

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **EXPERIENCIA PROFESIONAL EN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESAS DEL RUBRO FINANCIERO Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA**

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

**Juan Antonio Rodríguez Durand**

**Código 19882553**

**Asesora**

Laura Sara Caro Vela

Lima – Perú  
Abril de 2024



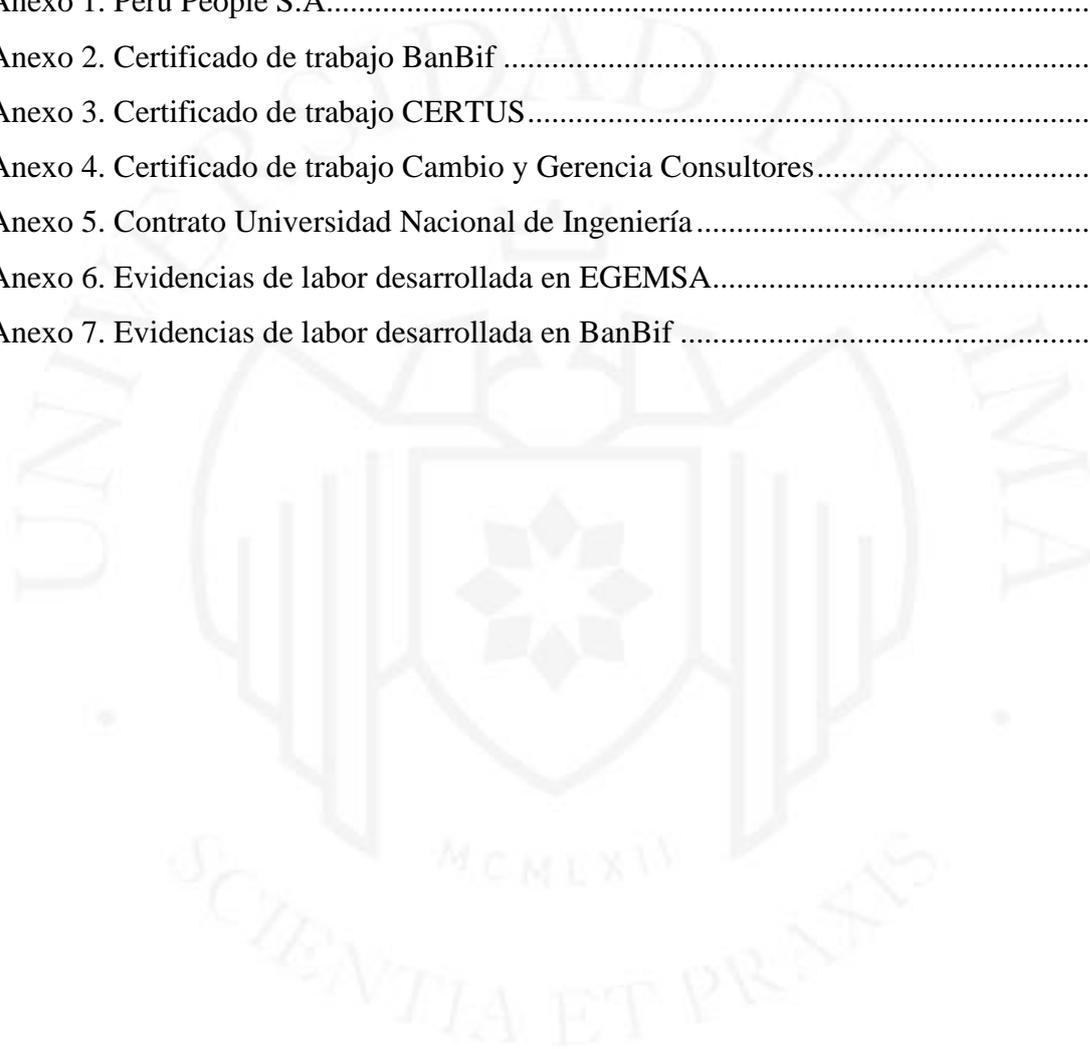


**EXPERIENCIA PROFESIONAL EN GESTIÓN  
DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN  
EMPRESAS DEL RUBRO FINANCIERO Y  
DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. EXPERIENCIA PROFESIONAL</b> .....	11
1.1 Años 1994-2002: PERÚ PEOPLE S.A.....	11
1.2 Años 2003-2012: BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS - BANBIF.....	12
1.2.1 Situación inicial .....	12
1.2.2 Desarrollo de soluciones .....	13
1.3 Años 2009-2023: INSTITUTO DE EDUCACIÓN CERTUS.....	17
1.4 Años 2012 – actualidad: CAMBIO Y GERENCIA CONSULTORES.....	18
1.5 Mayo 2023 - actualidad: UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA.....	19
1.5.1 Estrategia metodológica.....	20
1.5.2 Acciones desarrolladas.....	20
1.5.3 Principales retos .....	20
<b>2. COMPETENCIAS PROFESIONALES</b> .....	22
2.1 Diseño e implementación de Programa de Inducción para el fortalecimiento de la cultura corporativa en empresa del sector privado: BanBif.....	23
2.1.1 Objetivos.....	23
2.1.2 Descripción del caso .....	23
2.1.3 Resultados obtenidos .....	26
2.1.4 Materiales producidos.....	27
2.2 Diseño e implementación de Programa de Plan de Comunicación Interna en empresa del sector público: empresa de Generación de Energía Machupicchu Sociedad Anónima (EGEMSA).....	28
2.2.1 Objetivos.....	28
2.2.2 Descripción del caso .....	29
2.2.3 Resultados obtenidos .....	40
2.2.4 Materiales producidos.....	41

<b>3. REFLEXIONES PROFESIONALES .....</b>	<b>42</b>
3.1 Formación universitaria y desarrollo profesional .....	42
3.2 Impacto tecnológico y desarrollo profesional.....	44
3.3 Cambios observados como profesional de la comunicación .....	46
3.4 Recomendaciones a los recién egresados de la carrera de comunicación .....	47
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>49</b>
Anexo 1. Perú People S.A.....	49
Anexo 2. Certificado de trabajo BanBif .....	50
Anexo 3. Certificado de trabajo CERTUS.....	51
Anexo 4. Certificado de trabajo Cambio y Gerencia Consultores.....	52
Anexo 5. Contrato Universidad Nacional de Ingeniería.....	53
Anexo 6. Evidencias de labor desarrollada en EGEMSA.....	54
Anexo 7. Evidencias de labor desarrollada en BanBif .....	54

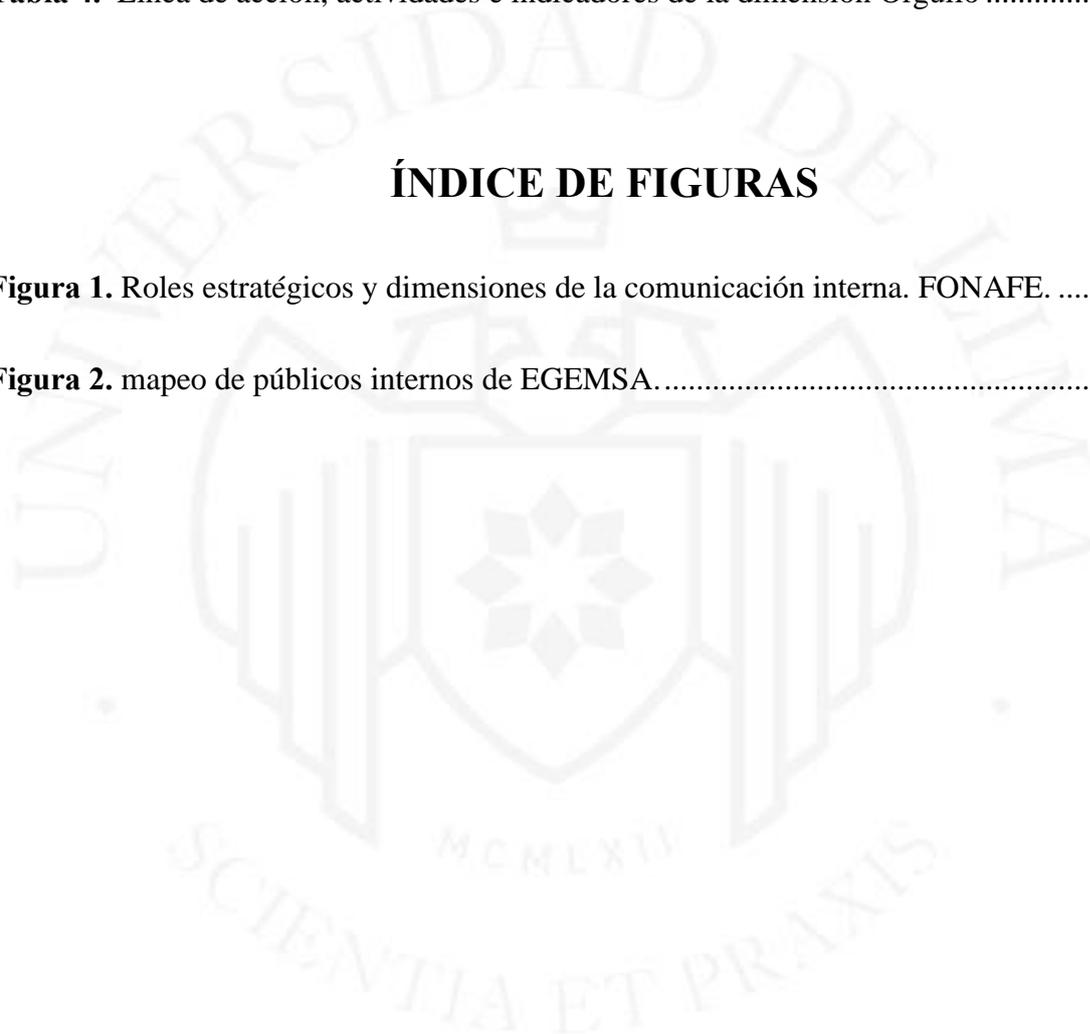


## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Línea de acción, actividades e indicadores de la dimensión Estrategia.....	36
<b>Tabla 2.</b> Línea de acción, actividades e indicadores de la dimensión Identidad.....	37
<b>Tabla 3.</b> Línea de acción, actividades e indicadores de la dimensión Vínculo.....	39
<b>Tabla 4.</b> Línea de acción, actividades e indicadores de la dimensión Orgullo .....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Roles estratégicos y dimensiones de la comunicación interna. FONAFE. ....	31
<b>Figura 2.</b> mapeo de públicos internos de EGEMSA.....	33



## RESUMEN

La gestión de la comunicación interna actúa como soporte para el logro de la estrategia empresarial, pues difunde el conocimiento organizacional e influye en los diversos públicos para generar compromiso y comportamientos alineados a la cultura y objetivos. Desde esa perspectiva, los sectores público y privado transitan por caminos paralelos, que evidencian la priorización e importancia que le otorgan a la gestión de la comunicación de forma particular. Así, son elementos a tener en consideración el tipo de régimen de actividad empresarial, la estructura organizacional, la reglamentación, el estilo de gestión y la cultura organizacional.

Mi experiencia profesional como comunicador la he desarrollado en el sector privado en Recursos Humanos en BanBif, durante nueve años, desde mi puesto como asesor de comunicaciones. Posteriormente fui Analista y Jefe de Capacitación. A ello se suman 12 años como consultor de empresas del sector público y privado, lo cual me ha permitido desarrollar una sólida experiencia para brindar soluciones en sus procesos de Gestión de Recursos Humanos. El eje articulador de dichas labores es un conjunto de estrategias de comunicación que permitan conocer el propósito de la institución, generar sentido de pertenencia, motivar el cambio de comportamientos y desarrollar competencias.

**Palabras clave:** Estrategia empresarial, comunicación interna, cultura organizacional, recursos humanos, gestión del cambio, desarrollo de competencias.

## ABSTRACT

The internal communication management acts as a support for the achievement of the business strategy, since it disseminates organizational knowledge and influences the various audiences to generate commitment and behaviors aligned with the culture and objectives. From this perspective, the public and private sectors follow parallel paths, which show the prioritization and importance they give to communication management in a particular way. Thus, the type of business activity regime, organizational structure, regulations, management style and organizational culture are elements to be taken into consideration.

My professional experience as a communicator has been developed in the private sector in Human Resources at BanBif, for nine years, from my position as a communications consultant. Subsequently, I was Analyst and Head of Training. In addition, 12 years as a consultant for public and private sector companies has allowed me to develop a solid experience to provide solutions in their Human Resources Management processes. The articulating axis of these tasks is a set of communication strategies that allow to know the purpose of the institution, generate a sense of belonging, motivate behavioral change and develop competencies.

**Keywords:** business strategy, internal communication, organizational culture, human resources, change management, skills development.

## INTRODUCCIÓN

Mi interés por desarrollarme en Ciencias de la Comunicación inició en la adolescencia, partiendo de mi gusto por la música y la inclinación hacía la producción audiovisual. A mediados de la década de 1980 descubrí el proceso de grabación de video en los formatos Betamax y VHS, lo que reforzó mi interés en desarrollarme en la especialidad de medios audiovisuales.

Mi experiencia profesional comenzó en el año 1994, al iniciar un emprendimiento familiar, el cual brindaba servicios de post producción en video a empresas del sector público y privado. Durante los años 1994 al 2002, realicé noticieros internos para SUNAD, programas de entrenamiento para Natura Cosméticos, Luchetti y videos de promoción interna de actividades marketing de empresas como Destilería Peruana, Nextel, entre otros. En el año 2000, en una coyuntura de transición de la tecnología análoga a digital, opté por seguir creciendo profesionalmente e ingresar al mundo corporativo. Para ello estudié una Maestría en Administración de Empresas en la Escuela de Post Grado de la UPC, egresando en el año 2002. Dichos estudios me permitieron ingresar al BanBif, en el que formé parte de la Gerencia de Recursos Humanos durante nueve años, iniciando en el puesto de Asesor de Comunicaciones, para luego ser Analista de Capacitación y finalmente ascender a la posición de Jefe de Capacitación. Durante este periodo consolidé mi formación estudiando en las Escuelas de Post Grado de la UPC y CENTRUM Católica.

En el año 2009, con la experiencia adquirida, empecé a visualizar el siguiente paso de mi desarrollo profesional, que era dedicarme a la consultoría. Para ello identifiqué la necesidad de desarrollar mis habilidades blandas e interpersonales como facilitador y coach. Entonces me formé como Docente en el Instituto CERTUS en el año 2009 y dicté cursos de Gestión de Recursos Humanos y Legislación Laboral hasta el año 2023. Adicionalmente, como parte de mi formación, entre los años 2009 y 2010, estudié el Diplomado de Habilidades Gerenciales en el Tecnológico de Monterrey y me certifiqué como Coach Sistémico en el año 2013.

En el año 2013 fui invitado a formar parte de la empresa Cambio y Gerencia Consultores, que brinda servicios de consultoría en procesos de Recursos Humanos como Gestión de la Cultura Corporativa, Gestión de la Comunicación Interna, Diseño de

Modelos de Gestión para la Atención al cliente, Gestión del Desempeño, Diseño e implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas y Liderazgo, para empresas del Sector Público y Privado. En Cambio y Gerencia Consultores he desarrollado una línea de carrera, desde mis inicios, como Director Académico y responsable de la Unidad de Capacitación, pasando por los puestos de Gerente de Capacitación, Sub Gerente General y actualmente, Gerente General. Estas labores, las combino con mi rol como consultor y facilitador de los talleres que forman parte de los proyectos que desarrollamos.

Mi formación como comunicador, sumada a las experiencias profesionales en producción audiovisual, gestión de recursos humanos en la banca y docencia, me permiten actualmente ser un consultor de empresas que brinda soluciones a sus clientes, desde la comprensión del contexto y cultura en el cual desarrollan sus actividades. Eso me permite entender a través de la comunicación efectiva y escucha activa sus necesidades y puntos de dolor, además de conocer sus retos y metas empresariales, para brindar soluciones a la medida, a través de estrategias que cuenten siempre con un soporte comunicacional a través de diferentes medios, canales y personas.

## **1. EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Mi experiencia profesional, la he desarrollado desde el año 1994 a la fecha en cinco empresas: Perú People SA, empresa de servicios de producción audiovisual; Banco Interamericano de Finanzas; Instituto de Educación CERTUS; Cambio y Gerencia Consultores; y la Universidad Nacional de Ingeniería. A continuación, paso a detallarla de forma específica.

### **1.1 Años 1994-2002: PERÚ PEOPLE S.A.**

#### **Empresa de prestación de servicios de producción audiovisual.**

#### **Puesto: Productor Audiovisual.**

Luego de egresar como Bachiller de la carrera de Ciencias de la Comunicación, con la especialidad en medios audiovisuales, inicié en mayo de 1994 un emprendimiento familiar con mi hermana, también egresada de la misma carrera, que se llamó Perú People S.A. Durante esta experiencia profesional apliqué los conocimientos adquiridos en la Facultad para el desarrollo de productos audiovisuales que ayuden a las empresas, a través de los departamentos de Prensa, Imagen corporativa o Marketing, a difundir a través de sus canales internos o circuitos cerrados de TV, noticias de interés para el público interno, actividades promocionales auspiciadas por la empresa y actividades oficiales. En este periodo brindé servicios a instituciones como la Superintendencia Nacional de Aduanas - SUNAD (edición del noticiero interno, durante la gestión de la superintendente Carmen Higaonna), el Programa de Cooperación Popular (videos institucionales con contenidos de las actividades desplegadas a nivel nacional durante el año 1994 y 1995 por la jefa del programa, Dra. Elba Ríos Ríos), el Ministerio de la Presidencia (grabación en video de actividades oficiales durante la gestión del Ing. Víctor Joy Way en el año 1999), Natura Cosméticos (programas de entrenamiento para consultoras de la empresa en el año 2000) y la Fábrica Peruana de Fideos Luchetti (videos instructivos para uso de equipos de protección personal en el año 2002). También hice videos de promoción interna de actividades de marketing y activaciones de empresas como Destilería Peruana, Nextel y Corporación INEXCO (Bronco Jeans, Gotcha. Kuny). Todas estas experiencias ayudaron a fortalecer la comunicación de las empresas con sus públicos objetivos y audiencias.

## **1.2 Años 2003-2012: BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS - BANBIF**

**Empresa de Servicios Financieros.**

**Periodo: febrero 2003 - diciembre 2004.**

**Puesto: Asesor de Comunicaciones.**

El inicio de mi crecimiento profesional en el mundo corporativo se dio en el BanBif, luego de haber terminado mis estudios de Maestría en Administración de Empresas, siendo contratado como asesor de comunicaciones. A continuación, hago una reseña de mi experiencia en esta empresa.

### **1.2.1 Situación inicial**

En el año 2003, la Gerencia de Recursos Humanos de BanBif se encontraba conformada únicamente por cuatro personas, las cuales realizaban y brindaban apoyo a todas las actividades que son parte de la gestión del área. Mi incorporación como asesor de comunicaciones, tuvo como finalidad la creación y gestión de la Unidad de Comunicación Interna, con la finalidad de promover la cultura corporativa y difundir la comunicación relevante a los diferentes públicos internos.

En línea con este objetivo, la estrategia inicial fue identificar la línea de base de la comunicación interna en la empresa. Para este fin, realicé una auditoría de comunicación interna, a través de entrevistas a las gerencias y jefaturas, entrevistas grupales a una muestra de colaboradores de diferentes gerencias, revisión de procedimientos y muestras de piezas de comunicación y mensajes difundidos a través de medios presenciales (periódicos murales, banners) y virtuales (correo electrónico, intranet). Esto me permitió identificar que:

- No existía un responsable de gestionar el proceso de comunicación interna.
- No existían lineamientos definidos, ni un Plan de Comunicación Interna.
- El diseño y administración de contenidos a través de intranet, correo electrónico y periódico mural, era realizado de forma aleatoria por los asistentes de personal, bajo requerimiento de la Gerente de RRHH.

- El registro audiovisual de actividades internas era realizado con el apoyo del departamento de Marketing.
- No existía un proceso de inducción estructurado que asegure una primera experiencia positiva del colaborador con la empresa.

### **1.2.2 Desarrollo de soluciones**

Partiendo de esta línea de base, se requería la creación de un lineamiento para la gestión de la comunicación interna, que administre los flujos de información relevante a las diferentes audiencias y difunda el conocimiento de la cultura promovida por la empresa. Para lograr este objetivo, se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño del lineamiento para la gestión de la comunicación interna, el cual se trabajó de forma conjunta con el departamento de OyM.
- Definición de roles y responsabilidades del puesto de Asesor de Comunicaciones.
- Estructuración del plan de comunicación interna y el despliegue de contenidos relevantes para los diferentes públicos, a través de medios y canales internos: intranet, correo electrónico, periódico mural y reuniones presenciales.
- Diseño del programa de inducción para los nuevos ingresos al BanBif.

El trabajo que desarrollé impactó positivamente, pues los colaboradores empezaron a percibir una comunicación más ordenada, que le brindaba contenidos de interés general (información estratégica, programa de beneficios al personal, actividades de integración), información para públicos objetivos (programas y/o actividades dirigidas al área comercial y áreas de soporte) y refuerzo de la cultura a través de la comunicación de los valores organizacionales.

**Periodo: enero 2005 - febrero 2008.**

**Puesto: Analista de Capacitación.**

En el año 2005 se incorporó un nuevo gerente de Recursos Humanos, el cual realizó un proceso de reestructuración de la Gerencia y evaluación del personal. Bajo esta nueva dirección, se le dio a Recursos Humanos un rol más estratégico y de asesor de la

Alta Dirección. En este contexto, se creó la Subgerencia de Selección y Desarrollo. Como consecuencia del trabajo realizado en mi puesto anterior, se me ratificó como parte del equipo y se me otorgó una mayor responsabilidad, nombrándome Analista de Capacitación.

A partir de ese año, se impulsó la implementación de programas de capacitación y desarrollo, dirigidos a formar a los colaboradores bajo un estándar que responda a la cultura promovida por la alta dirección y responda a las necesidades y expectativas tanto de los clientes persona natural de los segmentos A y B como los de Banca Corporativa. En ese sentido, se reestructuraron los procesos de Comunicación Interna, Reclutamiento y Selección, Capacitación, Compensaciones y Bienestar Social, asegurando su alineamiento para ser un soporte efectivo para el logro de los objetivos estratégicos. Durante este periodo, en mi puesto de trabajo, la estrategia se centró en dos frentes:

- Fortalecimiento del vínculo de los nuevos colaboradores con el Banco para vivenciar la cultura BanBif.
- Formación de los puestos de atención al cliente en oficinas, bajo los estándares de conocimientos, habilidades y cultura de servicio BanBif, para asegurar la satisfacción de los clientes.

En respuesta la primera estrategia -fortalecimiento del vínculo de los nuevos colaboradores con el Banco para vivenciar la cultura BanBif- desarrollé las siguientes acciones:

- Diseño e implementación del programa de inducción “Transfusión BIF”, con la finalidad de reforzar el vínculo de experiencia del colaborador con el banco y vivenciar la cultura organizacional.
- Diseño y despliegue del Programa de mentoría “Padrinos BIF”, con la finalidad de asegurar la adecuación del nuevo personal en los primeros tres meses de su ingreso y contar con un soporte y acompañamiento que pueda absolver sus dudas y consultas iniciales.

En respuesta a la segunda estrategia - formación de los puestos de atención al cliente en oficinas, bajo los estándares de conocimientos, habilidades y cultura de servicio BanBif, para asegurar la satisfacción de los clientes- desarrollé las siguientes acciones:

- Diseño e implementación de la Escuela de Representantes de Servicio al Cliente, con el objetivo de formar bajo la cultura BanBif, los lineamientos y procesos internos, a las futuras promociones de cajeros, asegurando una óptima atención, comunicación efectiva y atención de consultas a los clientes de las agencias bancarias.
- Diseño e implementación de Escuela de Negocios BIF, con el objetivo de brindar los conocimientos y desarrollar las habilidades de los diferentes puestos de la Gerencia Comercial: Gerentes de Agencia, Ejecutivos de Negocio, Plataformas de Atención al Cliente y Jefes de Operaciones.

Los cursos se impartieron bajo modalidad presencial a través de facilitadores internos y externos de CERTUS, UPC, CENTRUM y la Universidad el Pacífico.

Es importante mencionar aquí que, como parte de la estrategia de ambos programadas, los capacitadores internos cumplieron un rol fundamental, razón por la cual tuve la responsabilidad de implementar un curso de certificación de entrenadores internos. En este se formaron un total de 50 personas, entre jefes y especialistas de las diferentes gerencias y áreas, que tenían bajo su responsabilidad el dictado de los temas de su especialidad durante el proceso de inducción, la Escuela de Representantes de Servicio al Cliente y Escuela de negocios BIF. Los facilitadores internos eran evaluados al finalizar cada uno de los programas y en promedio su calificación fue de 4 sobre 5, en una escala de 1 al 5.

**Periodo: marzo 2008 - enero 2012.**

**Puesto: Jefe de Capacitación.**

Durante este periodo, en mi puesto de trabajo, la estrategia se centró en el siguiente frente:

Gestión integral del proceso de capacitación para los colaboradores, centrado en el desarrollo de habilidades duras y blandas para alcanzar los objetivos de las Gerencias y los objetivos estratégicos del Banco.

En respuesta a esta estrategia, desarrollé las siguientes acciones:

- Diseñé el Plan General de Capacitación del BanBif, en base al levantamiento de necesidades de capacitación, lo cual implicaba reuniones con cada gerencia para conocer las necesidades de capacitación de los colaboradores, asegurando que estén alineadas a los objetivos del banco. Para ello fue necesario poner en práctica mis competencias como comunicador, para que comprendan la metodología del diagnóstico y entiendan la base para el cálculo del presupuesto asignado a su gerencia. Eso me permitió brindarles asesoría para que puedan comprender qué cursos, talleres y/o programas se podía incluir como parte del plan de capacitación y cuáles no. Finalmente, luego de haber definido el plan para cada gerencia, se mantenía otra reunión para presentar el entregable final y dar conformidad.
- Administré el presupuesto anual de capacitación, el cual ascendía a S/.1 200 000 soles anuales e implicaba una comunicación y coordinación constante con las gerencias en base a lo acordado en sus planes de capacitación aprobados. También implicaba la preparación de reportes y negociación de límites extraordinarios mensuales de uso del presupuesto asignado con la Gerencia de Contraloría.
- Diseñé e implementé programas de capacitación y certificación para Cajeros, Jefes de Operaciones y Funcionarios de Áreas Comerciales y Riesgos del BanBif. Todos los programas se desarrollaron bajo la modalidad “In house”, y se trabajaron en base a las competencias requeridas para cada perfil, integrando conocimientos técnicos y habilidades blandas para asegurar el estándar de atención definido para los clientes del BanBif.

En esta etapa obtuve los siguientes resultados:

- Obtención del segundo lugar en Calidad de Servicio en el año 2009 y el primer lugar en los años 2010 y 2011 a nivel bancos en la encuesta de Ipsos-Apoyo. Este logro se obtuvo gracias a la implementación a nivel nacional del Programa de Servicio Excepcional para Divisiones de Banca Comercial, Banca Empresa y Banca Corporativa.

- Obtención de ratio 76/100 en percepción de capacitación en Encuesta Great Place to Work 2010. El Ratio promedio de bancos era de 71/100.
- Diseño e implementación de Programa para Desarrollo de Habilidades Gerenciales para la Alta dirección, Subgerencias y Jefaturas del BanBif. El Proyecto se desarrolló en conjunto con el TEC de Monterrey, con un presupuesto de US\$ 260 000 e impactó a un total 183 colaboradores que reforzaron sus capacidades de liderazgo, alineadas a la cultura de excelencia promovida por el banco.
- Se desarrollaron: 7 360 horas lectivas de entrenamiento, obteniendo un nivel de satisfacción de los participantes de 4,4 en escala de 1 al 5.

### **1.3 Años 2009-2023: INSTITUTO DE EDUCACIÓN CERTUS**

**Empresa de Servicios Educativos.**

**Periodo: agosto 2009 - julio 2023.**

**Puesto: docente.**

En el año 2009, alineado a mi propósito de convertirme en consultor de empresas, inicié mi formación como docente en el Instituto de Formación Bancaria - IFB. Durante 14 años continuos de dictado, he impartido cursos de Gestión de Recursos Humanos y Legislación Laboral como primera especialidad. También he dictado los cursos de Deontología Profesional, Competencias para la empleabilidad, Desarrollo de habilidades gerenciales y Administración.

Mi aporte a la institución ha estado siempre alineado a su misión: “Formar personas de excelencia que logren sus proyectos de vida”.

Mi proceso de formación para ser docente inició en el mes de mayo del 2009 y tuvo una duración de tres meses y un total de 72 horas lectivas. Inicié el proceso de formación con un total de 45 participantes y aprobamos la certificación 20 personas, que fuimos contratados formalmente para iniciar el dictado en el ciclo 2009-2.

Mi formación como comunicador y el estar familiarizado con las habilidades blandas (comunicación efectiva, “rapport”, empatía), ayudó durante el proceso para

conocer los diferentes estilos de comunicación de mis compañeros de clase y la importancia de conocer el perfil de los alumnos, para diseñar estrategias metodológicas, adaptar la comunicación, asegurar su comprensión y motivarlos a seguir aprendiendo.

Otro aspecto importante que he desarrollado durante el dictado de clases ha sido el poder explicar, a través de un lenguaje sencillo y comprensible para los alumnos, conceptos relacionados con la Legislación Laboral y la Administración de Empresas. Partiendo del hecho de que no son estudiantes de la carrera de Derecho, ni han participado de un planeamiento estratégico, es importante tener la capacidad para explicar conceptos complejos en un lenguaje que sea de fácil comprensión para ellos.

El ser docente me ha permitido transmitir, a lo largo de estos 14 años, mi experiencia profesional en el mundo de la banca y la consultoría. Además, mi formación como comunicador y “coach” me ha permitido, a través de la conversación y comunicación efectiva, crear espacios que motiven a los alumnos a seguir aprendiendo, acompañándolos y brindando retroalimentación durante el proceso. Como resultado de esta experiencia, los alumnos han reconocido mi desempeño como docente en las evaluaciones de fin de ciclo, habiendo obtenido un récord académico promedio en el periodo 2009-2022 de 93/100.

#### **1.4 Años 2012 – actualidad: CAMBIO Y GERENCIA CONSULTORES**

**Empresa de Servicios de Consultoría.**

**Puesto: Gerente General.**

En febrero del año 2012 me incorporé al equipo de Cambio y Gerencia Consultores, en el puesto de Director Académico y responsable de la Unidad de Capacitación. A lo largo de los años he desempeñado diferentes puestos: en el año 2016 fui Gerente de Capacitación, en el año 2020 Sub Gerente General y desde el año 2022, a la fecha, Gerente General.

Durante ese tiempo he gestionado los siguientes proyectos en diferentes líneas de acción para clientes del sector público y privado:

- Programas de gestión de la Cultura Organizacional, Gestión del Cambio, Gestión del Desempeño, Clima Laboral y Comunicación Interna, para las empresas MEF, SERVIR, Banco de la Nación, Electroperú, OSITRAN, OSIPTEL, Fondo mi Vivienda, Grupo Distriluz, Electro Ucayali, AMSAC, SEDAPAL, SERPOST, CORPAC, EDITORA PERÚ y EJE PENAL.
- Consultorías para el diseño e implementación de Modelos de Experiencia de Servicio para los clientes: BCP, BBVA, Banco de Comercio, Caja Piura, Caja Huancayo, MEF y ONP.
- Programas de Liderazgo para SAGA Falabella, Atento, Austral, Los Portales y Topi Top.
- Consultoría para la Gestión de la Comunicación Interna para los clientes: AMSAC, EGEMSA, EGASA y EDITORA PERU.

En esta experiencia, mi formación como comunicador ha servido para ver siempre cada proyecto no solamente como procesos, sino a sumarle el soporte de la comunicación como un eje integrador de todas las acciones e interacciones entre las personas involucradas, los procesos y los stakeholders, alineados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

### **1.5 Mayo 2023 - actualidad: UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

**Puesto: Docente del curso Diseño Organizacional y Gestión del Cambio en la Maestría Ejecutiva de Transformación Digital.**

En marzo del 2023 fui convocado por el Director de la Maestría Ejecutiva de Transformación Digital de la Universidad Nacional de Ingeniería para formar parte del equipo de Docentes y dictar el curso Diseño Organizacional y Gestión del Cambio.

El curso tiene como objetivo utilizar métodos y herramientas de intervención para describir y analizar el impacto de los procesos de transformación cultural en la organización a nivel de las estructuras, los procesos, tecnologías y relaciones de trabajo. Se revisan los modelos teóricos del diseño organizacional y la orientación hacia el

cambio, las metodologías y herramientas de gestión del cambio y se analizan estudios de casos de administración de los procesos de cambio organizacional, evaluando el diseño organizacional, los cambios y barreras que la transformación digital genera en los distintos niveles.

El diseño integral del curso estuvo a mi cargo, teniendo en cuenta que se hizo desde cero. A continuación, hago referencia a metodología y acciones desarrolladas:

### **1.5.1 Estrategia metodológica**

- Planificación conjunta de aprendizajes en base a la experiencia laboral de cada participante.
- Estudio de casos y la elaboración de estrategias de resolución de problemas basados en casos propios de las empresas donde laboran los alumnos.
- Conformación de grupos de trabajo y participación en foros de discusión sobre los temas desarrollados en clase, con moderación por parte del docente.

### **1.5.2 Acciones desarrolladas**

- Diseño al 100% del sílabo del curso.
- Preparación de las presentaciones para las 16 sesiones de clase, elaboración de casos y evaluaciones.
- Dictado de sesiones de tres horas de duración una vez por semana, durante 16 semanas.

### **1.5.3 Principales retos**

Los participantes provienen de carreras de Tecnología de la información y Sistemas, con una visión enfocada en modelos de gestión, procesos y sistemas, en la que no se prioriza a las personas de la organización. En ese sentido, a través del curso, se busca que comprendan que los procesos de Transformación Digital son procesos de Transformación Cultural y este cambio no solo pasa por Tecnología y Procesos, sino principalmente por personas, quienes pueden ser facilitadores o barreras para su implementación. Mi rol como comunicador se pone en práctica desde la primera sesión, conociendo sus perfiles profesionales, sus expectativas y sus estilos de comunicación, para poder diseñar sesiones con metodologías de incentiven el

diálogo, la participación y el intercambio de experiencias, mediante trabajo colaborativo entre los alumnos.

En ese sentido, mi experiencia como comunicador y consultor de empresas ha servido para que los alumnos comprendan y apliquen en sus empresas:

- Conocer la visión de la alta Dirección, el propósito del proyecto de Transformación Digital y la visión de futuro al culminar el proyecto.
- Recoger las expectativas, percepciones y temores que implica la implementación de un proceso de Transformación Digital en los colaboradores.
- Identificar necesidades de comunicación sobre el proyecto de Transformación Digital de los diferentes públicos internos.
- Diseñar una estrategia que comunique desde los diferentes niveles de la organización una narrativa estandarizada, que cuente con un sistema de cascado de la información con los avances del proyecto y reuniones periódicas informativas presenciales y a través de medios virtuales, para asegurar que los colaboradores entiendan en qué consiste y por qué se da el cambio. Además, para que tengan predisposición para querer hacerlo una realidad y sumarse al proyecto.

Esta experiencia, me ha permitido integrar mi experiencia como comunicador, coach y consultor de empresas, logrando que al finalizar el curso los alumnos diseñen planes de gestión del cambio mediante los procesos de Transformación Digital implementados en sus empresas del sector público y privado.

Las constancias que evidencian mi experiencia profesional descrita en este apartado se encuentran en los Anexos 1 a 5.

## **2. COMPETENCIAS PROFESIONALES**

### **La comunicación corporativa como herramienta para el fortalecimiento del vínculo de los colaboradores y la empresa para el logro de los objetivos estratégicos, en el ámbito del sector privado y público**

El éxito de las empresas no solo se limita al logro de los objetivos definidos en su plan estratégico y el cumplimiento de las metas anuales, sino se apoya en el aporte y compromiso de las personas que forman parte de ella y “hacen que las cosas sucedan”. En ese sentido, las empresas deben definir la cultura y valores que deben ser compartidos por líderes y colaboradores y generar estrategias de comunicación e intervención que permitan su conocimiento, interiorización y puesta en práctica, para lograr el alineamiento con la misión, visión y propósito.

En base a lo señalado anteriormente, la comunicación interna debe estar al servicio de la estrategia empresarial y servir como medio para alinear a los colaboradores de la empresa. Esto implica orientarlos sobre las conductas necesarias para lograr los objetivos estratégicos y fortalecer los comportamientos que constituyen la identidad de la empresa, la cual se hace tangible a través de los valores corporativos. En este sentido, es importante que los colaboradores no solo conozcan el propósito de la empresa, sus objetivos estratégicos y sus valores organizacionales, sino que además valoren la propuesta de valor que la empresa les ofrece para retenerlos y mantenerlos motivados y comprometidos.

Los casos presentados a continuación, muestran cómo la comunicación interna, contribuye al reforzamiento del vínculo y compromiso de los colaboradores e impacta en el clima organizacional, en las dimensiones de liderazgo, compromiso y cultura organizacional, en una empresa privada del sector financiero y una empresa pública del sector generación de energía eléctrica.

## **2.1 Diseño e implementación de Programa de Inducción para el fortalecimiento de la cultura corporativa en empresa del sector privado: BanBif**

### **2.1.1 Objetivos**

Objetivo general:

- Dar a conocer y vivenciar a los nuevos colaboradores del BanBif la cultura desde el inicio de sus labores, brindándole acompañamiento y consejo, para desenvolverse de manera eficiente en su puesto de trabajo.

Objetivos específicos:

- Lograr que el 100% de los nuevos colaboradores del BanBif, interioricen la cultura y refuercen su sentido de identidad y pertenencia durante los primeros tres meses de inicio de labores.
- Reducir en 20% los tiempos de acomodación del nuevo empleado en su puesto de trabajo durante los primeros tres meses de inicio de labores.
- Involucrar al 100% de los líderes a través de su participación en los programas de socialización y difusión de la cultura BanBif.

Estrategia:

- Diseñar un programa de inducción que permita al nuevo colaborador familiarizarse con la cultura BanBif y generar un vínculo de pertenencia desde el primer día de su ingreso.

### **2.1.2 Descripción del caso**

En el año 2005, se incorporó al BanBif un nuevo Gerente de Recursos Humanos, el cual dio un nuevo giro a la gestión del área, posicionándola como socio estratégico para el logro de los objetivos del banco para el periodo 2005-2008. En este periodo, la misión del BanBif era: “Brindar soluciones financieras a nuestros clientes con la mejor calidad de servicio”; y su visión: “Ser reconocido como un banco sólido, ágil, rentable, con una excelente calidad de servicio y un equipo humano comprometido”.

Alineado a esta visión, y enfocado en contar con “un equipo humano comprometido”, la Gerencia de Recursos Humanos implementó un Modelo de Competencias, que fue la base para articular todos los procesos de RRHH. En este sentido, la comunicación de la cultura organizacional y el vivenciarla a través del día a día se convertía un factor relevante y que debía ser visible a los nuevos ingresos desde el primer día de su incorporación al banco. Fue así que tuve la responsabilidad de liderar el diseño, despliegue y gestión del programa de Inducción del BanBif que se denominó “Transfusión BIF”. Si bien, a la fecha, ya existía un programa de inducción bajo la modalidad de auto aprendizaje para los nuevos colaboradores, se buscaba dar mayor énfasis a vivenciar la cultura, contada desde la experiencia de los propios líderes del banco, generar relaciones de confianza entre los nuevos ingresos y fortalecer su vínculo y compromiso con la institución.

El programa de inducción se trabajó sobre la base de dos programas complementarios entre sí:

- Programa de inducción “Transfusión BIF”, con la finalidad de vivenciar la cultura organizacional y reforzar el vínculo de experiencia del colaborador con el banco.

Cómo parte de mi experiencia al ingresar al BanBif, en febrero del 2003, en mi primer día de trabajo, no tuve un proceso de inducción estructurado ni guiado. Esto me llevó a dar un primer paso con la creación de un programa de inducción formal, el cual comunicara a los nuevos ingresos la misión, visión y cultura del banco, la estructura y funciones a realizar, y los programas y actividades para el bienestar, desarrollo profesional y fortalecimiento de la cultura. Para desarrollar este proyecto, puse en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos Administración de recursos humanos de la UPC y Gestión estratégica de la capacitación de CENTRUM Católica. Como parte del proceso de diseño, tomé como referencia la base teórica de Idalberto Chiavenato (1999) y Stephen Robbins (2003). El Proceso de diseño de la estructura y contenidos del programa fue validado por el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente General. Además, fue presentado en una charla al equipo de líderes del banco (gerentes y jefes), para invitarlos a ser parte del proyecto, sensibilizarlos en su rol como ejemplo de puesta en práctica y gestores de la cultura en sus áreas y definir sus roles y tareas a realizar como parte del proceso de inducción.

El evento “Transfusión BIF” se realizó una vez al mes, convocando a los nuevos ingresos a una sesión de ocho horas, con el objetivo de compartir con ellos el enfoque estratégico del banco, la cultura BanBif y el enfoque comercial y de calidad de servicio, además de los beneficios económicos y no económicos que el banco ofrece a sus colaboradores: También brindaba la oportunidad de tener contacto con los gerentes, generando así una mayor identificación con el banco.

Este programa generó una percepción positiva de comunicación horizontal, cercana y directa entre la alta dirección y los colaboradores.

- Programa de mentoría “Padrinos BIF”, con la finalidad de asegurar la adecuación del nuevo personal en los primeros tres meses de su ingreso y contar con un soporte y acompañamiento que pudiera absolver sus dudas y consultas iniciales.

El proceso de adaptación e involucramiento con la cultura organizacional, durante los primeros meses del ingreso a una nueva organización, requiere más allá de la inducción inicial, el contar con el apoyo de un mentor interno que, en base a su experiencia, pueda ser guía, dar consejo en cuanto a las formas de hacer las cosas, los procedimientos internos y ser un referente de los valores del banco. Con este propósito se creó el programa de Padrinos BIF, el cual estuvo integrado por un equipo de 48 colaboradores de todas las gerencias y unidades del banco, asegurando que cada nuevo ingreso cuente con un referente de la cultura BanBif.

El proyecto Padrinos BIF surgió como producto de las entrevistas realizadas a los nuevos ingresos en el año 2006, en las cuales se les preguntaba sobre su percepción de los servicios que les brindaba Recursos Humanos y se detectó la necesidad de que la inducción no se limite solamente al primer día de labores, dado que durante el proceso de incorporación y adaptación del nuevo colaborador al puesto de trabajo, tenía consultas referentes a temas del día a día, procesos, estilos de comunicación, personas de contacto para realizar gestiones internas u otros. No siempre se sentían en la confianza de consultarlo a su jefe inmediato o compañeros de trabajo, por lo cual se hacía necesario contar con el apoyo de un colaborador con experiencia a quien pudiera acudir, para brindarle respuestas a sus consultas sobre temas relacionados a la cultura BanBif y su quehacer diario, expresar con apertura y transparencia sus pensamientos y opiniones y generar un vínculo de confianza.

Para lograr el objetivo de este programa, un factor clave era la elección de los padrinos, quienes debían tener un perfil particular: ser reconocidos al interior de sus áreas como referentes de la Cultura BanBif y sus valores, tener capacidad para comunicarse con personas con diferentes niveles de experiencia profesional, ser empáticos, comprometidos con la empresa y contar con alta vocación de servicio.

Mi rol en ambos programas, se dio en todas las etapas del proceso:

**Planificación.** Definición de los objetivos a lograr, diseño de la estructura, creación de los contenidos, presentación y validación de la Gerencia de RRHH y Alta Dirección, selección del equipo de facilitadores y padrinos de diferentes áreas que formaron parte del programa, validación del diseño de la identidad visual y artículos de merchandising.

**Despliegue.** Coordinación interna del cronograma de actividades y validación de su cumplimiento, coordinación de los aspectos logísticos durante la implementación.

**Post actividad.** Medición del nivel de satisfacción y elaboración de reportes.

### **3.1.3 Resultados obtenidos**

Las acciones implementadas lograron los siguientes resultados:

#### **1. Mejora de la experiencia del colaborador en el primer día de trabajo**

Las acciones de inducción y comunicación realizadas ayudaron a mejorar la experiencia de los colaboradores desde el primer día de trabajo, obteniendo una valoración promedio de 4.5 (en una escala de 1 a 5) en las encuestas de satisfacción del proceso de inducción y ayudando a posicionar una imagen positiva del banco.

#### **2. Refuerzo de la cultura y sentido de pertenencia**

Las charlas dictadas por gerentes para dar a conocer la historia, estrategia y cultura BanBif generaron un impacto positivo en los nuevos colaboradores. Esto se vio reflejado en la encuesta Great Place to Work del año 2009, en la cual, el factor “imagen corporativa” obtuvo un resultado de 90%. El programa de

inducción mostró a los nuevos colaboradores una institución que era coherente y consistente con la cultura de trato horizontal, excelencia en el servicio y compromiso, promovida desde la alta dirección.

### **3. Integración del nuevo colaborador al equipo**

El programa “Padrinos BIF” generó un impacto positivo en los nuevos colaboradores y esto se vio reflejado en los resultados de la encuesta Great Place to Work del año 2009, obteniendo en el factor “sentido de equipo” un resultado de 91%, y en el factor “apoyo profesional” un resultado de 87%.

### **4. Involucramiento de los líderes en el proceso**

El programa contó con la participación del 100% de los líderes convocados, partiendo del Gerente General como principal auspiciador del proceso y ejemplo de la cultura a promover. Estos resultados se vieron reflejados en la encuesta Great Place to Work del año 2009, obteniendo en el factor “Comunicación” un resultado de 90%, y en el factor “Interés como persona” un resultado de 92%.

#### **3.1.4 Materiales producidos**

Se adjuntan los siguientes documentos elaborados:

[https://drive.google.com/drive/folders/1m523a\\_pFkuBKhM-dxQ\\_mrJgnjCV9cyU?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1m523a_pFkuBKhM-dxQ_mrJgnjCV9cyU?usp=sharing)

- Programa multimedia de inducción
- Presentación Programa Transfusión BIF
- Presentación taller capacitadores BIF
- Carta de reconocimiento a capacitadores
- Presentación Culture Audit GPTW
- Resultados de encuestas Transfusión BIF
- Resultados de encuestas Padrinos BIF
- Fotos Transfusión BIF

## **2.2 Diseño e implementación de Programa de Plan de Comunicación Interna en empresa del sector público: empresa de Generación de Energía Machupicchu Sociedad Anónima (EGEMSA)**

### **2.2.1 Objetivos**

Objetivo general:

- Gestionar eficientemente la comunicación interna de EGEMSA para fortalecer el alineamiento de los colaboradores con los propósitos estratégicos y la interiorización de la cultura necesaria para lograr los objetivos de la empresa.

Objetivos específicos:

- Mejorar de la percepción de la comunicación interna en EGEMSA a nivel de todos los trabajadores en una escala superior a 70% en la encuesta de clima laboral 2023.
- Mejorar las habilidades de los líderes para comunicar y asegurar la correcta comprensión y despliegue de los objetivos 2023 por parte del 100% de los colaboradores.
- Difundir la cultura de EGEMSA logrando un mínimo de 85% de conocimiento de los valores y sus definiciones, al término del último trimestre del 2023.
- Fortalecer el compromiso y la integración de los colaboradores de EGEMSA, alcanzando un nivel de satisfacción del 75% en la encuesta de clima laboral 2023.

Estrategia:

- Realizar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de comunicación interna para identificar cómo se gestiona la comunicación interna actualmente, uso de medios y canales de comunicación, prácticas de los líderes y comunicación entre áreas.

### **2.2.2 Descripción del caso**

EGEMSA es una empresa estatal de derecho privado de generación de energía eléctrica, creada en el año 1994, siendo su principal fuente de generación la Central Hidroeléctrica Machupicchu. EGEMSA vende energía a diversas empresas de distribución como ENSA, ENOSA, Hidrandina, Electrocentro, Electropuno; quienes llevan electricidad a los hogares, pequeñas, medianas y grandes empresas del norte, centro y sur del país.

EGEMSA forma parte del Consorcio FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado), que está conformado por 35 empresas de los rubros electricidad, finanzas, saneamiento, hidrocarburos y remediación, transporte e infraestructura, servicios y producción, salud, defensa, entre otros.

La gestión de los procesos de RRHH, entre los cuales se encuentra la gestión de la comunicación interna, se trabaja bajo los lineamientos que establece FONAFE, a través de su modelo de Gestión Humana Corporativa, vigente desde el año 2018.

En el primer trimestre del año 2022, FONAFE comunicó a las empresas la necesidad de implementar la gestión de la comunicación interna, como un subproceso obligatorio del Modelo de Gestión Humana Corporativa y auditable en sus resultados al finalizar cada año.

En ese contexto, EGEMSA contrató los servicios de Cambio y Gerencia Consultores, en la cual soy Gerente General, para asesorarlos en la realización de una correcta implementación y gestión del subproceso de comunicación interna. A la fecha del inicio de la consultoría, la comunicación interna no se gestionaba bajo ningún lineamiento, no contaba con un responsable en el departamento de gestión humana. Por otra parte, en la empresa no se contaba con los conocimientos, experiencia y/o soporte de un comunicador que ayudara a hacer sostenible el proceso en el tiempo.

El proceso inició con la conformación del equipo de trabajo, integrado por mi persona como Jefe del Proyecto, acompañado de un asistente de consultoría y, de parte de EGEMSA, por el Jefe de Gestión Humana y el Analista de desarrollo. La coordinación con el equipo fue permanente en cada etapa del proyecto, para revisar los objetivos a

lograr y los avances del trabajo. En paralelo, presentamos los entregables del servicio y recibimos retroalimentación.

El servicio se estructuró de la siguiente manera:

- I. Workshop inicial con el equipo de proyecto.
- II. Diagnóstico cualitativo y cuantitativo.
- III. Diseño del Plan de Comunicación Interna e implementación de las acciones prioritizadas.

A continuación se detallan el trabajo realizado en cada etapa.

## **I. Workshop inicial con el equipo del proyecto**

El workshop con el equipo de Gestión Humana tuvo como objetivos:

- a. **Compartir el enfoque conceptual y metodológico de la Comunicación Interna.** Presentación del propósito de la comunicación interna en la organización.
- b. **Recoger expectativas acerca del diagnóstico y Plan de Comunicación Interna.** Exploración, junto al equipo del proyecto, de lo que se esperaba en ese momento de EGEMSA.
- c. **Mapear los públicos internos.** Reconocimiento del cliente interno, sus características y posibles necesidades de comunicación.
- d. **Mapear los medios y espacios de comunicación.** Revisión, con el equipo del proyecto, de los medios y espacios existentes en EGEMSA en ese momento.

La presentación del Workshop se puede observar en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1y5vW6vHEg2bwW-J8rbhOzw6VzuvBqqJn/view?usp=sharing>

### **a. Compartir el enfoque conceptual y metodológico de la comunicación interna**

La comunicación interna en EGEMSA se había desarrollado desde un enfoque instrumental, el cual se limitaba a compartir principalmente información a través del

correo electrónico y, en menor medida, realizar reuniones entre jefes y colaboradores. Esto sin contar con un modelo estructurado, alineado a la estrategia de la empresa o a la cultura organizacional, ni con indicadores de gestión.

Para revertir esta situación en EGEMSA y otras empresas públicas, FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la actividad empresarial del Estado) creó un Modelo de Gestión de Comunicación Interna, el cual debía ser el referente para las empresas bajo su ámbito.

Este modelo conceptual define que la comunicación interna cumple tres objetivos:

- **Alinear.** Conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional.
- **Integrar.** Ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente.
- **Comprometer.** Que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias.

Asimismo, estos tres objetivos se articulan a través de cuatro dimensiones: Estrategia, Vinculo, Orgullo e Identidad.



**Figura 1.** Roles estratégicos y dimensiones de la comunicación interna. FONAFE.

En base a este modelo y sus componentes se trabajó el diagnóstico y el diseño del Plan de Comunicación Interna de EGEMSA.

## **b. Recoger expectativas acerca del diagnóstico y Plan de Comunicación Interna**

En esta sección se recogieron, junto al equipo del proyecto, todas las expectativas frente al diagnóstico y el diseño en el Plan de Comunicación Interna. Con ello se reveló la siguiente información:

- No había comunicación interna con estrategia en EGEMSA. Se debían definir objetivos de comunicación alineados a la estrategia empresarial.
- La comunicación no tenía un cascadeo efectivo desde la alta dirección a los colaboradores. Esta bajaba por lo general al nivel de gerencias y allí se estancaba. Los gerentes no tenían la capacidad para transmitir esta comunicación estratégica de manera simple a los colaboradores de niveles medios u operarios.
- No había comunicación fluida entre áreas. Se trabajaba como islas y en base a los objetivos propios de cada gerencia, sin un enfoque alineado a lograr un objetivo común.
- No había claridad sobre la información y contenidos a comunicar a través de diferentes canales. Se priorizaba toda la comunicación a través del correo electrónico.

## **c. Mapear los públicos internos**

Conjuntamente con el equipo del proyecto, se analizaron los públicos internos con los que EGEMSA contaba en ese momento, en base a su grupo ocupacional; ello se hizo para conocer más los perfiles de los colaboradores y qué necesidades de comunicación presentaba cada uno.

A partir de ese proceso se lograron identificar cuatro grupos: técnicos, profesionales, ejecutivos y gerentes.

Segmentación	Puestos
<b>Técnicos</b>	<b>Técnicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación receptiva de cara a la organización</li> <li>Reuniones de traspaso de información en los cambios de turnos en producción</li> <li>Comunicación fluida con el sindicato</li> </ul>
<b>Profesionales</b>	<b>Analista</b> <b>Asistentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación receptiva principalmente</li> <li>Hay mayor disposición a escuchar, antes de participar.</li> </ul>
<b>Ejecutivo</b>	<b>Subgerente</b> <b>Jefes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se retransmite la comunicación de la gerencias</li> <li>El nivel de comunicación es variable, a veces se gestiona y los colaboradores no están al tanto de los encargos requeridos por el área.</li> <li>Existen medios digitales para comunicar, pero no hay proactividad.</li> </ul>
<b>Gerentes</b>	<b>GG, GAF, G Comercial, G producción, G proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunican acuerdos de comités de gerencia</li> <li>Se comunican a los jefes de área, en función a lo que le atañe a cada Gerencia.</li> </ul>

**Figura 2.** mapeo de públicos internos de EGEMSA.

#### **d. Mapear los medios y espacios de comunicación**

A través del mapeo de medios se pudo identificar que el principal canal usado para la comunicación interna era el correo electrónico. En menor medida, se utilizaban medios digitales como el WhatsApp, el boletín digital, la página web, los medios impresos como murales y las actividades presenciales como reuniones informativas de equipos, eventos y reuniones de integración. Esta situación reflejaba una falta de conocimiento sobre cuál es el canal más adecuado a usar para comunicar a los diferentes tipos de audiencias.

El detalle del análisis de medios y espacios se puede observar en el siguiente enlace:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Mt\\_3xv4icSL7RURzC7ISzeyncsCBwW3W/edit?usp=sharing&ouid=102495509922571525960&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Mt_3xv4icSL7RURzC7ISzeyncsCBwW3W/edit?usp=sharing&ouid=102495509922571525960&rtpof=true&sd=true)

## **II. Diagnóstico cualitativo y cuantitativo**

El diagnóstico de comunicación interna utilizó un enfoque metodológico mixto, aplicando herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo. Las herramientas aplicadas para ambos enfoques fueron:

- a. Entrevistas en profundidad a cinco gerentes de línea, mediante un cuestionario con preguntas abiertas, aplicado de manera virtual a través de la plataforma zoom.

El guía de entrevistas se puede observar en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1TclQfxKnnqxtNIFT7kuedy9qe1BcZijM/view?usp=sharing>

- b. Grupos focales. Se realizó uno con 12 jefes de departamento, uno con 10 colaboradores administrativos y uno con 10 colaboradores de la central hidroeléctrica. Los tres se realizaron de manera virtual a través de la plataforma zoom.

El documento con preguntas y actividades utilizado en los tres grupos focales se puede observar en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1PZ\\_w9qDFbuRemAM0S3cWVhYUmcH755Of/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1PZ_w9qDFbuRemAM0S3cWVhYUmcH755Of/view?usp=sharing)

- c. Encuesta virtual con 23 preguntas, 4 abiertas y 19 cerradas, dirigida a todos los colaboradores de EGEMSA.

La encuesta fue aplicada del 26 de agosto al 26 de septiembre del 2022, con la participación de 81 personas de un universo de 93 colaboradores (87% de participación).

El cuestionario utilizado para aplicar la encuesta se puede observar en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1sJ8KOaETSH0mcyOQUBue84a9kfzsvcjh/view?usp=sharing>

## **Resultados del estudio**

Los datos obtenidos a través del estudio cualitativo y cuantitativo permitieron arribar a los siguientes resultados:

#### **a. Percepción de la comunicación interna**

- La comunicación interna fue percibida como el flujo de información que circula entre los miembros y áreas de la empresa. “Comunicación entre todos los miembros que componen la empresa”, “Comunicación o interacción entre las diferentes áreas de la empresa”.
- 29,6% de los consultados consideró que a comunicación interna era buena y un 63% consideró que era regular. “Falta de canales de comunicación formales y adecuados”, “No comparten o no comunican información con todos los niveles”.
- 54,3% de los consultados consideró que los mantenían informados sobre los cambios importantes en la empresa.

#### **b. Uso de medios de comunicación**

- El medio de comunicación más usado, a través del cual fluía la información interna, era el correo electrónico. (79%) seguido de las reuniones presenciales (12,3%).

#### **c. Comunicación de los líderes**

- 54,3% de los consultados consideró que los líderes de EGEMSA son capaces de comunicarse de manera clara y oportuna. “Mantenemos una comunicación fluida y directa”.
- 50,6% de los consultados consideró que la comunicación con sus líderes de EGEMSA era buena, porque estaban dispuestos a escuchar sus propuestas. “Tiene la capacidad de escuchar y evaluar nuestras sugerencias/abierto a recibir propuestas”.

#### **c. Comunicación entre las áreas**

- 66,7% de los consultados consideró que la comunicación al interior de su área era buena, que existía coordinación y comunicación efectiva. “Se mantiene una comunicación constante, siempre estamos informados de las actividades”.
- 54,3% de los consultados consideró que la comunicación con otras áreas era regular.

El documento con los resultados de la encuesta se puede observar en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1uGF5qFKMyxuOqU8WSI3ra7PZcXkQOeNa/view?usp=sharing>

### III. Diseño del Plan de Comunicación Interna e implementación de acciones prioritizadas

Para la elaboración del Plan de Comunicación Interna de EGEMSA se tomaron como punto de partida los hallazgos del diagnóstico cualitativo y cuantitativo.

En primer lugar, se priorizó la Dimensión Estrategia, pues, se observó la necesidad de los colaboradores de contar con información sobre el avance de los objetivos y metas de EGEMSA, por parte de sus líderes, durante los cuatro trimestres del año.

**Tabla 1.**

*Línea de acción, actividades e indicadores de la dimensión Estrategia*

<b>Línea de Acción</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>
Crear un sistema de comunicación en cascada, estandarizado, hacia todos los niveles de la organización.	1. Creación de matriz de medios y canales de comunicación, determinando cuáles se utilizarán para informar, de acuerdo al tipo de dato a socializar.	1. Nivel de cumplimiento del Plan de trabajo de comunicación interna establecido para el periodo.
	2. Capacitación semestral a los líderes (gerentes y jefes) sobre comunicación efectiva, dirección de equipos y reuniones efectivas.	2. Nivel de aplicación de comunicación efectiva de gerentes y jefes en reuniones mensuales, medida a través de una encuesta pulso luego de cada reunión.

	3.Comunicación mensual de resultados de gestión por parte del Gerente General a todo el personal.	3.Nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la claridad de los mensajes enviados por el Gerente General a todo el personal, medida a través de una encuesta pulso.
	4. Reuniones trimestrales de cada gerencia donde se compartan resultados de la gestión y se reciban sugerencias para el siguiente trimestre.	3.Nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la claridad en la comunicación de sus gerentes sobre los resultados trimestrales, mediante una encuesta pulso aplicada posterior a la reunión.

En segundo lugar, se priorizó la dimensión Identidad, orientada a la comprensión y puesta en práctica de los valores como pilares de la cultura de EGEMSA, necesarios para el logro de los objetivos estratégicos.

**Tabla 2.**

*Línea de acción, actividades e indicadores de la dimensión Identidad*

<b>Línea de Acción</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>
Crear espacios para difundir los valores a través del reconocimiento de buenas prácticas	1. Implementación de un programa de inducción a los nuevos colaboradores con participación de los líderes, en sesiones presenciales, y asignación de un mentor para los nuevos colaboradores.	1. Nivel de satisfacción del factor Identidad y orgullo en la encuesta de clima laboral.

aplicadas por líderes y colaboradores.	2. Realización de una campaña que destaque los valores empresariales de EGEMSA haciendo un símil a la cultura del imperio inca, sostenida en sus principios Ama sua, Ama llulla, Ama quella.	2. Nivel de conocimiento de los valores de EGEMSA y sus definiciones.
	3. Realización de eventos de integración y reconocimiento a los colaboradores, teniendo como eje central la puesta en práctica de los valores de EGEMSA (excelencia en el servicio, compromiso, integridad y excelencia operativa).	3. Nivel de satisfacción del factor Reconocimiento en la encuesta de clima laboral.
	4. Conversatorios trimestrales en donde el líder genere espacios de intercambio de ideas con sus equipos sobre buenas prácticas relacionadas a los valores de EGEMSA.	4. N° de buenas prácticas implementadas en la Gerencia / N° de buenas prácticas propuestas.

En tercer lugar, se priorizó la dimensión Vínculo, orientada a dar a conocer los beneficios no monetarios y oportunidades de desarrollo profesional que ofrece EGEMSA a sus colaboradores.

**Tabla 3.***Línea de acción, actividades e indicadores de la dimensión Vínculo*

<b>Línea de Acción</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>
Comunicar los beneficios no económicos y oportunidades de desarrollo a los colaboradores.	1. Implementación de campaña para informar de los beneficios no económicos que ofrece EGEMSA a sus colaboradores.	1. Nivel de satisfacción de los colaboradores sobre los beneficios económicos ofrecidos en EGEMSA.
	2. Comunicación a los colaboradores sobre el lineamiento y política para acceder a la oportunidad de desarrollo de línea de carrera en EGEMSA.	2. Nivel de comprensión de los colaboradores del lineamiento y política de línea de carrera.

En cuarto lugar, se priorizó la dimensión Orgullo, para fortalecer la reputación de EGEMSA como empresa socialmente responsable, comunicando a los colaboradores las actividades de bienestar que realiza en favor de los trabajadores y la comunidad.

**Tabla 4.***Línea de acción, actividades e indicadores de la dimensión Orgullo*

<b>Línea de Acción</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>
Comunicar el impacto social de la labor que realiza EGEMSA en las comunidades.	1. Realizar una campaña de comunicación para dar a conocer a los colaboradores las acciones de responsabilidad Social que realiza EGEMSA en las comunidades bajo su zona de influencia.	1. Porcentaje de percepción del factor Identidad y orgullo en la encuesta de clima laboral.

### **2.2.3 Resultados obtenidos**

Las acciones implementadas lograron los siguientes resultados:

#### **1. Mejora de la percepción de la comunicación interna a nivel de toda la empresa**

El índice de satisfacción general del factor Comunicación Organizacional en la encuesta de clima laboral 2023 mejoró ocho puntos porcentuales en relación a la encuesta 2022, pasando de 69% a 77%.

Las comunicaciones mensuales del Gerente General sobre los resultados de la gestión de EGEMSA obtuvieron un 92,5% de valoración en los niveles: la comunicación fue “clara” y “muy clara”.

#### **2. Mejora de la percepción del líder en su rol como comunicador**

Las habilidades de comunicación de los gerentes y jefaturas de EGEMSA obtuvieron una valoración de 77% en la encuesta de clima laboral 2023, incrementando cuatro puntos porcentuales en relación a la encuesta 2022. Las preguntas más valoradas fueron: “La comunicación con mi jefe me ayuda a entender claramente a la organización” (83%) y “Considero que mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir” (81%).

#### **3. Interiorización de los valores y percepción de puesta en práctica**

El factor Cultura Organizacional obtuvo una valoración de 84%, en la encuesta de clima laboral 2023, incrementando tres puntos porcentuales respecto al 81% de la encuesta 2022 y siendo más valoradas las preguntas: “Conozco los valores que promueve la empresa” (87%) y “Los valores e intereses de la organización están alineados con mi forma de pensar” (82%).

#### **4. Mejora de la integración entre los colaboradores de EGEMSA**

El factor Integración obtuvo un resultado de 76% en la encuesta de clima laboral 2023, incrementando diez puntos porcentuales en relación a la encuesta

2022, y siendo más valorada la pregunta: “En la empresa se realizan reuniones de integración y confraternidad” (75%).

## **5. Reforzamiento del vínculo de compromiso de los colaboradores a través de la comunicación de los beneficios no económicos brindados por EGEMSA**

El factor Identidad y Compromiso obtuvo un resultado de 80% en la encuesta de clima laboral 2023, incrementando nueve puntos porcentuales respecto al 71% obtenido en la encuesta 2022. Las preguntas más valoradas fueron: “Me siento orgulloso de pertenecer a EGEMSA” (93%) y “Me siento lo suficientemente comprometido para cumplir mis funciones en el menos tiempo posible” (88%).

### **2.2.4 Materiales producidos**

Se adjuntan los siguientes materiales elaborados:

<https://drive.google.com/drive/folders/1p061RuVdLYipJeKo5DqVPI7ydE3kouwb?usp=sharing>

- Correo con resultados de Gestión enviado por el Gerente General
- Presentación Inducción EGEMSA
- Campaña de valores
- Campaña: ¡Sé el líder que siempre admiraste!, en la cual se brindaron tips para un liderazgo efectivo a través de buenas prácticas de comunicación
- Campaña de Beneficios No Económicos: Energía para tu bienestar
- Campaña de comunicación para candidatos seleccionados en evaluación de Línea de Carrera
- Campaña: Somos el cambio que queremos en el mundo

### **3. REFLEXIONES PROFESIONALES**

Egresé con la especialidad de medios audiovisuales de la Facultad de Ciencias de la comunicación. Esto me dio una formación académica con un enfoque centrado en la investigación y una orientación práctica respecto a la producción audiovisual, a través de medios como radio, cine y televisión. Esta formación la he ido complementando a través de los años con diversos estudios de post grado y especializaciones, pues considero que un comunicador debe tener una visión integral, incorporando nuevos conocimientos que le ayuden a comprender el contexto, estrategias, dinámica interna y cultura empresarial, para desplegar estrategias y acciones que aporten al fortalecimiento de la imagen y reputación de las empresas.

#### **3.1 Formación universitaria y desarrollo profesional**

A continuación hago mención a los principales aprendizajes a lo largo de mi vida profesional.

##### **Desarrollo en empresa de servicios audiovisuales**

La experiencia de haber creado una empresa de prestación de servicios audiovisuales me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en los talleres de radio y televisión. Adicionalmente, me sirvió conocer la realidad del mercado, la dinámica de la oferta y la demanda, las necesidades de servicios de los clientes (personas naturales y jurídicas) y hacer gestión administrativa. Esta primera etapa fue muy enriquecedora, pues aprendí que al tener un emprendimiento, no solo basta contar con actitud y perseverancia, conocimientos teórico-prácticos y el dominio de los equipos audiovisuales para brindar un servicio de calidad. Hay que tener una visión integral para la gestión del negocio y una estrategia en la cual se aplique el “marketing mix” para alcanzar los objetivos de posicionamiento del servicio, precio justo, en el momento y lugar adecuado.

##### **Desarrollo profesional en el rubro financiero**

Al haber iniciado desde cero la formación de una unidad de comunicación interna y contar con recursos limitados, puse en práctica la formación recibida en investigación para realizar el diagnóstico cualitativo y definir la línea de base sobre la cual se diseñaría

posteriormente el Plan de Comunicación Interna. Puse en práctica el conocimiento de herramientas audiovisuales y mi experiencia como productor para el diseño y creación del primer programa multimedia de inducción del BIF.

En mi puesto como Jefe de Capacitación, al tener un rol más estratégico, puse en práctica habilidades como:

- Capacidad de análisis para entender el alineamiento y aporte de la cultura organizacional para el logro de los objetivos estratégicos y plasmarlo en programas de inducción y acompañamiento para los nuevos colaboradores.
- Comunicación efectiva para entender las necesidades de las diferentes gerencias y jefaturas, asesorar y explicar las políticas de capacitación, hacer presentaciones a la alta dirección y equipo gerencial, para implementar programas de capacitación y desarrollo basados en competencias.
- Capacidad de negociación para llegar a acuerdos con las diferentes gerencias sobre los presupuestos asignados para el desarrollo de sus planes de capacitación y desarrollo.

Finalmente, resalto la habilidad de investigación para conocer nuevas tendencias de gestión de capacitación, comunicación interna y gestión de la cultura organizacional. En este punto, debo indicar que el enfoque de investigación inculcado en la Facultad se ha mantenido como una constante al largo de toda mi carrera profesional.

### **Desarrollo profesional en el rubro de la educación**

La comunicación en el rubro de la educación es un factor muy importante, pues como docentes debemos transmitir conocimientos, experiencias y aplicar estrategias metodológicas que aseguren el logro de los objetivos del curso a través del aprendizaje significativo de los alumnos. El ser comunicador, desde mi punto de vista, tiene un diferencial, pues entendemos mejor los procesos de comunicación, tenemos la capacidad de adaptar nuestra comunicación en función al perfil de los alumnos usando un lenguaje que ayude a la comprensión de los temas a tratar y, al estar más familiarizados con ciertas habilidades blandas (comunicación efectiva, rapport y empatía) podemos generar ambientes que motiven el aprendizaje y el interés de los alumnos.

## **Desarrollo profesional en el rubro de la consultoría**

En etapa de consultor, al tener un equipo de profesionales a cargo, la comunicación aporta a mi rol desde varias dimensiones:

**Dimensión estratégica.** Mantener comunicación constante con el equipo de trabajo para darles a conocer las metas a lograr, las estrategias a aplicar para alcanzar los objetivos comerciales y ser apoyo y soporte durante el proceso.

**Dimensión interpersonal.** La comunicación me ayuda a mantener conversaciones individuales con los miembros del equipo, para conocer sus motivadores, desmotivadores, aspiraciones, dificultades y necesidades de soporte emocional y/o laboral.

**Relación con los clientes.** Mi formación como comunicador ha servido para ver siempre cada proyecto no solamente como objetivos a cumplir y procesos a implementar, sino a sumarle el soporte de la comunicación como un eje integrador de todas las acciones e interacciones entre las personas involucradas, los procesos y los stakeholders, alineados para lograr los objetivos estratégicos, enmarcados dentro de la cultura, misión y visión empresarial.

### **3.2 Impacto tecnológico y desarrollo profesional**

Los cambios tecnológicos en las últimas dos décadas han acompañado mi desarrollo profesional. Los puedo visualizar desde las siguientes perspectivas:

#### **Cambio de tecnología análoga a digital**

Luego de haber egresado de la Facultad de Comunicación en el año 1994, en la cual fui formado en el manejo de medios audiovisuales en formato análogo, me tocó vivir la transición al formato digital con el cambio de siglo. Por ello tuve que aprender a gestionar la comunicación a través del uso de nuevas tecnologías y medios digitales inexistentes durante mis estudios en la Facultad.

## **Incorporación de la tecnología a los procesos de inducción y capacitación**

En la actualidad, los procesos de inducción y capacitación han migrado en muchas empresas a ser realizados de manera no presencial, en las modalidades sincrónica y asincrónica. Además, pasan a ser una responsabilidad del colaborador el cumplimiento de su plan individual de capacitación, brindándole la empresa acceso a los cursos a través de universidades corporativas o plataformas como LinkedIn Learning, Netzum, Crehana, Udeemy, Coursera, entre otras.

De forma particular, he vivido este cambio desde mi experiencia como docente. En la actualidad, los cursos obligatorios de actualización para docentes se realizan de manera 100% virtual en modalidad asincrónica y las clases se dictan en modalidad presencial o “blended”, lo que me ha llevado, a su vez, al desarrollo de nuevas habilidades de comunicación y estrategias metodológicas para el dictado de clases de forma virtual - sincrónica y a la incorporación de herramientas digitales que permitan la interacción, participación y evaluación de los alumnos.

## **El uso de redes sociales como un nuevo canal de comunicación con los clientes**

La digitalización de los medios y la aparición de las redes sociales han abierto una nueva forma de relacionarse con los clientes, lo que ha impulsado la aparición de especialidades como la de Community Manager, Content Manager, On Line Reputation Manager, entre otras. Estas se orientan a gestionar la comunicación de la empresa hacia los clientes, brindar información útil para los potenciales clientes o visitantes y gestionar la reputación “on line” de la empresa. Esto abre nuevas oportunidades laborales y niveles de especialización para los egresados de la Facultad de Comunicación, que hace dos décadas eran inexistentes.

## **Incorporación de metodologías ágiles como soporte para la cocreación de nuevos servicios.**

La transformación digital, ha significado un cambio de paradigma, en el cual, el cliente se convierte en el centro alrededor del cual, se organizan los procesos, la tecnología y las formas de trabajar, lo que implica un cambio cultural y requiere nuevas competencias, formas de relacionarse entre los equipos de trabajo y el aprendizaje de

metodologías como el Design Thinking, SCRUM, Kanban o Lean Startup. Para los comunicadores, el aprendizaje y uso de estas metodologías, se convierte en un extra, pero a la vez en una necesidad, pues permite entender y empatizar con las necesidades de los clientes y cocrear soluciones, ideando y diseñando productos o servicios asegurando que respondan a sus necesidades y expectativas.

### **3.3 Cambios observados como profesional de la comunicación**

En el contexto actual, en el que la digitalización ha cambiado la forma de relacionamiento entre las personas, las empresas y sus clientes, las redes sociales y las plataformas de streaming han pasado a formar parte del uso cotidiano. Esto impacta en la formación de la nueva generación de comunicadores, los cuales deben sumar a sus capacidades de investigación la comprensión de los objetivos, estrategias y cultura empresarial, para comunicar a través de diferentes formatos y plataformas, contenidos e información que agreguen valor y que impacten de manera positiva en la gestión empresarial.

Los clientes el día de hoy no solamente consumen en función a las características de los productos, sino que toman decisiones considerando también la reputación de la empresa. Este es un espacio de desarrollo de los comunicadores: dar a conocer a las diferentes audiencias el aporte de la empresa a la sociedad, alineado a su filosofía de trabajo y su cultura organizacional.

Los cambios mencionados anteriormente hacen que las empresas no solo busquen en la actualidad comunicadores que ejecuten una función de administradores de información a través de diferentes medios y canales, sino estrategias que comprendan que con su trabajo están construyendo y consolidando una identidad empresarial, basada en los valores corporativos y alineados al propósito, misión y visión de la empresa. Esto implica, para el comunicador, el reto de conocer y entender el entorno económico, político, social y cultural, para poder generar contenidos que incidan positivamente en el modo que la empresa es percibida por sus audiencias,

### **3.4 Recomendaciones a los recién egresados de la carrera de comunicación**

En base a mi experiencia profesional, puedo brindar las siguientes recomendaciones:

1. Realizar prácticas pre profesionales y profesionales para aprender cómo los conocimientos teóricos aprendidos en la Facultad se ponen en práctica en la realidad; además, para entender de qué manera estos conocimientos se adaptan en función al tipo de sector o empresa, aprender de diferentes experiencias, modelos de gestión y culturas organizacionales que sumen y ayuden a identificar sus fortalezas y aportes como comunicador. Eso les permitirá, a futuro, elegir el área de especialización en la que se quieren desarrollar profesionalmente.
2. Complementar los estudios adquiridos en la Facultad con cursos o certificaciones que sumen a sus especialidades de egresados, como gestión de la comunicación estratégica, gestión de la experiencia del usuario, marketing digital aplicado a los negocios, entre otros. Pero también especialidades que sumen a la comprensión de la gestión empresarial como fundamentos de administración y cursos para el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, negociación y adaptación al cambio.
3. Desarrollar la resiliencia para aprender incluso en situaciones adversas y tener apertura y flexibilidad para manejarse en entornos en los que conviven diferentes generaciones.
4. Reforzar conocimientos numéricos, manejo de KPI's, OKR's y métricas para la medición de resultados de gestión de la comunicación.
5. Mantenerse actualizado en las nuevas tendencias de gestión empresarial y transformación digital, pues será el entorno en el cual se desarrollarán profesionalmente y exige capacidad de aprendizaje rápido, flexibilidad y adaptabilidad para desarrollar estrategias de comunicación acordes a los nuevos tiempos, requerimientos cambiantes y nuevas tecnologías.

## REFERENCIAS

BanBif (2006). *Memoria Anual*.

Chiavenato, I. (1999). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana de España.

Córdova, H. (9 de julio de 2019). *Creatividad y tecnología: “ante los cambios tecnológicos, los comunicadores corporativos son una ‘especie’ en reinvención” (entrevista a Tomás Atarama)*. Universidad de Piura. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2019/07/ante-los-cambios-tecnologicos-los-comunicadores-corporativos-son-una-especie-en-reinvencion/>

EGEMSA (2022) *Memoria Anual*.

EGEMSA (2023) *Estudio de clima laboral*.

FONAFE (2022). *Guía pictográfica Comunicación Interna*.

Instituto de Educación Superior Privado CERTUS (2018). *Reglamento institucional*.

Olivera, F. (22 de mayo de 2023). *Nuevas formas de comunicar*. Diario El comercio. [https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/news/file/los\\_cambios\\_de\\_la\\_carrera\\_de\\_comunicacion.pdf](https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/news/file/los_cambios_de_la_carrera_de_comunicacion.pdf)

Robbins, S. P. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, Inc.

Universidad Nacional de Ingeniería (s.f.). *Maestría en transformación digital*. <https://posgrado.uni.edu.pe/index.php/list-all-categories/12-maestrias/37-ep/107-maestria-en-tranformacion-digital>

# ANEXOS

## Anexo 1. Perú People S.A.

21/4/24, 11:58

Documento sin título

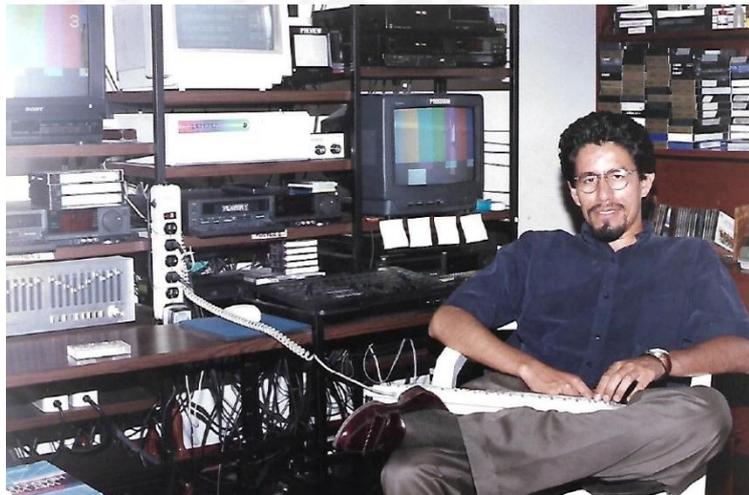
### REPRESENTANTES LEGALES DE 20250305088 - PERU PEOPLE S.A.

Resultado de la Búsqueda

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	09399909	RODRIGUEZ DURAND JUAN ANTONIO	GERENTE ADMINIST.	25/04/1994
DNI	40335231	LINARES CABANILLAS DANIEL FERNANDO	GERENTE DE VENTAS	25/04/1994
RUC	10093968374	RODRIGUEZ DURAND JUDITH CECILIA	DIRECTORA GERENTE	25/04/1994

© 1997 - 2024 SUNAT Derechos Reservados



## Anexo 2. Certificado de trabajo BanBif

**BanBif**

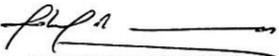
BanBif.com.pe

### CERTIFICADO DE TRABAJO

Certificamos mediante el presente que el señor **RODRIGUEZ DURAND JUAN ANTONIO** ha laborado en nuestra Institución desde el 03 de Febrero de 2003 hasta el 27 de Enero de 2012, siendo el último puesto desempeñado el de **Jefe de Secc. Capacitación Funcional**, en la División de Recursos Humanos y Administración.

Se expide el presente certificado para los fines que el interesado estime conveniente.

San Isidro, 24 de Junio de 2014

  
**ISAAC MORALES LANDEO**  
Subgerente de Compensaciones y  
Administración de Personal

Av. Rivera Navarrete 600 Lima 27, Perú  
Central telefónica (511) 613-3000  
Banca telefónica (511) 625-3300, 0-801-0-0456 (provincias)  
Banca telefónica para empresas (511) 625-3333, 0-801-0-0457 (provincias)

## Anexo 3. Certificado de trabajo CERTUS

CERTUS

Lima T 2020 901 | Arequipa T 202 460 | Chiclayo T 204 383 | certus.edu.pe | 

### CONSTANCIA DE TRABAJO

Desarrollo Educativo S.A., deja constancia que el señor, **JUAN ANTONIO RODRIGUEZ DURAND**, viene laborando en nuestra Institución como DOCENTE desde el 17 de agosto de 2009.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Lima, 02 de marzo de 2020.



---

ALTHAUS GUARDERAS, INES MARIA  
GERENTE GENERAL  
**DESARROLLO EDUCATIVO S.A.**

## Anexo 4. Certificado de trabajo Cambio y Gerencia Consultores



### CONSTANCIA

Por medio de la presente, dejamos constancia que el señor Juan Antonio Rodriguez Durand con DNI número 09399909 se ha desempeñado como Director Académico desde Marzo del 2012 hasta Setiembre 2020 y como Gerente General desde Octubre del 2020 a la fecha.

Durante el mencionado periodo el señor Rodriguez ha desarrollado las siguientes actividades:

- Responsable de la dirección y ejecución de los diferentes programas de la empresa.
- Responsable de la Unidad de Capacitación de la Empresa
- Responsable de la consultoría para diseño de Programas de capacitación y desarrollo.
- Responsable del diseño metodológico de los programas de capacitación, elaboración de mallas curriculares.
- Responsable de la administración de cuentas de los principales clientes.
- Responsable y facilitador de Programas de Monitoreo de diversas cuentas.
- Responsable de estudios de clima organizacional.
- Responsable de estudios de evaluación de desempeño.

Se expide la presente para los fines convenientes.

Miraflores, 01 de Febrero del 2023

Mariella Rázuri Rázuri  
Administradora  
Cambio y Gerencia SAC

# Anexo 5. Contrato Universidad Nacional de Ingeniería

Reg. OAJ UNI  
Nº 1461-2023

## CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS DE ENSEÑANZA TEMPORAL (Escuela de Posgrado)

Conste, por el presente documento, el **CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS DE LA ENSEÑANZA TEMPORAL** que celebran:

De una parte:  
La **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**, con RUC N° 20169004359, con domicilio legal en la Av. Túpac Amaru 210, Lima, debidamente representada por el Director de la Escuela de Posgrado, **VICTOR ANTONIO CAKEDO BUSTAMANTE**, y en concordancia a la Resolución Rectoral N° 0857 de fecha 02 de agosto del 2021, y a la Resolución Rectoral N° 0366 de fecha 05 de mayo del 2022, en adelante se le denominará **LA UNIVERSIDAD**.

De la otra parte:  
Don **JUAN ANTONIO RODRIGUEZ DURAND** con D.N.I. N° 09399909 RUC N° 1003999091, con domicilio en Calle Bejar 191 Urb. Camino Real - La Molina, quien en adelante se denominará **EL CONTRATADO**.

En los términos y condiciones siguientes:

### PRIMERO.- ANTECEDENTES

De conformidad con la Constitución Política del Perú en su artículo 18° precisa que cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

El número 8.1 de la Ley Universitaria N° 30220, establecen la potestad auto-determinativa para la creación de normas internas (Estatuto y Reglamentos) destinadas a regular la institución universitaria.

El número 8.3 de la Ley Universitaria N° 30220 establecen la autonomía académica de la universidad la cual consiste en la potestad de fijar el marco del proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la institución.

Los numerales 8.4 y 8.5 de la Ley Universitaria N° 30220, establecen la autonomía administrativa y económica que consiste en la potestad auto-determinativa para establecer los principios, técnicas y prácticas de los sistemas de gestión.

### SEGUNDO.- BASE LEGAL

El presente contrato se celebra exclusivamente al amparo de las siguientes disposiciones:

- Constitución Política del Perú.
- Código Civil.
- Ley N° 30220 Ley Universitaria.
- Ley N° 31638 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2023.
- Ley N° 27858 Ley Marco de modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Legislativo N° 774 Ley del Impuesto a la Renta A.L. 33°.
- Ley N° 27815 Ley del Código de Ética de la Función Pública.

### TERCERO.- OBJETO DEL CONTRATO

**LA UNIVERSIDAD Y EL CONTRATADO** suscriben el presente contrato a fin de que este preste los servicios de carácter temporal, detallados en el requerimiento de servicio que lo origina y que forma parte

1

### SEXTO.- PLAZO DEL CONTRATO

Las partes acuerdan que la duración del presente Contrato se inicia a partir de la fecha **24 de junio del 2023** y concluye el **19 de setiembre del 2023** con el dictado total de las 48 horas. **EL CONTRATADO** debe entregar todo el material, útiles, documentos o otros que se la haya proporcionado durante su vigencia.

### SÉPTIMO.- HORAS DE SERVICIO ACADÉMICAS

Las partes acuerdan que la cantidad de horas cronológicas de prestación de servicios es de acuerdo con la carga horaria asignada y cronograma de actividades aprobado por **LA UNIVERSIDAD**.

### OCTAVO.- RETRIBUCIÓN

El monto resultante por la prestación efectiva de servicios será determinado en función a las horas cronológicas efectivas dictadas en el periodo académico cuyo monto es **S/ 4,800.00** (Cuatro mil ochocientos con 00/100 Soles) las cuales corresponden a 48 horas cronológicas a razón de **S/100.00** por hora.

Este pago se ejecutará previo informe de **EL CONTRATADO** a **LA UNIVERSIDAD** y aprobado por el Director de la Escuela de Posgrado de **LA UNIVERSIDAD**.

El pago de los honorarios se efectuará según las fechas indicadas, previa conformidad del Servicio de **LA UNIVERSIDAD** y la presentación del recibo por honorarios electrónico, a nombre de **LA UNIVERSIDAD**, por parte de **EL CONTRATADO**.

PAGOS	MONTO
19 DE SETIEMBRE	S/4,800.00

La Dirección General de Administración y la Oficina de Recursos Humanos de **LA UNIVERSIDAD** será la encargada de la atención del pago de la contraprestación y de las obligaciones tributarias que de ellas se derivan. El pago de los honorarios se realizará mediante abono en la cuenta bancaria individual del Banco de la Nación que para tal efecto comunicare **EL CONTRATADO**.

### NOVENO.- RESOLUCIÓN

El incumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente contrato, constituye causal de resolución automática del contrato.

No obstante, lo pactado en las cláusulas quinta, sexta y séptima, de este documento, ambas partes contratantes convienen expresamente que **LA UNIVERSIDAD** tendrá derecho a dar por resuelto el presente Contrato de Locación de Servicios, bastando para ello una comunicación a **EL CONTRATADO** con una anticipación de cinco días hábiles, en cuyo caso **EL CONTRATADO** no tendrá derecho a reclamo alguno.

Con la misma anticipación, mediante comunicación a **LA UNIVERSIDAD**, **EL CONTRATADO** puede poner fin a la prestación de servicios por justo motivo, antes del vencimiento del plazo estipulado, siempre que no cause perjuicio a **LA UNIVERSIDAD**.

En ningún de los casos **LA UNIVERSIDAD** está sujeta al pago de indemnización, lucro cesante, ni ningún otro pago por ningún motivo ni concepto.

### DÉCIMO.- CONDUCTA

3

### DÉCIMO QUINTO.- ARBITRAJE

Las controversias que pudieran surgir a partir de la ejecución e interpretación del presente contrato, incluidos los que se refieran a su nulidad e invalidez, serán resueltas de manera definitiva e inapelable mediante arbitraje unipersonal de derecho, una vez agotados todos los intentos por resolverlos mediante negociación.

El Laudo Arbitral emitido será vinculante para las partes y pondrá fin al procedimiento de manera definitiva, siendo inapetible ante el Poder Judicial o ante cualquier instancia administrativa.

### DÉCIMO SEXTO.- NOTIFICACIONES

Cualquier comunicación que las partes deban cursarse, como consecuencia de la ejecución del presente contrato, deberá efectuarse en los domicilios, señalados en la parte de la introducción del mismo. Para que surta efecto cualquier cambio de domicilio, las partes deberán comunicarlo por escrito con una anticipación no mayor a tres (03) días de producirse el cambio.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en la ciudad de Lima, al 24 de junio del 2023.

  
Dr. VICTOR ANTONIO CAKEDO BUSTAMANTE  
LA UNIVERSIDAD

  
JUAN ANTONIO RODRIGUEZ DURAND  
EL CONTRATADO

integrante del presente contrato en la Escuela de Posgrado, de la forma siguiente:

- Dictado del curso: Diseño Organizacional y Gestión del Cambio, dirigido a los alumnos del tercer ciclo del programa de Maestría Ejecutiva en Transformación Digital.**
- Desarrollar con puntualidad, eficiencia y rigor ético las tareas propias de los cursos designados, en la Escuela de Posgrado de LA UNIVERSIDAD.
- Preparar previamente el dictado de las clases y entregar a la Escuela de Posgrado - UNI, el material que utilizará para el dictado del curso antes de iniciar. **EL CONTRATADO** se obliga a mantener estrecha comunicación con el coordinador y/o director del doctorado y aceptará el número de aulas que este le asigne de acuerdo con la programación efectuada por la institución.
- Utilizar la plataforma de videoconferencia ZOOM administrada por la UP, en el desarrollo de las clases en forma virtual.
- Coordinar la evaluación permanente de la calidad académica del programa de la Maestría Ejecutiva en Transformación Digital.
- Calificar los requisitos y evaluar los expedientes de los docentes, así como a los alumnos de la Maestría según criterios de acreditación académica y profesional respectivos.
- Supervisar y evaluar permanentemente las actividades de los docentes y alumnos durante el desarrollo de los cursos, orientándolos con procedimientos que permitan sus desempeños con eficiencia y calidad.

### CUARTO.- DECLARACIONES

Los servicios materia de este contrato serán realizados en forma personal y directa por **EL CONTRATADO**, quien declara que, por ser el presente contrato, uno de Locación Servicios regido por el Código Civil, no configura vínculo jurídico laboral y, por tanto, reconoce que no goza de derechos o beneficios sociales.

En tal sentido, entre las partes no hay relación de trabajo susceptible de la aplicación del Decreto Legislativo N° 2781 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005-90 - PCM, ni ninguna norma que rige a los servidores de la actividad privada.

Dicho contrato no está sujeta a las disposiciones de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado con Ley N° 30225, ni al Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, aprobado por Decreto Legislativo N° 1057.

### QUINTO.- DERECHOS Y OBLIGACIONES

**EL CONTRATADO** será enteramente responsable por demandas y/o denuncias de terceros relacionadas con actos u omisiones imputables al propio **CONTRATADO** en la ejecución del presente contrato. En ningún caso, se podrá imputar a **LA UNIVERSIDAD** alguna responsabilidad en relación con dichas demandas y/o denuncias.

Siendo **LA UNIVERSIDAD** una institución dedicada a la enseñanza, investigación y proyección a la comunidad, **EL CONTRATADO** se obliga a no efectuar actos que contravengan o lesionen las normas, reglamentos y disposiciones que rigen a la institución o las que emanen de sus autoridades legítimas.

En todo caso, **EL CONTRATADO** se obliga a adecuar el cumplimiento de sus servicios, materia de este contrato, a dicha normatividad.

**EL CONTRATADO** es responsable ante la Universidad por los daños y perjuicios que por negligencia, acción u omisión cause a **LA UNIVERSIDAD**; igual obligación asume si el daño lo efectúan sus dependientes.

2

En virtud de este acuerdo, **EL CONTRATADO** deberá conducirse en todo momento con la mayor consideración a los propósitos y principios establecidos en la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública y su reglamento. **EL CONTRATADO** no deberá comprometerse en ninguna actividad incompatible con estos propósitos y principios o que atenten contra el apropiado desempeño de sus servicios en la institución que corresponda. **EL CONTRATADO** deberá evitar cualquier acción y en particular cualquier tipo de pronunciamiento público que pudiera afectar adversamente la relación, integridad, independencia e imparcialidad requeridas en este acuerdo.

Asimismo, **EL CONTRATADO** deberá en todo momento tener la reserva y el tacto requeridos en razón de su relación con **LA UNIVERSIDAD**.

### DÉCIMO PRIMERO.- COMPENSACION POR DAÑOS EN EL SERVICIO

Este contrato no genera derechos de seguros de vida o de incapacidad o de salud para **EL CONTRATADO**.

En caso de incapacidad de **EL CONTRATADO** para el cumplimiento del presente contrato, las partes acuerdan que el presente contrato quedará resuelto.

### DÉCIMO SEGUNDO.- TÍTULOS DE PROPIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Los títulos de propiedad, derechos de autor y todo otro tipo de derechos de cualquier naturaleza sobre cualquier material producido bajo las estipulaciones de este Contrato son cedidos a la institución en forma exclusiva y sin costo adicional alguno.

La información obtenida por **EL CONTRATADO** dentro del cumplimiento de sus obligaciones, así como sus informes y toda clase de documentos que produzca o tenga a su alcance de manera directa o indirecta, relacionados o no con la ejecución de sus actividades, serán confidenciales, no pudiendo ser divulgados por **LA CONTRATADA** sin la autorización expresa previa y por escrito de **LA UNIVERSIDAD**.

### DÉCIMO TERCERO.- INFORMACIÓN NO PÚBLICA, CONFIDENCIALIDAD

**EL CONTRATADO** no podrá comunicar a ninguna persona, Republica u otra institución ajena al presente contrato, la información no publicada o de carácter reservado o confidencial de que haya tenido conocimiento con motivo de la ejecución de sus obligaciones emanadas del presente contrato, salvo que **LA UNIVERSIDAD** lo hubiera autorizado expresamente para hacerlo.

Es obligación de reserva o confidencialidad seguirá vigente aun después del vencimiento del plazo, de la rescisión o resolución del presente contrato, haciéndose responsable **EL CONTRATADO** de los daños y perjuicios que pudiera irrogar la difusión de datos o informes no publicados.

### DÉCIMO CUARTO.- DATOS PERSONALES DE EL CONTRATADO

Al momento de suscribirse el presente contrato, **EL CONTRATADO** informará, con carácter de declaración jurada, a **LA UNIVERSIDAD**, sus datos generales de ley y la información requerida para efectos de realizar el abono de sus honorarios.

Si fuera falsa o inexacta esta declaración o si tales actividades resultaran incompatibles, se podrá resolver el presente contrato sin derecho a indemnización o ninguna compensación a favor de **EL CONTRATADO**, reservándose **LA UNIVERSIDAD** el derecho de accionar legalmente, si de tal violación sugiera un daño o perjuicio.

4

**Anexo 6. Evidencias de labor desarrollada en EGEMSA**

[https://drive.google.com/drive/folders/1p061RuVdLYipJeKo5DqVPI7ydE3kouwb?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1p061RuVdLYipJeKo5DqVPI7ydE3kouwb?usp=drive_link)

**Anexo 7. Evidencias de labor desarrollada en BanBif**

[https://drive.google.com/drive/folders/1m523a\\_pFkuBKHM-dxQ\\_mrJgnjCV9cyU?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1m523a_pFkuBKHM-dxQ_mrJgnjCV9cyU?usp=drive_link)



# Inf. Turnitin

## INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="http://www.ayto-alcaladehenares.es">www.ayto-alcaladehenares.es</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://ia601008.us.archive.org">ia601008.us.archive.org</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1%
9	<a href="http://www.biomeso.net">www.biomeso.net</a> Fuente de Internet	<1%

10	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="https://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
13	<a href="https://orientacion.universia.net.co">orientacion.universia.net.co</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="https://www.uca.edu.py">www.uca.edu.py</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Ilerna Online Trabajo del estudiante	<1 %
17	<a href="https://www.oit.org.pe">www.oit.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="https://www.uma.es">www.uma.es</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="https://lasclasesdeprimariaconsoraya.blogspot.com">lasclasesdeprimariaconsoraya.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="https://www.gob.pe">www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Universidad de Lima	

<1 %

22

[transportesynegocios.wordpress.com](https://transportesynegocios.wordpress.com)

Fuente de Internet

<1 %

23

Fernando Filgueiras, Cireno Flávio, Pedro Palotti. "Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil", Latin American Policy, 2019

Publicación

<1 %

24

[andina.pe](http://andina.pe)

Fuente de Internet

<1 %

25

[blog.liderazgo.ec](http://blog.liderazgo.ec)

Fuente de Internet

<1 %

26

[agenda.pucp.edu.pe](http://agenda.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

27

[asface.ubiobio.cl](http://asface.ubiobio.cl)

Fuente de Internet

<1 %

28

[tr-ex.me](http://tr-ex.me)

Fuente de Internet

<1 %

29

[doaj.org](http://doaj.org)

Fuente de Internet

<1 %

30

<http://200.13.202.26/proyectos/pdf/971681125inf.pdf>

Fuente de Internet

<1 %

31

[mafiadoc.com](http://mafiadoc.com)

Fuente de Internet

<1 %

32

pt.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

---

33

search.bvsalud.org

Fuente de Internet

<1 %

---

34

www.freshplaza.es

Fuente de Internet

<1 %

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo