



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL PERSONAL OPERARIO
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Acero Navarro, Marilyn

Calderon Rios, Lucrecia

Castañeda Villena, Jorge

Delgado Gonzáles, Teresa

Leon Saavedra, Jose Antonio

Asesor: Mg. Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, febrero 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Martín Carlos Otiniano Carbonell deja constancia que el trabajo de investigación titulado "FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL PERSONAL OPERARIO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS" presentado por:

	Nombre de las alumnas (s)
1	Acero Navarro, Marilyn
2	Calderón Ríos, Lucrecia
3	Castañeda Villena, Jorge
4	Delgado Gonzáles, Teresa
5	León Saavedra, José Antonio

para optar al Grado de Magíster en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 20 de febrero 2023 dando el siguiente resultado:

turnitin

Acero Calderón Castañeda Delgado León - FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE...

8 de 10

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Posgrado

"FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL PERSONAL OPERARIO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS"

Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas

Presentado por:
Acero Navarro, Marilyn
Calderón Ríos, Lucrecia
Castañeda Villena, Jorge

Recursos de similitud

12 %

1	Inf...	2 %
2	...	2 %
3	...	1 %
4	...	1 %
5	...	<1 %
6	...	<1 %
7	...	<1 %
8	...	<1 %
9	...	<1 %
10	...	<1 %
11	...	<1 %
12	...	<1 %

Página 1 de 105 - Número de palabras: 11.044

Un solo uso por estudiante

Una revisión

20 de febrero 2023

MARTIN OTINIANO CARBONELL
ID de ORCID [0000-0002-3500-3653](https://orcid.org/0000-0002-3500-3653)

Agradecimientos:

A nuestros queridos padres.

A nuestros compañeros de vida y nuestros amados hijos, la fuente de nuestra fortaleza.

A nuestro asesor por su paciencia y su orientación en cada etapa de la tesis.

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se desarrolla un plan estratégico de comunicación interna enfocado en el personal operario de la empresa Laive, la cual se dedica principalmente a la producción y comercialización de productos lácteos y derivados en el mercado nacional. Esta industria la conforman principalmente tres grandes empresas: Gloria, Laive y Nestlé, liderada por la empresa Gloria, la cual cuenta con una participación de mercado de 76.7%, mientras Laive y Nestlé de forma conjunta representan un 15% de participación.

Por medio de este plan estratégico de comunicación interna se busca generar un conjunto de estrategias y acciones que permitan cumplir con los objetivos del área de Gestión Humana, siempre alineado a la estrategia del negocio para amilantar las brechas de comunicación que existen entre la gestión de la comunicación interna actual y las necesidades de los operarios. Estas acciones le permitirán a la empresa cumplir sus objetivos a corto y largo plazo, con la visión de aumentar su participación en la venta de productos lácteos, cárnicos y derivados en el mercado nacional.

En este sentido, para la formulación de este plan estratégico, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, también se evaluó factores externos para poder identificar las oportunidades y amenazas de la compañía. Asimismo, se plantea un plan de acción y se brindan recomendaciones para mejorar la gestión de comunicación interna ad hoc a las necesidades y expectativas de los operarios de la empresa.

Por último, se identificó que la empresa Laive está atravesando por un proceso de transformación cultural, aunado a la necesidad de incorporar tecnología y desarrollo de nuevos productos, los cuales permitirán brindar un mejor producto y ser sostenibles en el tiempo.

Tabla de contenidos

CAPÍTULO 1: PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	1
1.1 Reseña - Antecedentes de la empresa.....	1
1.2 La empresa en la actualidad - descripción del negocio	1
1.2.1 Producción:.....	2
1.2.2 Comercialización	3
1.3 Orientación estratégica: Visión, Misión y Valores.....	3
1.4 Perfil estratégico.....	3
1.4.1 Comportamiento estratégico.....	3
1.4.2 Estrategia de negocio.....	4
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	5
2.1 Contexto de la problemática	5
2.2 Definición del problema	7
2.3 Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría	7
2.3.1 Objetivos.....	7
2.4 Preguntas de investigación	8
2.5 Justificación.....	8
2.6 Alcances y limitaciones de la propuesta.....	9
2.6.1 Alcance	9
2.6.2 Limitaciones	9
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	10
3.1 Determinación del tipo de estudio	10
3.2 Identificación de las variables del estudio	10
3.2.1. Comunicación interna.....	10
3.2.2 Efectividad de la comunicación interna.....	11

3.3 Principales definiciones y modelos	12
3.3.1 Comunicación Interna.....	12
3.3.2 Estrategias de Comunicación Interna	13
3.3.3 Buenas prácticas de Comunicación Interna.....	14
3.4 Instrumentos de medición	14
3.4.1 Encuestas	14
3.4.2. Entrevistas	19
3.5 Procedimiento de recolección y análisis de la información	19
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CONTEXTO	21
4.1 Análisis del macroentorno.....	21
4.1.1 Entorno político	21
4.1.2 Entorno económico.....	22
4.1.3 Entorno social	24
4.1.4 Entorno tecnológico.....	25
4.1.5 Entorno ecológico.....	26
4.1.6 Entorno legal.....	26
4.1.7 Conclusiones.....	27
4.2 Análisis del Microentorno	29
4.2.1 Rivalidad entre empresas competidores existentes	29
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	30
4.2.3 Amenaza de nuevos competidores	31
4.2.4 Amenaza de productos sustitutos	31
4.2.5 Poder negociación de los consumidores.....	31
4.2.6 Barreras de entrada	32
4.2.7 Barreras de salida.....	32
4.2.8 Conclusiones.....	33
4.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	33
4.2.10 Conclusiones.....	34
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
5.1. Modelo de Negocio	34
5.1.1 Propuesta de valor	35
5.1.2 Clientes	35
5.1.3 Relación con clientes	35
5.1.4 Canales.....	36
5.1.5 Estructura de ingresos.....	36
5.1.6 Actividades claves	36

5.1.7 Recursos claves.....	36
5.1.8 Socios claves.....	37
5.1.9 Estructura de costos	37
5.2 Cadena de valor.....	39
5.3 Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	41
5.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	42
5.5 Conclusiones	43
CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO - INTERVENCIÓN	44
6.1 Objetivos	44
<i>Objetivo general</i>	<i>44</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>44</i>
6.2 Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar	44
6.1.1. Relación del área de Gestión Humana y la comunicación interna	45
6.2.1 Muestra	48
6.3. Análisis y resultados de aplicación de las herramientas.....	51
6.3.1. Encuestas	51
6.3.2. Entrevistas	64
CAPÍTULO 7: DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	74
7.1 Alineamiento estratégico	74
7.1.1 Matriz de análisis FODA.....	75
7.2 Diseño de la propuesta de solución (Plan de Comunicación Interna).....	75

Índice de tablas

Tabla 1 Líneas De Producción Laive.....	2
Tabla 2 Avance de actualización de datos	5
Tabla 3 Pasos para realizar una adecuada comunicación interna	13
Tabla 4 Medias, Alfas y correlaciones de CSQ	17
Tabla 5 Traducción CSQ	17
Tabla 6 Resultados de los cuestionarios	20
Tabla 7 Análisis Pestel.....	27
Tabla 8 Matriz de evaluación de factores externos.....	33
Tabla 9 Matriz VRIO (Valioso, raro, inimitable, organización).....	41
Tabla 10 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	42
Tabla 11 DFistribución de trabajadores de Laive a diciembre 2020	48
Tabla 12 Tiempo de servicio de encuestados	52
Tabla 13 Edad y sexo de encuestados.....	52
Tabla 14 Valoración de la información recibida.....	65
Tabla 15 Valoración de la información que desea recibir	66
Tabla 16 Valoración de los medios de comunicación interna	66
Tabla 17 Valoración de la información que quisiera recibir de la planta	67

Tabla 18 Sobre la participación en las actividades de integración	68
Tabla 19 Sobre el motivo de su asistencia/inasistencia a las actividad de integración.....	68
Tabla 20 Sobre la valoración de la información que recibe del jefe inmediato.....	69
Tabla 21 Sobre los medios de comunicación empleados.....	70
Tabla 22 Sobre las preferencias de los temas de comunicación	71
Tabla 23 Sobre la frecuencia de los mensajes	72
Tabla 24 Grupo generacional del público objetivo.....	77
Tabla 25 Presupuesto	88
Tabla 26 Evaluación de impacto.....	90

Índice de figuras

Figura 1 Índice de performance macroeconómico 2020.....	23
Figura 2 Población en edad de trabajar, según condición de actividad	24
Figura 3 Las 5 fuerzas de Porter	30
Figura 4 Modelo de negocio Laive (fuente propia)	39
Figura 5 Cadena de valor Laive	40
Figura 6 Matriz de análisis FODA.....	76
Figura 7 Matriz de acciones, público, canales, responsables, frecuencia y KPI – Nivel 1.....	81

Figura 8 Matriz de acciones, público, canales, responsables, frecuencia y KPI – Nivel 2.....	82
Figura 9 Matriz de acciones, público, canales, responsables, frecuencia y KPI – Nivel 3.....	82
Figura 10 Matriz de acciones, público, canales, responsables, frecuencia y KPI – Nivel 4.....	83

Capítulo 1: perfil competitivo de la empresa

1.1 Reseña - Antecedentes de la empresa

Se remonta a 1910 por la unión de tres haciendas bajo el nombre de la Sociedad Ganadera del Centro S. A., con la producción de mantequilla y la crianza del ganado vacuno y ovino; sin embargo, a raíz de la reforma agraria (1970) y la expropiación de sus tierras decidieron dedicarse sólo a la producción de lácteos, específicamente quesos y mantequillas, que actualmente siguen produciendo. En 1972 se inauguró una planta moderna en Lima, generando la adición de la categoría de yogurt a su gama de productos lácteos; en 1974 se instaló una planta en Arequipa que permitió que en el Perú se introdujera por primera vez diversos tipos de queso (Gouda, Dambo, Edam, entre otros). Luego de varios años (1991), la Sociedad Ganadera del Centro S. A. decide incursionar en un nuevo sector a través de la adquisición de Salchichería Suiza, agregando embutidos a su abanico de productos y para 1994 deciden cambiar de razón social a Laive S.A.

Asimismo, en 1997, se inauguró la moderna planta de acopio y evaporación de leche de Majes y para 1998 adquieren Negociación Ganadera Bazo Velarde S.A. completando su abanico de productos con la producción de leche, mantequilla, yogurt, jugo, manjar blanco, fudge y embutidos, por lo que se decidió unificar, en el 2015, las primeras categorías con una sola marca Laive.

1.2 La empresa en la actualidad - descripción del negocio

En el 2021 Laive cumplió 111 años como marca reconocida a nivel nacional, cuenta con plantas en Lima, Arequipa y Majes y con 1201 trabajadores siendo sus principales actividades económica la elaboración de productos lácteos y conservación de carnes.

1.2.1 Producción:

Engloba desde la elaboración del programa semanal de producción, recepción y verificación de la calidad de la materia prima, elaboración de productos hasta la entrega a los almacenes de producto terminado. Dicho proceso se realiza en las plantas de Lácteos, UHT, Cárnicos y Arequipa, siendo las líneas de producción las siguientes:

Tabla 1

Líneas de producción Laive

PLANTA	LÍNEA DE PRODUCCIÓN
UHT	Producción de Jugos y refresco Producción de leches Producción de derivados
Lácteos	Producción de leches fermentadas Producción de quesos Producción de mantequilla Producción de dulces lácteos
Cárnicos	Producción de salchichas crudas y cocidas Producción de hot-dogs, jamones y mortadelas Producción de jamones y tocino
Arequipa	Producción de quesos Producción de mantequilla

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2020” por Laive S.A., p. 4,

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20SMV%202020.pdf>

1.2.2 Comercialización

La fuerza de ventas de Laive se encuentra segmentada en 3 tipos de canales: Moderno, Tradicional y Food Service; por lo que su venta principal se realiza de manera indirecta e impulsado de manera directa por personal tercero. Sin embargo, Laive inició en 2020 la venta directa a través del medio online con su página web.

Actualmente Laive maneja las siguientes marcas y productos: Laive, Bazo Velarde, Salchichería Suiza, Watt's, Swis, Sbelt, Yopi, La Preferida, Muuu Shake.

1.3 Orientación estratégica: Visión, Misión y Valores

- Misión: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores ofreciendo alimentos saludables y nutritivos”.
- Visión: “Ser la empresa peruana referente de alimentos saludables y nutritivos”.
- Propósito: “Creamos productos innovadores para llevar bienestar a las personas”.
- Valores: Respeto, excelencia, trabajo en equipo y actitud ganadora.

1.4 Perfil estratégico

1.4.1 Comportamiento estratégico

En el 2020, el nivel de ventas de Laive aumentó un 2.7% con respecto al año 2019; teniendo como estrategia de innovación la producción con valor agregado en yogures, leches, quesos, mantequillas y cárnicos.

Para los próximos 4 años, sus objetivos estratégicos son el de continuar siendo líder en innovación a través de la incursión de nuevos productos y que incluyan características saludables; con la finalidad que, como mínimo, la utilidad neta sea 5%.

1.4.2 Estrategia de negocio

Busca que el ciclo del producto o proceso esté en constante cambio y así obtener un mejor resultado, costo y reforzar la marca; siendo los pilares en los que se basan los siguientes:

- Crecimiento: Orientada al fortalecimiento de sus marcas ya reconocidas en el mercado y al valor agregado en sus productos a través de la innovación de ellos.
- Rentabilidad: Se enfoca en optimizar sus procesos para reducir los costos de operación.
- Sostenibilidad: Busca el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar de sus stakeholders.

Para lograr ello se trabajará en los siguientes aspectos:

- Liderazgo: Empoderar y preparar a los líderes como agentes de cambio e impulsores hacia el nuevo enfoque de transformación digital y eficiencia.
- Cultura: Generar, a través del propósito y los valores, un compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa.
- Clima Laboral: Fortalecer y mejorar el clima laboral de la organización, sobre todo en el área de producción.
- Transformación digital: Desde 2019, se viene implementando sistemas y procesos que vayan dirigido a la transformación digital y acompañen la estrategia de optimización de procesos.

Capítulo 2: identificación del problema

2.1 Contexto de la problemática

A raíz del cambio de gestión en la Gerencia General y la Gerencia de Gestión Humana se formularon nuevos planes estratégicos vinculando la estrategia de la organización con los objetivos de Gestión Humana, considerando a la comunicación interna como eje transversal. En mérito a ello, se vienen implementando acciones enfocadas al personal operativo como: “Laive Informa”, “Laive Escucha”, desayunos “Conociéndonos”, campañas, concursos, activaciones entre otros. Sin embargo, en la aplicación de dichas acciones se evidencian baja participación del personal operativo:

- Campaña de actualización de datos: Se lanzó el 05 de octubre 2020 con fecha de finalización 31 de octubre de 2020, periodo de tiempo en el que se esperaba lograr más del 80% de cumplimiento, sin embargo, de 1174 trabajadores sólo se obtuvo información de 149 trabajadores que representaba un cumplimiento del 13%. A raíz de ello; el plazo fue extendido hasta en 3 oportunidades, no llegando a cumplir la meta establecida y obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2

Avance de actualización de datos

Fecha Límite	Cumplimiento
31/10/2020	13%
31/12/2020	20%
28/02/2021	50%

31/03/2021

60%

-
- **Activaciones:** Se realizan concursos acordes a fechas especiales como Fiestas Patrias, Navidad o lanzamiento de productos con el objetivo de integrar a sus trabajadores con la empresa. Un ejemplo de ello fue el concurso por el lanzamiento del “Chiquitarro” que del total de trabajadores (1174) sólo se obtuvo una participación de 20 trabajadores. (Ver Anexo 1)

En base a ello, se enlistan los factores asociados a dichos resultados:

- **Comunicación interna:** Desconocimiento de las actividades, claridad en las comunicaciones y uso parcial de los medios de comunicación disponibles.
- **Perfil del colaborador:** Actividades no son diseñadas teniendo en cuenta las características y motivaciones del colaborador (tecnología, gustos, preferencias).
- **Factores económicos:** Gastos en los que el colaborador incurre para participar en las actividades.
- **Horarios rotativos y turnos de trabajo de 12 horas;** sin embargo, las actividades se realizan en horarios diurnos o días de descansos.
- **Liderazgo:** Poca apertura por parte de los líderes para que los trabajadores participen de las actividades.

Esto evidencia oportunidades de mejora en la gestión de la comunicación interna dentro de la organización; así como la necesidad de conocer los intereses y motivaciones de los trabajadores.

Actualmente, en el área de Gestión Humana se identifica lo siguiente:

- La gestión de comunicación interna la desarrolla el área de gestión del talento, no existe un profesional experto que se dedique de manera íntegra a dichos temas.

- Se utilizan mayormente los siguientes medios de comunicación: periódicos murales, intranet y videos corporativos y los siguientes canales: teléfono y WhatsApp.
- No se cuenta con un plan de comunicación interna acorde a las necesidades y diversas características de la población objetivo (turnos de trabajo, grupos ocupacionales, etc.).

Por esta razón, se decidió profundizar en la gestión de la comunicación interna de la empresa como parte del proceso de Gestión Humana.

2.2 Definición del problema

La gestión de la comunicación interna para el personal operativo no contribuye al cumplimiento de los objetivos del área de Gestión Humana.

2.3 Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría.

2.3.1 Objetivos

Objetivo General: Diseñar un plan estratégico de comunicación interna enfocado en el personal operativo que contribuya al cumplimiento de los objetivos del área de Gestión Humana.

Objetivos Específicos:

- Identificar la percepción y expectativas del personal operativo en relación a la gestión de comunicación interna en la organización.
- Identificar las brechas entre la gestión de comunicación interna actual y las necesidades del personal operativo.
- Elaborar un plan de comunicación interna alineado a la estrategia del negocio y los objetivos del área de Gestión Humana.

2.4 Preguntas de investigación

Pregunta general: ¿Qué plan de comunicación interna enfocado al personal operativo se debe diseñar que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del área de Gestión Humana?

Preguntas específicas:

¿Cuál es la percepción y expectativa del personal operativo en relación a la gestión de comunicación interna en la organización?

¿Cuáles son las brechas entre la gestión de comunicación interna actual y las necesidades del personal operativo?

¿Qué plan de comunicación interna debe elaborar el área de Gestión Humana que esté alineado a la estrategia del negocio?

2.5 Justificación

La comunicación interna se denomina como un “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros (trabajadores); utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Majo, 2010).

Por ello se debe elaborar un adecuado planteamiento de la estrategia de la Comunicación Interna para poder cumplir con los objetivos de la organización, pero atendiendo las nuevas necesidades y cuidando el bienestar de los trabajadores y sus familias; así como lograr que los trabajadores sean nuestros embajadores tanto hacia al interior como hacia el exterior de la organización transmitiendo identidad de la marca y la cultura. (Castro-Martínez & Díaz-Morilla

(2020). Por estas razones, se busca identificar qué necesidades actuales de comunicación interna tiene el personal operativo. Asimismo, es necesario saber los medios y canales que se utilizan actualmente en el área de Gestión Humana, y los que usa frecuentemente el personal operativo. De este modo, se requiere mostrar la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación interna en las organizaciones, así como propiciar una mayor conexión de los trabajadores hacia la empresa. Finalmente, podría servir como una base para que otras empresas aborden el proceso de comunicación interna como un eje estratégico y transversal a los objetivos.

2.6 Alcances y limitaciones de la propuesta

2.6.1 Alcance

Al ser un trabajo de consultoría, el presente trabajo busca que toda la información que se obtenga provenga de la empresa de estudio, así como del mismo sector económico a nivel local y regional, lo cual nos permitirá tener un panorama más integral del grupo a tratar. Se ha considerado un enfoque al personal operativo por lo cual las encuestas y entrevistas realizadas durante el 2021 han sido desarrolladas principalmente a dicho grupo ocupacional que se encuentra en la ciudad de Lima. Asimismo, los insumos y el entregable final se entregarán a la empresa para ser evaluado por las gerencias correspondientes para su posterior implementación.

2.6.2 Limitaciones

- Acceso físico a la sede principal (Ate) de Laive
- Protocolos de seguridad para el ingreso de personal externo.
- Tiempo límite para realizar las entrevistas y las encuestas por los horarios de producción.

- Ausentismos en la fecha pactada de la entrevista y negativas a completar la encuesta.

Capítulo 3: marco teórico conceptual

3.1 Determinación del tipo de estudio

El diseño metodológico responde a un estudio de caso de tipo explicativo, dado que se pretende entender cuáles son las causas o motivos por el cual la gestión de la comunicación interna no está logrando los resultados esperados. La investigación es mixta de tipo explicativo secuencial, primero se realizará el análisis de corte cuantitativo y posteriormente cualitativo.

- Objeto: Estudiar la gestión de la comunicación interna dirigida al personal operativo de una empresa de alimentos.
- Sujeto: Personal operativo de las líneas de producción: Lácteos, UHT y Cárnicos de una empresa de alimentos.
- Unidad de análisis: Operarios y el personal de recursos humanos como responsable de la implementación de la comunicación interna.
- Muestra estratificada: División en segmentos, seleccionaremos una muestra para cada segmento, de manera proporcional.

3.2 Identificación de las variables del estudio

Se ha realizado la matriz de operacionalización de las variables alineándose al objetivo general y a los objetivos específicos (para mayor detalle ver anexo 2).

Las variables por estudiar son las siguientes:

3.2.1. Comunicación interna

Engloba una serie de acciones ejecutadas para transmitir los mensajes dentro de las organizaciones y entre los miembros de éstas, los cuales se centran en:

a. Canales de comunicación interna

Usados para llegar a audiencias internas desde la comunicación tradicional, cara a cara hasta publicaciones impresas, medios electrónicos y redes sociales (Welch, 2011).

b. Qué, cómo y cuándo de la comunicación

Se debe tener presente lo que realmente le interesa conocer al “receptor” con la finalidad de que no genere saturación ni rechazo. Asimismo, encontrar un tono objetivo, sereno, riguroso y atractivo facilita la comunicación del mensaje, así como alinearse a un calendario definido y correctamente ejecutado en sus plazos. Navarro et al (2008) manifiesta que la comunicación es:

- Adaptar los mensajes a cada tipo de público.
- Llegar a tiempo y saber cuándo y en qué momento hay que hacerlo.
- Lograr que quien te atiende se interese por el tema.

3.2.2 Efectividad de la comunicación interna

Son pocas las organizaciones que evalúan los resultados de la comunicación interna y de la importancia que tiene dentro de la misma. Para la evaluación es necesario tener los siguientes indicadores: (Cuenca, J. y Verazzi, L, 2020)

- Inputs: recursos que se pueden medir cuantitativamente, relacionado a costes de personal comprometido y costes financieros.
- Outputs: Se relaciona con el número de impactos de un canal de comunicación, por ejemplo: el tiempo de exposición del usuario o la cantidad de asistentes a un evento.

- **Outtakes:** Tiene que ver con las interacciones generadas de un contenido en los usuarios y qué tema ha suscitado más interés en ellos.
- **Outcomes:** Nos permite saber si está generando los efectos esperados y si va por buen camino a cumplir su meta. Ello se analiza a través de las reacciones, quejas.
- **Outflows:** Mide los resultados en razón al cumplimiento de los objetivos relacionados a cómo repercuten en la organización.

Asimismo, la siguiente frase “Lo que no se puede medir no se puede gestionar” (Kervin, 2021) considera importante medir la efectividad de la comunicación interna para validar sus impactos, el cumplimiento de los objetivos planteados y tomar acciones correctivas.

3.3 Principales definiciones y modelos

3.3.1 Comunicación Interna

Las organizaciones han experimentado un amplio desarrollo en los últimos años mediante el uso de diversas herramientas, muchas de ellas asociadas a los avances tecnológicos. Sin embargo, en muchas organizaciones continúa ligada a los departamentos de recursos humanos al entender que está vinculada a la relación con los trabajadores. Según Pizzolante (2004), define momentos en donde personas intercambian principios, ideas o percepciones de la empresa. En este sentido, en una organización se considera importante porque las personas, a través de ella, pueden integrarse en equipos, distribuir funciones y generar acuerdos que les permitan transformar su entorno y lograr los objetivos en común. Se puede afirmar que las temáticas abordadas desde la tienen como principal eje el generar motivación a los trabajadores, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía (Brandolin & González, 2008).

En adición, acorde a lo señalado por Robbins (1999), la comunicación interna se divide en:

- Comunicación ascendente: Fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros y la organización.
- Comunicación descendente: Fluye de un nivel del grupo y organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las política o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño.
- Comunicación lateral: Tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel.

3.3.2 Estrategias de Comunicación Interna

Es importante identificar cinco pasos para realizar una adecuada estrategia de comunicación interna dentro de la organización (Barbados y Taranu, 2020), ver Tabla 3:

Tabla 3

Pasos para realizar una adecuada comunicación interna

Prácticas	Indicadores de criterios de calidad
Definir visiones, metas y resultados	La visión de la comunicación es distinta pero alineada con la misión general de la organización. Las metas y los resultados son precisamente definidos y medibles, y

	ayudan a guiar un plan de acción definido
Público objetivo	Las audiencias están específicamente descritas e incluyen a los tomadores de decisiones o personas con influencia sobre el tema.
Crear mensajes	Los mensajes son específicos, claros y creíbles, reflejan los valores de la audiencia e incluye una solución o curso de acción.
Crear mecanismo de comunicación	Se seleccionan para su acceso y disponibilidad para orientar audiencias.
Analizar contexto y competencia	Riesgos y variables contextuales que puede influir en la comunicación el éxito se toma en consideración y se tiene en cuenta en la planificación

3.3.3 Buenas prácticas de Comunicación Interna

En Perú, empresas como Falabella Retail, Sodexo y Etna, cuentan sus experiencias de éxito y buenas prácticas en comunicación interna en este nuevo contexto COVID 19, en el conversatorio organizado por Ofisis & APERHU (2021).

Podemos resaltar:

- Comunicación Bidireccional: Para lograr una mejor interacción.
- Canales Simples y Accesibles: Donde la sencillez y el acceso estén al alcance del colaborador.
- Aperturar espacios familiares, a manera de integración.
- Tecnología: Uso de software de procesos de comunicación interna enfocados a la mejora del clima laboral, entre otros.

3.4 Instrumentos de medición

3.4.1 Encuestas

Según Clampitt (2009), existen las siguientes herramientas metodológicas:

a) Encuesta CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire)

Realizado por Downs & Hazen (1977), para tener una aproximación a la relación entre la satisfacción laboral y la comunicación desde varias dimensiones. Consta de 8 factores:

1. Integración organizacional: Es la información más amplia sobre la organización, incluye cómo se notifica/informa a los empleados sobre cambios, estados financieros, etc.
2. Feedback Personal: Abarca cómo se evalúa a los empleados.
3. Información corporativa: Examina si los empleados están satisfechos con la información que reciben sobre su departamento.
4. Comunicación del supervisor: Incluye la comunicación ascendente y descendente. Si los supervisores están abiertos a nuevas ideas, si escuchan a sus subordinados.
5. Clima de comunicación: Incluye la comunicación tanto personal como organizacional, si la empresa motiva a sus empleados para conseguir metas, y si las actitudes generales hacia la comunicación son buenas.
6. Comunicación Horizontal: Analiza hasta qué grado la comunicación entre los empleados es clara y fluye.
7. Calidad de medios: Trata sobre la claridad de los escritos de los directivos, y la organización de las reuniones.
8. Comunicación de los subordinados: Evalúan el grado en que los subordinados inician la comunicación ascendente y cómo responden los subordinados a la comunicación descendente.

b) ICA Audit Survey

El Cuestionario ayuda a comprender cómo perciben los empleados el actual sistema de comunicación y la deseada, así llegando a establecer cuáles son las necesidades de la organización.

c) Organisational Communication Development audit questionnaire

Los empleados evalúan la cantidad de información que reciben frente al que creen que necesitan recibir. Las diferencias se comparan posteriormente para poder ver dónde falla la comunicación interna de la organización. Está considerado uno de los instrumentos de medida más completos.

d) Organisational Communication Scale

Creado por Roberts & O'Reilly (1973), refleja el interés en la influencia del supervisor, importancia de ascender, y la sobrecarga en el puesto de trabajo.

	CSQ	ICA	OCD2	OCS
Autor	Downs & Hazen (1977)	Goldhaber & Krivonos (1977)	WHO (1975)	Roberts & O'Reilly (1973)
Nº ítems	46	122	76	35
Factores	10	8	12	16
Escala	Satisfacción	Tipo Likert	Satisfacción	Tipo Likert
Preguntas abiertas	Si	Si	Si	Si
Promedio tiempo de realización	10-15min	45-60min	30-40min	5-10min

A continuación, un cuadro comparativo de los cuestionarios encontrados:

Fuente: Tabla comparativa de instrumentos (Camplitt,2009)

De acuerdo con lo expuesto, se utilizará el cuestionario CSQ de Downs & Hazen, dado que es un instrumento que tiene validez para medir la satisfacción con la cantidad, el tipo y la

calidad de la comunicación que reciben, como lo demuestran los estudios de Engin & Eker Akgöz (2013), Meintjes & Steyn (2006) y se sigue citando como una de las medidas más completas para evaluar este concepto tan complejo.

El instrumento tiene un buen nivel de ajuste ($KMO = .824$; $GL (219), p < .001$) y su valor de la prueba de esfericidad de Bartlett es 521,532. El valor de fiabilidad de esta escala es alto, donde el alfa de Cronbach de 0,81.

Asimismo, se ha encontrado evidencias de estudios de la validez confirmatoria (Zwijze-Koning & de Jong, 2007), indicando que el instrumento CSQ se ha utilizado en muchas auditorías de comunicación, y ha sido el foco de varias disertaciones de doctorado.

Estudios realizados por la Universidad de Twente (Holanda) nos muestra un análisis factorial confirmatorio, en la cual se indica la validez convergente del modelo:

Tabla 4

Medias, alfas y correlaciones de CSQ

Means, Alphas, and Correlations for the Communication Satisfaction Questionnaire Factors												
Factor	<i>M</i>	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Organizational integration	4.54	.83	—									
2. Communication climate	4.03	.79	.63*	—								
3. Organizational perspective	3.94	.79	.60*	.59*	—							
4. Media quality	4.21	.82	.53*	.77*	.53*	—						
5. Horizontal and informal communication	5.08	.62	.59*	.55*	.59*	.58*	—					
6. Personal feedback	4.35	.80	.79*	.62*	.47*	.56*	.54*	—				
7. Relationship to superiors	5.21	.89	.62*	.48*	.29*	.47*	.45*	.73*	—			
8. Relationship with subordinates	5.57	.99	.00	.03	.27	.32*	.45*	-.13	-.21	—		
9. Top management communication	3.89	.96	.53*	.60*	.64*	.55	.44*	.55*	.50*	.25	—	
10. Interdepartmental communication	3.42	.91	.62*	.58*	.55*	.53*	.43*	.59*	.51*	.15	.65*	—

Note: $N = 165$.

*All correlations significant at $p < .001$.

Nota. De "Measurement of communication satisfaction. Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a communication audit tool" por K.H. Zijze-Koning & M.D.T. Jong. (2007), *Management communication quarterly*, 20(3), 261-282. <https://doi.org/10.1177/0893318906295680>

El CSQ original está redactado en inglés, y fue traducido al español utilizando la traducción/re-traducción para asegurarnos de que las preguntas fueran lo más parecidas posible a la versión original.

Tabla 5

Traducción CSQ

Organisational Integration	Integración Organizacional
Information about my progress in my job	<i>Información sobre mis progresos en mi trabajo</i>
Personnel news	<i>Recibir noticias de personal</i>
Information about organization policies and goals	<i>Información sobre las políticas y metas de la organización</i>
Information about the requirements of my job	<i>Información sobre los requisitos de mi puesto de trabajo</i>
Information about employee benefits and pay	<i>Información sobre los beneficios para los empleados y sueldos</i>
Supervisory Communication	Comunicación del supervisor
Extent to which my superior listens and pays attention to me	<i>Grado en que mi superior me escucha y presta atención</i>
Extent to which my supervisor offers guidance for solving job related problems	<i>Grado en el que mi supervisor ofrece dirección para resolver dudas relacionados con mi trabajo</i>
Extent to which my supervisor trusts me	<i>Grado en que mi supervisor confía en mi</i>
Extent to which my supervisor is open to ideas	<i>Grado en que mi supervisor está abierto a ideas</i>
Extent to which the amount of supervision given me is about right	<i>Grado en que la supervisión que me hacen es correcta</i>
Personal Feedback	Feedback Personal
Information about how my job compares with others	<i>Información sobre cómo se compara mi puesto de trabajo con otros</i>
Information about how I am being judged	<i>Cómo se me está evaluando</i>
Recognition of my efforts	<i>Reconocimiento de mis esfuerzos</i>
Reports on how problems in my job are being handled	<i>Noticias sobre cómo se están gestionando los problemas</i>
Extent to which my superiors know and understand the problems faced by subordinates	<i>En qué grado conoce y comprende mi superior los problemas de los empleados</i>
Corporate Information	Información Corporativa
Information about departmental policies and goals	<i>Información sobre políticas y metas de mi departamento</i>
Information about government action affecting my organization	<i>Información sobre acciones gubernamentales que afecten a mi organización</i>
Information about organization profits and financial standing	<i>Información sobre los beneficios de la organización y su estado financiero</i>
Information about accomplishments and/or failures of the organization	<i>Información sobre los logros y/o fracasos de la organización</i>
Communication Climate	Clima de comunicación
Extent to which organization communication motivates and stimulates an enthusiasm for meeting its goals	<i>Grado en que la comunicación organizacional motiva y estimula el entusiasmo para conseguir las metas</i>
Extent to which the people in my organization have great ability as communicators	<i>Grado en que las personas en la organización son buenos comunicadores</i>
Extent to which the organization's communication makes me identify with it or feel a vital part of it	<i>Grado en el que la comunicación organizacional me hace sentir identificado y una parte vital del hotel</i>
Extent to which I receive on time the information needed to do my job	<i>Grado en el que recibo con el tiempo necesario la información que necesito para realizar mi trabajo</i>
Extent to which conflicts are handled appropriately through proper communication channels	<i>Grado en que los conflictos son manejados apropiadamente a través de los canales apropiados</i>
Horizontal and Informal Communication (Co-worker Communication)	Comunicación horizontal e informal entre los empleados
Extent to which the grapevine is active in our organization	<i>Hasta qué punto los rumores son una forma habitual de comunicación en la empresa</i>
Extent to which horizontal communication with other employees is accurate and free-flowing	<i>Grado en que la comunicación con otros empleados es clara y fluye libremente</i>
Extent to which communication practices are adaptable to emergencies	<i>Grado en que las prácticas de comunicación son adaptables a las emergencias</i>
Extent to which my work group is compatible	<i>Grado en que mi equipo de trabajo es compatible</i>
Media Quality	Calidad de comunicaciones internas
Extent to which the organization's publications are interesting and helpful	<i>Grado en que las publicaciones internas son interesantes y de ayuda</i>
Extent to which our meetings are well organized	<i>Grado en que nuestras reuniones están bien organizadas</i>
Extent to which written directives and reports are clear and concise	<i>Grado en que las comunicaciones escritas son concisas y claras</i>
Extent to which the attitudes toward communication in the organization are basically healthy	<i>Grado en que las actitudes de la organización hacia la comunicación son correctas</i>
Extent to which the amount of communication in the organization is about right	<i>Grado en que la cantidad de comunicación dentro del hotel es correcta</i>

3.4.2. Entrevistas

De acuerdo con los tipos de entrevistas planteados por Schwab (2020), la estructura a utilizar en la investigación será:

- Entrevista semiestructurada: Es uno de los más utilizados y como su nombre lo indica, tiene un poco de estructura el cual se vuelve flexible en cuanto fluya la conversación con el entrevistado. En este caso la guía de entrevista sirve para tener un marco de referencia.

3.5 Procedimiento de recolección y análisis de la información

Se coordina con el gerente de Gestión Humana para mostrarle el plan de trabajo de la recolección de datos, en la cual se aplicará los instrumentos que se tienen para el presente trabajo. El equipo visitará la empresa y se identificará como estudiantes de la maestría de la Universidad del Pacífico y se les comentará el propósito del estudio, también se informará que en todo momento su anonimidad será protegida, la información de los cuestionarios y entrevistas será confidencial y que sus jefes no serían informados en ningún caso de sus respuestas. Asimismo, para que el personal operario responda la encuesta se usará la motivación de un sorteo de 5 gift card.

Nuestra fuente para el estudio cuantitativo son los operarios de las áreas de lácteos, UHT y cárnicos de la empresa Laive a quienes se les aplicará la encuesta de manera telefónica y/o virtual, y nuestra fuente para la aplicación de las entrevistas es un grupo de operarios, un líder sindical, integrantes de la gerencia de recursos humanos; ambas fuentes se localizan en la misma sede de la empresa de alimentos ubicado en Ate, Lima. Se proporcionará un espacio donde el entrevistado se puede expresar libremente sin miedo a ser juzgado ni criticado, a través de un proceso de comunicación bidireccional.

El tiempo de recolección de la información se proyecta a realizarse en el lapso de uno a dos meses, en coordinación constante con recursos humanos y la disponibilidad de tiempo de los operarios. El tiempo que dura la aplicación de la encuesta es de 10 minutos y el tiempo de la entrevista es de 20 minutos por persona. Teniendo en cuenta que el público objetivo de aplicación de la encuesta es personal operario con un perfil de estudios de nivel secundario, se usará un interfaz amigable como se muestra a continuación:

Recibo información sobre mi progreso en el trabajo: Muy en desacuerdo, Desacuerdo, No tengo una opinión, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

La escala que se usará para cada una de las preguntas de la encuesta es una escala numérica del 1 al 5, donde 1 es igual a “Muy en desacuerdo”, y 5 es equivalente a “Totalmente de acuerdo”. Las respuestas serán procesadas en la siguiente matriz, a continuación, se muestra un ejemplo:

Tabla 6

Resultados de los cuestionarios

Ítem del cuestionario	N.º de Pregunta	Muy en desacuerdo 1	Desacuerdo 2	No tengo una opinión 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5	Cantidad de respuestas
Comunicación interna	1	0	50	80	110	140	380

La información recabada con sus respectivas codificaciones se trasladará a un sistema informático (SPSS) en la cual se preparará los resultados para presentarlos en tablas y gráficos.

Con respecto a las entrevistas, una vez informado el propósito de la entrevista y coordinada la

cita, se le explica la confidencialidad de la información obtenida durante la sesión, así como su consentimiento para continuar con la entrevista. Durante la entrevista se escuchará atentamente, respetando los silencios, y se captará los aspectos verbales y no verbales, todo ello se registrará en notas de trabajo. Al finalizar la entrevista se agradecerá al trabajador y cuando se retire del ambiente se hará un breve resumen de lo observado. Se analizará la entrevista y la guía identificando oportunidades de mejora, finalmente repetiremos el proceso hasta lograr la saturación. Para analizar las entrevistas, se identificará temas recurrentes y se procederá a codificarlas. Luego se trasladará a un software (Excel) para que permita segmentar datos en unidades de significado y con ello obtener el análisis de las entrevistas aplicadas.

Capítulo 4: análisis del contexto

4.1 Análisis del macroentorno

4.1.1 Entorno político

La turbulencia política y social que marcó al Perú en el 2020 ha puesto a prueba la tolerancia al riesgo de las compañías de los diferentes sectores del mercado. Desde finales de los 90's los inversionistas del país habían operado bajo la tesis de que todas las idas y vueltas en el gobierno tenían poco impacto en el entorno. Sin embargo, la vacancia de Martín Vizcarra, la semana en el poder de Manuel Merino, el frágil gobierno de transición de Francisco Sagasti sumado a elecciones convulsionadas que terminaron con la designación de Pedro Castillo como nuevo presidente, cuyo gobierno terminó siendo breve y cuestionado, mermó en reevaluar el perfil de riesgo del Perú en el corto plazo. En lo que respecta al sector de lácteos, es preciso indicar que en el mes de julio 2021 se aprobó mediante una resolución ministerial el "Plan de Acción de

Intervención Sectorial para el fortalecimiento de la cadena productiva de leche y derivados lácteos vinculada a la pequeña ganadería familiar 2021-2024”, con la cual se busca mejorar la competitividad para incrementar el ingreso de los pequeños ganaderos de la agricultura familiar, considerando que dicha cadena productiva constituye una de las actividades agropecuarias más importantes desde el punto de vista económico, social y sanitario.

A este contexto de turbulencia política se le suma la aparición de la pandemia COVID-19, lo cual agravó la crisis que venía afrontando el país. A raíz del COVID-19, desde el ejecutivo se generaron diferentes medidas como la cuarentena estricta y focalizada por plazos específicos, entrega de bonos, retiro de AFP y CTS, entre otros que permitieron mantener la demanda interna de productos de primera necesidad como los productos lácteos. Sin embargo, de acuerdo con las encuestas de alta frecuencia del Banco Mundial, los hogares peruanos experimentaron una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina, debido a la cuarentena estricta que se vivió durante varios meses en el 2020.

4.1.2 Entorno económico

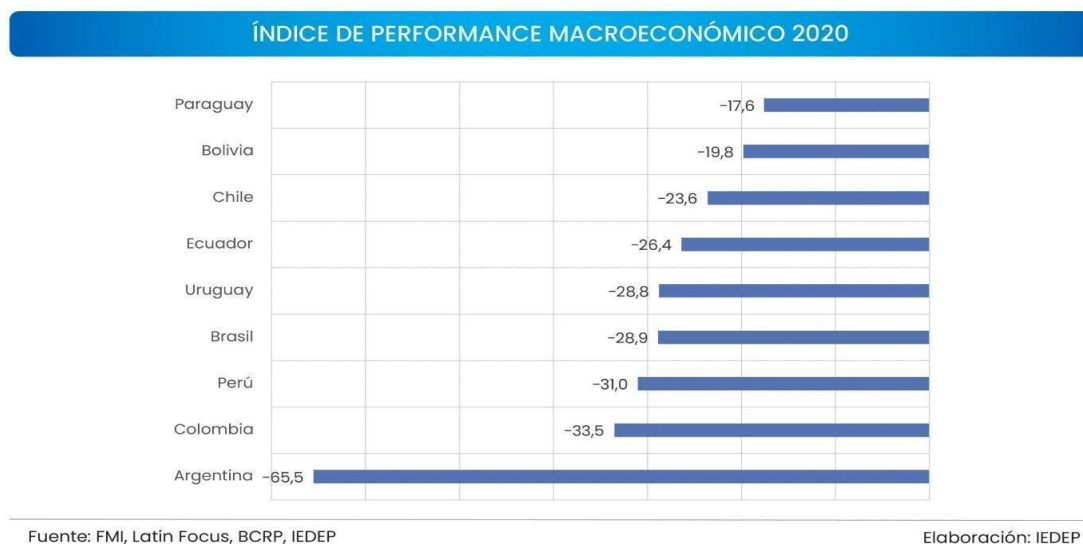
Entre 2016 y 2019, la economía peruana creció 3,2% en promedio, a pesar del contexto internacional de incertidumbre y un moderado crecimiento económico. Ello fue sostenido por una recuperación progresiva de la demanda interna, particularmente, por el inicio de un nuevo ciclo de inversión minera, el desarrollo de proyectos de infraestructura, y el buen desempeño del mercado laboral. En 2020, la economía local fue afectada por una crisis global producto del COVID-19, y las medidas de aislamiento e inmovilización social obligatoria implementada para contener su propagación. Sin embargo, a pesar del impacto de la pandemia en la actividad económica, gracias al despliegue del Plan Económico y a la reanudación de actividades, Perú

continúa siendo la economía con el menor riesgo país de la región y uno de los pocos países que mantiene su calificación crediticia, debido a los sólidos fundamentos macroeconómicos que construyó en años previos.

De esta manera, el historial de manejo prudente y responsable de la política fiscal, permitieron poner en marcha en el 2020 uno de los planes de mayor magnitud de la región con el objetivo de mitigar los efectos negativos del COVID-19, sin que ello implique comprometer la sostenibilidad fiscal. En este sentido, de acuerdo con el Índice de Performance Macroeconómico (IPM) 2020, elaborado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, Perú ocupa el séptimo lugar en la región con un IPM de -31,0. No obstante, el bajo resultado de Perú se explica por el impacto de la crisis en la actividad económica en donde la caída del PBI fue de un 13.9% en el 2020.

Figura 1

Índice de performance macroeconómico 2020



Nota: Tomado de *La Cámara*, por la Cámara de Comercio de Lima, 2020, La Cámara

<https://lacamara.pe/peru-figura-quinto-en-la-region-en-indice-de-performance-macroeconomico/>

4.1.3 Entorno social

El contexto del COVID-19 ha obligado globalmente a asumir nuevas posturas, puntos de vista, comportamientos que sin lugar a duda vienen afectando a los diversos sectores socioeconómicos. Variables como, el estilo de vida, tasas de inmigración y emigración, programas de seguridad social, actitudes hacia la vida saludable y calidad de productos, enfoque al cliente, responsabilidad individual, forma de comunicarnos, teletrabajo, son algunos aspectos que las organizaciones tienen que analizar, ya que, de alguna u otra manera, van a impactar en las oportunidades y amenazas, dependiendo del tipo de negocio.

Otra variable fuerte de la pandemia COVID-19 fue el mercado laboral en el Perú; pues tomando de referencia en el Informe Empleo N.º 01 (2021, P. 2) nos indica que a pesar de tener un aumento de 1,40% de Población económicamente activa (PEA) del 2019 al 2020 se tuvo una reducción del 23.10% de personas que se mantuvo ocupada, es decir, personas que trabajaron al menos una hora a la semana y que percibieron un pago por ello (dinero o especie).

Figura 2

Población en edad de trabajar, según condición de actividad

Condición de actividad	Anual: Enero-Diciembre				Trimestre móvil: Octubre-Noviembre-Diciembre			
	2019	2020	Variación Absoluta (Miles)	Variación (%)	2019	2020	Variación Absoluta (Miles)	Variación (%)
Total de población en edad de trabajar (PET)	7 807,6	7 916,2	108,6	1,4	7 851,9	7 954,3	102,4	1,3
Población económicamente activa (PEA)	5 260,3	4 346,2	- 914,1	- 17,4	5 340,7	5 055,5	- 285,2	- 5,3
.Ocupada	4 914,1	3 779,6	-1 134,5	- 23,1	5 014,8	4 355,8	- 659,0	- 13,1
.Desocupada	346,2	566,6	220,4	63,7	325,9	699,7	373,8	114,7
Población económicamente no activa (NO PEA)	2 547,3	3 570,0	1 022,7	40,2	2 511,3	2 898,7	387,4	15,4

Nota. Tomado de *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (p. 2), por Instituto Nacional de Estadística e Informática

Wakabayashi (2021), en su artículo “Tendencias de marketing postpandemia” mencionó dos importantes tendencias post pandemia:

- Fidelización: Los consumidores no temen cambiar de marca si la calidad, precio y funcionalidad no van de la mano por lo que recomienda que las empresas utilicen diversas herramientas como Inteligencia Artificial que permitan desarrollar investigaciones eficaces.
- Humanización: Mostrar a los consumidores que la empresa y sus productos pueden asociarse a ciertos valores con la finalidad de mostrar el lado humano, ético y sensible de la marca, lo que actualmente se conoce como branding social.

Por último, en el artículo de la Agencia Agraria de Noticias (2019) se indica que Minagri tiene como meta para el 2021 aumentar el consumo de leche per cápita a 96 litros (al 2019 estábamos en 80 litros) tomando en cuenta que la FAO recomienda un consumo de 120 litros por los cualidades y beneficios que posee este producto.

4.1.4 Entorno tecnológico

Las empresas del sector implementan la tecnología para aumentar la productividad en las diversas etapas de la cadena productiva, realizan inversiones en activo fijo mediante adquisiciones o renovación de equipos. Actualmente existen recursos para mantener productos sin necesidad de refrigeración, envasado aséptico, así como existe un sistema tecnológico a nivel de distribución que permite tener un inventario en tiempo real de los lotes de producción, todo ello permite generar una ventaja competitiva y captar nuevos mercados.

Adicionalmente, el Ministerio de Agricultura a través del Instituto Nacional de Innovación Agraria apoya a los productores para que implementen tecnología en las actividades que realizan y de esa manera obtener un mejor rendimiento de la leche. Asimismo, dada la coyuntura Covid-19, las empresas del sector están utilizando la tecnología para incrementar sus ventas a través del lanzamiento de su e-commerce.

4.1.5 Entorno ecológico

Empresas del sector están tomando conciencia de la importancia ecológica, cuidando la cadena de insumos, producción y residuos. Para muestra de ello es que en el país existe el envasado aséptico que permite reducir impactos al medio ambiente al reducir el consumo energético. Asimismo, utilizan insumos frescos, naturales y no contaminantes que ayudan a cumplir mejor con el cuidado de nuestro ambiente.

Otro punto importante es que las empresas siguen los lineamientos del Estado según el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), cuentan con certificados HACCP, los cuales están orientados a satisfacer plenamente las exigencias sanitarias modernas que impone el mercado y sobre todo asegurar la calidad al consumidor. Adicionalmente, existe en el mercado la norma ISO 14001, en la cual se reafirma el compromiso con el medio ambiente, y es una ventaja competitiva.

4.1.6 Entorno legal

En relación con el ámbito legal, se puede sostener que dentro de la normativa nacional e internacional del sector lácteos una de las más importantes es la “Norma de Leches Evaporadas” brindada por Codex Alimentarius pues permiten tener claro las normas que deben tener los productos para ser comercializados siendo la más actual la elaborada en el 2018, realizada junto

con la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Del mismo modo, en el ámbito nacional contamos con el Decreto Supremo 007-2017-Minagri Reglamento de la leche y productos lácteos aprobada en el 2017, que tiene como objetivo, establecer los requisitos que d) debe cumplir la leche y productos lácteos de origen bovino, destinados al consumo humano, para garantizar la vida y la salud de las personas. Es importante indicar que este reglamento toma como base lo indicado por el Codex Alimentarius.

Pese a contar con estos lineamientos, empresas del sector se han visto envueltos en noticias negativas a nivel internacional como la alerta brindada por la FDA por la denominación de “leche evaporada” o en Colombia por el uso de lactosueros. Estas noticias generaron en el ámbito nacional que la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (AGALEP) en el diario Gestión (2019) solicite a las autoridades que se realicen las correcciones al reglamento para que se incluyan las observaciones realizadas a nivel internacional, así como una fiscalización que corrobore que los productos lácteos cuenten con el etiquetado correspondiente.

4.1.7 Conclusiones

Del análisis PESTEL realizado podemos concluir que en el sector existen mayor número de oportunidades siendo las más importantes la priorización de la leche en el consumo por ser parte de la canasta básica familiar, el uso de la tecnología como herramienta de mejora de los procesos de producción y la nueva tendencia de los consumidores hacia alimentos saludables que generaría un nuevo nicho de negocio.

Tabla 7

Análisis PESTEL

ENTORNO	DESCRIPCIÓN ENTORNO	TIPO DE FACTOR
Entorno Político	Inestabilidad política	Amenaza
Entorno Económico	Priorización del producto por ser parte la canasta básica debido a la Covid-19.	Oportunidad
Entorno social	Nuevos hábitos de consumo saludable.	Oportunidad
	Aumento de consumidores potenciales por migración.	Oportunidad
	Fomento del aumento de consumo de leche por la FAO y MINAGRI de 80L a 120L.	Oportunidad
Entorno tecnológico	Disminución del empleo	Amenaza
	Aprovechar la tecnología como herramienta para desarrollar investigaciones eficaces.	Oportunidad
	Desarrollo de investigaciones para nuevos productos que reemplacen a la leche.	Amenaza
	Aumento del e-commerce.	Oportunidad
Entorno ecológico	Enfoque sostenible en el sector.	Oportunidad
Entorno legal	Mala imagen debido a denuncias nacionales e internacionales sobre insumos o etiquetado de leches.	Amenaza

4.2 Análisis del Microentorno

4.2.1 Rivalidad entre empresas competidores existentes

Respecto a la competencia, el mercado de productos lácteos se caracteriza por operar con una elevada concentración de empresas. Tres de ellas abastecen más del 90 % del mercado mientras que el saldo lo conforman productores artesanales (Class y Asociados, 2019). En este mercado, son tres las empresas que compiten con mayor fuerza: Leche Gloria S.A, Laive y Nestlé, en ese mismo orden de participación. La competencia se traduce en una importante variedad de productos, con una gama cada vez más amplia, con enfoque en alimentación saludable y con novedosas presentaciones en cada caso.

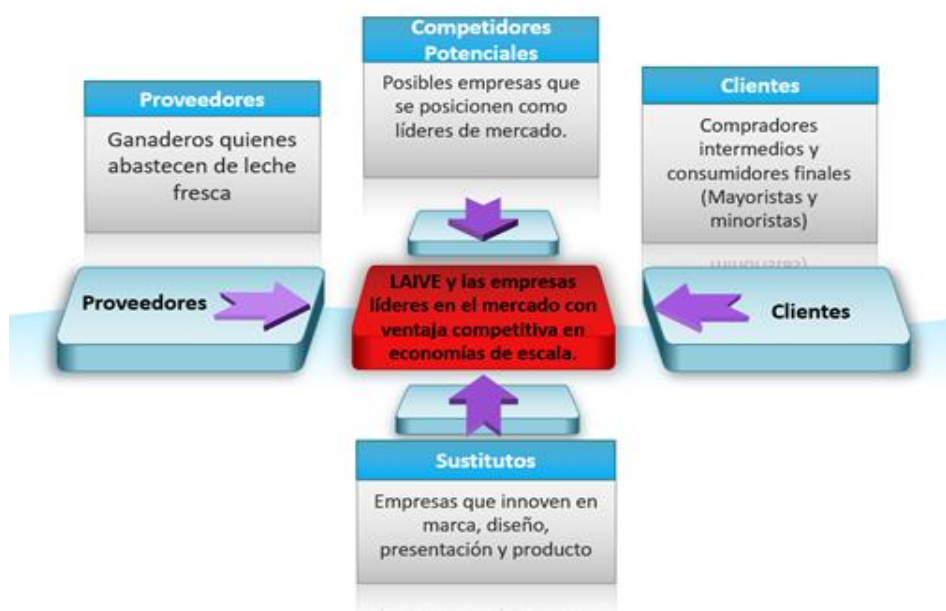
La industria lechera nacional se encuentra integrada verticalmente desde el acopio de leche hasta su distribución. Las ciudades de Lima, Arequipa y Cajamarca son las principales zonas de producción de leche fresca. En estas zonas, se ha logrado mejorar tanto las instalaciones como las técnicas ganaderas, con avances en el manejo posterior al ordeño, la introducción de acopio y enfriamiento. La industria peruana láctea está compuesta básicamente por dos líneas de negocio: lácteos, que comprende leche evaporada, leche pasteurizada y leche condensada; y derivados lácteos, que comprende productos como el yogur, queso, mantequilla, crema de leche, manjar blanco, entre otros. El ranking Brand Footprint 2020, elaborado por Kantar World Panel, indica que las principales marcas dentro de la canasta de lácteos son Gloria, Laive, Ideal, Pura Vida, Manty, en ese orden.

Finalmente, la rivalidad de los competidores hace referencia a la carrera competitiva que se da entre las empresas de la misma industria para lograr mayor participación en el mercado. Al

ser este mercado un oligopolio (Gloria, Laive y Nestlé), la guerra comercial por mayor participación se manifiesta empleando estrategias de precios bajos o diversificación de productos; es por ello, que la rivalidad entre los competidores es baja y el mercado es atractivo para nuevos competidores.

Figura 3

Las 5 fuerzas de Porter



4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En el mercado nacional de lácteos existe un oligopolio de empresas que compran materia prima y un alto número de ganaderos que la ofertan; sin embargo, a pesar de ser los principales proveedores de la industria láctea y ubicarse en diversas partes del país no generan un impacto

que pueda afectar la producción por lo que la dependencia de las empresas por la materia prima es baja; bajo este escenario, el poder de negociación de los proveedores es baja.

4.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Es un sector con mucho potencial de crecimiento tomando en cuenta que actualmente existe un oligopolio y que existen segmentos de mercado que aún no ha sido abastecido (ejemplo: productos saludables) por lo que la posibilidad de que nuevos competidores ingresen con una estrategia diferenciada a través de un enfoque de nicho de mercado es alta.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Se puede señalar que hoy en día, en Perú, no existen sustitutos importantes para los productos lácteos, ya que forman parte de la canasta familiar y mantiene una participación importante de consumo dentro de las familias peruanas en sus distintas presentaciones. En ese sentido, los productos lácteos mantienen precios competitivos y relativamente económicos para nuestro mercado, lo que dificulta aún más que puedan ser reemplazados por otros productos de consumo alternativos. También existen algunos productos, por ejemplo, los derivados de la soya o la leche de almendra, que podrían sustituir eventualmente a los lácteos; sin embargo, hoy en día los precios de estos productos son relativamente más elevados, lo que limita su consumo final y refuerza la preferencia por el consumo de lácteos. Por ello, la amenaza de sustitutos es baja y el mercado es atractivo para nuevos competidores.

4.2.5 Poder negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores está dividido en: compradores intermedios, conformado por los mayoristas y minoristas, quienes poseen un poder de negociación intermedio pues a pesar de que existe un oligopolio en el sector, se rigen por sus propios lineamientos:

stock, horarios de recepción de mercadería, etc.; y en consumidores finales, al tener poco volumen de compra tienen un poder de negociación bajo. Por todo ello, el mercado es atractivo para nuevos competidores.

4.2.6 Barreras de entrada

- Generan economías de escala, tienen una cantidad de producción que les permite tener un menor costo por unidad.
- La integración vertical permite que las tres empresas líderes del mercado (Gloria, Laive y Nestlé) se encarguen del acopio de leche fresca UHT (su principal insumo), y del procesamiento, envasado y distribución.
- Inversión alta, se requiere gran infraestructura, invertir en innovación y publicidad.
- Tecnologías y productos: Se requiere invertir en investigación y desarrollo de productos para crear valor agregado.
- Canales de distribución: Canales copados por los competidores actuales.
- Licencias y certificados: Se necesita cumplir con la normatividad peruana respecto a la producción de lácteos.

En conclusión, las barreras de entrada para nuevos competidores se encuentran en un nivel intermedio.

4.2.7 Barreras de salida

- Activos Infraestructura, maquinaria y softwares adquiridos.
- Regulaciones laborales: La empresa cuenta con un 79% de trabajadores estables por lo que su cierre generaría un costo por cese colectivo además de la repercusión social por los 1189 puestos de trabajo.

- Tradición familiar y reconocimiento empresarial en el sector industrial: marcas reconocidas en el sector y en el consumidor por lo que su cierre generaría un impacto a nivel nacional.

4.2.8 Conclusiones

Después de haber analizado las 5 diferentes fuerzas de Porter se determinan que el mercado de lácteos está conformado por un oligopolio y es atractivo para nuevos competidores.

4.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factor	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderado
O	Priorización del producto por ser parte de la canasta básica debido a la Covid-19.	0.13	3	0.39
O	Nuevos hábitos de consumo saludable.	0.13	3	0.39
O	Aumento de consumidores potenciales por migración.	0.06	2	0.12
O	Fomento del aumento de consumo de leche por la FAO y MINAGRI de 80L a 120L.	0.08	2	0.16
O	Aprovechar la tecnología como herramienta para desarrollar investigaciones eficaces.	0.08	2	0.16
O	Aumento del e-commerce	0.03	2	0.06
O	Enfoque sostenible en el sector.	0.10	2	0.20

Factor	Amenazas	Peso	Valor	Ponderado
A	Inestabilidad política	0.06	2	0.12
A	Disminución del empleo	0.10	2	0.39
A	Desarrollo de investigaciones para nuevos productos.	0.05	2	0.01
A	Mala imagen debido a denuncias nacionales e internacionales sobre insumos o etiquetado de leches.	0.19	3	0.57
Totales		1		2.57

4.2.10 Conclusiones

En base a la matriz EFE se infiere que la empresa está ligeramente por encima del promedio de las oportunidades y amenazas existentes en el sector al que pertenece.

Capítulo 5: análisis interno de la organización

5.1. Modelo de Negocio

El modelo de negocio, también conocido como Business Model Canvas, como indican Ostewalder y Pigneur es una matriz que tiene como objetivo “que una organización cree, presente y capture valor” (2010, como se citó en Marbaise, 2017) por lo que es lógico que sus componentes sean los más importantes para ella y que sea de fácil lectura y comprensión para todos los individuos de la organización.

5.1.1 Propuesta de valor

El objetivo de Laive es: “Ser la empresa peruana referente de alimentos saludables y nutritivos”. Si bien Laive ocupa el 2do lugar en la posición de mercado, la diferencia con su principal competidor es considerable, por lo que proponer una variedad de productos, orientados a una vida saludable y con un enfoque de innovación continuo constituye la propuesta de valor y la generación de una ventaja competitiva en el tiempo para Laive.

Así la propuesta de valor de Laive también se respalda en sus atributos de confianza y precio, lo cual se evidencia en el ranking Brand Footprint 2020, elaborado por Kantar World Panel, donde se indica que las principales marcas dentro de la canasta de lácteos son Gloria, Laive, Ideal, Pura Vida, Manty.

5.1.2 Clientes

Laive apela a la constante diversificación de sus productos a través de los cuales intenta satisfacer las necesidades de sus clientes buscando así un mejor posicionamiento en el mercado. Ahora bien, esta diversificación de productos responde a las características del consumidor final, es por ello por lo que la estrategia de Laive está basada en llegar a la mayor cantidad de personas sin distinción de segmento, nivel socioeconómico o edad. Sin embargo, es importante señalar que los principales clientes de Laive son las cadenas de autoservicios, distribuidores mayoristas y minoristas, entre otros.

5.1.3 Relación con clientes

Hoy en día Laive busca una relación más cercana con sus clientes, por esta razón y antes del contexto COVID-19, gracias a su sólida presencia en las grandes cadenas de supermercados y autoservicio, su estrategia estaba más enfocada a la interacción directa y personal con los clientes

por medio de campañas de marketing y degustaciones. Sin embargo, a partir de la pandemia, la estrategia tuvo que migrar a la utilización de otros medios digitales, pero manteniendo el nivel de atención y satisfacción hacia el usuario final. Por esta razón, se reforzó la atención por medio de la página web, línea telefónica las redes sociales y aplicaciones como el WhatsApp.

5.1.4 Canales

Se dividen en dos tipos: la venta directa basada en la venta e-commerce o por medio de la página web; y la venta indirecta, distribuida en el canal tradicional compuesto por los distribuidores mayoristas y minoristas, el canal moderno donde se encuentran las grandes cadenas de *retail* y autoservicio y el *food service*, basado en contratos exclusivos, socios estratégicos, con otras instituciones o negocios.

5.1.5 Estructura de ingresos

Para que Laive sea un negocio rentable su estructura de ingresos tiene que ser sólida; por tal razón, actualmente sus ingresos están distribuidos en: Lácteos (47%), UHT, jugos y leches (35%), Cárnicos (13%), entre otros (4%), lo cual le permite actualmente mantener de manera sostenible su posicionamiento en el mercado local.

5.1.6 Actividades claves

Esas actividades primordiales que se realizan día a día son: los procesos de acopio, producción, calidad, comercialización y marketing, así como el desarrollo de nuevos productos de manera constante.

5.1.7 Recursos claves

Para que Laive pueda llevar a cabo su producción, cuenta con los siguientes recursos claves y propios:

- Infraestructura: Sedes y terrenos, la cual se ha ido expandiendo con el crecimiento de la organización.
- Tecnología: Compuesta por los equipos y maquinarias que han hecho que los procesos de producción sean eficientes y con altos estándares de calidad.
- Marca: Posicionada con los años y que sigue manteniendo su prestigio gracias a la confianza y satisfacción del usuario.

Laive también requiere de otros recursos clave para poder cumplir con sus objetivos y su estrategia de negocio, tales como son la adquisición de nuevo talento acorde a las necesidades del mercado, la retención del conocimiento y el background acumulado desde sus inicios, esto sumado a la búsqueda constante de nuevas patentes que aseguren la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

5.1.8 Socios claves

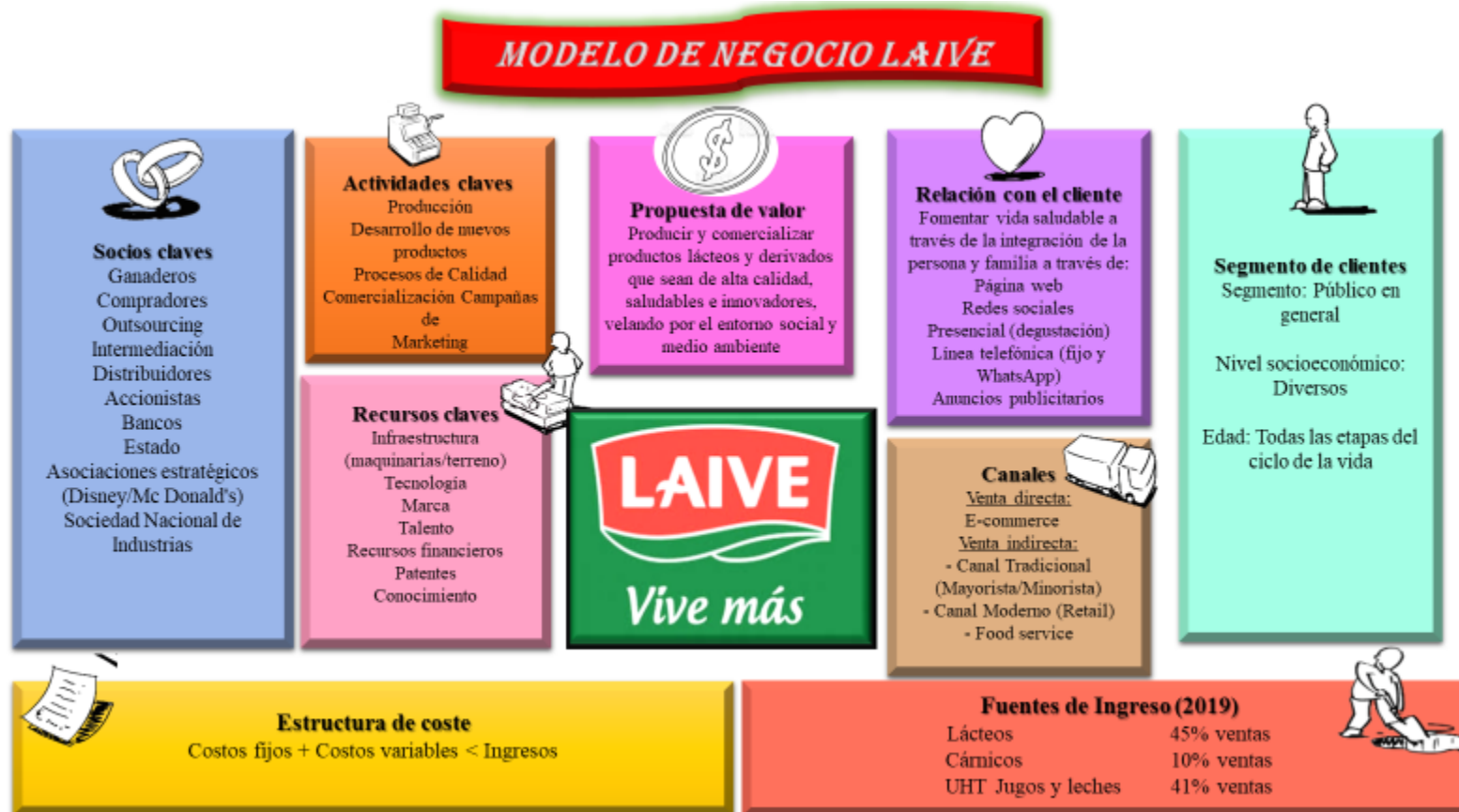
Se ha identificado como socios claves a los proveedores de la materia prima (ganaderos), compradores, distribuidores, intermediarios y accionistas, así como los partners más importantes tanto a nivel público como privado tales como los bancos, la Sociedad Nacional de Industrias, el MINAGRI y aliados estratégicos a largo plazo como Disney y McDonald's.

5.1.9 Estructura de costos

Se han identificado los siguientes costos fijos y variables como son los insumos, costos de producción, impuestos, pago a proveedores, infraestructura, pago a proveedores, costos de personal, inversiones, servicios básicos, equipos y tecnología, marketing y publicidad, así como gastos de inventario.

Figura 4

Modelo de negocio Laive (fuente propia)



5.2 Cadena de valor

De acuerdo con lo mencionado por Magretta (2014a), la cadena de valor incluye todas las acciones que debe seguir la compañía para diseñar, producir, distribuir, y apoyar sus productos. Para Laive, éstas van desde la recepción de materia prima hasta el servicio post venta considerando diversas actividades que se explican a continuación en la figura 5:

Figura 5

Cadena de valor Laive



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la importancia de analizar la cadena de valor es identificar los procesos/actividades y de sus costos/gastos que generan con la finalidad de aminorarlos (Magretta, 2014b). Basados en este concepto podemos indicar que los factores claves de éxito en las actividades primarias son:

- Logística interna: Compra y almacenamiento de la materia prima.
- Operaciones: Planificación de la producción

- Logística externa: Planificación de la distribución a nivel nacional.
- Marketing y ventas: Impulso de nuevos productos, campañas por estación.

Es importante precisar que el insumo principal de Laive es de corta expiración por lo que es necesario que tanto el área de Logística y de Producción coordinen para que el tiempo en que el insumo se encuentra en almacenaje interno sea el menor posible. El área de producción y comercial también deberán coordinar para que lo producido vaya acorde a lo vendido y que Logística no cuente con un sobre stock almacenado pues incrementa los costos. Tomando de base ello es que Laive en el 2020 creó la gerencia de Inteligencia de Negocios que tiene como finalidad unir todas las áreas mencionadas con la finalidad de hacerlas más eficientes y reducir los costos en base a los tiempos que toma cada proceso.

Por otro lado, se tiene que evitar gastos no contemplados en los presupuestos anuales que conlleva a una menor producción, así como tener trabajadores que no realicen ninguna labor como las paradas de planta por mantenimiento de las máquinas. En base a esto último, es necesario mencionar la importancia de la coordinación con Recursos Humanos para obtener opciones ante diversos casos que se pudieran presentar.

5.3 Matriz VRIO y ventaja competitiva

Tabla 9

Matriz VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organización)

Factores	V	R	I	O	Resultado
Talento					
Personal entrenado y especialista en el proceso de producción	✓	x	x	x	1
Equipo de Innovación y Desarrollo	✓	✓	x	x	2
Procesos					
Proceso de producción	✓	✓	x	x	2
Proceso de innovación y desarrollo	✓	✓	x	x	2
Proceso de mejora continua	✓	x	x	x	1
Recursos					
Marca	✓	✓	✓	✓	4
Cultura organizacional	✓	✓	✓	x	3
Propiedad Intelectual	✓	✓	✓	✓	4
Alianzas estratégicas	✓	✓	x	x	2
Infraestructura y maquinarias	✓	✓	x	x	2

A partir del análisis VRIO realizado en Laive, se desprenden las siguientes ventajas competitivas:

- Ventajas competitivas sostenibles: La marca Laive y la propiedad intelectual.
- Ventajas competitivas sin explotar: La cultura organizacional de Laive pues es un factor que aún la empresa está por aprovechar.
- Ventaja competitiva temporal: Equipo de innovación y desarrollo, proceso de producción, innovación y desarrollo, alianzas estratégicas, la infraestructura, maquinarias de Laive, si bien cuenta con todo ello, no termina siendo un factor diferenciador frente a sus competidores.

5.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos, como indica D'Alessio (2008), nos permite mencionar las fortalezas y debilidades de la empresa analizada y cómo repercutirán en el desempeño para que la misma sea exitosa en su sector.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortalezas	Factores	Peso	Valor	Ponderación
F	Marca reconocida en el mercado	0.10	4	0.40
F	Innovación constante de productos	0.10	4	0.40
F	Alianzas estratégicas corporativas	0.07	3	0.21
F	Cumplimiento de los estándares de calidad locales y globales	0.12	4	0.48

F	Propiedad intelectual	0.03	3	0.09
F	Proceso de producción e innovación	0.07	4	0.28
		0.49		1.86
Debilidades	Factores	Peso	Valor	Ponderado
D	Diversificación en otras líneas de productos	0.10	1	0.10
D	Estrategia de marketing y publicidad	0.08	2	0.16
D	Posicionamiento en el mercado	0.10	1	0.10
D	Infraestructura - maquinarias y equipos	0.03	2	0.06
D	Inversión y desarrollo en tecnología	0.08	2	0.16
D	Comunicación y coordinación interna	0.12	1	0.12
		0.51		0.7
Totales		1		2.56

Se observa un valor de 2.56, demostrando que en Laive predominan ligeramente las fortalezas sobre las debilidades; sin embargo, a pesar de que se encontró un valor relativamente mayor en las fortalezas, consideramos que algunas debilidades como la diversificación, el posicionamiento y la comunicación tienen un peso mayor por el impacto que podrían generar en el éxito o fracaso de la empresa.

5.5 Conclusiones

En base a lo mencionado por Magretta (2014c), la competencia estratégica significa escoger una ruta distinta a la de los demás. En vez de competir para ser las mejores, las compañías pueden -y deberían- *competir para ser únicas*. A partir de ello y del análisis interno de la empresa se puede indicar que Laive tiene una estrategia competitiva de diferenciación orientada a la innovación de productos enfocados a mejorar el bienestar y la salud de las personas, la cual está sustentada por su ventaja competitiva, que surge a través de los años al consolidarse como una marca pionera en la introducción de productos y que busca mejorar las características de sus productos actuales, lo que les permite determinar un precio acorde a sus costos con generación de rentabilidad.

Con respecto a la estrategia de crecimiento, Laive se enfoca en los mercados tradicionales ofreciendo nuevos productos y mejorando los actuales para lo cual la empresa se preocupa por revisar constantemente sus procesos de producción, almacenamiento, distribución y compras de materias primas, e invertir recursos en sus áreas de calidad, innovación y desarrollo para mantener su competitividad y posicionamiento en el mercado.

Capítulo 6: diagnóstico - intervención

6.1 Objetivos

Objetivo general

Conocer la percepción de los operarios sobre las acciones de comunicación interna realizadas en la empresa; así como su proceso actual.

Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y formas de comunicación del personal operativo.
- Conocer el proceso de comunicación interna actual
- Conocer las opiniones de los especialistas externos sobre la comunicación interna

6.2 Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar

El área de Gestión Humana de Laive actualmente cuenta con una gerencia y divide sus procesos de gestión en las siguientes áreas:

- Administración de Personal y Compensaciones: Responsable de los procesos desde el ingreso del trabajador hasta la salida de este. Además, realiza el presupuesto anual del área y analiza los gastos mensuales.
- Bienestar Social: Se encarga de los procesos relacionados al bienestar de los trabajadores, como el trámite de los descansos médicos, subsidios, beneficios, etc.
- Gestión del Talento: Responsable de los procesos de selección, capacitación, desarrollo y comunicación interna a nivel nacional.
- Legal y Laboral: Administra los procesos legales-laborales de la empresa, así como los reglamentos internos, aplicación de sanciones al personal, negociación con el sindicato de trabajadores, etc.
- Seguridad y Salud en el trabajo: Encargada de gestionar las políticas y procedimiento de Seguridad y Salud en el trabajo de acuerdo con la ley en cada una de las áreas y sedes de la empresa.

6.1.1. Relación del área de Gestión Humana y la comunicación interna

Acorde a los objetivos que tiene la gerencia de Gestión Humana: no accidentes y mejorar el clima laboral en el personal operario, actualmente se están realizando acciones que permitan gestionar la comunicación interna de manera más eficaz, acciones como estandarizar los comunicados de acuerdo a la temática que contienen, crear grupos de WhatsApp de modo que

sea más fácil el acceso a los operarios de la información, realizar desayunos con la gerencia, entre otros, que tienen como finalidad acercar al trabajador hacia la empresa.

Para reforzar esto último, el área de Gestión Humana tiene también como principal componente a los líderes de la organización. Es por ello por lo que su entrenamiento, capacitación e involucramiento con la comunicación son los puntos más importantes para el área. Tomando como base lo mencionado en el punto anterior y por ende la importancia de la comunicación interna en la empresa, se realizó un diagnóstico de este.

Para iniciar el diagnóstico de los medios y canales de comunicación es importante mencionar que la empresa no cuenta con un área de comunicación interna y tampoco se cuenta con un profesional especialista en esta materia. En general, todas las actividades relacionadas forman parte del alcance de las funciones de la Sub-Gerencia del área de Gestión del Talento. En adición, se debe indicar que la empresa Laive cuenta con un portal propio (<http://b2b.laive.com.pe/>), herramienta disponible para todos los trabajadores y que brinda acceso a los documentos de obligación laboral como son las boletas de pago, CTS, vacaciones, entre otros, así como otros documentos como las políticas y procedimientos de la empresa.

Como se puede observar, sólo 07 de los medios autorizados en su procedimiento están dirigidos a la población de operarios u obreros a pesar de representar más del 70% de la población total de la compañía. Entre los medios de comunicación utilizados en esta población se encuentran:

- Boletín: Emitido bimensualmente y brinda información de diferentes áreas de manera resumida, entre ellas ventas, salud y novedades de la empresa en general. Esto

permite que los trabajadores tengan información constante de lo que ocurre en la empresa.

- Circular: brindarse brinda noticias oficiales sobre cambios de horarios, cambios en los beneficios actuales, entre otros.
- Medios Audiovisuales: Se cuenta con televisores y protectores de pantalla en las PC sólo para la exhibición de piezas gráficas.
- Periódicos murales: Muestran los últimos proyectos de la empresa como también los nuevos beneficios y capacitaciones que se les da al trabajador.
- Inducciones: Espacios sincrónicos y asincrónicos de inducción al personal donde se brinda la información concerniente a la empresa, los procesos de Gestión Humana y de seguridad.
- Capacitaciones: Espacios de aprendizaje sincrónicos y asincrónicos brindados al personal a solicitud del área (capacitaciones técnicas) o por cumplimiento legal (ejemplo: curso sobre el hostigamiento sexual-laboral).
- Volantes: Documentos que se emiten y difunden con todo el personal que asiste de forma presencial a planta, cuyo objetivo es reforzar algún comunicado o aviso publicado en otros medios (ejemplo: campañas de salud).

También se cuentan con medios de comunicación informales los cuales están relacionados al uso de aplicativos o redes sociales (mensajes de texto, grupos de WhatsApp, Facebook, etc.).

En cuanto al proceso, cuando surge la necesidad de comunicar internamente algún tema en particular ya sea de forma general o focalizada a un área o población en específico, se tienen que cumplir con las siguientes etapas:

- Fase Inicial: Se recibe un requerimiento de comunicación por cada actividad del área solicitante.
- Fase de Definición de Estrategia: Se revisa la estrategia de la comunicación junto con el área solicitante y se establecerán los canales idóneos y las posibles fechas de emisión.
- Fase de Desarrollo y Diseño: Se procede con el desarrollo de la pieza gráfica en base a los lineamientos y estrategia definidos en la fase anterior.
- Fase de Revisión: Se envía la pieza terminada al área solicitante para su aprobación.
- Fase de Modificación: Se procede con las modificaciones indicadas por el área solicitante hasta contar con su aprobación para el envío.
- Fase de Lanzamiento: Se empieza con la difusión de la pieza o comunicado interno mediante los canales establecidos para dicha campaña según el cronograma.

El procedimiento evidencia la falta de involucramiento de los líderes de la empresa en las comunicaciones, ya que sólo se menciona los líderes del área de Gestión Humana como responsables máximos y aprobadores de las comunicaciones emitidas por todos los medios de comunicación, lo cual podría distar de las expectativas reales del área solicitante o de las necesidades del usuario final (trabajadores).

Por último, si bien se menciona el uso de medios informales como mensajes de texto, los grupos de WhatsApp o las redes sociales como el Facebook, es importante señalar que hoy en día estos medios son los más utilizados en materia de comunicación interna en las organizaciones.

6.2. Determinación de la muestra personas y grupos que proveerán la información

6.2.1 Muestra

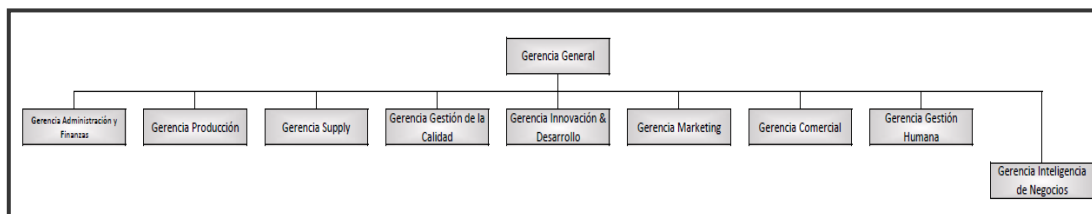
Laive, al 31 de diciembre del 2020, está conformada por 1201 trabajadores

Tabla 11

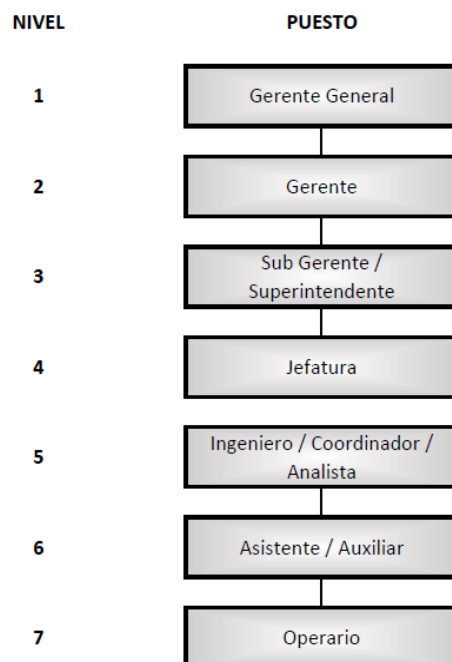
Distribución de trabajadores de Laive a Diciembre 2020

Personal	Lima	Arequipa	Majes	Total
Administrativo	252	12	8	272
Operativo	819	77	33	929
TOTAL	1071	89	41	1201

Fuente: Memoria Anual “Laive” 2020

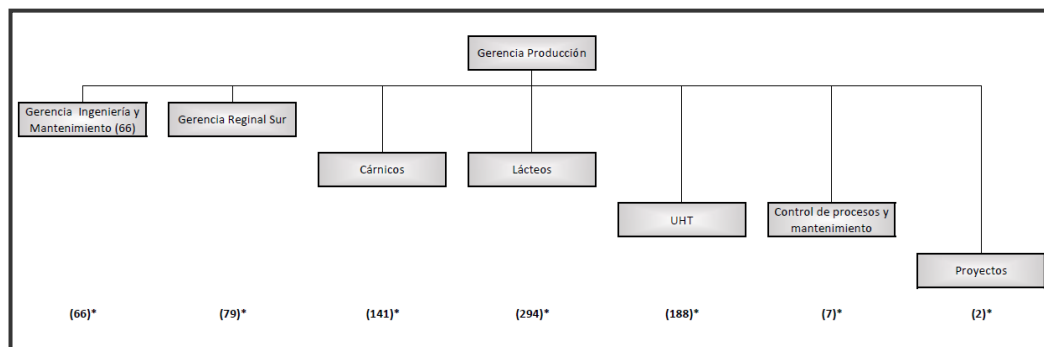


Y se encuentran distribuidos en las siguientes gerencias:



Asimismo, se clasifican en los siguientes niveles:

De todo ese universo, se consideró para la determinación de personas del *core* del negocio; en este caso, la gerencia de Producción, específicamente el personal operativo pues además representan 56% del total de trabajadores. A continuación, en la figura se esquema cómo se compone la gerencia de Producción:



*Número de trabajadores por área.

Debido a que Lácteos, UHT y Cárnicos son áreas que realizan actividades netamente de producción que tienen como sede Ate (Lima), se ha optado por escogerlas para determinar la muestra. Asimismo, dentro de estas áreas de trabajo sólo se tomará el nivel operativo en el que se encuentran los siguientes puestos: supervisor, encargado de producción, maestro maquinista, formulador, ayudante producción, almacenero y ayudante general.

Para la identificación de la muestra se seleccionó todos los puestos menos al supervisor y encargado de producción pues éstos tienen personal a cargo por lo que la población a considerar sería 547 trabajadores. Considerando que la población es de 547 operarios y la cantidad de la muestra es de 226 personas a encuestar, la muestra necesaria para cada estrato sería: $226/547=0.38$.

Muestra cuantitativa: Como las variables son latentes se usará la siguiente fórmula¹:

$$N = \text{máx.} (10 \times \text{cantidad de preguntas del instrumento}; 200) = \text{máx.} (10 \times 14; 200) = 200$$

¹ Según Rositas, J (2014) Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento

Muestra cualitativa: Se considerará una muestra variada (Líderes sindicales, profesionales de recursos humanos, operarios claves) hasta llegar al punto de saturación.

6.3. Análisis y resultados de aplicación de las herramientas

6.3.1. Encuestas

Como se indicó en el capítulo II, se seleccionó como instrumento el cuestionario CSQ de Downs-Hazen traducido al español, manteniendo las preguntas más parecidas a la versión original. Asimismo, de las 7 dimensiones que contiene fueron seleccionados 5, ya que se alinean mejor al objetivo de estudio de la investigación: Integración Organizacional, Información Corporativa, Clima de comunicación, Comunicación horizontal e informal entre los empleados, Calidad de comunicaciones internas.

Del total de la muestra seleccionada (226), se aplicaron en total 218, que representan el 96% de la población; vía telefónica y virtual utilizando la plataforma Google forms² como herramienta de almacenamiento de la información.

Encuesta sobre comunicación interna

Recuerde:

- ✓ Se mantendrá en reserva la información brindada.
- ✓ No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo su opinión sobre cómo se desarrolla la comunicación interna en Laive

Los encuestados presentan las siguientes características:

Tabla 12

² <https://forms.gle/CJMUXPwyiPZSm3mr8>

Tiempo de servicio de encuestados

Área/Cantidad de años de servicios	3 meses a 3 años	3 a 5 años	5 a 10 años	10 años a más	Total
Planta Cárnicos	34	6	11	5	56
Planta Lácteos	38	18	18	23	97
Planta UHT	22	9	24	10	65
Total					218

La gran mayoría de los trabajadores que laboran en cárnicos y lácteos tienen un tiempo mínimo de servicio de 3 meses y máximo de 3 años (16% y 17%); sin embargo, si visualizamos la planta de UHT vemos que tanto los que se encuentran en ese rango como los que tienen 5 a 10 años tienen casi la misma proporción, 10% y 11% respectivamente.

Tabla 13*Edad y sexo de encuestados*

Área	Promedio de edad	Número trabajadores Femenino	Número trabajador es Masculino	Total
Superintendencia Planta Cárnicos	31	10	46	56
Superintendencia Planta Lácteos	32	19	78	97

Superintendencia Planta	9	56	65
UHT	32		

El promedio de edad en todas las plantas es de 32 años.

El 83% es de sexo masculino mientras que el sexo femenino representa sólo el 17%.

Estos análisis serán considerados al momento de realizar el plan de comunicación pues nos permite tener conocimiento del perfil que presentan los trabajadores de esas áreas.

Asimismo, se presentan los siguientes resultados:

Dimensión 1: Integración Organizacional

Pregunta “Recibo información sobre mi progreso en el trabajo”:

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (11) y “de acuerdo” (126) representan el 63% de la muestra; a diferencia del 37% que considera que no recibe información sobre el progreso en el trabajo. Asimismo, se ha podido observar en la casilla “comentarios y/o sugerencias” de la encuesta aplicada, que los trabajadores consideran importante que sus jefes le brinden una retroalimentación resaltando también sus logros.

Pregunta “Recibo información de actividades organizadas para los trabajadores”:

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (13) y “de acuerdo” (169) representan el 83% de la muestra; a diferencia del 17% que considera que no recibe información de las actividades organizadas. Asimismo, en la casilla “comentarios y/o sugerencias” precisan que toda comunicación debe ser informada de forma oportuna con la debida anticipación.

Pregunta “Recibo información sobre los objetivos de mi área de trabajo”:

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (14) y “de acuerdo” (159) representan el 79% de la muestra, a diferencia del 21% que manifiesta que no recibe información sobre los objetivos de su área de trabajo.

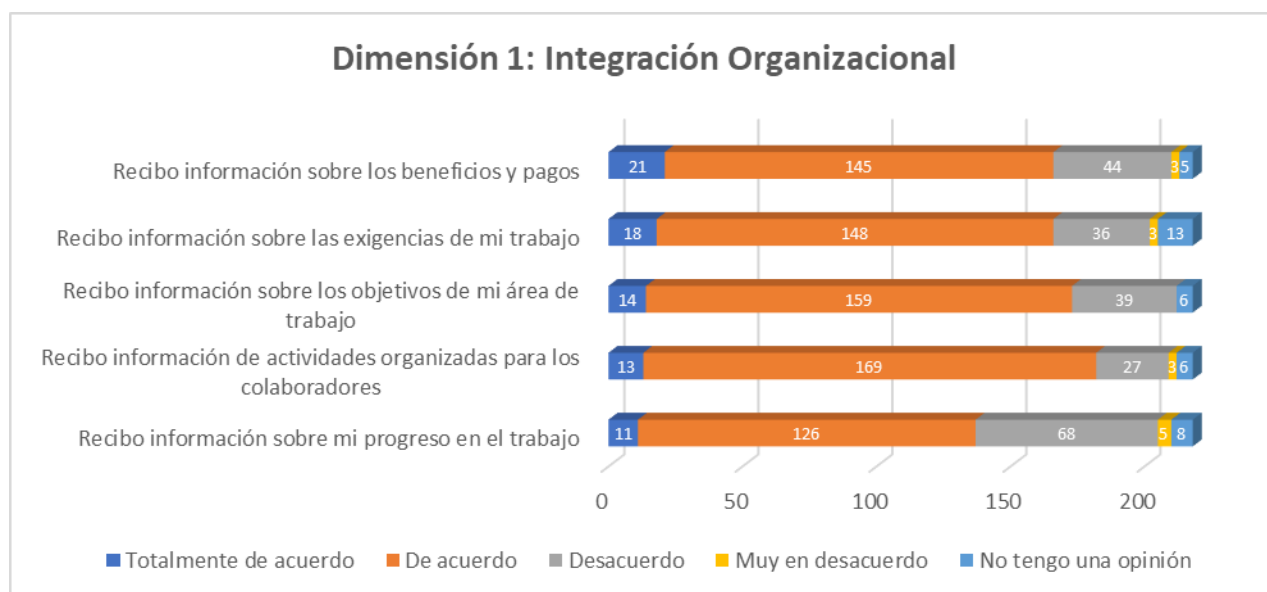
Pregunta “Recibo información sobre las exigencias de mi trabajo”:

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (18) y “de acuerdo” (148) representan el 76% de la muestra, a diferencia del 24% que indica que no recibe información sobre las exigencias de su trabajo.

En ambos casos están asociados al liderazgo que debe ejercer los jefes directos, por lo cual es necesarios reforzar la comunicación jefe-operario a través de conversaciones cara a cara más que solo publicar en los murales, tal como señalan los mismos trabajadores en encuesta.

Pregunta “Recibo información sobre los beneficios y pagos”:

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (21) y “de acuerdo” (145) representan el 76% de la muestra, a diferencia del 24% que manifiesta que no recibe información sobre los beneficios y pagos. Asimismo, en la casilla “comentarios y/o sugerencias” precisan que la información debe ser transmitida considerando que existe también personal operario mayores de edad que no necesariamente usan la redes sociales o correos, así como manifiestan rediseñar la ubicación de los murales.



De los resultados mostrados, en la dimensión 1 “Integración Organizacional” podemos observar que en promedio el 76% de los encuestados lo está valorando de forma positiva, considerando que un 24% de los encuestados muestra un grado de disconformidad, siendo la mayor brecha quienes afirman que no reciben información sobre el progreso de su trabajo. Es importante precisar que los encuestados manifiestan mejorar la oportunidad de la comunicación; es decir el aviso con anticipación.

Dimensión 2: Información Corporativa

Pregunta “Recibo información sobre las políticas y objetivos de la organización”:

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (18) y “de acuerdo” (156) representan el 80% de la muestra; a diferencia del 20% que considera que no recibe información sobre las políticas y objetivos de la organización.

Pregunta “Recibo información sobre las acciones que afectan a la organización”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (8) y “de acuerdo” (120) representan el 59% de la muestra; a diferencia del 41% que considera que no recibe información sobre las acciones que afectan a la organización. Esto significa que a los operarios no están recibiendo información de este tipo; sin embargo, sería pertinente que conozcan de manera general para que puedan lograr un mayor compromiso con las metas de la organización.

Pregunta “Recibo información sobre los resultados de la organización”

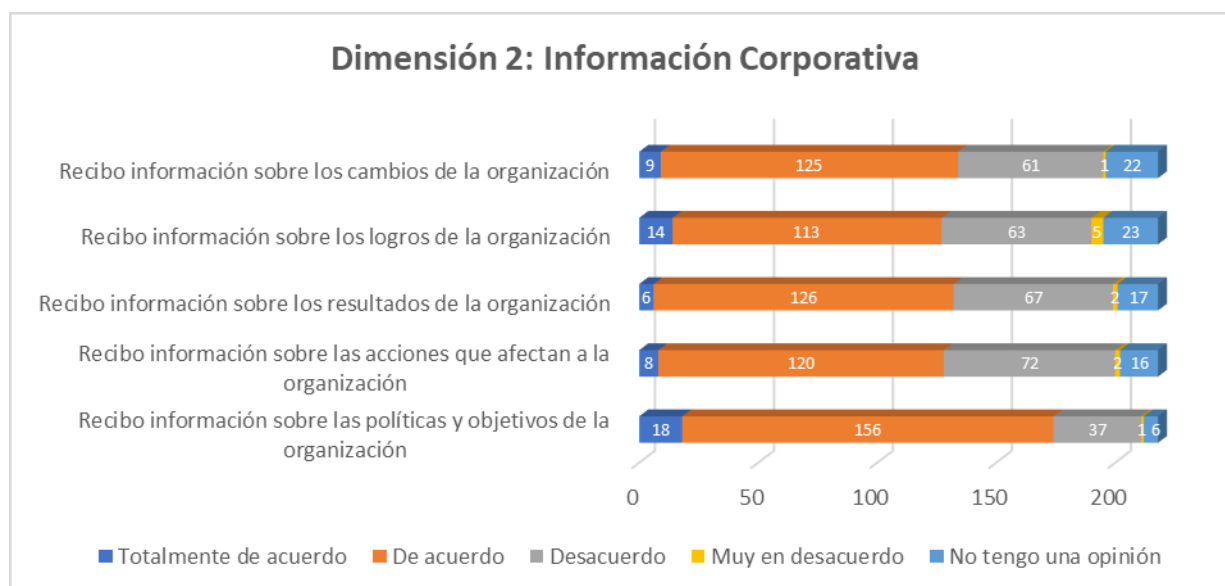
Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (6) y “de acuerdo” (126) representan el 61% de la muestra; a diferencia del 39% que considera que no recibe información sobre los resultados de la organización.

Pregunta “Recibo información sobre los logros de la organización”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (14) y “de acuerdo” (113) representan el 58% de la muestra; a diferencia del 42% que considera que no recibe información sobre los logros de la organización. Esto representa casi cerca del 50% de encuestados, y va en congruencia con la información recabada en la casilla “comentarios y/o sugerencias” en la cual se identifica que los trabajadores desean recibir un mayor reconocimiento de sus logros.

Pregunta “Recibo información sobre los cambios de la organización”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (9) y “de acuerdo” (125) representan el 61% de la muestra; a diferencia del 39% que manifiesta que no recibe información sobre los cambios de la organización.



De los resultados mostrados, de la dimensión 2 “Información Corporativa” podemos observar que en promedio el 64% de los encuestados lo está valorando de forma positiva, así como un 36% de los encuestados muestra un grado de disconformidad, siendo la mayor brecha quienes afirman que no reciben información sobre los logros/resultados de la organización, o sobre acciones/cambios que afectan a la organización.

Cabe mencionar que esta dimensión ha obtenido la mayor brecha comparada con el resto de las demás dimensiones de la encuesta.

Dimensión 3: Clima comunicacional

Pregunta “Recibo información que me motiva y entusiasma a conseguir las metas”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (15) y “de acuerdo” (147) representan el 74% de la muestra; a diferencia del 26% que manifiesta que no recibe información que le motive o entusiasme a conseguir las metas. En la casilla comentarios y/o sugerencias los trabajadores consignaban que deseaban una mayor motivación e incentivos para realizar su trabajo.

Pregunta “Las personas en mi organización tienen una gran habilidad como comunicadores”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (11) y “de acuerdo” (148) representan el 73% de la muestra; a diferencia del 27% que manifiesta que las personas en la organización no tienen una gran habilidad como comunicadores.

Pregunta “Recibo información que me hacen sentir identificado y como parte de la organización”

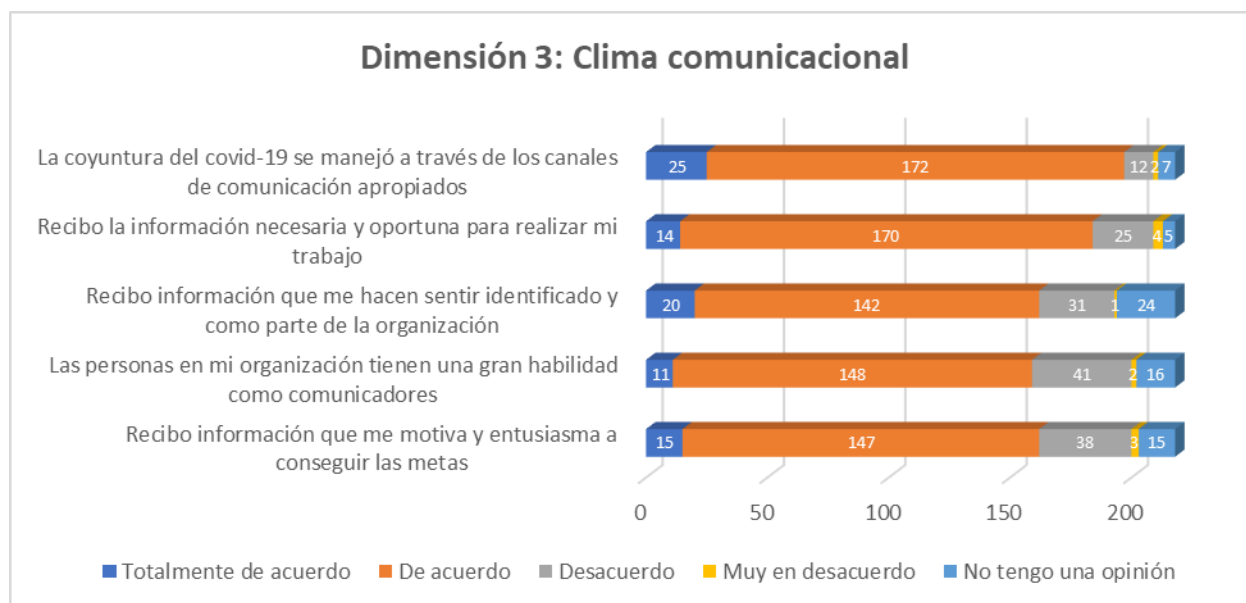
Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (20) y “de acuerdo” (142) representan el 74% de la muestra; a diferencia del 26% que manifiesta que no recibe información que le haga sentir identificado y parte de la organización.

Pregunta “Recibo la información necesaria y oportuna para realizar mi trabajo”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (14) y “de acuerdo” (170) representan el 84% de la muestra; a diferencia del 26% que manifiesta que no recibe información necesaria y oportuna para realizar su trabajo.

Pregunta “La coyuntura del covid-19 se manejó a través de los canales de comunicación apropiados”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (25) y “de acuerdo” (172) representan el 90% de la muestra; a diferencia del 10% que manifiesta que la coyuntura del covid-19 no se manejó a través de los canales de comunicación apropiados.



De los resultados mostrados, de la dimensión 3 “Clima comunicacional” podemos observar que en promedio el 79% de los encuestados lo está valorando de forma positiva, considerando que un 21% de los encuestados muestra un grado de disconformidad, siendo la mayor brecha quienes afirman que las personas en la organización no tienen una gran habilidad como comunicadores, seguido por la información que reciben no les motiva o entusiasma a conseguir las metas, así como manifiestan que no reciben información que les haga sentir identificado y como parte de la organización.

Es importante mencionar que, el más valorado en esta dimensión es el manejo de los canales de comunicación durante la coyuntura del covid-19.

Esta dimensión se ubica en el top de las 5 dimensiones con mayor aceptación.

Dimensión 4: Comunicación horizontal e informal entre los empleados

Pregunta “Las comunicaciones dentro de la organización no se dan principalmente por rumores”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (14) y “de acuerdo” (120) representan el 61% de la muestra; a diferencia del 39% que manifiesta que la comunicación dentro de la organización se da principalmente por rumores, lo que hace que el tipo de comunicación en la organización tienda hacia la informalidad.

Pregunta “La comunicación entre los trabajadores es clara y precisa”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (17) y “de acuerdo” (161) representan el 82% de la muestra; a diferencia del 18% quienes consideran que la comunicación entre los trabajadores no es clara y precisa.

Pregunta “Las comunicaciones se adaptan frente a los cambios y emergencias que puedan surgir en la organización”

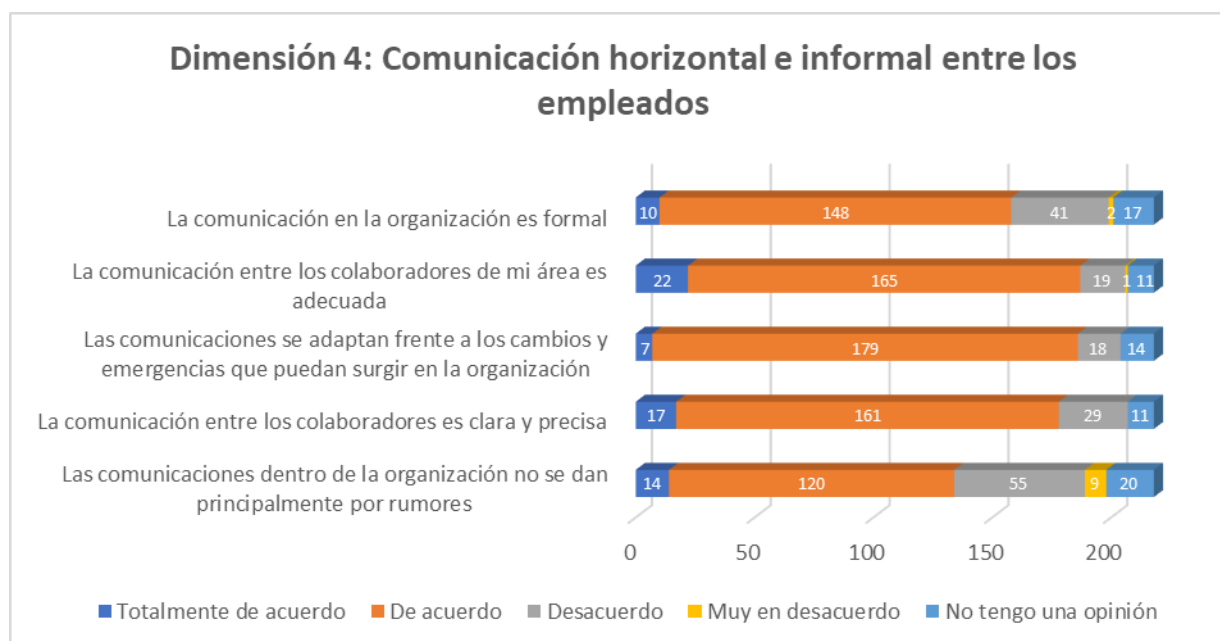
Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (7) y “de acuerdo” (179) representan el 85% de la muestra; a diferencia del 15% quienes consideran que las comunicaciones no se adaptan frente a los cambios y emergencias que puedan surgir en la organización.

Pregunta “La comunicación entre los trabajadores de mi área es adecuada”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (22) y “de acuerdo” (165) representan el 86% de la muestra; a diferencia del 14% quienes consideran que la comunicación entre los trabajadores del área no es adecuada.

Pregunta “La comunicación en la organización es formal”

Las personas que están “Totalmente de acuerdo” (10) y “de acuerdo” (148) representan el 72% de la muestra; a diferencia del 28% quienes consideran que la comunicación en la organización es informal.



De los resultados mostrados, de la dimensión 4 “Comunicación horizontal e informal entre los empleados” podemos observar que en promedio el 77% de los encuestados manifiestan conformidad a las preguntas planteadas, así como un 23% de los encuestados muestra cierto grado de disconformidad, siendo la mayor brecha quienes afirman su desacuerdo que las comunicaciones dentro de la organización no se dan principalmente por rumores, seguido por quienes manifiestan su desacuerdo en que la comunicación en la organización es formal.

Lo más valorado en esta dimensión es la adaptación de la comunicación frente a emergencias, seguido por la comunicación de los compañeros de la misma área, con la acotación que en la casilla de los comentarios y/o sugerencia manifiestan que debe existir un mayor compañerismo, y apoyo entre los trabajadores antiguos y nuevos.

Dimensión 5: Calidad de comunicaciones internas

Pregunta: “La información que recibo en las publicaciones internas de la organización es interesante y de ayuda”

Las personas que están Totalmente de acuerdo (26) y de acuerdo (175) representan el 92 % de la muestra; a diferencia del 8% quienes consideran que las publicaciones internas no son interesantes ni de ayuda.

Pregunta: “Los eventos internos que se organizan son comunicados de manera oportuna”

Las personas que están Totalmente de acuerdo (16) y de acuerdo (140) representan el 72 % de la muestra; a diferencia del 28% quienes consideran que la comunicación de los eventos internos no es comunicada oportunamente.

Pregunta: “Las comunicaciones que recibo de la organización son claras y concisas”

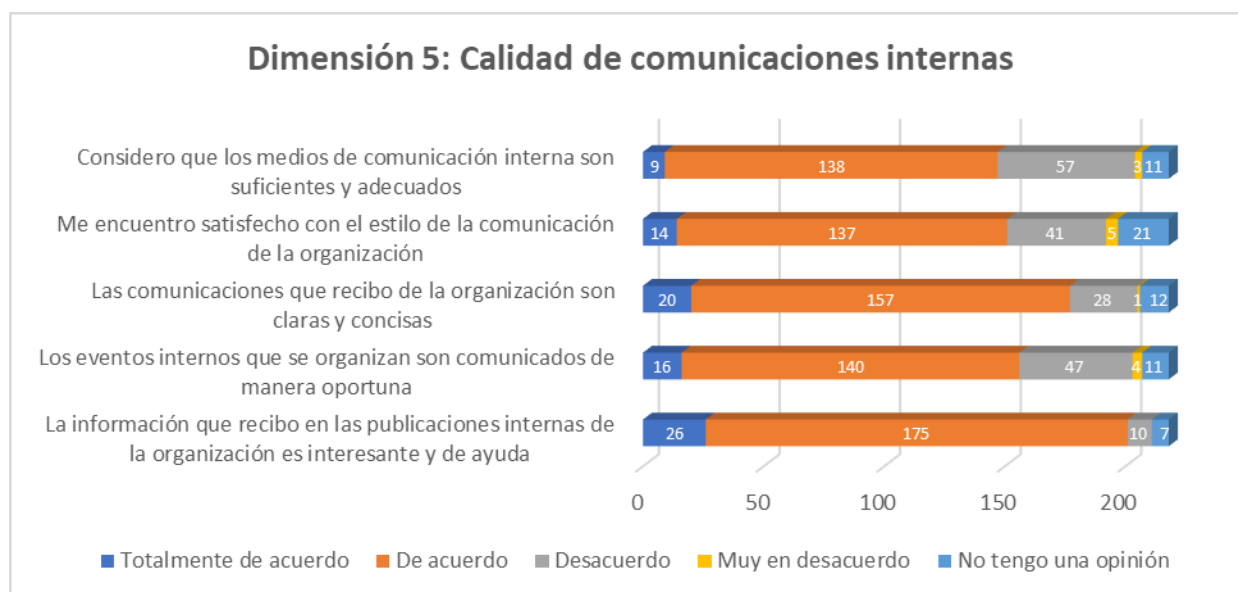
Las personas que están Totalmente de acuerdo (20) y de acuerdo (157) representan el 81% de la muestra; a diferencia del 19% que considera que las comunicaciones que recibe no son claras y concisas.

Pregunta: “Me encuentro satisfecho con el estilo de la comunicación de la organización”

Las personas que están Totalmente de acuerdo (14) y de acuerdo (137) representan el 69% de la muestra; a diferencia del 31% quienes consideran que no se encuentran satisfechos con los medios de comunicación son suficientes y adecuados.

Pregunta: “Considero que los medios de comunicación interna son suficientes y adecuados”

Las personas que están Totalmente de acuerdo (9) y de acuerdo (138) representan el 67% de la muestra; a diferencia del 33% que considera que la comunicación interna no es suficiente y adecuada.



De los resultados mostrados, de la dimensión 5 “Calidad de comunicaciones internas” podemos observar que en promedio el 76% de los encuestados manifiestan conformidad a las preguntas planteadas, así como un 24% de los encuestados muestra cierto grado de disconformidad, siendo la mayor brecha quienes afirman su desacuerdo en que los medios de comunicación interna son suficientes y adecuados, seguido por el estilo de comunicación de la organización.

Es importante mencionar que, el más valorado en esta dimensión es respecto a que las publicaciones internas de la organización son consideradas interesantes y de ayuda, con la acotación que en la casilla de los comentarios y/o sugerencia manifiestan que se debe avisar con anticipación para que se puedan organizar en sus actividades.

En conclusión, de las 5 dimensiones evaluadas, se observa que, del total de 218 trabajadores encuestados, en promedio el 74% está de acuerdo con la información brindada correspondiente a la integración organizacional, información corporativa, clima comunicacional, comunicación horizontal, calidad de las comunicaciones internas. Siendo la dimensión “Clima comunicacional”

quien tiene un alto grado de conformidad (79%); a diferencia de la dimensión “Información corporativa” quien tiene el menor grado de conformidad (64%).

En base a los resultados obtenidos, se identifica que las mayores brechas por donde orientar el plan de comunicación interna está relacionada, en el mismo orden que se presentan, a los siguientes puntos:

- a) Información corporativa: En promedio, 40% los trabajadores encuestados manifiestan que no reciben información respecto a las acciones que afectan a la organización, así como información sobre los logros/resultados o sobre los cambios de la organización.
- b) Integración organizacional: El 37% de los trabajadores encuestados manifiesta que no reciben información respecto al progreso de su trabajo.
- c) Calidad de las comunicaciones internas: El 33% de los trabajadores encuestados consideran que los medios de comunicación interna no son suficientes y adecuados.
- d) Comunicación horizontal e informal entre los empleados: El 39% de los trabajadores encuestados consideran que las comunicaciones dentro de la organización se dan principalmente por rumores.
- e) Clima comunicacional: El 27% de los trabajadores manifiestan que las personas en la organización no tienen una gran habilidad como comunicadores.

Es así como se profundizó en las preguntas para la entrevista en tres dimensiones: Información Corporativa, Comunicación horizontal e informal entre los empleados, e Integración Organizacional haciendo especialmente en la información que los trabajadores reciben de la empresa y de su trabajo.

6.3.2. Entrevistas

Con la finalidad de registrar las impresiones y conocer las prácticas y herramientas que se vienen aplicando en la actualidad se realizó entrevistas semiestructuradas a los siguientes grupos:

- Trabajadores (17): Operarios y líder sindical.
- Especialista en Gestión Humana (02): Gerente de Gestión Humana y Sub-Gerente de Gestión de Talento.
- Expertos en Comunicación Interna (02)

Las preguntas formuladas se hicieron en relación con los resultados de la encuesta y a los objetivos del estudio, para mayor detalle ver anexo guía de entrevista.

a) Operarios

Se realizaron un total de 17 entrevistas a personal operario, incluido al líder sindical, de las 3 plantas: Lácteos, UHT y Cárnicos. A continuación, se muestran los resultados codificados:

1. ¿Sientes que la información que recibes de la empresa es importante? ¿Por qué?

Tabla 14

Valoración de la información recibida

Información que recibo y valoro más	Total
Cómo hacer nuestro trabajo	8
Conocer sobre la empresa	5
Saber qué podemos mejorar	1
Hay información, falta ser más específica	2
Seguridad en el trabajo	3

Las respuestas indican que consideran más importante la información sobre sus funciones y la empresa, así como los temas de seguridad en el trabajo. Sin embargo, también se mencionó durante las entrevistas la necesidad de la comunicación cara a cara, tomando en cuenta el tipo de trabajo y la presencialidad bajo la que laboran la población de operarios.

2. ¿Qué información sobre la organización quisiera usted recibir por parte de Laive? ¿Qué medios/canales considera mejor para recibirlos?

Tabla 15

Valoración de la información que desea recibir

Información que deseo recibir	Total
Sobre la producción	4
Sobre capacitaciones	4
Sobre las áreas de trabajo	3
Retroalimentación de supervisores	2
Sobre beneficios	2
Sobre reglamentos o normativas	2
Sobre los resultados de la empresa	1

Tabla 16

Valoración de los medios de comunicación interna

Medio sugerido	Total
WhatsApp	10
Periódico Mural	4
Cara a cara (presencial)	3
Teléfono / Llamada	1

Las respuestas reflejan el interés por recibir información sobre la producción y su desempeño, así como la oportunidad de recibir capacitaciones o convenios. Asimismo, mencionaron que consideran que toda la información que se recibe es percibida como valiosa pero que hoy en día existen muchos temas o necesidades sobre las cuales no son comunicados. Además, consideran que el medio más utilizado y efectivo es el WhatsApp, lo cual difiere de los principales medios autorizados (formales) utilizados por la empresa de acuerdo con su procedimiento vigente.

3. ¿Qué información sobre la planta quisiera usted recibir por parte de Laive?

Tabla 17

Valoración de la información que quisiera recibir de la planta

Información sobre la planta (lugar de trabajo)	Total
Sobre el trabajo, rendimiento del trabajador	9
Sobre temas de seguridad	8
Noticias diarias	5
Mejor comunicación de horarios	4

La información que se busca recibir en planta está orientada específicamente al rendimiento de los trabajadores (producción) y temas de seguridad en el trabajo, tomando en cuenta el tipo de funciones que se realiza (más operativas) y el nivel de los riesgos a los cuales se exponen cada día. También mencionar la necesidad de establecer una mayor cantidad de reuniones presenciales con el supervisor (ejemplo: charla de 05 minutos), espacios en los cuales no sólo se pueden

comunicar sobre temas de seguridad sino también sobre otros temas que son de interés de los trabajadores en el día a día (producción, horarios, campañas, etc.).

4. ¿En los últimos meses en qué actividades realizadas por la empresa has participado? ¿en cuáles no y cuál fue el motivo?

Tabla 18

Sobre la participación en las actividades de integración

Asistencia a actividades de integración	Total
No asistió	12
Sí participó en todas las actividades	2
Sí participó, pero sólo en el almuerzo de aniversario	1
Sí participó, pero sólo en el bingo	1

Tabla 19

Sobre el motivo de su asistencia/inasistencia a las actividades de integración

Motivo de la asistencia/inasistencia	Total
Por falta de tiempo y/o horarios de trabajo rotativos	11
Por temas familiares	3
Por cansancio (trabajo demanda mucho esfuerzo físico)	1
Porque el evento sólo se dio en un horario	1
Por medios económicos	1

Porque no me enteré	1
Por vergüenza o timidez	1

Las respuestas indican que los operarios no asisten a los eventos realizados por la empresa y se debe básicamente a la falta de tiempo y los horarios rotativos en los cuales trabajan, los cuales no coinciden con los horarios establecidos para los eventos. Hay que mencionar que, otra de las principales limitaciones para asistir a los eventos es la parte económica, específicamente por los costos extras generados por transporte, vestimenta o alimentación tomando en cuenta que comúnmente se realizan fuera del horario de trabajo habitual en operaciones (horario administrativo).

5. De la información que recibes de tu jefe inmediato ¿cuál es la que valoras/aprecias más?

Tabla 20

Sobre la valoración de la información que recibe del jefe inmediato

Información que recibo de mi jefe inmediato	Total
Sobre cómo mejorar mi trabajo	11
Sobre la producción	5
No recibo información actualmente	3
Confianza de mi jefe directo (temas personales)	2
Sobre temas de seguridad	2

Las respuestas indican que lo que más valoran es aquella relacionada sobre cómo mejorar su trabajo y la producción. Asimismo, mencionan los cambios de liderazgo que se habían dado en los 02 últimos años, volviendo a los líderes actuales más enfocados en la producción que en la cercanía o generación de confianza con los trabajadores. Asimismo, indicaron que sólo se cuenta con un Supervisor por turno, lo cual resulta insuficiente en términos de comunicación para la cantidad de trabajadores que labora en cada turno de trabajo.

6. De los medios de comunicación que la empresa emplea ¿cuál es el que más utilizas y por qué? ¿sugieres algún otro medio? Ejemplos

Tabla 21

Sobre los medios de comunicación empleados

Medio utilizado actualmente	Total
Grupo de WhatsApp	12
Periódico mural	4
Cara a cara (presencial)	1
Medio sugerido o a potenciar	Total
Grupo de WhatsApp	11
Cara a cara (presencial)	3
Periódico mural	4
Videos corporativos o instructivos	3

Las respuestas de los operarios coinciden en que el medio de comunicación más utilizado y que aún se puede potenciar mucho más, inclusive como el medio de comunicación principal de la empresa es el WhatsApp, por la facilidad de uso y porque hace que la comunicación hacia los trabajadores sea más oportuna. Sin embargo, también se hizo énfasis en la necesidad de la comunicación presencial o “cara a cara” de parte de los supervisores de planta, ya que existen temas que no se pueden abordar sólo en los medios de comunicación autorizados. Además, se mencionó la necesidad de realizar una actualización de los periódicos murales con mayor frecuencia (más de 01 vez al mes), para mantener el interés y la motivación en el uso de esta herramienta de manera constante.

7. ¿Cuáles son los temas de comunicación de la empresa que más te gustan? Dar ejemplo, sugieras algún otro tema

Tabla 22

Sobre la preferencia de los temas de comunicación

Temas preferidos actuales	Total
Sobre seguridad y protocolos COVID-19	8
Sobre cómo realizar el trabajo	3
Reconocimiento o felicitaciones	2
Sobre beneficios	1
Sobre derechos del trabajador	1

Temas sugeridos	Total
Tips para padres o familia	8
Temas para mejorar el clima laboral, trabajo en equipo	4
Sobre oportunidades de estudio o capacitación	3
Sobre la historia de la empresa	2

De acuerdo a las respuestas brindadas los temas preferidos están relacionados los temas de seguridad y protocolos COVID-19 debido a la emergencia sanitaria que aún está en vigencia y al nivel de riesgos a los cuales se exponen en sus labores; además, tomando en cuenta el perfil socio demográfico de esta población, mencionaron que también les gustaría recibir información sobre temas personales, familiares o dirigidos a padres de familia, ya que existe una necesidad de desarrollarse personal.

8. ¿Cada cuánto prefiere recibir un mensaje? ¿Por qué?

Tabla 23

Sobre la frecuencia de los mensajes

Frecuencia	Total
Semanalmente	12
Quincenalmente	4
Mensualmente	2
Diariamente	1

Las respuestas brindadas indican que prefieren recibir comunicaciones internas de manera semanal, ya que consideran que es importante estar informados con mayor frecuencia. Asimismo, mencionaron sobre todo el envío oportuno de las mismas, ya que en algunas ocasiones las comunicaciones carecían de validez o fueron enviadas con poco tiempo de anticipación para poder gestionarlas (ejemplo: almuerzo de aniversario, campaña de beneficios, etc.).

b) Especialista en Gestión Humana

De las entrevistas realizados a los dos contactos del área de Gestión Humana podemos destacar los siguientes puntos:

- Se publican dos comunicados por día, los cuales son aprobados semanalmente.
- Se tiene el tipo de comunicación definida acorde al perfil del trabajador: tangible, práctico, aprendizaje a base de repetición, no tecnológicos.
- Los canales de comunicación interna principalmente utilizados en la empresa son el WhatsApp y los periódicos murales; ellos fueron los que destacaron más los trabajadores en el focus group que realizaron.
- No se ha realizado una medición sobre la efectividad de los medios de comunicación.
- No se cuenta con recursos para la comunicación interna.
- Mejorar el liderazgo: Involucrar a los líderes en la comunicación.

c) Experto en Comunicación Interna

Para efectos de este estudio se entrevistó a dos expertos con el siguiente perfil:

Experto 1: Posee estudios en Ciencias de la Comunicación y cuenta con 8 años de experiencia en el área.

Experto 2: Cuenta con un post grado en Comunicación Corporativa además de tener 14 años de experiencia en el área y actualmente ocupa el cargo de Sub-Gerente de Comunicaciones en una empresa retail.

De las que se obtuvieron las siguientes respuestas:

Los puntos en que coinciden:

- Canales y frecuencia de comunicación: Periódicos murales (quincenal) y WhatsApp (diario).
- Mensajes: Claros, cortos y de fácil entendimiento para el personal operativo.

Y los puntos que se deben considerar:

- Incluir a los líderes en la comunicación al personal operativo
- Los mensajes deben apelar a las emociones para lograr una mejor efectividad.
- Considerar los temas de interés para el personal operativo (producción, desempeño, familiar, etc.) y relacionarlo con lo que la empresa desea comunicar. Ello puede ayudar a que el personal se interese más en asistir a los eventos de la empresa.
- Medir la efectividad de la comunicación en la empresa para validar las acciones actuales.

Capítulo 7: diseño de la solución

7.1 Alineamiento estratégico

A partir de los datos obtenidos a través de las entrevistas, la observación y las encuestas realizadas se efectuó una matriz de análisis FODA con la finalidad de facilitar la elaboración de la propuesta posterior.

7.1.1 Matriz de análisis FODA

Figura 6

Matriz de análisis FODA

	<p>Fuerzas -F</p> <ol style="list-style-type: none"> Hay una percepción que las comunicaciones son claras y concisas y llegan a el personal en el momento oportuno. Existen medios tradicionales de comunicación que son conocidos y utilizados por la gente (murales y WhatsApp). Estrategia y acciones orientadas a la seguridad y bienestar del personal. 	<p>Debilidades - D</p> <ol style="list-style-type: none"> La información sobre objetivos, cambios organizacionales y resultados no llega a los trabajadores de manera oportuna. Los supervisores directos no son vistos como una fuente de comunicación primaria para el personal operativo. No se tiene un área o rol formal enfocado en comunicación interna. La programación de actividades no se ajusta a los tiempos del personal operativo, por lo tanto, la participación no es la esperada.
<p>Oportunidades – O</p> <ol style="list-style-type: none"> Se tiene dos medios consolidados (de mayor uso) de comunicación WhatsApp y periódicos murales para personal operario. Existe una buena capacidad de adaptación a las necesidades de comunicación de los operadores y técnicos. El personal sabe que la información sobre las metas y estrategia corporativa son importantes, pero no tienen toda la información suficiente. Existe un interés por el personal operativo en saber cómo vienen desempeñando su trabajo con información directa desde sus supervisores. 	<p>Estrategias -FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Masificar y potenciar el alcance y complementariedad de los canales de WhatsApp y murales (F2, O1) Aprovechar la buena recepción a los comunicados que sienten los colaboradores y comunicar temas de desempeño corporativo e información externa. (F1, O3) 	<p>Estrategias – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir los focos de comunicación interna, atendiendo las necesidades de información corporativa de los trabajadores (D1, O3) Empoderar a la supervisión como uno de los principales medios de difusión de información corporativa (D2, O4)
<p>Amenazas – A</p> <ol style="list-style-type: none"> Poco conocimiento de los colaboradores operativos sobre como el entorno externo afecta a la organización. Los supervisores no están involucrados en el proceso de comunicación interna. Pocos recursos financieros destinados a la comunicación interna. Los colaboradores no son una fuente de marketing de la marca empleadora. 	<p>Estrategias – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Entrenamiento y formación a la supervisión en habilidades de comunicación. (A2, F1) Potenciar la comunicación y sentido de pertenencia a la organización a través de gestores de recursos humanos en las plantas, soportando a los supervisores (F3, A4) 	<p>Estrategias – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Diseño de actividades enfocadas en el cliente interno (operarios y técnicos) a fin de mejorar el engagement de los mismos. (D4, A4). Realizar conversatorios o reuniones formales donde se den a conocer las metas y objetivos organizacionales y los hitos logrados. (D1, A1)

Nota: Elaboración propia

7.2 Diseño de la propuesta de solución (Plan de Comunicación Interna)

7.2.1. Presentación

El propósito es presentar un plan estratégico de comunicación interna dirigido al personal operativo de LAIVE, el cual tiene un alcance de dos años y ha sido construido en base al diagnóstico realizado. Para esta investigación se realizaron 218 encuestas y 20 entrevistas.

7.2.2. Antecedentes y contexto:

Los principales insights del diagnóstico que fundamentan el plan de comunicación propuesto:

- El área de Gestión de Talento es la responsable de administrar la comunicación interna en la organización; sin embargo, no cuenta con profesionales especializados en la materia, lo cual limita la efectividad de la comunicación en la organización.
- La nueva estrategia de negocio de LAIVE y sus 4 valores (ver pág. 12).
- La empresa ha lanzado recientemente un nuevo propósito: “Creamos productos innovadores para llevar bienestar a las personas”.
- La Gerencia de Gestión Humana tiene como principales objetivos del área: mantener cero accidentes y mejorar el clima laboral.

7.2.3. Necesidades de comunicación

En base al diagnóstico, las principales necesidades de comunicación identificadas son:

- Fortalecer las habilidades de liderazgo y comunicación en los mandos medios y jefes directos del personal operativo.
- Contar con canales y medios para mantener una comunicación interna eficiente.
- Implementar contenidos dinámicos para dar a conocer los avances de la organización.
- Fortalecer la interrelación entre áreas para el alineamiento de la cultura organizacional.
- Promover espacios para compartir información e innovar.

7.2.4. Alcance y público objetivo

Tiene como alcance demográfico al personal operativo de la gerencia de Producción, compuesta por 547 trabajadores, que representan el 56% del total de la compañía. Este grupo ocupacional labora en las sedes de Arequipa, Ate y Majes, en 3 turnos de trabajo. La mayoría de ellos son hombres (83%) y pertenecen a la generación X (54%) y generación Y (44%).

Tabla 24

Grupo generacional del público objetivo

Nombre de la generación	Año	Cantidad	Porcentaje
Baby Boomers	1949 - 1968	8	1%
Generación X (36 -59 años)	1969 - 1980	289	54%
Generación Y (21 - 35 años)	1981 - 1993	236	44%
Generación Z (13- 20 años)	1994 - 2010	7	1%

7.2.5. Objetivo general:

Implementar y desarrollar un modelo de comunicación interna, efectivo y eficiente, que permita el alineamiento estratégico de la cultura organizacional en los operarios de la Gerencia de Producción en un periodo de dos años, y así cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

7.2.6. Objetivos específicos:

- Fortalecer los canales y espacios de comunicación interna, enfocados en las necesidades del público objetivo.
- Promover espacios de diálogo e interrelación entre áreas que permitan construir una cultura de innovación en la organización.
- Fortalecer las habilidades de liderazgo y comunicación efectiva en los mandos medios y jefes directos y voceros oficiales de la Gerencia de Producción.
- Crear contenido de valor para asegurar la comprensión de la visión, misión, propósito, estrategia de la organización e inspirar a los operarios a vivir los 4 valores de la cultura.
- Generar sentimiento de orgullo y sentido de equipo en la organización.

7.2.7. Estrategia de Comunicación Interna

Se desarrollará un modelo de comunicación que permitirán construir una base sólida de acción, siendo los niveles de involucramiento:

- **Comunicación corporativa**, con mensajes de la organización a través de canales oficiales de comunicación interna.
- **Comunicación y liderazgo (descendente)** con mensajes de los principales líderes de la gerencia de producción a través de espacios formales de comunicación interna.
- **Comunicación horizontal**, con mecanismos formales que permitan reforzar mensajes claves entre compañeros de área y equipos.
- **Escucha activa (ascendente)**, con herramientas de retroalimentación que permitan una comunicación bidireccional.

7.2.8. Pilares de la comunicación interna

Los mensajes de comunicación deberán cumplir los 5 pilares declarados:

- Oportuna. “Mensajes en el momento correcto”
- Accesible. “Canales accesibles en cada turno y a todo tiempo”
- Ágil. “Mensajes cortos y didácticos que facilitan la rápida comprensión”
- Transparente. “Mensajes que generan confianza”
- Bidireccional. “Espacios que promueven la escucha activa en todo nivel”

7.2.9. Concepto principal:

Nuestro concepto comunicacional es un mensaje “claro y creíble, que refleja los valores de la audiencia e incluye una solución o curso de acción”. (Barbados y Taranu, 2020):

“En LAIVE todos somos un solo equipo, trabajando con respeto y actitud ganadora, enfocados siempre en alcanzar con excelencia cada meta trazada y así cumplir nuestro propósito de crear productos innovadores para llevar bienestar a las personas y a nuestras familias”.

Este mensaje refleja el ADN de la cultura, los valores y el propósito de la organización, que a la vez son parte del propósito que cumple cada operario en su trabajo diario. Ello funcionará como mensaje paraguas para todas las comunicaciones realizadas como parte del plan de comunicación interna presente.

7.2.10. Acciones tácticas por nivel

Matriz Nivel 1: Comunicación corporativa

En este nivel de comunicación se realizarán diversas acciones que permitan darle voz a la empresa y comunicar de forma oficial los principales mensajes sobre: alineamiento estratégico, objetivos organizacionales, cultura y valores, propósito y resultados de negocio.

Figura 7

Matriz de acciones, público, canales, responsables, frecuencia y KPI - Nivel 1

Acciones	Público	Canal/Medio / Formato	Responsable	Frecuencia o actualización de contenidos	Medida de éxito (KPI)
Implementación de una plataforma digital o red social laboral.	Operarios de la Gerencia de producción.	Plataforma online como Workplace, Yammer o Grupo cerrado en Facebook o WhatsApp	CCII y líderes de la organización.	Tres veces a la semana	% de uso de medios (#trabajadores que se adhieren o inscriben a la red social / # total de trabajadores)
Boletín de noticias en los murales internos	Operarios de la Gerencia de producción.	Boletín impreso.	Área de Comunicación Interna y líderes de la organización.	Quincenal o mensual	% satisfacción de medios de comunicación
Renovación del periódico mural	Operarios de la Gerencia de producción	Impreso	Responsable por sede, con la asesoría del área de CCII	Semanal o Quincenal	% satisfacción de medios de comunicación
Conectados con Gerente General	Toda la organización	Video en canales virtuales, transmisión en vivo por red social laboral.	Área de Comunicación Interna y Gerente General	Bimensual	% satisfacción de medios de comunicación
Laive TV	Operarios de la Gerencia de producción	Noticiero en pantallas digitales, con reportajes, videos, etc.	CCII	Mensual (con horario establecido)	% satisfacción de medios de comunicación
Pantallas digitales (circuito cerrado)	Operarios de la Gerencia de producción	Televisores de circuito cerrado ubicados tácticamente en las zonas de descanso de cada planta.	CCII y responsable de sede	Semanal o Quincenal	% satisfacción de medios de comunicación

Matriz Nivel 2: Comunicación y liderazgo

Se realizarán acciones que permitan a los líderes de la gerencia de producción comunicar a través de espacios formales preestablecidos, temas como: avances en indicadores, logro de objetivos, indicaciones para la operación, actividades de camaradería y orgullo, así como refuerzo de noticias de la organización.

Figura 8

Matriz de acciones, público, canales, responsables, frecuencia y KPI – Nivel 2

Acciones	Público	Canal/Medio / Formato	Responsable	Frecuencia o actualización de contenidos	Medida de éxito (KPI)
Capacitación en Comunicación Efectiva.	Líderes de la Gerencia de producción.	Entrenamiento virtual, webinars, programa de liderazgo, micro-learnings.	Área de capacitación de la Gerencia de Gestión Humana.	Trimestral	- Evaluación de liderazgo. - % de asistencia.
Kick Off (desayuno)	Operarios de las tres sedes.	Reunión semi- presencial (y virtual) con todo el equipo de la gerencia de Producción	Gerente de Producción con asesoría técnica del equipo de CCII	Trimestral	% de reuniones realizadas y % de asistencia.
Reunión de equipo (por áreas)	Operarios por sede o por área.	Reunión semi- presencial (y virtual) con todo el equipo del área	Jefes y mandos medios de cada equipo con asesoría técnica del equipo de CCII	Mensual	% de reuniones realizadas y % de asistencia.
Briefing de turno	Operarios por turno.	Reunión de inicio de turno (5 min)	Líder de turno.	Diario	% de reuniones realizadas y % de asistencia.

Matriz Nivel 3: Comunicación horizontal

Se realizarán acciones con mecanismos formales que permitan reforzar mensajes claves entre compañeros de área y equipo. Mensajes como: noticias, cultura organizacional, actividades de camaradería, etc.

Figura 9

Matriz de acciones, público, canales, responsables, frecuencia y KPI – Nivel 3

Acciones	Público	Canal/Medio / Formato	Responsable	Frecuencia o actualización de contenidos	Medida de éxito (KPI)
Capacitación en Comunicación Efectiva.	Voceros oficiales	Taller de habilidades blandas.	Área de capacitación de la Gerencia de Gestión Humana.	Trimestral	- Evaluación de liderazgo. - % de asistencia.
Red de Voceros	Operarios seleccionados concierto liderazgo en sus áreas.	Comunicación interpersonal	Voceros con asesoría de CCII	Mensual	- % Disminución de rumores. - Cantidad de voceros incorporados - % de voceros activos
Cadenas de mensajes	Operarios	WhatsApp o Messenger de red social.	Voceros	Mensual	- % satisfacción de medios de comunicación - Cantidad de mensajes enviados

Matriz Nivel 4: Comunicación con escucha activa

Se activarán herramientas de retroalimentación que permitan una comunicación bidireccional y escucha activa de forma permanente. Se espera recibir opiniones, calificaciones, consultas y/o dudas opiniones sobre los temas y mensajes compartidos en los tres niveles anteriores.

Figura 10

Matriz de acciones, público, canales, responsables, frecuencia y KPI - Nivel 4

Acciones	Público	Canal/Medio / Formato	Responsable	Frecuencia o actualización de contenidos	Medida de éxito (KPI)
WhatsApp business y/o chatbot para consultas generales	Operarios	Chatbot	Gestión de Personas y equipo de CCII	A demanda	% de respuestas efectivas
Buzón de preguntas: "Preguntando a mi gerente"	Operarios	Buzón físico ubicado en cada sede de trabajo, que se activa una vez al mes.	Gerente de Producción	Mensual	% de respuestas efectivas

7.2.11. Responsables del plan

- **Área de Comunicación interna.** Liderará todos los espacios y canales de comunicación interna de la compañía, así como brindará asesoría en comunicación a los líderes y áreas.
- **Alta Dirección.** Es imperativo contar con el compromiso e involucramiento de la alta dirección para el correcto despliegue de las estrategias planteadas, alineadas a las necesidades de la organización.
- **Líderes formales.** Los mandos medios y jefes son los principales emisores de mensajes que serán responsables de las diversas iniciativas y ayudarán a reforzar (bajar) mensajes claves con sus equipos y áreas. Además, son el primer y principal contacto de comunicación con los operarios de las tres plantas.
- **Gerencia de Gestión Humana.** Es clave que la nueva área de Comunicación Interna esté dentro de la Gerencia de Gestión Humana porque permitirá apalancar estratégicamente la cultura de la organización a través de los diferentes acciones y campañas de comunicación.

7.2.12. Drivers de éxito (Acciones que garantizan el éxito del plan)

- Implementación de un área de comunicación interna. Se formará un área o un equipo de profesionales especializados en Comunicación Interna, responsable de liderar todos los procesos de comunicación interna y garantizar el correcto desarrollo del plan.
- Acompañamiento del Business Partner.
- Capacitación en habilidades blandas a líderes.
- Compromiso de la gerencia general y principales líderes.

7.2.13. Implementación de la propuesta

- Paso 1: Realizar sesiones de sensibilización a la alta dirección/personal clave para obtener su compromiso y apoyo para la ejecución del plan de comunicación.
- Paso 2: Presentación del plan a la gerencia general para la validación del plan de trabajo. La presentación deberá incluir un análisis de impactos en la gerencia de producción y detalle del presupuesto estimado para su validación. Esta reunión deberá estar liderada por la Gerencia de Gestión Humana y Gerencia de Producción.
- Paso 3: Implementación del área de comunicación interna y asignación de presupuesto establecido. Se deberá convocar a un equipo de profesionales especializados en Comunicación Interna, quienes serán responsable de liderar todos los procesos de comunicación interna y garantizar el correcto desarrollo del plan.
- Paso 4: Conformar e inaugurar una mesa de trabajo multidisciplinaria integrada por los principales responsables del plan de comunicación: Área de Comunicación interna, Integrantes de la Gerencia de Gestión Humana (Equipo de Gestión de Talento), Líderes (mandos medios y jefes) de la Gerencia de Producción y otros trabajadores involucrados. Esta mesa de trabajo será mensual y deberá tener una primera reunión de Kick Off con el objetivo de brindar una comprensión real y total del plan de comunicación a ejecutar, así como el compromiso de sus integrantes en la correcta implementación según los plazos determinados en el Gantt de trabajo.
- Paso 5: Iniciar la capacitación correspondiente en habilidades de comunicación dirigida a los líderes (gerentes, jefes y mandos medios) de la Gerencia de Producción. Esto tiene

como objetivo asegurar que los líderes, desde el día 1 del plan propuesto, realicen un correcto y efectivo despliegue de comunicación en los roles y espacios de comunicación interpersonal asignados.

- Paso 6: Realizar un diagnóstico inicial de Comunicación, a través de una encuesta de efectividad de los canales, que permitirá tener un resultado base que podrá ser comparable en el tiempo conforme se vayan implementando las acciones del plan de Comunicación propuesto. El objetivo es poder tener trazabilidad de los indicadores y logros obtenidos durante los dos años de duración del plan.

7.2.14. Cronograma de actividades

El plan de comunicación se implementará durante dos años en tres grandes fases.

- En el primer año se priorizarán todos los espacios de comunicación interpersonal con los líderes y se potenciarán los canales técnicos de comunicación ya existentes.
- En el segundo semestre del primer año del plan se implementarán los canales de comunicación audiovisual como Canal de Tv y Pantallas digitales.
- Y finalmente para el segundo año del plan se iniciará la implementación de acciones con mayor inversión de presupuesto, tales como la creación de la red social laboral y la conformación de la red interna de voceros.

7.2.15. Presupuesto

Tabla 25

Presupuesto

Concepto	Cantidad/ Alcance	Mes de ejecución	Costo Total
Nivel 1	Operarios	Enero - Diciembre	S/ 60,000.00
Nivel 2	Operarios	Enero - Diciembre	S/ 15,000.00
Nivel 3	Operarios	Enero - Diciembre	S/ 12,000.00
Nivel 4	Operarios	Enero - Diciembre	S/ 15,000.00
Programa de Liderazgo jefaturas y mandos medios	Jefes, gerentes y supervisores	Enero - Abril	S/ 150,000.00
Estructura de Business Partner	Contratación de 3 Business Partners	Enero	S/ 121,800.00
Implementación de buzón de sugerencias	Implementación de 7 buzones	Febrero	S/ 450.00
Programa de Voceros	5 Voceros por planta	Mayo	S/ 15,000.00
Programa de Reconocimiento	Acorde al segmento	Agosto	S/ 6,000.00
Sorteo y activaciones Red Social	Toda la organización	Semestral	S/ 800.00
Total			S/ 396,050.00

7.2.16. Evaluación del impacto

7.2.16.1. Ganancias y beneficios:

La ejecución y correcta implementación del plan de comunicación interna permitirá a la compañía gozar una serie de ventajas diferenciales que se generan como un círculo virtuoso:

1. El plan permitirá apalancar y construir una cultura de éxito en la gerencia de Producción, permitiendo aumentar indicadores en clima organizacional y tener presencia en los rankings de marca empleadora.

2. Una cultura de trabajo sólida en los equipos de trabajo permitirá cumplir los objetivos trazados de la gerencia de producción.
3. El cumplimiento de los objetivos trazados creará valor diferencial para el negocio, en términos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad para la compañía.
4. Una compañía en crecimiento constante, rentable y sostenible tiene un gran valor diferencial frente a la competencia en el mercado.
5. El valor diferencial se verá reflejado en el cumplimiento del propósito: “Crear productos innovadores para llevar bienestar a las personas”.
6. El cumplimiento del propósito fortalece la marca y construye una relación sostenible con sus stakeholders.
7. Los stakeholders impulsan el valor de la marca y permitirá a la compañía, aumentar su valor frente a los accionistas.

7.2.17. Pérdidas y Riesgos:

Si el plan de comunicación interna no se ejecuta correctamente o no se implementa en los próximos dos años, la empresa podría correr el riesgo de disminuir sus indicadores en clima laboral, debilitar la cultura organizacional y, por lo tanto, impedir el cumplimiento sostenible de los objetivos estratégicos.

1. Disminución de indicadores en clima organizacional, de hasta 10% en un año.
2. Riesgo de alta rotación de trabajadores debido a la falta de correcto liderazgo.
3. Riesgo de apalancar una cultura de trabajo orientada a las normas o a los resultados, dejando de lado el foco en las personas y el liderazgo exitoso.

4. Riesgo de aumento en los accidentes de trabajo.
5. Pérdida del valor de la marca empleadora, debido a una cultura de trabajo débil.

De acuerdo con lo expuesto, la valoración de impacto se refleja en el siguiente cuadro:

Tabla 26

Evaluación del impacto

Acciones / Impacto	Valor (%)	Calificación	
		Impacto (1-3)	Puntaje
Contribuir a la mejora del clima laboral.	20%	3	0.6
Cumplir con los objetivos trazados en Producción.	20%	2	0.4
Generar un valor diferenciado frente a la competencia.	5%	1	0.1
Cumplir con el propósito de la compañía	20%	3	0.6
Fortalecer la marca y la relación con los stakeholders.	5%	1	0.1
Aumentar el valor de la compañía y hacerla sostenible.	10%	2	0.2
Reducción de la rotación de personal	5%	1	0.1
Reducción de accidentes de trabajo	15%	2	0.3
Total	100%		2.4

La sumatoria de los puntajes por cada impacto es de 2.4, el cual significa que en una escala de calificación del 1 al 3, siendo 1 la puntuación baja y 3 la puntuación más alta, se puede concluir que al implementar las acciones de comunicación interna podría tener un impacto medianamente alto en la organización.

Conclusiones

1. Hoy en día las organizaciones necesitan de estructuras ágiles y alineadas que se vayan amoldando a los cambios producidos por agentes externos que están fuera de su control. En tal sentido los procesos de comunicación de cada ajuste en la estrategia o modo de actuar deben ser comunicados de manera rápida y eficiente ya que constituyen la bisagra entre la estrategia y su ejecución.
2. En base al diagnóstico realizado, se identificó la percepción y expectativas del personal referidas a la comunicación interna, donde se pudo evidenciar que la comunicación cara a cara del jefe con el colaborador es la más requerida y la que usan con menor frecuencia. Asimismo, se identificó que los trabajadores desean ser informados a través del WhatsApp como un medio virtual rápido. Adicionalmente, al colaborador le gustaría conocer cuál es su rol en la organización, retroalimentación sobre su desempeño, que expectativas se tienen de ellos, como se verán afectados por las decisiones que se tomen en la organización, y tener un mayor acercamiento con sus líderes directos.
3. Las principales brechas identificadas entre la gestión de comunicación interna actual y las necesidades del personal operativo, se refleja en la necesidad de medir las acciones de comunicación interna desarrolladas en la organización, así como lograr una mejor articulación entre tres ángulos claves: gestión humana, jefes y operarios que permiten que la comunicación se canalice en cascada tanto unidireccional y bidireccional. Otro punto importante identificado es en relación con la frecuencia y oportunidad en que se comunican los eventos en la organización, considerando que los operarios trabajan en turnos rotativos a diferencia del personal administrativo.

4. La propuesta del plan de comunicación interna elaborada se encuentra alineada a los valores de la organización, a las tres estrategias claves del negocio (crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad), y alineados a los principales objetivos del área de gestión humana quien buscar tener una cultura de prevención con cero accidentes y mejorar el clima laboral en la organización.
5. Para elaborar la propuesta se ha realizado un análisis de la organización, se ha tomado en cuenta las características de la audiencia, como la generación a la cual pertenecen, el nivel de reporte dentro de la organización, el lugar de trabajo, entre otros, y finalmente se ha establecido los medios y canales que se adecuan a las necesidades del colaborador y la organización.
6. Asimismo, debido a que la comunicación debería ser constante entre el jefe y el colaborador, es clave desarrollar y entrenar a los líderes de la organización para que ellos ejecuten su rol para la trasmisión de los mensajes. Queda claro con el estudio que existen oportunidades de mejora en temas relacionados a la comunicación interna, desde la elaboración de un plan de comunicación teniendo en cuenta el alineamiento estratégico, fijando los frentes de acción y los apalancadores para en torno a ello ejecutar las acciones hasta la medición de la efectividad de las acciones en base al público objetivo.

Recomendaciones

1. En base al estudio y la propuesta del plan de comunicación es de vital importancia el monitorear su ejecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos. En tal sentido, el plan como tal es un documento vivo que debe ser ajustado apenas se inicia con el seguimiento de la implementación.
2. Es importante destinar recursos de personal, tiempo y recursos económicos, así como plantear las estrategias necesarias para abordar la comunicación como contribuyente a la organización en su conjunto.
3. Se deberán realizar ajustes en la estructura para que la comunicación pueda tener un rol mucho más predominante.
4. Es importante que se examine los puntos de interacción dentro de la organización entre la línea de supervisión y los trabajadores, diseñar programas que propicien estos para la comunicación uno a uno no disminuya.

Bibliografía

- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 11-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3713667>.
- Barbaros, M. C., & Țaranu, O. (2020). Strategic communication audits. A qualitative research perspective for improving human resources management. *New series sociology and social work section*, 13(2).
- Barratt, M., T. Y. Choi, and M. Li (2011). Qualitative Case Studies in Operations Management: Trends, Research Outcomes and Future Research Implications. *Journal of Operations Management* 29: 329-342. doi: 10.1016/j.jom.2010.06.002
- Berceruelo, Benito (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Estudio de Comunicación*. Banco Santander. Madrid, 2014.
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organizations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593.
- Bilalis, N., Scroubelos, G., Antoniadis, A., Emiris, D., & Koulouriotis, D. (2002). Visual factory: basic principles and the 'zoning' approach. *International journal of production research*, 40(15), 3575-3588.
- Brandolini, A., & González, M. (2008). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. *La Crujía*. Buenos Aires, Argentina.
- Hargie, O. E., & Tourish, D. E. (2009). Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice. *Routledge/Taylor & Francis Group*.

- Castro, A. de. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la Información*, 29(3).
- Cesteros, A. (2006). *La Comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos discursivos como la ironía*. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- DeConinck, J., Johnson, J. U. L. I. E., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing management journal*, 18(2), 145-153.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaup/titulos/126406>
- Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of management*, 7(1), 75-86. doi: 10.1111/j.1467-85511996.tb00107.x
- Eppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual strategizing: the systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1), 42-74.
- Hiroyuki, H. 1995. *Five Pillars of the Visual Workplace*. Reprint, New York: Productivity Press
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176. doi: 10.1225/5165
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2002). Charting your company's future. *Harvard business review*, 80(6), 76-85. doi: 10.1225/R0206D.
- Kreps, G. (2019). *Comunicación organizacional*. New York: Longman.

- Laive (2020). Memoria Anual Laive 2020, extraído de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20SMV%202020.pdf>
- Maltz, E. (2000). Is All Communication Created Equal? An Investigation into the Effects of Communication Mode on Perceived Information Quality (PIQ). *Journal of Product Innovation Management* 17: 110-127. doi: 10.1016/S0737-6782(99)00030-2.
- Majo (2010). Comunicación Organizacional. Tesis Doctoral, p50.
- Mayer, R. E., Heiser, J., & Lonn, S. (2001). Cognitive constraints on multimedia learning: When presenting more material results in less understanding. *Journal of educational psychology*, 93(1), 187.
- Mills, J., Neely, A., Platts, K., & Gregory, M. (1998). Manufacturing strategy: a pictorial representation. *International Journal of Operations & Production Management*. doi: 10.1108/01443579810231660.
- Miquel-Segarra, Susana; Aced-Toledano, Cristina (2019). Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies. *El profesional de la información*, v. 28, n. 5.
- Murata, K., & Katayama, H. (2010). A study on construction of a kaizen case-base and its utilization: a case of visual management in fabrication and assembly shop-floors. *International Journal of Production Research*, 48(24), 7265-7287. doi: 10.1080/00207540903373823
- Murata, K., & Katayama, H. (2013). A study of the performance evaluation of the visual management case-base: development of an integrated model by quantification theory

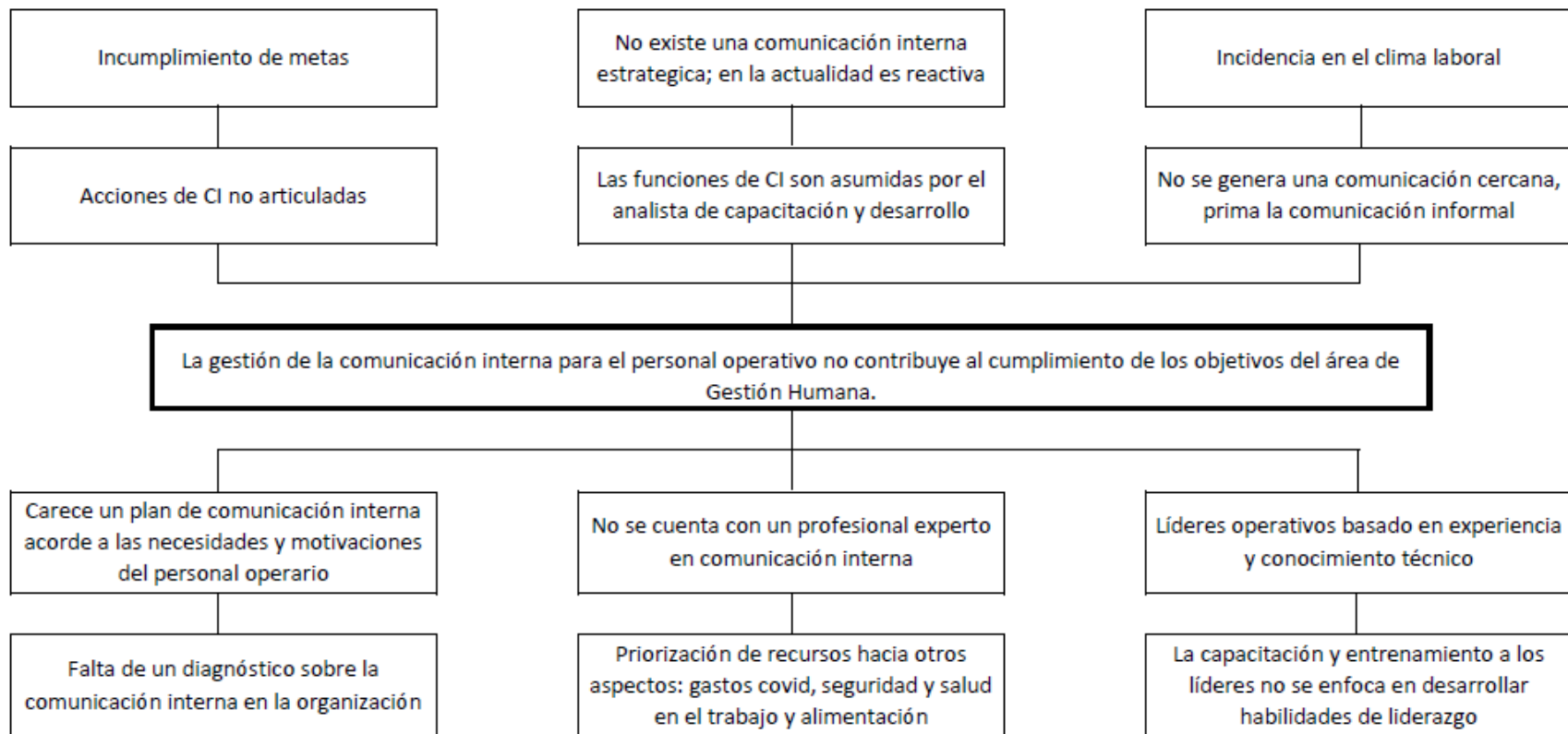
- category III and AHP. *International Journal of Production Research*, 51(2), 380-394.
doi: 10.1080/00207543.2011.638944.
- Parry, G. C., and C. E. Turner (2006). Application of Lean Visual Process Management Tools. *Production Planning & Control* 17 (1): 77-86. doi: 10.1080/09537280500414991.
- Pavnaskar, S. J., J. K. Gershenson, and A. B. Jambekar (2003). Classification scheme for lean manufacturing tools. *International Journal of Production Research*. 41 (13): 3075-3090.
doi: 10.1080/0020754021000049817.
- Peña, B., Caldevilla, D. y Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui*, 134, 315-330.
- Pettigrew, A. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal* 13 (S2): 5-16. doi: 10.1002/smj.4250130903.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá, Editorial Prentice Hall.
- Real Academia Española*. (2021). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice Hall.
- Rositas, J. (2014), Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento.
- Tamayo, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208-217.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z.
- Tezel, B. A., L. J. Koskela, and P. Tzortzopoulos. (2009). The Functions of Visual Management.

- Paper presented at the 6th International Research Symposium, Salford, UK, January 27-28.*
- Verčič, A. T. (2019). Internal communication with a global perspective. *The Global Public Relations Handbook* (pp. 195-204). Routledge.
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3), 101926. Nro. 46. Set.2020.
- Xifra, Jordi (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Welch, M. (2011), The evolution of the employee engagement concept: communication implications, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 328-346. <https://doi.org/10.1108/135632811111186968>
- Witcher, B. J., and R. Butterworth (2001). Hoshin Kanri: Policy Management in Japanese-Owned UK Subsidiaries. *Journal of Management Studies* 38 (5): 651- 674. doi: 10.1111/1467-6486.00253.
- Zwijze-Koning, K. H., & de Jong, M. D. T. (2007). Measurement of communication satisfaction. Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a communication audit tool. *Management communication quarterly*, 20(3), 261-282. <https://doi.org/10.1>

ANEXOS

Anexo 1

Árbol de problemas



Anexo 2

Matriz de consistencia “Formulación de un plan estratégico de comunicación interna para el personal operativo en una empresa del sector alimentos”

	PROBLEMA	OBJETIVO	EJES TEMÁTICOS	PREGUNTA	VARIABLES
GENERAL	La gestión de la comunicación interna para el personal operativo no contribuye al cumplimiento de los objetivos del área de Gestión Humana.	Diseñar un plan estratégico de comunicación interna enfocado en el personal operativo que contribuya al cumplimiento de los objetivos del área de Gestión Humana.	Comunicación interna	¿Qué plan de comunicación interna enfocado al personal operativo se debe diseñar que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del área de Gestión Humana?	Comunicación Interna Efectividad de la comunicación interna.
ESPECÍFICAS		Identificar la percepción y expectativas del personal operativo en relación con la gestión de comunicación interna en la organización.		¿Cuál es la percepción y expectativa del personal operativo en relación con la gestión de comunicación interna en la organización?	
		Identificar las brechas entre la gestión de comunicación interna actual y las necesidades del personal operativo.	Estrategias de comunicación interna Buenas prácticas de comunicación interna	¿Cuáles son las brechas entre la gestión de comunicación interna actual y las necesidades del personal operativo?	Medio Canal Mensaje Frecuencia
		Elaborar un plan de comunicación interna alineado a la estrategia del negocio y los objetivos del área de Gestión Humana.	Herramientas	¿Qué plan de comunicación interna debe elaborar el área de Gestión Humana que esté alineado a la estrategia del negocio?	

Anexo 2

Guía de Entrevista

Objetivo de las entrevistas

- a) **Operarios:** Conocer la percepción de los operarios sobre la comunicación interna en la organización
- b) **Especialistas en Gestión Humana:** Conocer el universo de la comunicación interna en la empresa, eso incluye: proceso, necesidades, objetivos y relación con la estrategia de la organización.
- c) **Experto en Comunicación Interna:**

Operarios	Sub-Gerente de Gestión del Talento	Gerente de Gestión Humana	Experto en Comunicación Interna
¿Sientes que la información que recibes de la empresa es importante? ¿Por qué?	¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se usan actualmente?	¿Cómo se alinean los objetivos de Gestión Humana con los objetivos de la organización?	¿Cuáles son los canales de comunicación más adecuados para el personal operativo?
¿Qué información sobre la organización quisiera usted recibir por parte de Laive? ¿Qué medios/ canales considera mejor para recibirlos?	¿Qué canales de comunicación son los más utilizados por el área de recursos humanos para los operarios?	¿Cómo se maneja la comunicación interna y cuál es la función que tiene dentro de la organización?	¿Cuáles son los canales de comunicación interna más importantes?
¿Qué información sobre la planta quisiera usted recibir por parte de Laive? ¿Qué medios/ canales considera mejor para recibirlos?	¿Cuáles son las fuentes que se han utilizado en la comunicación interna para operarios?	¿Cuáles son los recursos destinados para la comunicación interna?	¿Cómo se deben promocionar y/o comunicar las actividades y/o mensajes clave para personal operativo?
¿En los últimos meses en qué actividades realizadas por la empresa has participado? ¿en cuáles no y cuál fue el motivo?	¿Se ha realizado algún estudio de medición de la efectividad sobre los medios de comunicación interna dirigido a operarios?	¿Cuáles son las acciones de CI que se están tomando para el personal operativo?	¿Cómo debe ser el contenido del mensaje para un operador?
De la información que recibes de tu jefe inmediato ¿cuál es la que valoras/aprecias más?	¿Cómo sabe si el mensaje está llegando a la gente?	¿Cuáles son los resultados que espera lograr con la gestión de CI?	¿Qué temas son de interés para el personal operativo?

De los medios de comunicación que la empresa emplea ¿cuál es el que más utilizas y por qué? ¿sugieres algún otro medio? Ejemplos

¿Cuál es la frecuencia de envío de mensajes y publicaciones?

¿Cómo conectar los temas de interés de los trabajadores con los mensajes que la empresa quiere posicionar?

¿Cuáles son los temas de comunicación de la empresa que más te gustan? Dar ejemplo, sugieras algún otro tema

¿Qué tipo de lenguaje es el adecuado para personal operativo?

¿Cada cuánto prefiere recibir un mensaje? ¿Por qué?

¿Cuál es la frecuencia para comunicar los mensajes de acuerdo al tipo de canal?

Anexo 3

Confiabilidad de las dimensiones del cuestionario aplicado

Factor 1		Factor 2:	
La dimensión “Integración Organizacional” presentó un nivel adecuado de confiabilidad ($\alpha = .648$)		La dimensión “Información Corporativa” presentó un nivel adecuado de confiabilidad ($\alpha = .751$)	
<i>Estadísticas de fiabilidad</i>		<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
,648	5	,751	5

<p>Factor 3:</p> <p>La dimensión “Clima comunicacional” presentó un nivel adecuado de confiabilidad ($\alpha = .756$)</p> <p><i>Estadísticas de fiabilidad</i></p> <hr/> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,756</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table> <hr/>	Alfa de Cronbach	N de elementos	,756	5	<p>Factor 4:</p> <p>La dimensión “Comunicación horizontal e informal entre los empleados” presentó un nivel suficiente de confiabilidad ($\alpha = .581$)</p> <p><i>Estadísticas de fiabilidad</i></p> <hr/> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,581</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table> <hr/>	Alfa de Cronbach	N de elementos	,581	5
Alfa de Cronbach	N de elementos								
,756	5								
Alfa de Cronbach	N de elementos								
,581	5								
<p>Factor 5:</p> <p>La dimensión “Calidad de comunicaciones internas” presentó un nivel adecuado de confiabilidad ($\alpha = .739$)</p> <p><i>Estadísticas de fiabilidad</i></p> <hr/> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">,739</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table> <hr/>	Alfa de Cronbach	N de elementos	,739	5					
Alfa de Cronbach	N de elementos								
,739	5								

Anexo 4

Transcripción de entrevistas

Transcripción entrevista Gerente de Gestión Humana

1. ¿Cómo se alinean los objetivos Gestión Humana con los objetivos de la organización?

Con el cambio de la Gerencia General se involucró a Gestión Humana en la estrategia de la organización y cambiar la visión y misión. El plan estratégico a 5 años, GH también aparece con los siguientes puntos: Seguridad, Desempeño, Clima laboral, Liderazgo, Gestión del conocimiento, Capacitación, KPI (para el 2022)

2. ¿Cómo se maneja la comunicación interna y cuál es la función que tiene dentro de la organización?

Cuando yo ingresé, Marketing tenía a cargo la comunicación, ahora Gestión Humana se encarga de la comunicación interna. Su función es sensibilizar, crear un shock.

3. ¿Cuáles son los recursos destinados tiene para la comunicación interna?

Tenemos escasez de recursos, pero utilizamos el benchmarking con otras empresas.

4. ¿Cuáles son las acciones de comunicación interna que se están tomando para el personal operario?

- Se agrandaron los paneles del propósito y los valores para tenerlo más presente, se busca la presencia de la cultura gráficamente.

- Ordenar: Se estandarizaron los colores de los paneles.

- Identificar a los embajadores de la cultura Laive.

- Capacitación en experiencia del cliente con Gestión Humana.

El perfil de los operarios es poco analítico, más tangible para asimilar. Además, aprenden

por repetición y de modo práctico.

5. ¿Cuáles son los resultados que espera lograr con la gestión de comunicación interna?
 - Aumentar el clima laboral
 - Mayor participación en Laive Escucha/Somos Laive, actualmente tenemos el 30% de personas que visitan la página
 - Mejorar el liderazgo: Involucrar a los líderes en la comunicación

Transcripción entrevista Sub-Gerente de Gestión del Talento

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se usan actualmente?
 - Laive te informa (edición impresa)
 - Somos Laive (intranet)
 - Mailyng
 - Periódicos murales en cada planta
 - Televisor en comedores de cada sede
2. ¿Qué canales de comunicación son los más utilizados por el área de recursos humanos para los operarios?

Se obtuvo como respuesta unánime los periódicos murales de las plantas y el comedor, el WhatsApp y los televisores del comedor.
3. ¿Cuáles son las fuentes que se han utilizado en la comunicación interna para operarios?

Boletín impreso pero lo que más repunta es lo mencionado en lo anterior.
4. ¿Se ha realizado algún estudio de medición de la efectividad sobre los medios de comunicación interna dirigido a operarios?

No se ha hecho medición, pero se levantó información para poder llegar, el focus group

donde se les preguntaba. Se les enseñó a usar el intranet de “Somos Laive”, algunos lo usan, pero no todos porque no son muy tecnológicos.

5. ¿Cómo sabe si el mensaje está llegando a la gente?

Básicamente, bombardeamos, es la estrategia. El periódico mural todos leen y WhatsApp, tenemos grupos bien numerosos con teléfonos actualizados y lanzamos por ahí todo, es bien difícil que no lean su WhatsApp.

6. ¿Cuál es la frecuencia de envío de mensajes y publicaciones?

Tenemos un cronograma de fechas festivas. Es un plan que está establecido desde el 01 de enero. Tenemos todas las publicaciones anuales y los días lunes un comité de comunicación interna donde tenemos pauteado todo lo que se va a venir en la semana, participan las áreas de interés: Bienestar, Seguridad y Salud en el Trabajo y nosotros. Se envía máximo dos por día, la estrategia es no saturar a los usuarios, se trata de no enviar un día para el otro para que no se vea poca planificación. El arte lo elabora la practicante de Comunicación Interna o la analista de Talento y Desarrollo, yo lo reviso y el gerente de Gestión Humana da la conformidad final.

Transcripción entrevista Expertos en Comunicación Interna

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación más adecuados para el personal operativo?

Experto 1: Face to face (reuniones de alineación), redes sociales, televisores en espacios de descanso o paneles interactivos.

Experto 2: Lo más importante, más que segmentar por tipo de personal es ver los recursos, características del trabajo, accesibilidad, ubicación, uso, necesidades. Se puede

usar desde una radio interna hasta volantes. Por ejemplo, si hablamos de una planta industrial en la que está prohibido el uso de celulares en horarios de trabajo, usaría los medios tradicionales durante ese periodo de tiempo: Periódicos murales, pantallas digitales, banners e impresiones.

En canales digitales sugiero: Facebook, puede ser grupo cerrado o sino workplace (Evaluar cuál les conviene en cuanto a presupuesto y alcance). Adicional también utilizaría WhatsApp.

2. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna más importantes?

Experto 1: Face to face, redes sociales, televisores o paneles interactivos.

Experto 2: En los últimos dos años los canales digitales han cobrado mayor relevancia, al inicio de la pandemia quienes no tenían comunicación a través de medios digitales, tuvieron problemas para ubicar al personal o contactarse con ellos al no tenerlos a todos en el mismo espacio físico. Con ese aprendizaje, muchas empresas empezaron a implementarlos y a su vez el personal se adaptó y acostumbró a usarlos. Nombraría: Facebook / workplace, WhatsApp, y los canales usados para reuniones como teams o zoom. Se ha potenciado también el uso de material audiovisual y estos canales ayudan mucho a su difusión.

3. ¿Cómo se deben promocionar y/o comunicar las actividades y mensajes clave para personal operativo?

Experto 1: Face to face, videos

Experto 2: Depende del evento a promocionar o los mensajes, a cómo sea la cultura de la empresa, o al estilo de comunicación que se use en la empresa.

Si tenemos una empresa con una cultura cercana, con líderes con presencia ante el personal, sugiero que ellos participen en la difusión de los mensajes importantes. Claramente no todos los mensajes, dependiendo de la importancia. Pero contar con los líderes y que se vean comprometidos con lo difundido ayuda a que el mensaje llegue mejor al personal. El contenido audiovisual es de gran ayuda. En esta época con miles de mensajes diarios llegando por todos lados, es importante que nuestros mensajes sean llamativos, impactantes, que vendan una historia.

No basta solo con informar, se debe impactar, emocionar.

4. ¿Cómo debe ser el contenido del mensaje para un operador?

Experto1: Titular corto, contenido: Corto, claro y conciso Titular corto

Experto2: En general el contenido de los mensajes debe ser breve, sencillo, de fácil entendimiento. Para generar contenido y mensajes que realmente lleguen al personal sugiero conocerlos, qué medios consumen, qué contenido prefieren, qué temas les interesan, eso será importante al momento de elaborar los mensajes e incluso determinar los canales. Mi sugerencia sobre contenido para el personal en general es: titular llamativo, buen diseño, impactante, apelando a las emociones. Esto aplica para todo tipo de personal.

Los temas de interés dependerán por ejemplo del contexto, en esta etapa pueden ser temas de salud y cuidado. Temas relevantes o de interés en cualquier contexto: Información de la empresa (resultados, productividad, estrategias, nuevos proyectos), valores, propósito de la organización, personas (gente destacada, conocer a los líderes), reconocimientos.

5. ¿Qué temas son de interés para el personal operativo?

Experto 1: Beneficios, reconocimiento, reuniones de celebración y capacitación

Experto 2: Beneficios, celebraciones, aguinaldos y capacitaciones

6. ¿Cómo conectar los temas de interés de los trabajadores con los mensajes que la empresa quiere posicionar?

Experto 1: Realizando campañas creativas que asocien los mensajes que la empresa quiere posicionarse con sus familias, temas de actualidad, canciones de sus grupos musicales de interés, entre otros (la estrategia se define al planear la campaña).

Experto 2: Aquí podrían aplicar algunos ejemplos:

- Si el tema de interés es cuidado de la salud y el mensaje a posicionar es que una estrategia centrada en el cliente, se asocian ambos mensajes como: “nos cuidamos para cuidar de nuestros clientes” y en base a eso se genera más contenido.

- Si el mensaje a posicionar es empresa innovadora y el tema de interés es reconocimiento de los equipos, se puede generar reconocimientos en base a la innovación, con concursos de innovación, haciendo charlas sobre este tema, reconociendo el área o las ideas innovadoras, etc.

- Si el mensaje a posicionar son valores y el tema de interés es beneficios para mi familia, asociar el valor que vaya más con los beneficios y mencionarlo en cada comunicado de estos.

Se pueden asociar ambos puntos, siempre que le hagan sentido al colaborador y que no sean totalmente opuestos.

7. ¿Qué tipo de lenguaje es el adecuado para personal operativo?

Experto 1: Amable, empático, claro, sencillo.

Experto 2: Sugiero un mensaje cercano, sin tecnicismos, que apele a las emociones. Esto dependerá también de la cultura de la empresa y del estilo de comunicación que manejen.

8. ¿Cuál es la frecuencia para comunicar los mensajes de acuerdo con el tipo de canal?

Experto 1: Depende del tipo de empresa, pero por lo general:

- Redes sociales (diario)
- Televisores o Paneles interactivos (diario)
- Correo: no exceder de dos comunicados al día.
- Face to face: Reuniones anuales de alineamiento con toda la organización y reuniones trimestrales entre áreas.

Experto 2:

En el caso de las redes sociales, estas deben mantenerse “vivas” por lo que, si entras a una red y en 2 días no se ha publicado nada, es probable que después ya no te interese entrar. Para esto es importante que los propios trabajadores también puedan comunicar ahí. Los murales pueden ser quincenal, correo electrónico, máximo 2 en un día. Si saturamos este medio nos convertimos en spam.

9. ¿Qué sugerencia desde el punto de vista de un experto podemos mejorar en términos de comunicación interna?

Sugiero hacer una evaluación de la efectividad de sus canales internos, un sondeo o encuesta de lo que la gente quiere saber de la organización, cómo calificarían la comunicación interna actualmente. Adicional, si aún no lo han hecho, es muy importante involucrar a los líderes, porque ellos ayudarán a que los mensajes lleguen. El trabajo de

comunicación interna no es solo del área de CI, sino que es también tarea de los líderes, ellos son los principales comunicadores y gestores del clima. Entrenarlos en habilidades de comunicación es fundamental. Nadie renuncia a una empresa porque no le gustó una campaña, o se queda porque le gustó la red social.