles para dar soporte a las áreas del *core business* y saltaron a la vista las limitaciones para transitar en un terreno previamente no imaginado. Para Arunprasad et. al (2021) los principales factores que afectaron la adopción de este tipo de trabajo fueron la [limitada] disponibilidad tecnológica, y con ello las conexiones de internet seguras y confiables de los empleados en casa, además de la dificultad de los gerentes para supervisar de forma remota y la construcción y mantenimiento de una identidad y cultura organizacional.

Como recuerdan Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Sueldo, M. (2022), esta crisis al mismo tiempo “fue un factor acelerador desde una perspectiva estratégica; desencadenó la transformación digital de los canales de comunicación interna y obligó a las empresas a enfrentar nuevas preocupaciones y realizar ajustes en la cultura corporativa, con un nuevo tono y estilo de comunicación hacia las audiencias internas”.

Esto ha requerido un uso mayor y más efectivo de canales online tanto para redefinir las acciones usuales de comunicación interna y adecuarlas a las necesidades de trabajo como para asegurar la continuidad de los negocios. “Hasta hace un año, los gerentes encargados de la gestión de la continuidad del negocio se centraban predominantemente en [asuntos de] desastres naturales, errores humanos, ataques cibernéticos, y amenazas internas. Todo esto ha cedido al imperativo de asegurar el bienestar de los empleados [...] Los gerentes requieren ahora de entrenamiento práctico y rápido para mantener a sus empleados saludables y comunicarse con ellos apropiadamente. La necesidad de comunicación en tiempo real entre las áreas es de suma importancia” (Forbes, 2021).

Canales de videoconferencia como Zoom, Google Hangouts, Microsoft Teams y WebEx hicieron posible que los negocios siguieran avanzando y que los empleados se mantuvieran en comunicación en la pandemia (Azhar, Timms & Tilley, 2022). La comunicación empresa-empleados ha mostrado en la nueva normalidad ser imprescindible para que los negocios no se detengan. Los encuentros grupales e individuales en tiempo real entre la alta dirección, jefes intermedios (*middle managers*) y empleados han permitido reducir los obstáculos y debilidades que surgen al no existir interacciones cara a cara sin intermediarios.

1.2 La importancia del enfoque de procesos

“El repentino cambio al trabajo remoto dio a las organizaciones la oportunidad de repensar sus procesos existentes para mejorar e impulsar la eficiencia y acelerar las transformaciones digitales”. (Sull et al., 2020)

El término proceso -en el trabajo o el negocio- se define como “una serie de actividades interrelacionadas que usan insumos para entregar un resultado deseado” (International Standards Organization, 2015). En otras palabras, un proceso es la forma en que un área o grupo de personas en una organización sigue determinados pasos para realizar un trabajo durante el cual convierten un insumo o materia prima en un producto acabado.

Este enfoque recoge la perspectiva sistémica de los procesos: la mirada holística a la interdependencia entre las partes o subsistemas que existe en toda organización al

margen de su tamaño o del sector donde se ubica. Esta perspectiva es la forma natural de organización del trabajo (Medina, como se citó en Hernández, Barrios & Martínez, 2018) y se ha perfilado como uno de los caminos más conocidos en la gestión de la organización (Chávez, 2022).

Según nuestras fuentes entrevistadas, Guerrero y Díaz (2023), este enfoque cobra más importancia si se tiene en cuenta que está en la base de la mejora continua ⁷ porque sirve para optimizar los recursos, mejorar los resultados de las operaciones en cualquier ámbito, e identificar las actividades que aportan valor en las diversas funciones del negocio.

En la literatura revisada, vemos que no es común el estudio del enfoque de procesos en la gestión “blanda”. Sin embargo, un creciente número de organizaciones - especialmente aquellas que buscan certificarse o re-certificarse en la norma ISO 9001- están aplicando herramientas que recogen esa perspectiva (Guerrero, 2023). La razón es que la popular norma orienta y evalúa a las empresas en su trabajo de mejorar la calidad de los procesos, en cualquier esfera de trabajo. Al recibir esta certificación, las empresas no solo cuentan con una herramienta para la mejora de procesos: les sirve también como atributo para diferenciarse en el mercado.

Como hemos visto líneas arriba, la comunicación interna -puesta a prueba y fortalecida con los retos que le impuso el entorno virtual de trabajo- es una función que también merece ser observada con el “lente” de los procesos para seguir mejorando, tal como ocurre con otras funciones organizacionales.

En la siguiente tabla, recogemos los puntos de vista de expertos sobre la importancia del enfoque de procesos.

⁷ Mejora continua es una filosofía de gestión que busca el avance constante de los procesos y actividades [...] Son cambios graduales que se centran en la efectividad y eficiencia de los procesos en el tiempo (Aboodi, 2019)

Tabla 1.1

Importancia del enfoque de procesos

Autor	Importancia
Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2001)	“El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre "áreas de resultados" (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados”.
Omran & Ajmal (2019)	“El enfoque de procesos enfatiza la importancia de comprender las entradas, las actividades y salidas de cada proceso, así como las interacciones entre procesos”.
Huapaya (2019)	“La gestión por procesos es un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, para lo cual se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en: Entradas, proceso [propriadamente dichos] y salidas. De ese modo, se produce una retroalimentación con la de aplicar la mejora continua”.

Fuente: Elaboración propia con base a los autores citados

Haciendo eco de las definiciones anteriores, Díaz (2023) considera que “el enfoque de procesos permite optimizar recursos al analizar, medir las actividades y observar si los recursos que usamos han sido bien mapeados y eficientemente empleados”. Guerrero (2023) destaca que “el enfoque de procesos permite controlar las variables que van a impactar en el producto final o servicio que la empresa está buscando. Da una visión de interacción de diferentes actividades, lo cual permite buscar un flujo eficiente de recursos y actividades”.

1.3 Los canales de comunicación online

Durante la pandemia, la tecnología fue fundamental para el desarrollo del trabajo remoto. “El uso de plataformas virtuales, telecomunicaciones y computación permite que el trabajador lleve a cabo sus actividades sin necesidad de estar físicamente presente en la empresa” (Paladines Morán et al., 2021, como se citó en Cajas et al. (2023)). Dentro de esas plataformas, se encuentran los canales *online* de comunicación, que tomaron -y siguen tomando- creciente protagonismo.

La transformación digital⁸ ha permitido el desarrollo e implementación de nuevos canales digitales que dinamizan la comunicación interna, con nuevos formatos y contenidos (Puebla-Martínez, & Farfán, 2018). Durante esa transformación el uso de los medios sociales corporativos se incrementó. Según Abuín y García (2021), Yammer, de Microsoft; Workplace, de Facebook; y Chatter, de Salesforce, son las redes sociales empresariales más usadas por las compañías.⁹ Además, Fletcher-Brown et al. (2020) destacan que los medios sociales corporativos pueden facilitarles recursos a los colaboradores, siendo una red de soporte para compartir experiencias y desarrollar una creación conjunta de conocimientos.

1.4 El rol de los gerentes en la comunicación en la pandemia

El trabajo remoto hizo que los empleados perdieran importantes conexiones humanas y experimentaran más temores y preocupaciones; esta situación exigió a los gerentes hacer todo lo posible para atender los problemas de sus equipos y mantenerlos conectados (Gallagher, 2020).

⁸ La transformación digital se refiere a la integración de la tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y entrega valor a los clientes. (Enterprisers Project, 2021).

⁹ Yammer, el medio social usado en la empresa analizada, es una red social empresarial que permite una comunicación sencilla y activa, segura e integral para lograr resultados de manera eficaz. Según Scarso & Bolisani (2020) su interfaz se asemeja a Twitter o Facebook, ya que los usuarios pueden elegir a qué personas seguir. Esta red social proporciona una función de grupos para que los miembros que trabajan en algún proyecto específico puedan abordar los temas de interés, y estos pueden ser públicos o privados. Los usuarios pueden publicar mensajes y respuestas que se muestran en orden cronológico.

Un factor fundamental en la comunicación interna es el rol de la alta dirección, entre ellos los gerentes. Según Zhao (2014) los gerentes tienen un rol fundamental al ser promotores de la comunicación interna efectiva a través de capacitaciones a empleados, fomento de relaciones positivas y el diseño de estrategias de comunicación. “La comunicación frecuente, transparente, de doble-vía, fácil de navegar, y consistente, ha sido siempre útil, pero lo es más cuando los empleados están dispersos” (Sull et al., 2020).

Honigmann et al. (2020) mencionan que en el periodo de la pandemia “los líderes necesitaron invertir tiempo en cultivar conversaciones abiertas y empáticas con sus empleados acerca de lo que ellos se estaban perdiendo en la pandemia”. Incluso, los gerentes tuvieron que actuar en un rol cercano al de coach con sus empleados. “Las interacciones de comunicación claras e inspiradoras fueron centrales para la siguiente fase de la pandemia [el retorno al trabajo presencial]. Además de tomar decisiones estratégicas de forma decidida, los líderes debieron ayudar a su golpeada fuerza de trabajo”.

En situaciones en que la fuerza laboral se encontraba alejada físicamente del centro de trabajo, los líderes tuvieron un rol decisivo para acercar e integrar a sus equipos recurriendo a la comunicación. Los gerentes tuvieron que comunicarse aún más con sus equipos, darles a conocer cómo se tomaban las decisiones en la empresa, y motivar el *feedback* de los empleados de todas las áreas (Sethi & Marti, 2020).

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

En esta investigación seleccionamos la tipología de investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) para la recolección de datos de campo. Usamos los instrumentos de encuestas para obtener datos cuantitativos y de entrevistas para datos cualitativos. Castro y Osorio (2021) consideran que la afiliación de los enfoques cuantitativo y cualitativo puede brindar un mejor entendimiento de la problemática de investigación, a diferencia de al usar los dos por separado.

Las entrevistas fueron dirigidas a 9 de un total de 11 gerentes de la compañía¹⁰ y se realizaron con base a un cuestionario de autoría propia. Ellas nos ayudaron a identificar las principales cuatro buenas prácticas de comunicación interna¹¹ de Top SAC en el período estudiado durante la pandemia, y que describimos en las páginas 18 a 28. Así mismo, entrevistamos a dos profesionales en ingeniería industrial para complementar la teoría y aplicación del enfoque de procesos: José Antonio Díaz Knutsen, gestor de desarrollo sostenible y Andrés Guerrero Tejada, experto en mejora continua.

Las encuestas fueron aplicadas al 49% del personal de Top SAC (86 empleados) de todos los rangos y perfiles profesionales.

El cuestionario de las encuestas tuvo 14 preguntas (entre cerradas y abiertas). Nueve preguntas fueron propias y cinco basadas en el “Instrumento de medición de CI para el sector manufacturero de la zona Bajío” elaborado por Villalobos (2018). Validamos ambos cuestionarios con tres expertos en asuntos de Recursos Humanos y de comunicación organizacional.

Las variables que guiaron la formulación de preguntas en las encuestas fueron: percepción sobre el rol de los gerentes en la empresa; nivel de conocimiento sobre lo que

¹⁰ Los gerentes entrevistados fueron de las áreas: Comunicaciones, Recursos Humanos, Risk and Control, Business Development, Sales, Business Excellence, Business Unit, Environmental, Health & Safety (EHS) y Supply Chain Management (SCM).

¹¹ Se conoce como buena práctica de comunicación interna al “conjunto de actividades [periódicas], expresadas en estrategias y acciones, que están orientadas a un público objetivo y que usan recursos [específicos] que son luego transformados por un grupo de especialistas para dar un resultado observable” (Merino (2021) con base a Sheen (2018), Cornejo (2020), Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020).

ocurre en Top SAC; nivel de uso de canales de comunicación interna; nivel de participación de los jefes en la comunicación; nivel de satisfacción con la información y calidad de los mensajes que los empleados reciben.

Para la elección de las buenas prácticas de comunicación interna a analizar tomamos en consideración el cumplimiento de los siguientes criterios:

- Variedad de tópicos/novedades difundidas o intercambiadas: Una buena práctica debe abarcar temas diversos y relevantes para los empleados, lo que contribuirá a mantener su interés y participación.
- Alcance de las prácticas: Es importante que las prácticas lleguen a todos los empleados, sin importar los niveles jerárquicos. Esto permitirá una comunicación efectiva en toda la organización.
- Participación y visibilidad de los gerentes: La implicación activa de los líderes de la empresa en las prácticas de comunicación interna es fundamental para fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente.

Al identificar las buenas prácticas de comunicación interna, examinamos cada una bajo el enfoque de procesos, para lo cual, usamos el diagrama “SIPOC”¹² (*Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers*). Validamos los diagramas realizados con dos expertos en Mejora Continua.

2.1 El enfoque de procesos aplicado a las Buenas Prácticas de Comunicación Interna

Las cuatro buenas prácticas de comunicación interna que identificamos en Top SAC fueron:

- “Coffee break con el CEO”
- “Town Hall meeting”
- Campaña #Reconectados

¹² El diagrama SIPOC (Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers) “es una técnica que permite identificar cuáles son los suministradores del proceso, las entradas de cada suministrador al proceso, el proceso propiamente dicho, o sea, las etapas o fases del proceso -transformaciones-, las salidas que emite el mismo y los clientes externos e internos que reciben estas salidas” (Cañedo et al., 2012). Para fines de la investigación, presentamos los elementos de este diagrama en español: Proveedores-Insumos-Transformación-Salidas-Clientes.

- Boletín informativo mensual

A continuación, presentamos cada una de ellas aplicando el enfoque de procesos y usando el “diagrama SIPOC”.

2.1.1 “Coffee break con el CEO”

Top SAC observó que el distanciamiento entre jefes y empleados -un efecto inevitable del trabajo remoto- se estaba acentuando. Un riesgo de esta situación era que los empleados podrían sentirse ‘abandonados’ por los gerentes y ello afectaría inevitablemente el ambiente de trabajo. El equipo concibió entonces una iniciativa para acercar al máximo ejecutivo de la empresa -el *country manager* al que se conoce como CEO- con los empleados. Así, se inició el “*Coffee Break* con el CEO”.

Esta práctica consistió en una reunión mensual de una hora entre el *country manager* y un grupo de empleados de las diversas áreas, que se ponía en marcha en la plataforma Microsoft Teams. Para lograr una verdadera interacción entre el ejecutivo con los empleados la reunión se limitaba a hasta 10 empleados por vez, en vista de que el *country manager* deseaba que el evento fuera realmente una conversación cara a cara y no masiva. Los empleados interesados en asistir se inscribían voluntariamente a través de un formulario en la plataforma Microsoft Forms. Esta práctica sirvió para romper los temores naturales que existen en los empleados de menor rango jerárquico para encontrarse con su máximo líder.

En cada reunión, el *country manager* presentaba a los participantes las novedades sobre la evolución del negocio (nuevos clientes, nuevos contratos), noticias de nuevos ingresos o de la normativa laboral, y de inmediato cedía la palabra a las preguntas o comentarios de los participantes. La reunión esencialmente buscaba dar voz a los empleados para que conversen directamente, sin intermediarios, con el máximo líder de la empresa.

Cada encuentro era anunciado a todo el personal, cinco días antes de su realización, vía un mensaje por correo electrónico.

Para el análisis hemos identificado como proceso central la realización mensual de esta buena práctica, que veremos a continuación. Sin embargo, es fundamental destacar aquí los otros procesos que llevó a cabo el equipo de Comunicación para abarcar

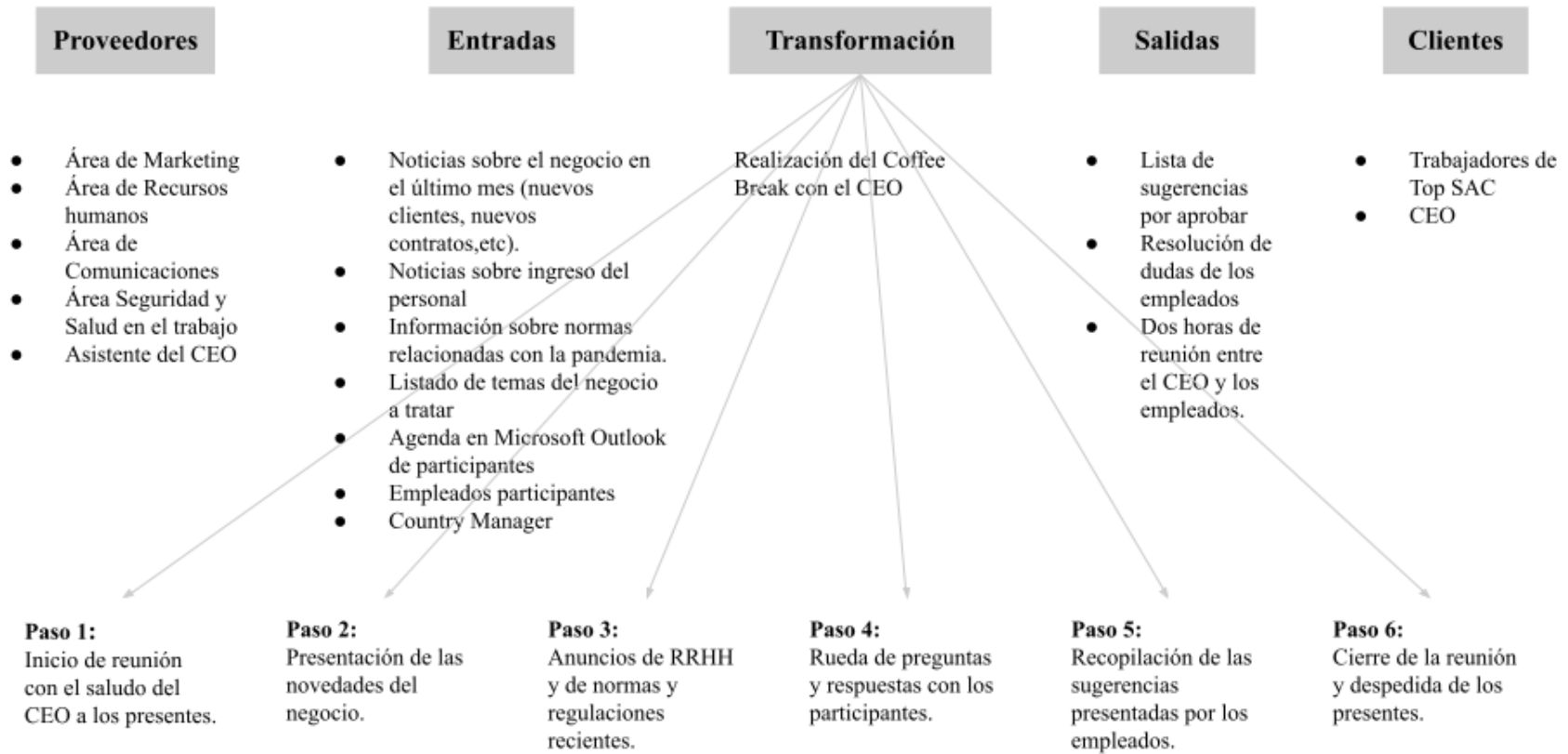
esta buena práctica, tales como la conceptualización de esta buena práctica, la coordinación de agenda del CEO (con apoyo de su secretaria), el envío de la invitación, envío de la agenda a los invitados inscritos; así como todos los procesos que conllevaron a obtener los “*inputs*” (entradas) mostrados líneas abajo en el gráfico.

Veamos los elementos del proceso central:



Figura 2.1

Gráfico del proceso “Realización mensual del “Coffee Break con el CEO”



Fuente: Elaboración propia



2.1.2 Town Hall meeting¹³

Se conoce como *Town hall meeting* a “aquellos encuentros virtuales corporativos en vivo, liderados por la alta dirección y gerencias hacia los miembros de su organización. Se abordan principalmente temáticas relacionadas con el avance y resultados del negocio” (Merino, 2021). Esta práctica, organizada por el área de Comunicaciones, se realizaba en la empresa desde el año 2018 de manera trimestral y en forma presencial, y congregaba a los gerentes de todas las áreas de la compañía¹⁴ y a todos los empleados de Top SAC. Tenía el propósito de mantener a los empleados al día con las novedades del negocio. Se suspendió de abril a noviembre de 2020.

Al considerar la empresa que los empleados no podían perder contacto con lo que ocurría en su centro de trabajo, la gerencia de Comunicaciones reinició los Town Hall meetings en diciembre 2020 mediante la modalidad virtual.

Los Town Hall Meetings del 2021 se desarrollaron igualmente cada tres meses y durante 2 horas por vez, en la plataforma Microsoft Teams todos los segundo lunes del mes y con los mismos participantes de las reuniones presenciales antes de la pandemia.

Los momentos centrales del Town Hall eran: el “*safety moment*”, espacio para el mensaje del gerente de medio ambiente, salud y seguridad sobre la importancia de cumplir con rigor las normas relacionadas a la pandemia; anuncios de asuntos de Recursos Humanos (beneficios, actividades de capacitación virtual, entre otros); anuncio de novedades en el crecimiento del negocio (ingresos y ganancias); noticias sobre estrategias comerciales; reconocimientos al desempeño de empleados seleccionados.

El Town Hall terminaba con una rueda de preguntas y respuestas sobre los temas tratados. Los empleados enviaban las preguntas a los gerentes haciendo uso de un código QR que se proyectaba en ese momento en la sesión. Al finalizar la sesión los participantes completaban una breve encuesta de satisfacción sobre el evento. A continuación, presentaremos el proceso de la realización de un Town Hall Meeting, no sin antes

¹³ Se conoce como *Town hall meeting* a “aquellos encuentros virtuales corporativos en vivo, liderados por la alta dirección y gerencias hacia los miembros de su organización. Se abordan principalmente temáticas relacionadas con el avance y resultados del negocio” (Merino, 2021).

¹⁴ Las áreas de la compañía son las siguientes: Comunicaciones, Marketing, Recursos humanos, Contabilidad, Impuestos, Legal, Riesgo y Control, Seguridad y Salud, Tesorería, Compras, Seguridad, Tecnología de la Información.

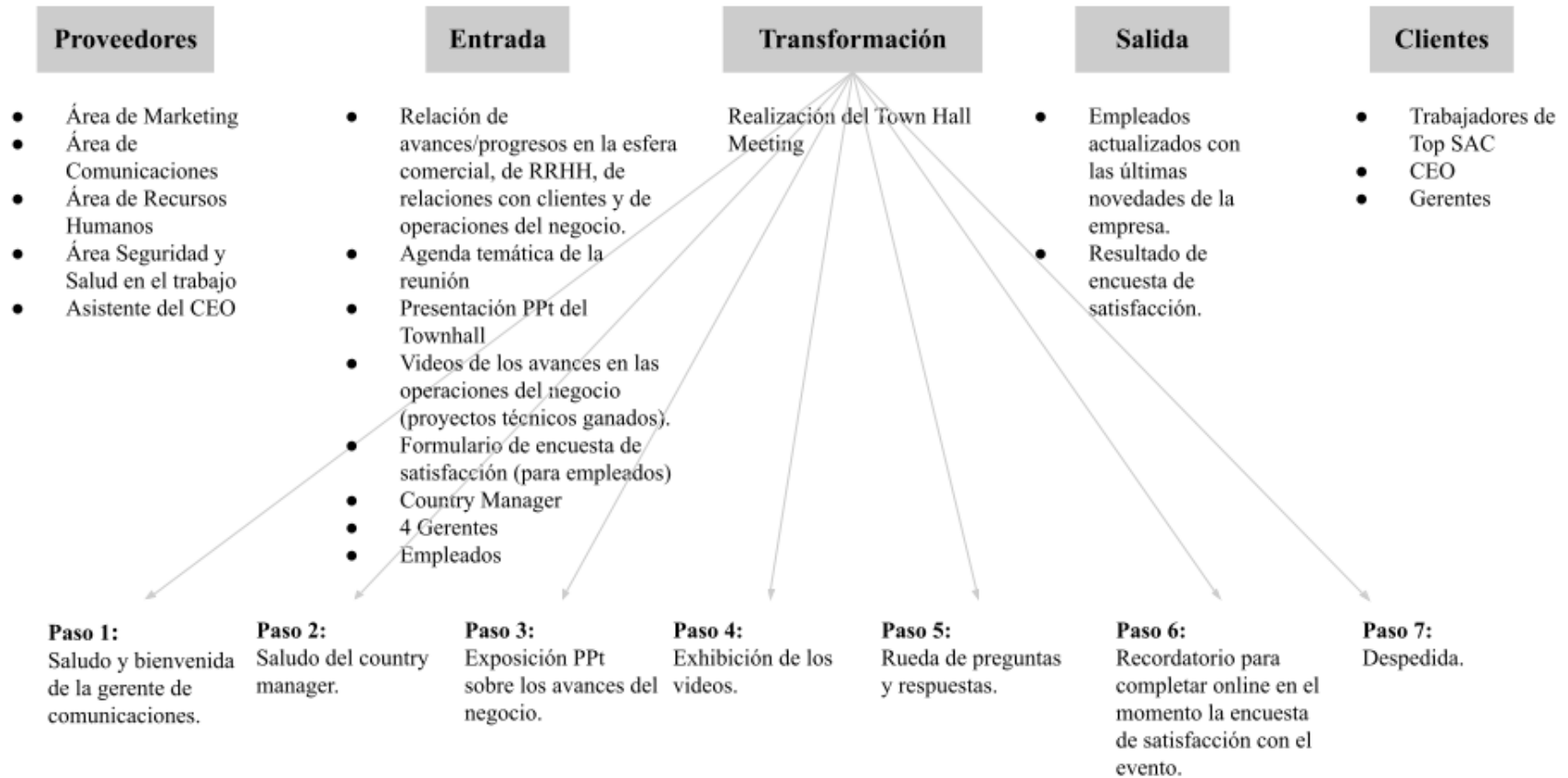
destacar algunos procesos previos que lleva a cabo el equipo de Comunicación para abarcar esta buena práctica: Coordinación de agenda con los gerentes, relación de progresos y prácticas de diversas áreas, agenda de la reunión, realización de video con los proyectos ganados, realización de la presentación PPT, realización de la agenda de la reunión.

Veamos los elementos del proceso central:



Figura 2.2

Gráfico del proceso “Realización trimestral de Town Hall Meetings”



Fuente: Elaboración propia



2.1.3 Boletín informativo mensual

El área de Comunicaciones reconoció un problema en la difusión de mensajes masivos provenientes de distintas áreas: la sobresaturación de correos electrónicos con información de trabajo (de diversos grados de importancia) que hacía difícil el seguimiento a los temas de interés real para el trabajo de cada empleado. Los empleados enviaban información sin organización previa, sin evaluación del interés del área receptora en contar con dicha información, y sin respetar la línea visual corporativa, lo que hacía que el mensaje se “extravié” aún más entre todo el grueso de mensajes que llegaba diariamente a la casilla de cada uno.

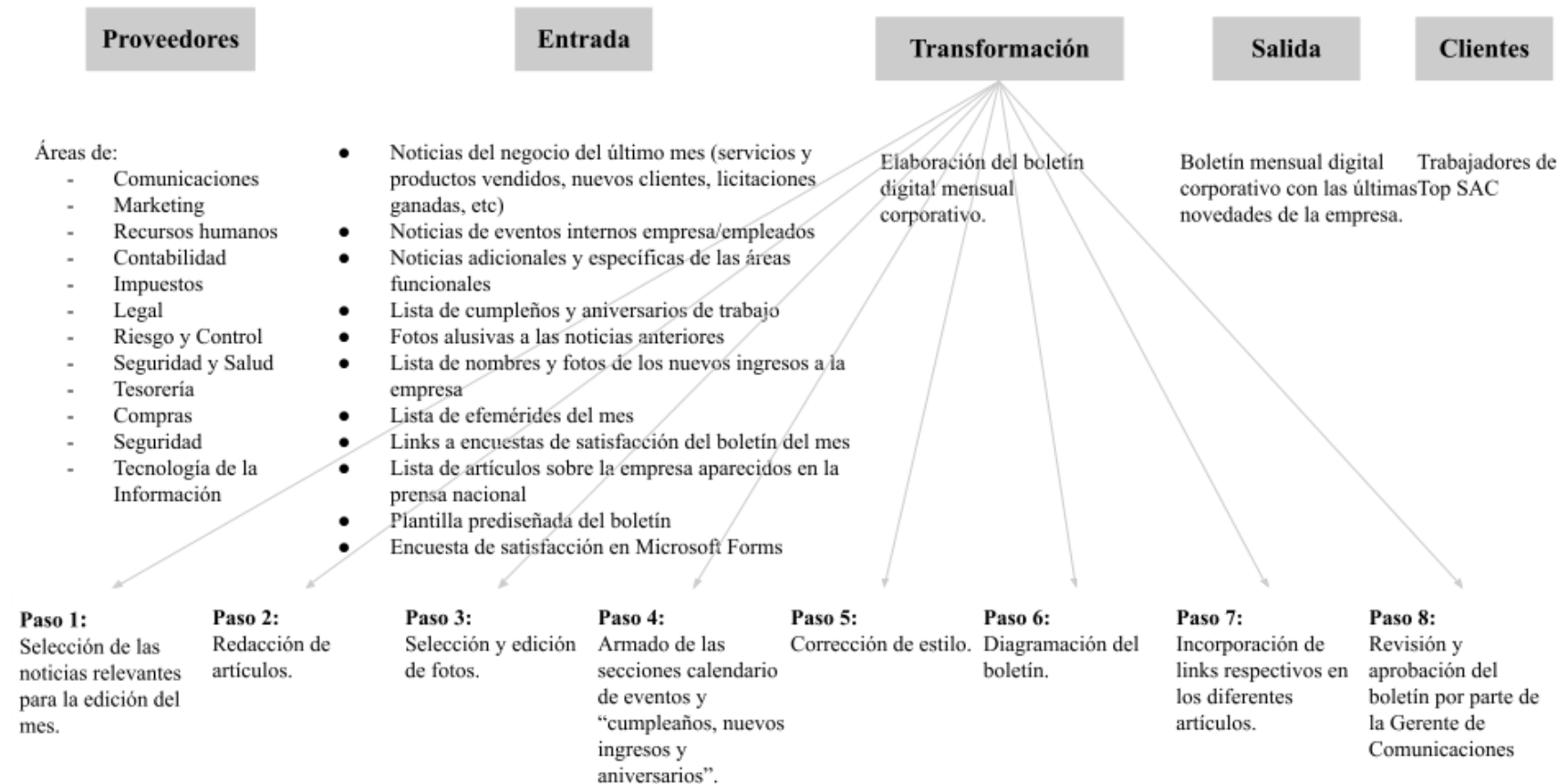
Para hacer frente al flujo desordenado de información, el área de Comunicaciones creó un boletín informativo mensual para así consolidar y ordenar en una sola herramienta todas las novedades de la empresa. El boletín comenzó a difundirse en marzo de 2021, mediante el correo electrónico Microsoft Outlook. Estaba dirigido a todos los empleados de Top SAC en Perú. Para facilitar su lectura al llegar al correo de los empleados, los contenidos del boletín se muestran en el mismo cuerpo del correo electrónico donde -con plantillas pre elaboradas- se presenta la información textual y gráfica de la noticia. Cada texto va acompañado de un enlace donde los interesados pueden enterarse de mayor detalle sobre cada hecho.

El boletín exhibe estas secciones: novedades de nómina (planilla de personal); nuevos ingresos; aniversarios; cumpleaños; noticias de las áreas de la empresa; avisos de actividades internas; noticias del negocio aparecidas en la prensa y las redes sociales; celebraciones nacionales e internacionales relevantes del mes; e invitación a los lectores a completar una encuesta de satisfacción sobre el boletín.

Veamos los elementos del proceso central:

Figura 2.3

Gráfico del proceso “Producción del boletín informativo”



Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Producción de la campaña #Reconectados

Esta buena práctica consistió en la creación e implementación de una campaña piloto de dos meses (agosto y septiembre) para integrar a los empleados en espacios informales, dado que el distanciamiento generado por la pandemia estaba causando una sensación de separación entre los miembros del equipo, de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción al personal.

La estrategia para lograr este propósito fue la organización de reuniones online después del trabajo (el “*after office*”) a través de Microsoft Teams. Estos encuentros brindaron a los empleados la oportunidad de compartir momentos de descanso y distensión, fomentando así la interacción y la conexión mutua a pesar de la distancia física.

Como parte de la campaña, a través de anuncios por la red social corporativa Yammer, se invitaba a los empleados a capturar un momento de su “*after office*” en una fotografía y compartirla a través de una publicación en la misma red. Se buscaba así aumentar la participación de los empleados en la actividad, alentar la co-producción de contenidos que no fueran únicamente de trabajo y promover el uso de Yammer como un medio de comunicación online de la empresa.

Como gesto de reconocimiento, se otorgó un regalo a nombre de la empresa a aquellos empleados que cumplieran con las bases de la campaña que consistían en:

1. Organizar una reunión virtual con su equipo de trabajo
2. Capturar al finalizar la reunión una imagen de todos los participantes con un fondo virtual de reuniones con la temática de la campaña colgado en Yammer por el equipo de comunicaciones
3. Subir la imagen a Yammer junto al #Reconectados y etiquetar a todos los participantes de la reunión. Esto hecho únicamente por uno de los integrantes.

Este regalo consistía en una caja con dos bebidas y piqueos, acompañada con el mensaje de “Para tu próximo #Reconectados”. El mensaje deseaba reforzar la importancia de las conexiones humanas y del trabajo en equipo; así como incentivar a realizar la práctica nuevamente.

El área de comunicaciones de Top SAC lideró la campaña desde la planificación (concepción de la idea y promoción de la campaña) hasta la implementación

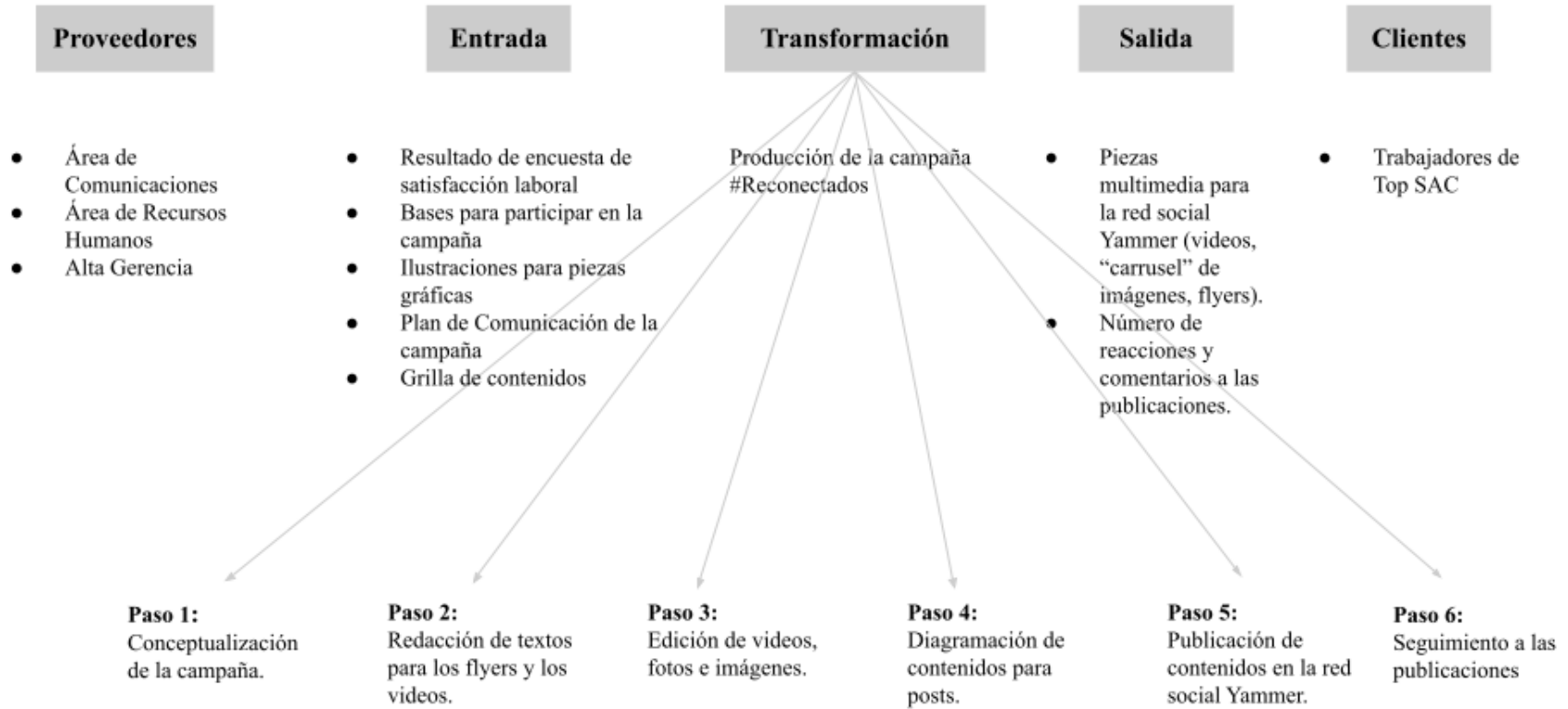
(lanzamiento, seguimiento a la participación de los empleados, recopilación y selección de las fotos compartidas por los empleados). El trabajo se hizo en coordinación con las asistentes de cada área que apoyaron activamente en la organización y en la logística en el envío de regalos a los domicilios de los ganadores.

Veamos los elementos del proceso central:



Figura 2.4

Gráfico del proceso “Producción de la campaña #Reconectados”



Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III: RESULTADOS

El análisis de las cuatro buenas prácticas dejó los **siguientes resultados**:

3.1 Coffee break con el CEO

- El "Coffee Break con el CEO" contó con la asistencia del 41% de los empleados, en relación con el total de trabajadores, porcentaje comprensible debido a las circunstancias únicas y desafiantes que se han presentado en el contexto estudiado. Y, a pesar de esta asistencia parcial, se pudo reconocer a la buena práctica debido a su capacidad para eliminar barreras jerárquicas y promover una comunicación más cercana y horizontal en un entorno de crisis. Además, al contar con un aforo limitado, se logró asegurar la participación activa de los asistentes y evitar que la reunión se convirtiera en un evento pasivo de observadores.
- En términos de participación de ese total, el 70% corresponde a las áreas comerciales y el 30% a las áreas administrativas.
- La buena práctica brindó un espacio para que los empleados expresen sus dudas, inquietudes y consultas directamente al CEO. Esto ha permitido aclarar malentendidos, resolver problemas y brindar respuestas rápidas a las inquietudes del equipo, lo que ha mejorado la toma de decisiones y la eficiencia en el trabajo.
- Estos encuentros informales han promovido el intercambio abierto de ideas y perspectivas sobre el negocio. Los empleados han podido compartir sus propuestas e iniciativas con el CEO, lo que ha enriquecido la creatividad y la innovación dentro de la organización.
- Permitieron identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, lo que a su vez ha impulsado la implementación de cambios positivos en la organización. Sin embargo, debido a la ausencia de monitoreo de resultados, no se pudo determinar con certeza cuáles fueron los otros impactos directos de esta práctica en el clima laboral.

3.2 Town Hall Meeting

En esta práctica, la participación fue del 85% del personal. El *Country Manager* y los cuatro gerentes de las áreas donde se concentra la información principal del negocio (finanzas, marketing, *Environmental, Health & Safety* (EHS) y recursos humanos) estuvieron presentes y fueron los 'comunicadores' centrales en cada una de las reuniones.

El área de Comunicación Interna recogió el feedback de los empleados mediante encuestas, cuyos resultados principales son los siguientes:

- El 83% del personal estuvo muy de acuerdo con los mensajes transmitidos y la duración del evento, y con la claridad con que los gerentes atendieron sus dudas.
- El 70% valoró el hecho de que la empresa haya incluido un foro de preguntas y respuestas al finalizar la reunión.

3.3 Boletín digital mensual corporativo

La herramienta de medición de resultados que usa el área de Comunicaciones ("reading rate") recogió información sobre la lectoría del boletín. Por ejemplo, en las últimas cuatro ediciones del 2021 (septiembre a diciembre), 60% de los empleados leyó el boletín. La herramienta no especificaba qué secciones del boletín eran las más leídas.

3.4 Campaña #Reconectados

En la encuesta que hicimos a los empleados, al preguntarles por el uso general de Yammer en 2021, el 21% señaló que visitaba la red dos veces por semana, el 15% lo hacía una vez por semana y el 18% decía que no había visitado la red. Durante el tiempo que duró la campaña #Reconectados se logró mejorar la cifra de uso de esa red social: el 65% del total de empleados de Top SAC participó en la campaña.

La cifra sugiere que la campaña fue un acelerador tanto en el uso (número de personas que visitaron Yammer) como en la producción de contenidos (comentarios y reacciones). Los empleados, reunidos en grupos de 10 a 20 integrantes en cada *after office*, publicaron 13 fotos de esos encuentros. La publicación la hacía uno de los miembros del grupo mientras que sus otros colegas expresaban distintas reacciones/comentarios en torno a las fotos.

La empresa, en 2021, no hizo el monitoreo al impacto de esta práctica en los empleados. Sin embargo, tal como lo reflejó la actividad en Yammer, se podría decir que la campaña ayudó a que los empleados se reconectaran mutuamente y superaran las distancias físicas.

3.5 Componentes comunes a los procesos, canales más utilizados y rol de los gerentes

- El insumo más requerido en tres de las cuatro prácticas (“*Coffee break* con el CEO”, “*Town Hall Meetings*”, y “Boletín digital corporativo”) fue la información actualizada sobre el trabajo de cada área y asuntos de negocio. Esto muestra que los responsables de la comunicación tenían que estar oportunamente al día con lo que ocurre en la empresa para recoger información veraz de cada área y convertirla en insumo para los procesos comunicacionales. Así mismo, el desarrollo de estos procesos requería de insumos que dependían del apoyo de otras áreas, como por ejemplo, información sobre logros de las áreas y el negocio.
- En la campaña “#Reconectados” y también en el boletín, las transformaciones permanentes fueron: redacción de contenidos, diagramación y diseño. Todas ellas fueron, así mismo, subprocesos que requirieron igualmente tiempo, talento, trabajo manual, aunque a menor escala.
- En las buenas prácticas “*Coffee Break*” y “*Town Hall Meeting*”, el equipo de comunicaciones tuvo además un rol fundamental previo para que las transformaciones en los procesos descritos discurrieran sin altibajos: orientar a los gerentes en la conducción de las reuniones y atención a las preguntas de los participantes. Otro subproceso previo en la práctica *Town Hall Meeting* fue la planificación de las sesiones. Estos subprocesos normalmente pasan desapercibidos en las organizaciones, porque no se conoce el trabajo que hay “detrás” de lo que tangible o visiblemente entrega la función de la comunicación interna.
- En cuanto a la práctica #Reconectados, algunos de los gerentes entrevistados destacaron que la campaña ayudó a los trabajadores a integrarse en el contexto remoto, mejorando la comunicación entre equipos, conectando directamente con uno de sus pilares corporativos, el de “trabajo en equipo”, algo que -manifestaron- ayudó

a que todos fueran más colaborativos en el trabajo y a que se recuperara la cultura de integración que se estaba perdiendo en el entorno virtual.

- Un proceso previo transversal y tácito en tres de las buenas prácticas (*Coffee break* con el CEO, *Town Hall Meeting*, y *#Reconectados*) fue el de convocatoria/anuncio a los empleados para estas actividades. El proceso requirió igualmente insumos, pasó por transformaciones y entregó un producto concreto y necesario para que todos estén enterados de -y participen en- los eventos en la empresa (el mensaje de convocatoria).
- Según los resultados de las encuestas a empleados, el canal más usado fue *Microsoft Teams*, lo cual resultó un factor coadyuvante para alentar la participación de los empleados en los encuentros con el CEO y en el *Town Hall Meeting*.
- El segundo canal más usado fue el correo electrónico, lo cual facilitó la llegada de los mensajes de convocatoria (a las actividades con el CEO y los gerentes) y la invitación a participar en la campaña *#Reconectados*. También sugiere que el boletín digital fue la herramienta informativa con mayor alcance.
- En cuanto a la satisfacción con la información recibida en cada una de las buenas prácticas, el 33% de los empleados señaló -en una de las preguntas abiertas de la encuesta- que la información que recibieron fue comprensible y clara. Solo un 2% consideró que la información “tenía lenguaje técnico” y esto no ayudaba a retener los mensajes. Este grupo recomendó hacer aún más sencilla la información.
- Según lo mencionado en las entrevistas, el uso del correo electrónico por parte de los empleados durante el período estudiado ha reforzado en los gerentes la necesidad de emplear con más énfasis este canal para comunicarse con sus equipos, debido además a la “capa” de seguridad extra que tiene este medio (mensajes encriptados).
- Los gerentes entrevistados señalaron que tuvieron un rol más activo en la comunicación con sus equipos en un período que hacía difícil las interacciones con sus equipos, ya que participaron en diseño de las buenas prácticas de comunicación interna, daban *feedback* y se involucraron activamente con sus equipos.¹⁵

¹⁵ Como complemento a esta afirmación, en las respuestas a las preguntas acerca de la capacidad de comunicación de los gerentes de las encuestas implementadas a los trabajadores de Top SAC, presentamos

- También, los entrevistados consideraron que “#Reconectados” y los “*Town Hall Meetings*” fueron las prácticas más importantes para mantener la conexión con los empleados. Señalaron que tales espacios sirvieron para transmitir a sus equipos el sentimiento de integración, así como asegurar la difusión de información clara, oportuna y estratégica para mantener la confianza con sus jefes.
- Uno de los beneficios al aplicar el enfoque de procesos en la comunicación interna es que nos permitió “desmenuzar” todas las acciones que realiza el equipo de Comunicaciones para llegar al objetivo deseado. Estas no son fácilmente observables con otros métodos de análisis, pues muchos de ellos se centran en otros factores como tipos y variedad de canales usados o herramientas o piezas comunicacionales producidas.
- El uso efectivo de estos canales de comunicación online durante el trabajo remoto mantuvo a los empleados informados, fomentó la interacción y aseguró que se mantuvieran conectados con la empresa y sus líderes, ya que permitieron una comunicación bidireccional para expresar inquietudes, hacer preguntas y recibir información relevante para el trabajo y bienestar de los empleados.
- Tras la llegada de la pandemia y la migración al trabajo remoto, el uso que la empresa le dio a los canales de comunicación online cambió. En la siguiente tabla, presentamos los principales cambios.

resultados positivos, donde los porcentajes de *Top to Box* son altos. Ver Anexo 4: Principales resultados de la encuesta aplicada a trabajadores.

Tabla 3.1*Cambio en el uso de los canales de comunicación online*

Canal / Contexto	Pre pandemia	Durante la pandemia
Microsoft Outlook	Comunicación formal, anuncios importantes y documentos relevantes enviados desde cada área.	Canal importante para comunicación formal, se utilizó el Boletín Mensual para reducir correos y mantener informados sobre la emergencia.
Microsoft Teams	Herramienta integral para comunicación y colaboración, con videollamadas y canales por equipos. Mayormente utilizado para comunicación con colegas de otros países.	Plataforma esencial para mantener comunicación y coordinación en el trabajo remoto. Mayor uso de videollamadas y se fomentó una cultura de cercanía con cámaras. (<i>Town Hall Meetings</i> y <i>Coffee Breaks</i>).
Yammer	Red social interna para compartir información y novedades, poco usada por los empleados.	Aumentó relevancia con la campaña #Reconectados, incentivando la interacción y elevando su nivel de uso.
Intranet	Plataforma centralizada para acceder a información interna y recursos útiles.	Adaptada para proporcionar información relevante sobre la pandemia, incluyendo medidas de prevención y actualizaciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- Las buenas prácticas de comunicación interna de la empresa se llevaron a cabo mediante los diversos canales online con los que la empresa contaba. Es decir, fueron los canales de videoconferencia los que permitieron que el negocio siguiera avanzando, tal cual lo afirman Azhar, Timms & Tilley (2022). Mediante estos canales, los empleados se mantuvieron conectados y en comunicación; y, de esta manera, su rendimiento siguió, y estas iniciativas *soft* permitieron que el negocio se mantuviera constante, sin perder clientes ni proveedores.
- El enfoque de procesos nos ayudó a reconocer todo el trabajo que abarca la función de la comunicación para lograr, de un lado, que el aislamiento social impactara lo menos posible en las interacciones en el trabajo, y de otro lado, mantener a los empleados en sintonía con su empresa y al día con lo que ocurre en el negocio.
- Con el enfoque de procesos observamos la interdependencia que existe entre las áreas de una organización. Varios de los insumos de los procesos examinados provienen de procesos de otras áreas; por ejemplo, la lista de ingresos y salidas del personal, la actualización de las novedades del negocio, etc. Esto, coincide con lo señalado por Hernández, Barrios & Martínez (2018), que destacan que este enfoque recoge la perspectiva sistémica de los procesos: la mirada holística a la interdependencia entre las partes o subsistemas que existe en toda organización.
- La perspectiva sistémica, conocido como un enfoque teórico que considera a las organizaciones como sistemas abiertos, interconectados y en constante interacción con su entorno según Chester Barnard (1940), en el contexto de la función de la comunicación es importante porque:
 - Tiene un impacto en otros subsistemas: La comunicación no es una función aislada, sino que tiene un impacto en otros subsistemas de la organización. Por ejemplo, una estrategia de comunicación efectiva puede mejorar la colaboración entre equipos, fortaleciendo así el funcionamiento general de la empresa.

- Permite tener conciencia de las transformaciones: Al adoptar una perspectiva sistémica, el equipo de comunicaciones reconoce que sus acciones pueden generar transformaciones en otras áreas. Por lo tanto, deben considerar cómo sus mensajes y estrategias pueden afectar positivamente o negativamente a otros subsistemas.

- Necesidad de colaboración: La perspectiva sistémica destaca la importancia de la colaboración entre áreas. En la función de la comunicación, esto significa trabajar de manera coordinada con otros departamentos para asegurar una comunicación coherente y alineada con los objetivos generales de la organización.

- En línea con la perspectiva sistémica, otra de las características que hemos observado con esta mirada a los procesos es la interdependencia que existe entre las áreas de una organización. Varios de los insumos de los procesos examinados provienen de procesos de otras áreas; por ejemplo, la lista de ingresos y salidas del personal, la actualización de las novedades del negocio, etc. Esto nos ha revelado lo fundamental de asegurar: a) una coordinación oportuna entre el equipo de comunicaciones con las otras áreas de la empresa; b) la realización de las tareas previas a una buena práctica; c) un talento que comprenda la mirada interdisciplinaria que demanda la comunicación interna, es decir, un experto altamente capacitado que combine habilidades especializadas en comunicación interna con un conocimiento sólido de los procesos organizacionales y una actitud abierta para colaborar con otras áreas.
- La perspectiva de procesos -y el diagrama SIPOC- nos permite observar todos los elementos que se necesitan hasta llegar al producto final, y no solo muestra los resultados del trabajo comunicacional, sino todo lo que hubo en el *back office*¹⁶; es decir, el detallado trabajo que existe detrás de cada práctica comunicacional y que supera las ideas que suelen asociarse con la comunicación en la empresa: variedad de piezas gráficas/multimedia, mensajes creativos y 'coloridos', y eventos entretenidos.
- Las buenas prácticas de la empresa, con base a los canales online, han motivado a los gerentes a sacarle provecho a la tecnología para emular lo mejor posible las

¹⁶ El término *back office*, en la gestión del negocio, se refiere a todas las labores que desempeñan los empleados y que no son visibles ante los clientes, a quienes les llega el producto final.

interacciones cara a cara en el entorno presencial. Un grupo de ellos manifestó que, con la experiencia de la pandemia, estaban impulsando el uso de la cámara abierta durante las reuniones virtuales con sus equipos. “Esto convierte a las reuniones -y al trabajo mismo- en más auténticas y dinámicas”, acotan.

- A juzgar por la participación de los gerentes en las buenas prácticas y por sus respuestas en las entrevistas, estos aprendieron a actuar como ‘comunicadores’ con sus equipos y a valorar la relevancia del *feedback* y de las conexiones informales con sus empleados. Además, en nuestro diálogo con ellos, destacamos su preocupación por crear tales conexiones, promoviendo conversaciones sinceras y bidireccional (jefe-colaborador y colaborador-jefe). Esto, concuerda con lo señalado por Gallagher (2020), quien destaca que el trabajo remoto exigió a los gerentes hacer todo lo posible para atender y mantener a sus equipos conectados.
- El rol de la comunicación interna como función se evidenció en las buenas prácticas estudiadas mediante los siguientes puntos:
 - Procesos identificados: A través del diagrama SIPOC se logró identificar los procesos y procedimientos específicos que forman parte de la comunicación interna. Estos procesos están diseñados para cumplir con los objetivos de la función y contribuir al logro de los objetivos del negocio.
 - Reconocimiento por la empresa: La empresa reconoce la importancia de la comunicación interna y valora los procesos que la involucran. Esto se refleja en la implementación y promoción de las buenas prácticas, lo que demuestra el reconocimiento de la función de la comunicación interna como un componente clave.
 - Apoyo a otras funciones: La comunicación interna no solo cumple con su rol específico en la organización, sino que también brinda apoyo y beneficios a otras funciones mayores. Por ejemplo, al colaborar con Recursos Humanos, la comunicación interna puede mejorar la comunicación entre empleados y promover una cultura organizacional más sólida.
- La comunicación interna contribuyó a los objetivos organizacionales de la empresa de la siguiente manera:

- Retención de empleados: Mediante una comunicación efectiva, la comunicación interna pudo mantener a los empleados informados sobre los esfuerzos de la empresa para enfrentar la pandemia, brindando seguridad y estabilidad.
 - Mejora de la carga de trabajo: La comunicación interna facilitó la comunicación entre equipos y departamentos, permitiendo una mejor coordinación y distribución de tareas. Además, mantener a los empleados informados sobre las estrategias para manejar la carga de trabajo durante la pandemia, ayudó a reducir el estrés y ausentismo relacionado con el trabajo.
- Sin una correcta gestión de la comunicación interna, se hubiese presentado en los empleados una baja productividad y compromiso, ya que la falta de información y comunicación con los superiores habría llevado a una disminución en la motivación y compromiso de ellos; y un aislamiento y desvinculación, ya que la ausencia de buenas prácticas de comunicación interna habría generado un mayor aislamiento entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

4.2 Aportes a la investigación y a la gestión empresarial

En la investigación:

- Este estudio contribuye a cubrir la brecha de conocimiento que existe en la literatura sobre la función de la comunicación interna vista con un 'lente' más innovador: el enfoque de procesos, conocido por su uso en otras funciones del negocio (por ejemplo, producción y operaciones).
- De la misma forma, cubre un campo poco explorado en la literatura de habla hispana: cómo las empresas respondieron a los retos que la pandemia impuso en la gestión de los recursos humanos y cómo capitalizaron los canales online para minimizar los efectos del aislamiento físico en la fuerza laboral.

- Bajo esa perspectiva, se deja ver el rol crítico de la comunicación interna en la gestión de personas, el manejo del clima laboral y el desarrollo de la cultura y el liderazgo, entre otras esferas; en tal sentido, genera ideas para nuevos estudios en esa línea.

En la gestión empresarial:

- La investigación expone a las empresas la forma en que opera la comunicación en el centro de trabajo, los insumos que necesita oportunamente de otras áreas, y las transformaciones por las que pasa y que impactan en el capital humano, sin el cual ningún negocio puede crecer.
- Ilustra acerca de las prácticas de comunicación que una empresa puede diseñar y poner en marcha para cuidar y mejorar la experiencia de los empleados en el trabajo, y en particular en situaciones en que las distancias entre jefes y empleados se pueden acentuar.
- Ayuda a que los responsables de las áreas afines a la gestión blanda organicen y -con la ayuda de herramientas como la utilizada aquí- visualicen de manera clara y estructurada la información y otros recursos que requieren para tomar decisiones referidas a la comunicación con los empleados.
- Guía a las empresas para evaluar de una forma más tangible el desempeño de las unidades de comunicación interna y comprender mejor las razones que hay detrás de ese desempeño.

4.3 Limitaciones

- Las restricciones propias de la pandemia, tanto en aspectos físicos como sanitarios, trajeron limitaciones significativas en cuanto al espacio y el tiempo para llevar a cabo las entrevistas y encuestas. Ello restringió, por ejemplo, las posibilidades de encuestar a un mayor número de empleados.
- La investigación se vio limitada por la falta de literatura en cuanto al enfoque de procesos en la gestión blanda.

- La carencia anterior fue parcialmente cubierta con entrevistas a expertos locales en el campo de las operaciones y la producción que con muy buena disposición atendieron todas nuestras consultas.

4.4 Recomendaciones

- Es fundamental que las empresas establezcan indicadores de impacto (y no solo de corto plazo) para evaluar los resultados de sus prácticas en el mediano y largo plazo. Con ellos, los líderes pueden decidir a cuáles actividades dar mayor soporte, qué ajustes hacer en ellas y qué otras iniciativas se necesitarían para no solo la comunicación interna misma sino también la gestión de los recursos humanos y el clima laboral y otras áreas afines.
- Darle un uso más amplio a las redes sociales para fines de trabajo, por ejemplo, la red social Yammer que, con iniciativas como #Reconectados, en pocos meses probó ser útil para acelerar la coproducción de contenidos. Esta red podría convertirse en un canal para acercar a los empleados, sin distinción de jerarquías y asimismo para desarrollar la marca de Top SAC como empleador (y no solo como fabricante de tecnología de clase mundial).
- Reconociendo el rol de los gerentes de Top SAC como comunicadores durante la pandemia, las empresas deben considerar con más atención invertir en la capacitación para desarrollar habilidades comunicacionales en ellos.

Los resultados de esta investigación revelan el campo aún inexplorado en el análisis de la comunicación interna usando modelos de otros campos profesionales. Es nuestro deseo que este estudio abra camino a otras investigaciones -multidisciplinarias- que contrasten y validen o no las conclusiones aquí presentadas, y de este modo la comunicación en el trabajo sea un foco de interés tanto para la producción de conocimientos como para el diseño y puesta en marcha de prácticas que sirvan a la gestión de los negocios.

REFERENCIAS

- Aboodi, B. (2019). The role of continuous improvement of university education using the Deming model in supporting competitive advantage. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. 35(20). Universidad del Zulla. Maracaibo. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/31073>
- Abuín, N., & García, D. (2021). Las redes sociales corporativas como elemento central de la cultura organizacional. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 37(95), 51-68. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/37449>
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & HATHAT, Z. E. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking*, 29(10), 3333-3355. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>
- Azhar, H., Timms, J. and Tilley, B. 2022. Forensic investigations of Google Meet and Microsoft Teams – two popular conferencing tools in the Pandemic. *Digital Forensics and Cyber Crime Springer Nature*. pp. 20-34. https://doi.org/10.1007/978-3-031-06365-7_2
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2001). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. <https://issuu.com/dayanabm4/docs/04842i>
- Cajas, M., Dávila, R., & Pasquel, A. (2023). Remote Work in Peru during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 13(2), 58. <https://doi.org/10.3390/admsci13020058>
- Castro, D. & Osorio, R. (2021) Aproximaciones a una metodología mixta. *Revista Universitaria de Administración*, 13(22), 65-84. <http://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.4>
- Chávez, C. (2022). Differentiating factors of the process approach in service organizations: Case study of a training service company. *Journal of Engineering*,

Project, and Production Management, 12(1), 1-12.
<https://doi.org/10.32738/JEPPM-2022-0001>

Cañedo, C., Curbelo, M., Núñez, K. & Zamora, R. (2012). Los procedimientos de un sistema de gestión de información: Un estudio de caso de la Universidad de Cienfuegos. *Biblios Journal of Librarianship and Information Science*, (46), 40–50. <https://doi.org/10.5195/biblios.2012.40>

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Sueldo, M. (2022). The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation? *Quaderns De Comunicació i Cultura*, 67, 7-26. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3553>

Cusot, G., & Palacios, I. (2020). Medios sociales y comunicación interna. Caso COCOA. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación*, n°178 (pp.81-95). La Laguna. <https://bit.ly/30irk5X>

Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255. [doi:10.1108/JCOM-10-2020-0107](https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107)

Egas, A., & Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Revista Espacios*, 39(24), p.20. <https://bit.ly/3FbG459>

El Comercio.pe (5 de agosto de 2020). PwC: El 93% de empresas peruanas fueron afectadas por la crisis del COVID-19. <http://bitly.ws/IB2C>

Fletcher-Brown, J., Turnbull, S., Viglia, G., Chen, T., & Pereira, V. (2020). Vulnerable consumer engagement: How corporate social media can facilitate the replenishment of depleted resources. *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 518-529. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.06.002>

- Gallagher (2020). *Protecting workplace culture during a global pandemic*. Gallagher Better Work Insights, Canada Edition. https://iicmd.com/wp-content/uploads/2020/04/Gallagher_Covid-19.pdf
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169–185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Hildebrandt, A. (2019). *Análisis de la situación comunicacional de la Ley del aborto terapéutico en mujeres de un Centro de salud del MINSA* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://bit.ly/33BF7Wx>.
- Honigmann, D., Mendy, A., y Spratt, J. (2020). Communications get personal: How leaders can engage employees during a return to work. *Mc Kinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/communications-get-personal-how-leaders-can-engage-employees-during-a-return-to-work>
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 4(8):243. [10.35381/r.k.v4i8.277](https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277)
- International Standards Organization (2015). *ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra.
- Merino, X. (2021). *Buenas prácticas online de comunicación interna durante la pandemia en Perú: El caso de dos empresas de servicios y una empresa industrial* [Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Comunicación, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15626>
- Ndlela, M. & Madsbu, J. (2022). Internal Communications During the Pandemic: Challenges & Implications. *Organizational Communication and Technology in the Time of Coronavirus*. https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1007/978-3-030-94814-6_13
- Omran, A., & Ajmal, M. (2019). Knowledge sharing in technology-intensive manufacturing organizations: Analytic hierarchy process approach. *Business*

- Process Management Journal*, 25(5), 802-824. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0194>
- Ostos, E. (2016). Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. *Correspondencia y Análisis*, 5(6), 79-98. <https://doi.org/10.24265/cian.2016.n6.05>
- PricewaterhouseCoopers. (2020). *Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19* (pp. 11–12). <https://pwc.to/3rLWspK>
- Salazar, A. (2017). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2(10.1), 165-174. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.1.2017.499>
- Samson, P. (15 de marzo de 2021). Business Continuity Management Lessons From The Pandemic. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/03/15/business-continuity-management-lessons-from-the-pandemic/?sh=fc287765228e>
- Scarso, E., & Bolisani, E. (2020). Enterprise Social Networks for Knowledge Sharing: Lessons from a Medium-Sized Company: *EJKM. Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(1), 15-28. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.01.002>
- Sethi, B., y Marti, J. (2020). Redefining employee experience: how to create a “new normal”. *Strategy&Business*. <https://www.strategy-business.com/blog/Redefining-employee-experience-How-to-create-a-new-normal>
- Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleadora) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Universidad de Lima, Fondo Editorial. Lima.
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (3 de junio de 2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>
- Tomsett, D. (11 de agosto de 2020). What Does ‘The New Normal’ Mean for Business anyway? *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/08/11/what-does-the-new-normal-mean-for-business-anyway/?sh=6c8dae7426a5>

Puebla-Martínez, B. & Farfán, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, 22(3), 113-126. <http://bitly.ws/IB4i>

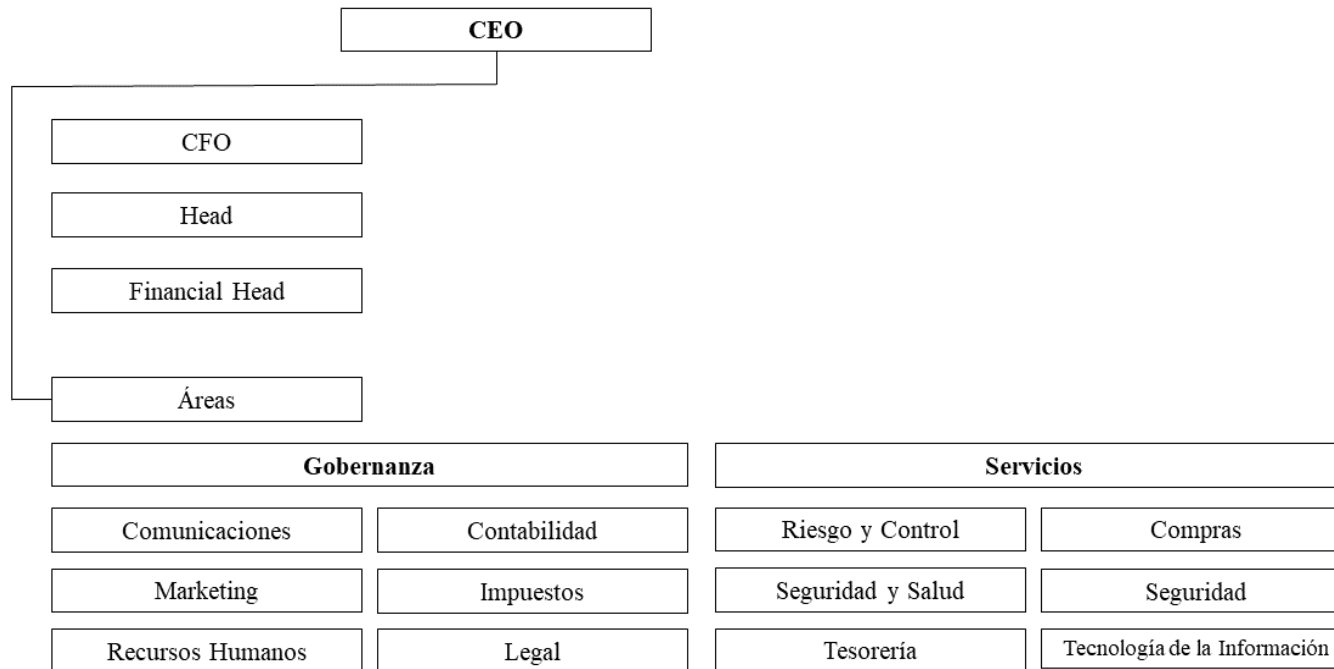
Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío- México. *UPGTO Management Review*, 3(2), 1-13. <http://bitly.ws/jM3U>

Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27–40. <https://doi.org/10.1108/cms-01-2013-0016>



ANEXOS

Anexo 1: Cuadro de autoría propia con base al diseño organizacional de la empresa



Anexo 2: Modelo de consentimiento informado para entrevistas

Consentimiento informado¹⁷

Yo, _____, (nombre completo del entrevistado) a través del presente documento expreso mi voluntad de participar en la investigación.

Consideraciones:

- Se trata de un artículo de investigación para optar por el título profesional de Licenciado en Comunicación de Andrea Oliva y Silvana Yaya.
- No hay ningún tipo de costo para la participación en el estudio.
- Mi participación es completamente voluntaria y anónima. Sólo será publicado el cargo que ocupo actualmente en la empresa y el nombre de la empresa no será mencionado.
- La entrevista tiene fines académicos únicamente, siendo los datos completamente confidenciales.
- La entrevista tiene una duración aproximada de 90 minutos / 60 minutos / 40 minutos.
- La entrevista será grabada con el único objetivo de poder analizar detenidamente la información brindada posteriormente.
- El propósito del estudio es identificar las buenas prácticas de comunicación interna en la empresa en el contexto de trabajo remoto, además de llegar a conclusiones que puedan servir para mejorar o implementar nuevas estrategias de comunicación corporativa en la empresa.
- Puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, sin perjuicio de nada.
- Si no quiero responder a alguna pregunta puedo simplemente decir “paso”.

Habiendo sido informado/a del propósito de la investigación, así como de los objetivos, y teniendo la confianza plena de que la información que se vierte en la entrevista será

¹⁷ Este consentimiento se basó en Hildebrandt (2019) *Análisis de la situación comunicacional de la Ley del aborto terapéutico en mujeres de un Centro de salud del MINSA* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima].

sólo y exclusivamente para fines de la investigación en mención, doy mi consentimiento para participar en la entrevista.

¡Muchas gracias de antemano por su participación!

Fecha de hoy:

Nombres de entrevistadoras:

Andrea Oliva

DNI: 72204789

Silvana Yaya

DNI: 70441569

Nombre del entrevistado/a:

Anexo 3: Instrumentos de investigación

INSTRUMENTO 1: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A LA GERENTE DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

Esta entrevista está conformada por cinco bloques.

BLOQUE 1: El equipo de Comunicación Interna

- ¿Cómo estuvo estructurado funcionalmente el equipo de Comunicación de la empresa antes de la pandemia y cómo está estructurado actualmente?
- A raíz del trabajo remoto, ¿han evolucionado las funciones de comunicación interna? ¿Cuáles son los principales cambios?
- ¿Cuáles son los objetivos del área de comunicación durante este contexto remoto? ¿Trabajan una estrategia anual de comunicación? (en caso de sí, repreguntar. Si no, preguntar por qué).

BLOQUE 2: Procesos de comunicación interna

- ¿El área tiene identificado los procesos de comunicación interna? Por ejemplo, el proceso semanal de reportar las novedades a la empresa, actualizar la red social interna, etc. ¿Cuáles son los principales? ¿en algo se han visto afectados con la pandemia y la migración al trabajo remoto? Por ejemplo, si la pandemia cambió la frecuencia de envío de boletines (semanal, diario), se creó un nuevo proceso para informar, etc.
- A raíz de la pandemia, ¿han creado un nuevo proceso para informar adecuadamente a sus trabajadores? (en caso de sí, ¿cómo era antes?) ¿Cómo definen la estructura de contenidos? ¿Cómo determinan los responsables en cada proceso?
- ¿Cuáles son los públicos internos? ¿Cómo los categorizan? ¿Segmentan los mensajes por cada tipo de público? ¿Por qué?
- ¿Cómo ha cambiado el flujo de las comunicaciones con los públicos internos a partir de la pandemia? Por ejemplo, si ha habido nuevas herramientas (formatos), han espaciado las comunicaciones o las han vuelto más recurrentes, etc.

- ¿Cómo participan los jefes en los flujos de comunicación? ¿Cuáles son las tácticas que tienen con ellos?

BLOQUE 3: Canales de comunicación interna

- ¿Cuáles son los canales de comunicación interna de la empresa? ¿Alguno de ellos se implementó en la virtualidad? ¿Han medido la eficacia de estos?
- ¿Por qué se decidió utilizar estos canales para transmitir cierto tipo de información? (motivo)
- ¿Cuál es el canal de comunicación más usado por los trabajadores, tanto entre ellos como con sus líderes?
- ¿Cuál es el canal de comunicación más usado por los líderes?
- ¿Con qué frecuencia se envían los comunicados internos y se realizan las diversas publicaciones? ¿Qué temas se abordan en estos? ¿Esta frecuencia de comunicación de mensajes es para todas las áreas por igual? ¿Con la pandemia, cambió la frecuencia del envío de comunicaciones?

BLOQUE 4: Medición

- ¿De qué manera miden el alcance de las comunicaciones que envían?
- ¿Buscan el feedback de sus trabajadores respecto a la comunicación recibida? ¿Con qué periodicidad lo hacen?
- ¿Cuántas campañas previas han hecho (antes de la pandemia, en 2019) y cuántas durante la pandemia? ¿Cuál ha sido la periodicidad de estas campañas? ¿Cuál ha sido la campaña más relevante en el último año y cuáles han sido los resultados de esta?

BLOQUE 5: La red social corporativa Yammer

- ¿Por qué la empresa decidió utilizar Yammer?
- ¿Cómo se utiliza la red social corporativa Yammer?
- ¿Cuál es el nivel de participación de los empleados en la red social corporativa Yammer?
- A raíz de todo lo conversado, ¿qué problemas de comunicación más evidentes se han identificado en la pandemia?

- ¿Quisieras agregar algún tema que no hayamos preguntado?

INSTRUMENTO 2: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A GERENTES DE LA EMPRESA

Esta entrevista está conformada por tres bloques.

BLOQUE 1: Comunicación con los trabajadores

- Desde tu punto de vista, ¿consideras que la comunicación con tus empleados ha variado en este contexto de trabajo remoto? (sí, no / frecuencia, canales) ¿y qué canal formal de la empresa usa con más frecuencia para comunicarse día a día con su equipo? ¿Este era el mismo antes de la pandemia?
- Además de ese canal formal de comunicación, ¿usas un canal informal para comunicarte con tus empleados, de temas tanto laborales como no laborales?
- Cuando la empresa les informa de alguna decisión nueva que impacte a todos los empleados, ¿refuerzas esta información con tu equipo de trabajo?
- ¿Qué retos ha traído el trabajo remoto con la comunicación para su equipo? Por ejemplo, horario, uso de canales.
- ¿Has tenido nuevos ingresos en tu equipo? (En caso de sí, continuar con las siguientes preguntas. En caso de no, pasar al siguiente bloque) ¿Cómo has logrado una buena comunicación con ellos? ¿Cuáles han sido las situaciones que te generaron mayores retos?

BLOQUE 2: La comunicación en la empresa

- ¿La cantidad de noticias que recibes es suficiente o necesitas algo más para estar al día en la empresa?
- ¿Qué canal de comunicación interna usas con frecuencia y cada cuánto tiempo para enterarte de las novedades de la empresa?
- ¿Qué herramientas o formatos te parecen más atractivos? Por ejemplo, un video, imagen, podcast, etc.

BLOQUE 3: La red social corporativa Yammer y campañas de comunicación

- ¿Conoces la red social corporativa Yammer? ¿con qué frecuencia la usas?
- ¿Qué es lo que no valoras de Yammer? Por ejemplo, poco contenido.
- ¿Has participado en alguna campaña o concurso durante la pandemia? ¿en cuáles y cómo?

INSTRUMENTO 3: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A LA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Esta entrevista está conformada por dos bloques.

BLOQUE 1: La relación de las áreas de RRHH Y Comunicaciones

- Sabemos que las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones deben de trabajar en conjunto para lograr comunicar internamente los mensajes de forma adecuada e impactar en los trabajadores, ¿de qué manera se gestionan los procesos de comunicación entre ambas áreas?
- ¿Cuál es la frecuencia de solicitud del equipo de Comunicaciones para la realización de anuncios? ¿De qué manera impactó la coyuntura del COVID-19 en la relación que tienen con ellos? ¿Qué aprendizajes resalta del trabajo que realizan con ellos en la virtualidad?
- ¿Cuál ha sido la decisión más trascendental que ha tenido el equipo de Recursos Humanos, que haya tenido que trabajar con el equipo de Comunicaciones durante el trabajo remoto?

BLOQUE 2: El rol de los gerentes

- ¿Cuál consideras que es el rol de los gerentes en el contexto actual de trabajo remoto?
- ¿De qué manera participan estos jefes en las iniciativas de Recursos Humanos y/o Bienestar? ¿Cuáles son las tácticas que tienen con ellos?

INSTRUMENTO 4: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A INGENIEROS (EXPERTOS EN LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE PROCESOS).

Esta entrevista está conformada por dos bloques.

BLOQUE 1: El enfoque de procesos

- ¿De qué manera podría definir el enfoque de procesos?
- ¿Por qué es importante aplicar este enfoque en las empresas?
- ¿Cuáles son las principales herramientas usadas para la aplicación de este enfoque?

BLOQUE 2: Aplicación del enfoque de procesos en la gestión blanda

- En lo teórico y práctico, ¿ha observado alguna vez la aplicación del enfoque de procesos en áreas de gestión blanda?
- ¿Por qué es importante aplicar el enfoque de procesos en la gestión blanda?
- ¿Qué aporte puede dar un enfoque de procesos en una investigación de gestión blanda?
- ¿Qué debemos analizar principalmente en la función de la comunicación interna al usar este enfoque?

INSTRUMENTO 5: ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE TOP SAC

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. Edad

3. Tiempo laborando en la empresa

Menos de 1 año

De 1 hasta 3 años

Más de 3 hasta 5 años

Más de 6 hasta 8 años

Más de 8 hasta 15 años

Más de 15 años

Sección 1: La comunicación interna

1. Cuándo quieres consultar información sobre algunos temas de la empresa, ¿cómo lo haces? Puedes marcar más de una opción.

Utilizo mi correo electrónico

Utilizo Intranet

Utilizo Yammer

Le consulto a mi jefe directo

Le consulto a mis compañeros

2. ¿Cómo calificarías los mensajes que envía el área de Comunicación en la empresa, según los siguientes aspectos?

	Muy Malo	Malo	Ni Bueno ni Malo	Bueno	Muy bueno
Frecuencia de mensajes					
Calidad de mensajes					
Formatos: videos, fotos, posts.					

3. ¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes canales de comunicación interna para adquirir información sobre la compañía?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Intranet					
Yammer					
Correo electrónico					
Teams					

4. Evalúa del 1 al 5 qué tan importante consideras que es recibir información de cada uno de los temas listados a continuación, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante.

	1	2	3	4	5
Estrategia de la empresa					
Portafolio (Productos y Servicios)					
Situación financiera					
Programa de compensación y bonos					
Tendencias del mercado					
Casos de éxito					
Novedades de la competencia					
Noticias del sector/ país					
Temas de sostenibilidad					
Políticas de la empresa					
Salud					

5. Evalúa si estás de acuerdo o en desacuerdo con la cantidad de información que te envía la empresa sobre los siguientes puntos, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Estrategia de la empresa					
Portafolio (Productos y Servicios)					
Situación financiera					
Programa de compensación y bonos					
Tendencias del mercado					
Casos de éxito					
Novedades de la competencia					
Noticias del sector/ país					
Temas de sostenibilidad					

Políticas de la empresa					
Salud					

6. ¿Con qué frecuencia visitas Yammer?

- Todos los días
- Dos veces a la semana
- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- Solo cuando hay campañas
- Solo cuando me lo solicitan
- Nunca

7. ¿Con qué frecuencia publicas contenidos en Yammer?

- Todos los días
- Dos veces a la semana
- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- Solo cuando hay campañas
- Solo cuando me lo solicitan
- Nunca

8. ¿Qué es lo que más te gusta de Yammer?

- Informarme
- Reaccionar
- Publicar y compartir
- Etiquetar
- No uso Yammer
- Otro __

9. Además de los canales oficiales de comunicación, ¿usas alguno de estos medios para comunicarte con tus compañeros? Puede marcar más de una opción.

WhatsApp

Facebook

Llamadas telefónicas

No utilizo ninguno de esos medios

Otro ___

Sección 2: La comunicación con mi superior inmediato¹⁸

Lee los siguientes enunciados y evalúa si estás en desacuerdo o de acuerdo con los siguientes enunciados del 1 al 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = Parcialmente en desacuerdo

3 = Ni de Acuerdo ni en desacuerdo

4 = Parcialmente de acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Lee los siguientes enunciados y evalúa si estás en desacuerdo o de acuerdo con los siguientes enunciados del 1 al 5, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = Parcialmente en desacuerdo; 3 = Ni de Acuerdo ni en desacuerdo; 4 = Parcialmente de acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo

1. La capacidad de comunicación de mi superior inmediato es efectiva.

1

2

3

4

5

¹⁸ Para determinar las preguntas en esta sección se tomó como base el “Instrumento de medición de CI para el sector manufacturero de la zona Bajío” elaborado por Villalobos (2018).

2. Mi superior inmediato me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.

1 2 3 4 5

3. La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato.

1 2 3 4 5

4. La información relacionada con nuevos cambios en la empresa me llega a través de mi superior inmediato.

1 2 3 4 5

5. Obtengo información sobre mi proyección profesional (es decir se me comunica cómo estoy desarrollando mis actividades y si tengo oportunidades de crecimiento en función esto") en la empresa, a través de mi superior inmediato.

1 2 3 4 5

Sección 2: Opinión personal

1. ¿Qué es lo que más te gusta de la comunicación en la empresa?

2. ¿Qué sugerencia podrías dar para que la comunicación interna sea más favorable?

¡Muchas gracias por tu participación!

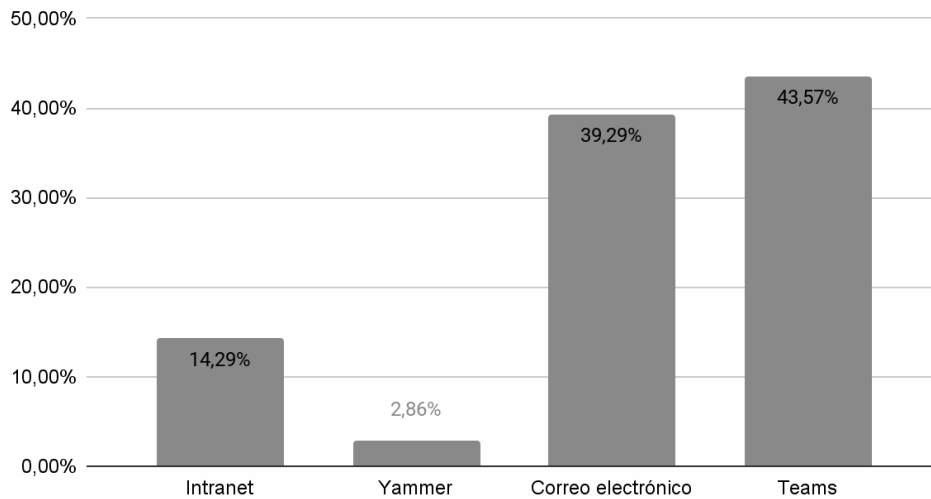
La información brindada es muy valiosa para la investigación que estamos realizando.



Anexo 4: Principales resultados de la encuesta aplicada a trabajadores

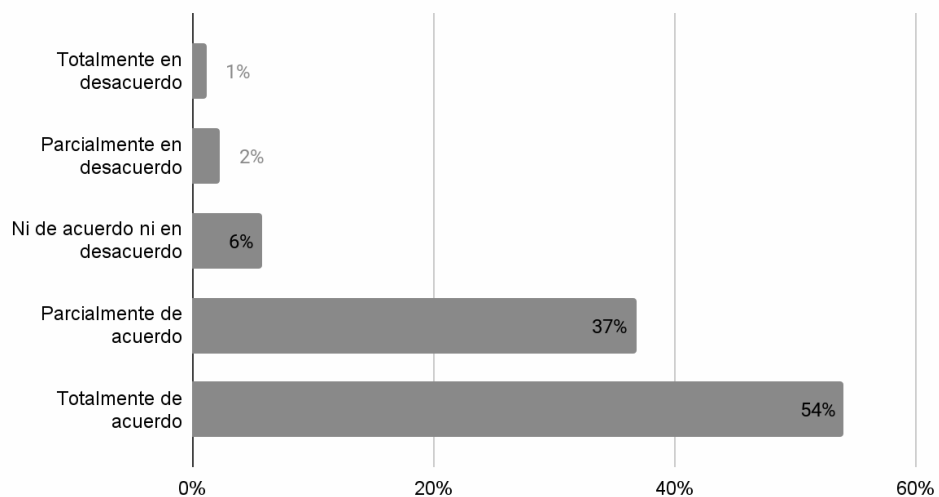
- Respuestas a la pregunta 3: ¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes canales de comunicación interna para adquirir información sobre la compañía?

Frecuencia de uso de canales de comunicación

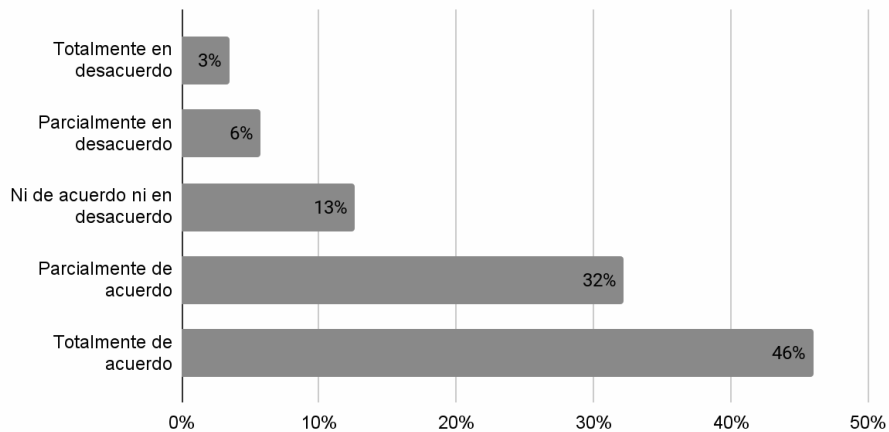


- Respuestas a las preguntas 14 y 17, acerca del rol de los gerentes.

14. La capacidad de comunicación de mi jefe es efectiva.

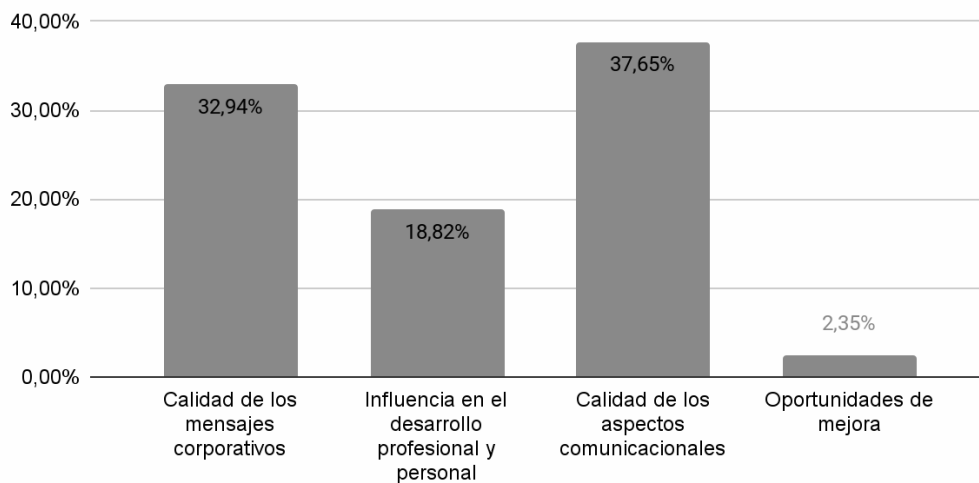


17. La información relacionada con nuevos cambios en la empresa, me llega a través de mi jefe.



- Respuestas de la pregunta 1 de la Sección 2: Opinión personal.¹⁹

¿Qué es lo que te gusta de la comunicación interna en la empresa?



¹⁹ Para presentar los resultados de las preguntas abiertas de esta sección, se llevó a cabo una codificación por cada una de las respuestas, con el objetivo de agrupar las temáticas mencionadas por los trabajadores y poder analizarlas, para posteriormente obtener las categorías presentadas en el gráfico.

Inf. Turnitin

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.bcn.cl Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1%
8	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1%

10	ddd.uab.cat Fuente de Internet	<1 %
11	eprints.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
12	www.rivasdaniel.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.colibri.udelar.edu.uy Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.uisek.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
15	WALSH PERU S.A. INGENIEROS Y CIENTIFICOS CONSULTORES. "Actualización de los Instrumentos de Gestión Ambiental Estudio de Impacto Ambiental de Ampliación de la Central Termoeléctrica Malacas y Estudio de Impacto Ambiental del Proyecto Ampliación de la Central Térmica Malacas con Turbina de Gas de 200 MW-IGA0013542", R.D. N° 00080-2021-SENACE-PE/DEAR, 2021 Publicación	<1 %
16	dehesa.unex.es Fuente de Internet	<1 %
17	idpc.net Fuente de Internet	<1 %
18	moam.info Fuente de Internet	<1 %

19	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
20	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
21	www.eumed.net Fuente de Internet	<1 %
22	www.ganar.com Fuente de Internet	<1 %
23	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
24	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
25	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
27	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
28	www.cornerstoneondemand.com Fuente de Internet	<1 %
29	www.dykinson.com Fuente de Internet	<1 %
30	www.refinitiv.com Fuente de Internet	<1 %

31

www.igcweb.net

Fuente de Internet

<1 %

32

www.losrecursosshumanos.com

Fuente de Internet

<1 %

33

repositorio.espam.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo