



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Comunicación Social

Estrategia de comunicación interna. Caso: Empresa Trans Solutions Systems (junio 2016 a mayo del 2018)

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social

AUTOR

Esther CONTRERAS GALVÁN

ASESOR

Iris Gladys TINOCO CASALLO

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Contreras, E. (2019). *Estrategia de comunicación interna. Caso: Empresa Trans Solutions Systems (junio 2016 a mayo del 2018)*. Informe profesional para optar el título de Licenciada en Comunicación Social. Escuela Profesional de Comunicación Social, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

Código Orcid del autor (dato opcional):

Código Orcid del asesor o asesores (dato obligatorio): 0000-0003-3899-6213

DNI del autor: 45626967

Grupo de investigación: ---

Institución que financia parcial o totalmente la investigación: Autofinanciada

Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación. Debe incluir localidades y coordenadas geográficas: Jorge Chávez 263, Miraflores, Lima, Perú.

Jorge Chávez, Miraflores 15074 -12.120373, -77.036832

Año o rango de años que la investigación abarcó: 2016 - 2018

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

“Año de La Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

ACTA DE SUSTENTACIÓN CON INFORME PROFESIONAL

En el Repertorio Bibliográfico de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los veintidós días del mes de noviembre de dos mil diecinueve, siendo las 10:00 horas, con la Presidencia de la Dra. Gaby Vargas Vargas, los miembros del Jurado: el Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo, el Mg. Carlos Ricardo Gonzales García y su asesora, la Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo, se reunieron con la finalidad de escuchar la Sustentación de Informe Profesional titulada: **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA, CASO: EMPRESA TRANS SOLUTIONS SYSTEMS (JUNIO 2016 A MAYO DEL 2018)”**, que la bachiller **CONTRERAS GALVÁN ESTHER**, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó a la bachiller a exponer su Informe Profesional. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobada como **MUY BUENO** con la calificación de **(Diecisiete) 17**.

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller **CONTRERAS GALVÁN ESTHER**.

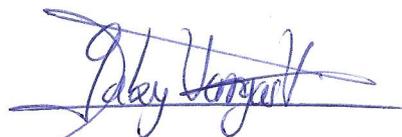
Siendo las 12:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.



Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo
Jurado Informante



Mg. Carlos Ricardo Gonzales García
Miembro



Dra. Gaby Vargas Vargas
Jurado Informante / Presidenta



Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo
Asesora

A mis padres,

por motivarme a mejorar cada día.

A mis hermanos,

por ser mis mejores amigos.

A mis maestros,

Aldo Altamirano, Silvia Carrillo y

Nevha Urdanegui

por cada una de sus enseñanzas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	14
EL QUEHACER PROFESIONAL	14
1.1. Identificación	14
1.1.1. Definición de la estrategia de Comunicación Interna	18
1.2. Organización donde se realizó la experiencia	20
1.2.1. Perfil empresarial	20
1.3. Objetivos del quehacer profesional	24
1.4. Público objetivo	24
1.5. Estrategias de trabajo	26
1.5.1. Estrategias de Comunicación Organizacional	26
1.5.2. Estrategias de Comunicación Interna	26
1.5.3. Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional	27
CAPÍTULO II	30
LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN	30
2.1. Espacio temporal	30
2.2. Objetivos de la Sistematización	30
2.3. Objeto de la Sistematización	31
2.3.1. Relevancia	31
2.3.2. Validez	31
2.3.3. Aplicabilidad	32
2.3.4. Acceso a la información	32
2.3.5. Innovación	32
CAPÍTULO III	33
MARCO DE REFERENCIA: EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN	33
3.1. Primer eje temático: Estrategias de Comunicación Organizacional	33
3.1.1. Interrogantes del eje Estrategias de Comunicación Organizacional	41
3.2. Segundo eje temático: Comunicación Interna	42
3.2.1. Interrogantes sobre Comunicación Interna	47

	4
3.3. Tercer eje temático: Estrategias de Comunicación Interna	47
3.3.1. Interrogantes sobre Estrategias de Comunicación Interna	52
3.4. Cuarto eje temático: Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional	53
3.4.1. Interrogantes sobre Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional	59
CAPÍTULO IV	60
METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN	60
4.1. Compilación de información	60
4.2. Instrumentos de levantamiento de información	60
CAPÍTULO V	62
RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL	62
5.1. Presentación y Descripción	62
5.2 Contexto de la experiencia	69
5.2.1. Contexto remoto	69
5.2.2. Contexto próximo	71
5.3. Análisis de la experiencia	74
5.3.1 Descripción del primer eje de sistematización: Estrategias de Comunicación Organizacional	74
5.3.2. Análisis del primer eje de sistematización: Estrategias de Comunicación Organizacional	83
5.3.3. Descripción del segundo y tercer eje de sistematización: Comunicación Interna y Estrategias CI	93
5.3.4. Análisis del segundo y tercer eje de sistematización: Comunicación Interna y Estrategias CI	101
5.3.5. Descripción del cuarto eje de sistematización: Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional	103
5.3.6. Análisis del cuarto eje de sistematización: Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional	114
CAPÍTULO VI	117
BALANCE DE LA EXPERIENCIA	117
6.1. Lecciones aprendidas	117
6.1.1. A nivel de Gestión en Comunicación:	117

6.1.2. A nivel de Diseño en Comunicación:	120
6.2. Hallazgos generales	125
6.2.1. Mapa de actores	125
6.2.2. Logros	126
6.3. Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia	128
6.4. Aportes	129
6.4.1. A nivel teórico conceptual	129
6.4.2. A nivel profesional	130
6.4.3. A nivel instrumental	131
6.4.4. A nivel social	132
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama empresa Trans Solutions Systems.....	19
Gráfico N° 2: Total de Visitas Enero 2017 – Marzo 2018.....	86
Gráfico N° 3: Visitas a la web según fuente Enero 2017 – Marzo 2018.....	87
Gráfico N° 4: Visitantes (nuevos vs. reincidentes) Enero 2017 – Marzo 2018.....	87
Gráfico N° 5: Publicaciones más visitadas en la Web Noviembre 2017.....	88
Gráfico N° 6: Publicaciones más visitadas en la Web Diciembre 2017.....	89
Gráfico N° 7: Alcance de publicaciones en el Fanpage Enero 2013 – Marzo 2017.....	90
Gráfico N° 8: Horarios frecuentes de Conexión de fans 2017.....	91
Gráfico N° 9: Alcance por Canal de las Acciones de MKT Online Enero 2017 – Noviembre 2017.....	92
Gráfico N° 10: Cronograma de Celebraciones 2018.....	96
Gráfico N° 11: Resultados Factores Motivacionales.....	146

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Publicaciones Blog de la Semana TSS	77
Ilustración N° 2: Publicaciones Blog de la Semana TSS	78
Ilustración N° 3: Página principal Fanpage TSS	79
Ilustración N° 4: Publicación por el Día de la Internet	79
Ilustración N° 5: Página principal Web TSS	80
Ilustración N° 6: Infografías y fotos de Campañas Internas	82
Ilustración N° 7: Infografías de Campañas Internas	82
Ilustración N° 8: Fotos de Campañas Internas.....	83
Ilustración N° 9: Publicaciones y Fotografías de Celebraciones	97
Ilustración N° 10: Publicaciones y Fotografías de Celebraciones	98
Ilustración N° 11: Publicaciones y Fotografías de Celebraciones	99
Ilustración N° 12: Fotografías de Evento de Integración Descubre la Fuerza que hay en ti	105
Ilustración N° 13: Fotografías de Evento de Integración Descubre la Fuerza que hay en ti	106
Ilustración N° 14: Fotografías de Evento de Saboreando la Amistad	107
Ilustración N° 15: Fotografías de Campeonato Deportivo	108
Ilustración N° 16: Difusión de Convocatoria de Campeonato Deportivo	109
Ilustración N° 17: Publicación y Fotografías de Minihackathon	110
Ilustración N° 18: Difusión de Video Código Mi Pasión, Día del Trabajo	112
Ilustración N° 19: Difusión de Video Código Mi Pasión, Día del Trabajo	112
Ilustración N° 20: Publicación y fotografías de Alentando a Perú, Mundial Rusia 218.....	113
Ilustración N° 21: Publicación y fotografías de Alentando a Perú, Mundial Rusia 218.....	114
Ilustración N° 22: Test J & F de Factores Motivacionales	145
Ilustración N° 23: Misión empresa Trans Solutions Systems.....	147
Ilustración N° 24: Valores empresa Trans Solutions Systems.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Soluciones que brinda la empresa Trans Solutions Systems.	22
Tabla N° 2: Colaboradores según puestos de la empresa Trans Solutions Systems.	23
Tabla N° 3: Colaboradores segmentados por áreas/proyectos de la empresa Trans Solutions Systems.....	23
Tabla N° 4: Estrategias de trabajo	26
Tabla N° 5: Estrategias de Comunicación Interna.....	27
Tabla N° 6: Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional.....	27
Tabla N° 7: Mensajes, audiencia y medios.....	29
Tabla N° 8: Matriz de sistematización	31
Tabla N° 9: Resultados de Diagnóstico de percepción 2017	66
Tabla N° 10: Resultados de Diagnóstico 2017 Test J & F - Factores Motivacionales.....	68
Tabla N° 11: Temas con mayor Participación en el fanpage 2016 - 2018	102
Tabla N° 12: Mapa de actores según rol decisivo en la organización	125
Tabla N° 13: Matriz de actores.....	126

INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como finalidad reconstruir la experiencia profesional que ha realizado la autora como comunicadora social, con el propósito de obtener su licenciatura en comunicación social y, a su vez, sistematizar una experiencia de trabajo muy enriquecedora y estratégica para la gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones.

Hoy en día, las organizaciones en su afán por mantenerse vigentes y diferenciarse a través de su ventaja competitiva, deben voltear a mirar a sus clientes internos, a sus recursos humanos, a quienes son la razón de ser de la organización, quienes son los primeros referentes de la marca-organización. Muchas veces, olvidados y vistos como una no-prioridad en los planeamientos estratégicos de las organizaciones. Los esfuerzos serían poco eficientes si solo se enfoca en la atracción de clientes, en ventas, sin tener en cuenta brindar un producto o servicio de calidad también al cliente interno.

Ante este contexto universal, donde influyen factores como la tecnología, los continuos cambios, la diversidad de generaciones e indicadores en rojo de las organizaciones con alta rotación, fuga de talentos, falta de desarrollo y planes de carrera, es cuando debemos pensar en objetivos estratégicos que impacten directamente en indicadores y políticas de Gestión Humana que trabajen de la mano hacia la fidelización y bienestar de los colaboradores, a través de estrategias innovadoras y con un chip distinto que logren conectar y generar cercanía y respuestas positivas alineadas con los objetivos de la organización.

Para ello, es necesaria e imprescindible una mirada holística de 360°, que permita conocer la realidad. Leer, escuchar activamente las percepciones (clima laboral), escuchar lo que se dice en los pasillos, conocer las motivaciones, insatisfacciones, expectativas y sobre todo (tener) las competencias para saber guiarlas y orientarlas. (Calvo, J., 2013, p. 18)

La experiencia representa el caso particular de la empresa Trans Solutions Systems SA, organización peruano-americana con más de 21 años de experiencia en el mercado nacional e internacional desarrollando soluciones tecnológicas a la medida para el sector marítimo, logístico y transporte, ubicada en una zona mixta (empresarial-residencial) en Miraflores, distrito de Lima, Perú.

En la década de los 90, inició sus operaciones en Perú, teniendo a la fecha un crecimiento rápido y con el cual ha tenido que lidiar gestionando colaboradores con un perfil de profesionales apasionados por la Ingeniería de Sistemas, con un destacado conocimiento técnico y experiencia -denominadas “aptitudes del umbral”, según Goleman (2004, p. 2)- que como señala son necesarias para la gestión, se antepone a ella la inteligencia emocional, entendida desde el autoconocimiento y autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

Es decir, un perfil con niveles de interrelacionamiento, comunicación fluida, en menor magnitud, comparados con organizaciones del sector Comercial, Ventas, Comunicaciones, Marketing, etc. En estas organizaciones que si bien tendrán diversas complejidades, su ventaja diferencial radica en su perfil comunicativo e

interrelacional, donde la comunicación es fluida, y se puede conocer de manera más ágil sus emociones, motivaciones, percepciones, entre otros.

Ese es el reto en Trans Solutions Systems, identificar, conocer al público interno en sus rasgos culturales, personales, para proponer y ejecutar estrategias que logren impactar en su fidelización, motivación, satisfacción; y con ello, generar mayor productividad en la organización. McClelland comentaba sobre la influencia de la interacción de las habilidades sociales, empatía, motivación, y el desempeño laboral. Finalmente, el factor productividad y los indicadores numéricos serán los que se verán impactados a partir de una estrategia que conozca, motive e influya en la percepción y buen relacionamiento de los colaboradores (Goleman, p. 29).

Para contrarrestar dichos efectos, la organización ha venido realizando diagnóstico e investigación de su público interno; y con ello, decidió implementar estrategias de comunicación interna, con miras a la integración y satisfacción de los colaboradores, a partir de los indicadores de clima laboral.

La estrategia que posibilitará y gestionará lo antes mencionado desde un enfoque comunicativo 360°, es decir, la Gestión de la Comunicación Interna como aliada estratégica de la Gestión Humana, aportando desde su aspecto funcional, persuasivo, influyente y generador de satisfacción, estrategia de Comunicación Interna, siendo esta última la experiencia que la autora ha realizado y de la cual se dará cuenta en el presente informe.

En el primer capítulo **El quehacer profesional**, se presenta las generalidades de la experiencia profesional: la identificación de las funciones realizadas y una breve

descripción de la organización donde se realizó la experiencia. Asimismo, se define el público objetivo y las estrategias de trabajo contempladas.

En el segundo capítulo, **La experiencia objeto de sistematización**, se describe la experiencia como objeto de sistematización, los objetivos de la reconstrucción de la experiencia profesional y su ubicación en el espacio temporal.

En el tercer capítulo, **Marco de referencia, ejes temáticos de la sistematización**, se identifican los temas centrales relacionados a la experiencia, proponiendo una definición teórica- conceptual con bibliografía revisada. Esta parte finaliza con las interrogantes que se desprenden según los ejes temáticos.

En el cuarto capítulo, **Metodología de la sistematización**, se describe los procedimientos y herramientas utilizados para la sistematización de la experiencia.

En el quinto capítulo, **Resultados de la sistematización de la experiencia profesional**, se realiza un análisis de la experiencia por ejes temáticos, los que se identificaron para este informe: “Estrategias de Comunicación Organizacional”, “Comunicación Interna”, “Estrategias de Comunicación Interna”, “Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional”.

En el sexto capítulo **Balance de la experiencia**, se detalla las lecciones aprendidas en torno a los objetivos de la sistematización; se distinguen las situaciones de éxito y sus causas.

Finalmente, se considera de carácter relevante la sistematización que a continuación se presenta, ya que permitirá medir los resultados de la práctica en la

realidad, y brindará el espacio para una reflexión en torno a las prácticas comunicativas realizadas. Asimismo, permitirá revisar y debatir constructivamente lo aprendido en las aulas del pregrado, engrandeciendo y/o diversificando ciertos conceptos que en la práctica se han identificado. Con ello, se hace referencia a la validez y relevancia del presente informe profesional.

CAPÍTULO I

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1. Identificación

La experiencia profesional da cuenta de la implementación y desarrollo de la estrategia de Comunicación Interna que realizó la empresa Trans Solutions Systems con sus colaboradores en el periodo comprendido entre junio del 2016 y mayo del 2018.

El sector Tecnología se encuentra en total revuelo, por su naturaleza dinámica, que se actualiza y va cambiando a una velocidad nunca antes imaginada. El factor globalización, la internet, la comunicación en redes, son los causantes de que las sociedades también se encuentren o necesiten estar en constante cambio y actualización.

Es por ello que los ojos se encuentran puestos en este sector, y los retos que el milenio persigue es estrechar las brechas de que a pesar de contar con mil maneras de mantenernos comunicados, muchas veces esto genera que ese proceso también se “automatice”, siendo las emociones, percepciones, comportamientos llevados a un segundo plano, impidiéndonos mirar más allá de lo evidente, y desatendidas las verdaderas necesidades de nuestro público.

El perfil etario comprende principalmente la generación *millennial*, jóvenes profesionales, técnicos, de universidades y distintos centros de estudio, con

cualidades singulares, con preferencias y motivaciones muy distintas, al de otras generaciones. Lo que principalmente los motiva no es pasar años de su vida en un mismo centro laboral, sino ellos viven en una constante capacitación, tienen la información a la mano, manejan las redes, pasan la mayor parte de su tiempo revisando artículos de interés; y sobre todo, priorizan ante todo su bienestar y tranquilidad. Asimismo buscan reconocimiento y que la organización los oriente a desarrollarlos y obtengan puestos clave en el menor tiempo posible. Esa competitividad y energía debe ser aprovechada por la organización.

De modo tal que Trans Solutions Systems debe moverse a ese ritmo tan dinámico de las organizaciones modernas. Las empresas del sector, compiten actualmente con estrategias de Marca Empleadora, Endomarketing, Gestión del Clima y Cultura, que los sitúa en un escalón más alto en cuanto a sus estrategias de Gestión Humana, y en las que sus indicadores de rotación y ausentismo son menores, lo que impacta directamente a la productividad y rentabilidad de sí mismas.

Los últimos años, los niveles de rotación y ausentismo del personal han sido los principales indicadores y respuestas directas a lo que perciben los colaboradores. Se sabe que las principales causas de renuncia son el tipo de liderazgo, crecimiento, desarrollo y clima laboral. Partir de estas premisas permite entender cuánta influencia realmente tienen estos factores para los colaboradores, y cuánto se debe trabajar para reducir el impacto negativo. El ausentismo se ve perjudicado por el porcentaje de inasistencias, lo cual a su vez responde a diversos factores, pero

principalmente a la desmotivación, el “caer en la rutina”, y no sentir que un día es un nuevo reto en la empresa.

Ante ello, se debe poner foco en estrategias que se orienten hacia la motivación del personal (intrínseca), satisfacción (percepción positiva) y generación de bienestar. Identificar los factores motivacionales, las expectativas, proyecciones y retos de los colaboradores, y cuánto estas están alineadas a lo que la organización responderá a estas motivaciones, cómo las gestionará. Ello significa y asegura un menor porcentaje de rotación del personal.

En sus inicios, las organizaciones y principalmente las áreas de RRHH se reducían a una labor funcional y operativa de supervisión del cumplimiento de horarios, donde no se resaltaba una gestión humana *ad hoc*. Con el transcurrir de los años, se fue ampliando la orientación, se continuó con la gestión del ambiente laboral, las condiciones físicas, luego con la formalización y una gestión que rescate los derechos del personal. Es así cómo se ha ido ubicando y resaltando al colaborador como el recurso más valioso de la organización, pues es quien si está estratégicamente motivado, engrandecerá o no la organización, y crecerá con ella.

La globalización, la competitividad, la generación *millennial*, son los principales factores que originaron que las organizaciones y principalmente sus Gerencias de RRHH tengan como objetivos estratégicos ser “Un buen lugar para trabajar”, según lo que indica la filosofía Great Place To Work (GPTW), un estudio que se viene realizando a nivel internacional y nacional, y que así como las estrategias e iniciativas que direcciona hacia la optimización de sus procesos, y con ello sus

ambientes de trabajo; y es la mirada externa de una organización que se preocupa por gestionar y ser percibida como una “marca empleable”. Incluso existe una certificación ABE, brindada por la Asociación de Buenos Empleadores. Todo ello conlleva a la reputación de la organización.

En Trans Solutions Systems, se han venido realizando diagnósticos de percepción de clima, cultura, liderazgo. Los resultados en los últimos 3 años referidos a clima laboral, señalan como factores menos puntuados, es decir, por los que los colaboradores indican que no se viene gestionando al nivel esperado, es el Desarrollo y Capacitación, Relaciones Interpersonales, el Reconocimiento, y un Ambiente amigable. Lo cual responde a que la organización no logre puntuar con el mínimo requerido para representar y ser percibida como una de las mejores empresas para trabajar.

En el año 2017, la preocupación por la Gerencia General de la organización, la Jefatura de RRHH, la Jefatura Comercial/MKT, se orientó a sentar como uno de los objetivos estratégicos para el año 2020, que Trans Solutions Systems logre ser percibida como “un buen lugar para trabajar” en el ránking 100 de Perú, según los estándares de Great Place To Work. Considerando esta proyección y desafío para la organización misma, es que se rediseñan las políticas y el planeamiento estratégico de la Jefatura de RRHH, y con ello del área de Comunicación Interna, la cual sería la principal encargada de plantear, ejecutar, realizar seguimiento a las estrategias e iniciativas, y partir del enfoque estratégico y en cascada desde las gerencias hacia los diferentes equipos y áreas.

1.1.1. Definición de la estrategia de Comunicación Interna

Las organizaciones para poder ser sostenibles no solo se deben avocar a sus clientes externos, sino a los internos (colaboradores), una relación donde se priorice el mantener una comunicación más dinámica, directa y sobre todo humana. La base para establecer dicha relación es definir una estrategia de Comunicación Interna.

La estrategia de Comunicación Interna está dirigida a los colaboradores de la empresa Trans Solutions Systems: En un porcentaje mayor al 70% del público interno, son los profesionales de las áreas de Desarrollo de Software (desarrolladores, arquitectos, analistas, jefes de proyectos, QA analistas, TI). Asimismo se encuentran profesionales de otras áreas y carreras (RRHH, Marketing, Comercial, Administración).

El diseño y ejecución de la estrategia de Comunicación constituye la experiencia profesional que ha desarrollado la comunicadora social, experiencia realizada desde el año 2016, año en que ingresó a laborar a la empresa Trans Solutions Systems, desempeñando el cargo de Analista de Comunicación Interna, reportando a la Jefatura de Gestión Humana.

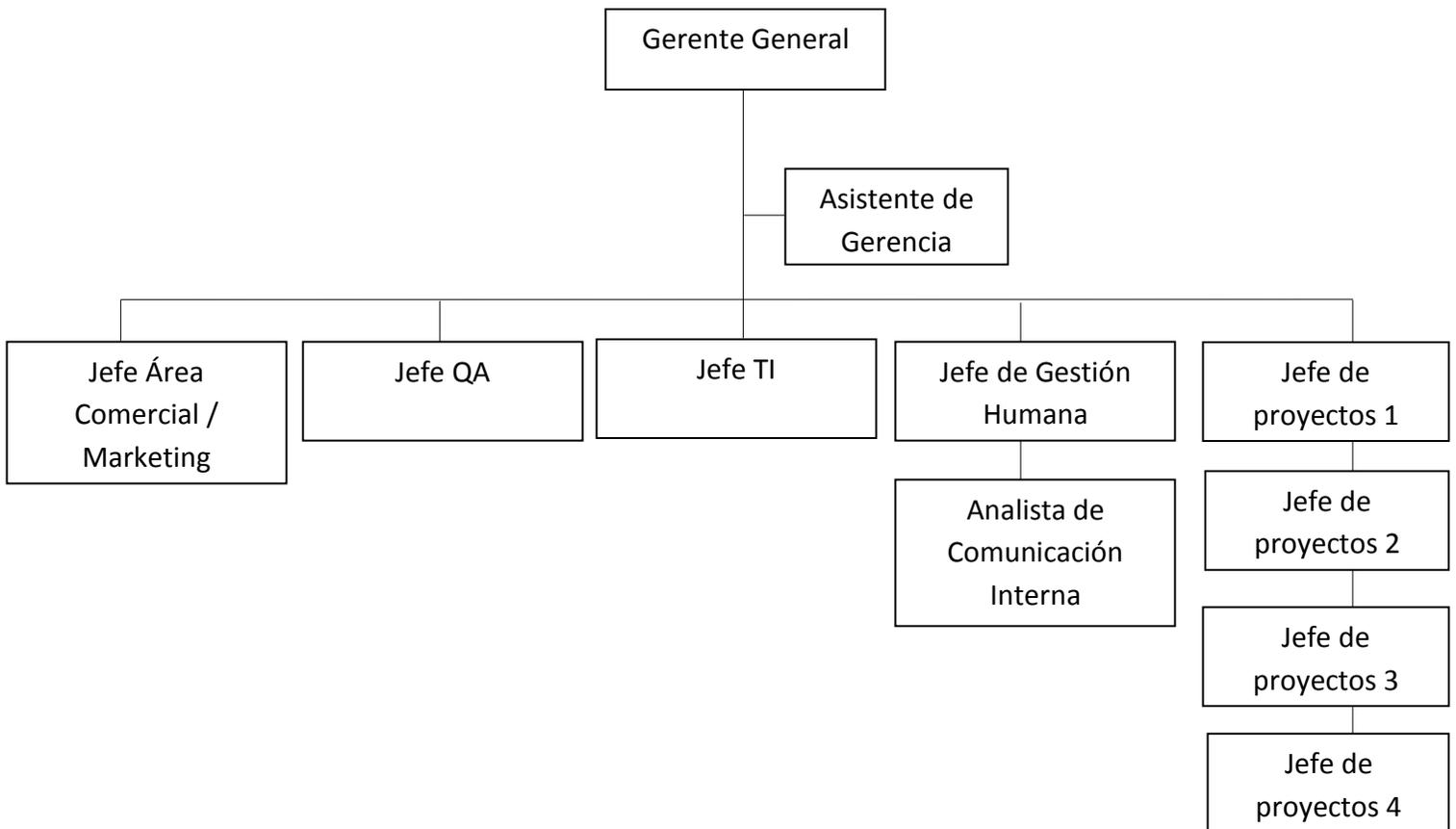


Gráfico N° 1: Organigrama empresa Trans Solutions Systems.
Fuente: Información, área Gestión Humana, Trans Solutions Systems.

Dentro de las funciones que realiza la comunicadora social, se encuentran las siguientes:

- Diseñar la estrategia de Comunicación Interna. Esta estrategia se concretó en un Plan de Comunicación, el mismo que estuvo alineado al Planeamiento Estratégico Organizacional.

- Elaborar un Plan de Comunicación, dirigido a públicos internos como externos. Dicho plan comprende: medios de comunicación y mix de mensajes.
- Diseñar el contenido de material gráfico (infografías).
- Gestionar los eventos anuales, mensuales para el público interno.
- Elaborar el Plan de actividades de integración para el público interno.
- Gestionar los medios de comunicación técnicos y humanos.
- Gestionar los indicadores de satisfacción en cuanto a los productos comunicacionales para el público interno.

1.2. Organización donde se realizó la experiencia

La experiencia profesional se realizó en la empresa Trans Solutions Systems SA, ubicada en Av. Jorge Chávez 263, piso 4 y 5, distrito Miraflores, Lima, Perú.

1.2.1. Perfil empresarial



Trans Solutions Systems es una empresa Peruano-Americana, con más de 20 años de experiencia en el mercado nacional e internacional desarrollando soluciones de software a la medida para el sector marítimo, logístico, transporte, etc. Fue fundada el 9 de junio del año 1997, cuenta con colaboradores bilingües (español e inglés), capacitados en las últimas tecnologías y con amplia experiencia en proyectos internacionales exitosos.

Tienen como misión, utilizar su amplia experiencia en TI aplicada a la cadena de suministros global, para proveer resultados de negocio tangibles, con inspiración en el diseño, foco y pasión, permitiendo a sus clientes beneficiarse del uso avanzado de tecnologías.

Su visión es impulsar la innovación de software y disrupción en la Nueva Cadena de Suministro Global, encontrando oportunidades donde otros no las hallan.

Los servicios que brinda:

- Desarrollo de software
- Servicios de testing
- Soluciones móviles
- Consultoría de procesos

Las soluciones que brinda:

SOLUCIONES	RESUMEN
SOLUCIÓN 1	Control total y previsión de los Servicios de agenciamiento marítimo.
SOLUCIÓN 2	Solución para patios de contenedores.
SOLUCIÓN 3	Sistema de gestión de flota de transporte.
SOLUCIÓN 4	Sistema de mantenimiento & reparación de contenedores.
SOLUCIÓN 5	Sistema de previsión de facturación.
SOLUCIÓN 6	Solución tecnológica integrada para implementar las mejores estrategias de negocios que su empresa necesita.

Tabla N° 1: Soluciones que brinda la empresa Trans Solutions Systems.
Fuente: Información infografía, área Comercial/MKT, Trans Solutions Systems.

Desarrolladores	50
Arquitectos	3
Analistas	6
Analistas QA	5
TI Support	2
UX UI	1
Ejecutivos Comerciales	3
Project manager	10
Trainee	3

Administrativos	6
Total	89

Tabla N° 2: Colaboradores según puestos de la empresa Trans Solutions Systems.
Fuente: Información área Gestión Humana, Trans Solutions Systems.

Proyectos Externos	PE1	8
	PE2	10
	PE3	15
	PE4	10
	PE5	10
Proyectos Internos		7
Tecnología		4
Base de Datos		4
Infraestructura		3
QA		6
Comercial/MKT		4
Gestión Humana / RRHH		2
Administración		6
Total		89

Tabla N° 3: Colaboradores segmentados por áreas/proyectos de la empresa Trans Solutions Systems.

Fuente: Información área Gestión Humana, Trans Solutions Systems.

1.3. Objetivos del quehacer profesional

Los objetivos del cargo Analista de Comunicación Interna tuvieron como propósito diseñar e implementar una estrategia de Comunicación Interna participativa, que fomente la comunicación directa, bidireccional, más humana, que permita la integración, satisfacción y aporte a la gestión del Clima Organizacional en la empresa Trans Solutions Systems.

La experiencia profesional tuvo además los siguientes objetivos:

- Diseñar, implementar y gestionar el mantenimiento de los canales de Comunicación Interna.
- Identificar las percepciones, motivaciones y expectativas de los colaboradores, en relación a conocer sus índices de satisfacción.
- Informar a los colaboradores sobre los Beneficios Corporativos que se les brinda.
- Fortalecer la integración de los colaboradores a partir de estrategias de comunicación y de relacionamiento.
- Identificar la percepción de los colaboradores en relación a la mejora de los procesos de RRHH.

1.4. Público objetivo

El **público objetivo primario** lo hemos dividido estratégicamente en dos grupos:

- Por su rol en la estrategia: Project Managers (líderes formales)
- Por la cantidad representativa

a) **Por su rol en la estrategia:** Project Managers (líderes formales) de las diversas áreas de la empresa. A continuación, se muestran de acuerdo a la cantidad de colaboradores que conforman sus equipos:

- Proyectos Externos
- Proyectos Internos
- QA
- Administración
- Tecnología
- Base de Datos
- Comercial/MKT
- Infraestructura

b) **Por la cantidad representativa:** Son los colaboradores de la empresa Trans Solutions Systems: Un porcentaje mayor al 70% del público interno, son los profesionales de las áreas de Desarrollo de Software:

- a) Desarrolladores
- b) Arquitectos
- c) Analistas
- d) QA analistas

El **público objetivo secundario** comprendió profesionales de otras áreas y otras carreras:

- a) RRHH
- b) Comercial/MKT
- c) Administración
- d) TI

1.5. Estrategias de trabajo

Para la realización de la experiencia profesional, se utilizaron las siguientes estrategias de trabajo:

1.5.1. Estrategias de Comunicación Organizacional

Estrategia Comunicativa Virtual	IA Spain (2009) define a los medios sociales como plataformas digitales de comunicación que permiten al usuario generar contenidos y compartir información. Están basados en la utilización de Internet y la tendencia Web 2.0	Bloggero de la Semana
		Perfil del <i>Fanpage</i>
		Web
Estrategia Comunicativa Visual	Se definen como aquellos que acompañan a la comunicación virtual e impresa.	Infografías y Afiches de Campañas

Tabla N° 4: Estrategias de trabajo
Fuente: Plan de Comunicación Trans Solutions Systems, 2016-2018.

1.5.2. Estrategias de Comunicación Interna

Estrategia Comunicativa Grupal	Son aquellos que establecen una relación entre una persona y un grupo, facilitando el intercambio de experiencias, de análisis reflexivo,	Celebraciones especiales y de Cumpleaños
--------------------------------	---	--

	búsqueda de soluciones y la generación de un nuevo aprendizaje social factible de aplicar en la vida cotidiana del grupo.	
Estrategia Comunicativa Virtual	IA Spain (2009) define a los medios sociales como plataformas digitales de comunicación que permiten al usuario generar contenidos y compartir información. Están basados en la utilización de Internet y la tendencia Web 2.0	Correo Gestión Humana
		Correo TSS Piensa en ti

Tabla N° 5: Estrategias de Comunicación Interna
Fuente: Plan de Comunicación Trans Solutions Systems, 2016 -2018

1.5.3. Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional

Estrategia Comunicativa Audiovisual	Son aquellos que establecen una relación basada en algún medio audiovisual (videos principalmente)	Video Código Mi pasión
Estrategia de Comunicación Grupal	Son aquellos que establecen una relación entre una persona y un grupo, facilitando el intercambio de experiencias, de análisis reflexivo, búsqueda de soluciones y la generación de un nuevo aprendizaje social factible de aplicar en la vida cotidiana del grupo.	Evento de Integración Descubre la verdadera fuerza que hay en ti
		Convocatoria Campeonato Deportivo XX Aniversario TSS
		Convocatoria Minihackathon Alentando Perú al Mundial Rusia 2018
		Evento Saboreando la amistad

Tabla N° 6: Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional
Fuente: Plan de Comunicación Trans Solutions Systems, 2016 -2018

Mensajes	Objetivo	Segmentación de audiencia		Medio
		Audiencia primaria	Audiencia secundaria	
Participación estratégica en las actividades e iniciativas de la organización	Concientizar a los líderes que son personajes clave para lograr sensibilizar e involucrar a sus equipos.	Project managers (líderes formales)		Reuniones <i>Mailing</i>
TSS piensa en ti	Informar a los colaboradores y persuadirlos a que aprovechen los beneficios que les brinda pertenecer a la organización	Colaboradores	Project managers (líderes formales) Voceros (líderes informales)	Señalética en distintos puntos (afiches, gigantografías). Videos Post en <i>Fanpage</i>
Comunicación más humana. Celebramos contigo.	Conectar con los colaboradores a través de las principales celebraciones.	Colaboradores	Project managers (líderes formales) Voceros (líderes informales)	Afiches en distintos puntos de, comunicados en los periódicos murales. <i>Mailing</i> Post en <i>fanpage</i>

Comunicación que integra.	Integrar a los colaboradores, generando mayor participación e intercambio de experiencias.	Colaboradores	Project managers (líderes formales) Voceros (líderes informales)	Afiches en distintos puntos <i>Mailing</i> Fullday Post en <i>fanpage</i>
Exprésate	Generar que los colaboradores se expresen y con ello obtenemos un <i>feedback</i> directo, orientados a la mejora de procesos.	Colaboradores	Project managers (líderes formales) Voceros (líderes informales)	Afiches en distintos puntos <i>Mailing</i> Post en <i>fanpage</i> Videos Focus

Tabla N° 7: Mensajes, audiencia y medios

Fuente: Matriz de mensajes, audiencia y medios, tomado del libro *Diseño de campañas de Comunicación para el desarrollo*. Oficina General de Comunicaciones (2006)

CAPÍTULO II

LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN

2.1. Espacio temporal

El periodo objeto de la sistematización tiene como espacio temporal desde junio del 2016, hasta mayo del 2018. Periodo de fechas en la que se llevó a cabo la estrategia de comunicación con los colaboradores.

2.2. Objetivos de la Sistematización

- Describir la estrategia de comunicación entre la empresa Trans Solutions Systems y su público interno.
- Analizar los resultados que tuvieron las actividades de comunicación en la satisfacción del colaborador y el fortalecimiento del clima laboral.
- Caracterizar el modelo de intervención en comunicación que realizó la empresa para establecer un relacionamiento adecuado con su público interno.
- Presentar los indicadores con los que la empresa mide la satisfacción de su público interno.

¿Qué voy a sistematizar?	¿Por qué escojo esta experiencia?	¿Para qué quiero sistematizarla?
El eje de la sistematización es la estrategia de comunicación entre Trans Solutions Systems y su público interno.	Porque constituye un caso de estudio muy representativo para el trabajo de la comunicación interna, en una empresa del sector de Tecnología.	Para que resulte un antecedente de estudio a futuras intervenciones sociales desde la perspectiva de la Comunicación.

Tabla N° 8: Matriz de sistematización
Elaboración propia

2.3. Objeto de la Sistematización

El objeto de la sistematización -la experiencia que se pretende sistematizar- es la estrategia de comunicación entre Trans Solutions Systems y su público interno.

Los criterios que justifican la presente sistematización son los siguientes:

2.3.1. Relevancia

La estrategia de comunicación entre empresa y su público interno, es relevante en tanto genera incremento en la satisfacción del colaborador, mejorando el clima laboral, situación que antes de la intervención no se había gestionado como parte del Planeamiento Estratégico Organizacional.

2.3.2. Validez

La validez de esta sistematización se sustenta en la reducción de rotación y ausentismo del personal, incremento de la productividad e identidad de los colaboradores con la empresa, a raíz de la estrategia de comunicación que ha

realizado la empresa, la misma que se ha desarrollado además un plan de comunicación organizacional, donde se destaca su marca empleadora.

2.3.3. Aplicabilidad

El presente trabajo puede aplicarse en escenarios similares, en otras organizaciones o empresas del sector Tecnología, o de cualquier sector, que gestionen desde el enfoque de la satisfacción de su público interno, como una de las principales estrategias de negocio, y que cuente con un departamento, área o especialista de Comunicaciones.

2.3.4. Acceso a la información

Otro criterio relevante es el acceso a la información, pues gracias a esta estrategia de comunicación, los colaboradores se mantienen informados sobre noticias de interés según el sector en el que se encuentran, participan de eventos y celebraciones de las fechas especiales, todo ello que genere la integración en la empresa.

2.3.5. Innovación

Siendo el público interno, expertos en tecnología, se ha visto necesario el utilizar canales y medios de comunicación 3.0, que puedan ser usados para el despliegue de dicha estrategia de comunicación. Entre ellos: *Fanpage*, blog interno, página web, entre otros. Medios permiten agilizar la atención y la comunicación cumple su objetivo: se torna oportuna, con mayor fluidez y genera la interacción o *feedback* inmediato.

CAPÍTULO III

MARCO DE REFERENCIA: EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1. Primer eje temático: Estrategias de Comunicación Organizacional

Las organizaciones existen en un entorno, llamado sociedad que está conformado por sus clientes, proveedores, competencia, y público externo en general. Asimismo su público interno son los individuos que las conforman. La comunicación es una variable innata en los seres vivos, que permite la interrelación y el logro de resultados. Un mundo sin comunicación no podría explicar ni entender su propósito de existencia.

La comunicación organizacional es el sistema que se genera en las organizaciones con los objetivos propios de la comunicación (principalmente la Comunicación Educativa), como son los de gestionar conocimientos, generar e influir en las percepciones y actitudes, finalmente generar un cambio en los hábitos de las personas que conforman la organización. Esta es la orientación que debe enfocarse en las empresas para poder aportar al logro de sus objetivos organizacionales.

Se sabe que las organizaciones son las que comunican hacia el exterior, buscando mayores oportunidades de negocio, ofreciendo sus productos o servicios, y es gracias a ello que se mantienen vivas y generan ingresos, lo cual las convierte en sostenibles en el tiempo. Es decir, donde los esfuerzos se enfocan hacia atraer clientes externos, mantenerlos fidelizados y estar siempre al tanto de sus

necesidades y requerimientos. Sin embargo, al imaginar ello, se podría voltear a mirar hacia la necesidad al interior de la organización, las necesidades de los clientes internos (colaboradores), y sobre todo de la necesidad y prioridad de la empresa por lograr “mantener vivos” a sus colaboradores, quienes al sentirse motivados y entender su rol en la organización, son quienes empujarán hacia la misma dirección de la empresa (alineamiento y orientación a resultados). ¿Qué estrategias se están utilizando para cubrir este frente tan prioritario para las organizaciones?

Las organizaciones se comunican a nivel interno (interpersonal) todo el tiempo, es decir, lo que más se observa es cuando las personas de las diversas áreas comparten información, es la manera más cotidiana de interrelacionarse, integrarse, y se da de forma natural. Existe la comunicación formal, por parte de la organización hacia sus diversas áreas o equipos, mayormente a partir de los líderes (comunicación vertical descendente) o de los equipos hacia sus líderes (comunicación vertical ascendente). Lo más recomendable es que a esta se le añada el factor de doble vía, es decir, donde se espere una respuesta a lo brindado, lo que para muchos se conoce como el *feedback*. El feedback o la retroalimentación es la respuesta que aporta de sobremano a la motivación y a construir o mantener las relaciones de los líderes con sus equipos.

Entonces, se advierte la interrogante ¿todas las organizaciones se comunican?, y más allá de ello, ¿para qué fines se comunican?, ¿realmente se está aprovechando y direccionando la comunicación con los fines que la organización requiere? Es

común saber que trabajar en base a objetivos claros y precisos es totalmente distinto de trabajar sin un norte fijo y que no se podría saber cómo se está avanzando, si no se ha delimitado estratégicamente el planeamiento de lo que se pretende lograr con la gestión.

La mayoría de autores consideran el proceso de comunicación (a nivel funcional) como el flujo de mensajes que se transmite con una finalidad específica desde un ente emisor hacia un ente receptor; y llevándola al nivel organizacional, los agentes van cobrando diversos roles, y es cuando nace la interrogante ¿quién influye en mayor medida en la comunicación que se gestionará en la organización, únicamente el ambiente externo o también el interno, o solo uno de ellos?

Para Goldhaber (1984, p.16) si bien la comunicación organizacional es lo “que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto (y es) influenciado por el medio ambiente e influye en él”, donde se puede apreciar la influencia cruzada de estos dos entornos; se refiere también al proceso, es decir, a los “mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios”. Su aporte cobra mayor importancia al señalar que también se “involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”, con lo cual se inserta hacia un nivel más profundo y humano, que permite un análisis reflexivo hacia este proceso.

Según el aporte de Horacio Andrade Rodríguez (2005) referente a San Miguel que considera a la comunicación organizacional como el “conjunto de técnicas y actividades (orientadas a) facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en

las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Este enfoque evidencia que la prioridad de la comunicación organizacional sea la búsqueda por “cumplir mejor y más rápido los objetivos (organizacionales).” (Fernández Collado, p. 12). Ante ello, se evidencia el esfuerzo y agilidad por la comunicación clara, oportuna y directa, con la influencia de ambos entornos (interno y externo), y logrando generar en ellos cierto cambio de hábitos o actitudes.

Martínez de Velasco y Abraham Nosnik son más enfáticos al señalar que la Comunicación Organizacional es “el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subparte(...) Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él” (Nosnik, p.22). Representa el sentido más humano para el colaborador, ya que las estrategias de comunicación organizacional apuntan a fortalecer la identidad, compromiso, integración, del colaborador con las metas de la organización. Apoya a la estrategia general de la organización partiendo de que el colaborador conoce lo que esta ha planteado como sus roles y las funciones que espera que realice.

No solo lo que la organización se esfuerza por comunicar, sino también Kreps enfatizaba sobre “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella(...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y

de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización””. (Kreps, p. 13)

Lo cual indica o nos acerca a cierto grado de satisfacción o motivación que buscan los colaboradores, y en cuanto sus motivaciones personales se acerquen a las metas que también tiene la organización, es mucho más favorable para ambos. Es la comunicación la que a través de su estrategia apuntará al logro de este objetivo.

Visión también compartida por Piñuel al referirse a la Comunicación Organizacional, como “un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores-agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales”. (Piñuel, p.19)

Según Piñuel, la finalidad sería la generación de conocimientos o aprendizajes en materia o interés de la organización, es decir, la orientación va dirigida en ese sentido de encontrar un equilibrio de similitudes entre las aspiraciones de los

individuos con la organización de la que forman parte, y que todo ello aportará al éxito de la convivencia en el ambiente de trabajo.

Lo que es necesario es entender que por más que se considere que todo organización se comunica, esta comunicación debe tener una dirección y gestión adecuada, y no “solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización(...) como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo”.(Enrique, p. 78). Quienes serán la imagen que brinde la organización. Esta gestión debe seguir un plan de comunicación, segmentación de audiencia, plan de medios, todo ello a partir del conocimiento que se tenga del público interno y externo.

Tomando los anteriores conceptos brindados por investigadores y académicos de la materia, se puede arribar a una definición de la Comunicación Organizacional entendida como el factor estratégico por el que las organizaciones se interrelacionan tanto con su público interno como externo. A nivel interno, la importancia radica en mantener comunicados y motivados a los colaboradores, a través de una comunicación de doble vía; y con ello, lograr alinear la estrategia de la organización, para que se logren los objetivos. A nivel externo, la organización debe mantener una gestión comunicativa adecuada, aprovechar sus canales, con el objetivo de acercar al público externo con el servicio o producto que brinda. En ambos casos,

a partir de un plan de medios, plan de comunicación, orientados a los indicadores de satisfacción y motivación.

Considerando, además, que constituye la protagonista principal en la gestión organizacional, y que debe partir del principio de coherencia entre lo que piensa, dice, hace, tanto a nivel interno como externo. Es por ello, que se tiene un especial cuidado en la generación de contenidos, en la difusión de los mismos y en la gestión de respuestas que se obtenga de a estrategia, lo cual señalará la continuidad o los cambios a realizar.

Enrique (2011) se refiere a políticas y estrategias de comunicación a la identidad visual, la comunicación de marca, la comunicación de producto, la imagen corporativa. Lo cual nos permite analizar que lo segmenta desde el lado más publicitario y marketero, incluso podría considerarse desde el lado institucional, protocolar.

Apolo, Murillo y García (2014) señalan que uno de los enfoques más criticados por la Escuela Latinoamericana, es precisamente la Escuela Funcionalista, que proyecta a la comunicación desde su carácter instrumentalista para reproducir mensajes enfocados a transmisión de información. Según indican Weber y Fayol también, quienes mantenían la simplificación de las tareas para el cumplimiento de objetivos, al guiarse por orden jerárquico de lugares y tareas. A partir de 1930, ya los contextos fueron cambiando hacia una mayor competencia, por lo cual se requería a la comunicación desde el enfoque que brinde estrategias que motiven, y así permitan incrementar la productividad, como lo enfocaron la Teoría de las

Relaciones Humanas. Ya a partir de 1960, Herzberg, Maslow y Mc Gregor inician la Teoría de la Motivación, con la finalidad de crear espacios de satisfacción en lo referente a lo económico, laboral y personal. Después de ello, comentan que las estrategias de comunicación en las empresas pasan a ser internas y externas, con un enfoque u orientación mercantilista, segmentando consumidores, usando medios masivos, con la finalidad de generar rentabilidad, convirtiéndolos en “consumidores fieles de las marcas y productos” (Apolo, Murillo y García, p.16)

Adicional Apolo, Murillo y García (2014) resaltan que las estrategias de comunicación no deberían ser aplicadas cual recetas de cocina o manuales preestablecidos, ni enfocando su prioridad en la transmisión de mensajes, a partir de la instrumentalización. Sino indican que en lo que se debe priorizar es en la visión integral, analítica y crítica, que justamente es lo que valora la Escuela Latinoamericana con las “prácticas, tramas, contextos y desarrollos propios de los sujetos como actores en la construcción de os procesos” (Apolo, Murillo y García, p.17).

Lo señalado por Apolo, Murillo y García, mucho se relaciona con la capacidad de realizar un diagnóstico en las organizaciones, antes de iniciar las acciones referentes en comunicaciones. Entender lo que sienten, perciben, dicen, realizan los diversos actores y priorizar los procesos de estos mismos; revisar qué se está buscando lograr según los objetivos estratégicos, y tener la capacidad de plantear una estrategia que englobe todo ello, ese es el nivel de comunicación y estrategias

que ella misma debería buscar alcanzar en las organizaciones. Esa es precisamente la que denominan como dicotomía entre mercado/actor (Scolari, 2012).

Pérez (2001) considera que la Comunicación Estratégica tiene sus orígenes en la Retórica, la Propaganda, la Publicidad y las Relaciones Públicas, que ha ido desarrollándose al lograr la sistematización a partir de una construcción más compleja. Estas fueron desarrollándose hacia una orientación de consenso, dejando de lado la mirada desde únicamente la información y el conflicto. Enfatizando la perspectiva analítica en el tema de la Estrategia, se acopla más hacia la definición de Estrategias de Comunicación, y no de Comunicación Estratégica (dejándolo para el campo académico). Señala la relación simbólica con el entorno, y la estrategia de comunicación desde lo mental, y como perspectiva y visión del futuro. Asimismo encapsula su posición al indicar que las Estrategias de Comunicación permiten una reflexión y análisis continuo entre la organización y sus diversos públicos; señalan la dirección que se tomará, los principales momentos, lugares, frecuencia de intervención; generan coherencia ante las distintas comunicaciones de una misma entidad; finalmente, determina indicadores de evaluación de los resultados que se obtengan.

3.1.1. Interrogantes del eje Estrategias de Comunicación Organizacional

Interrogante general

- ¿Qué aportes principales lograron las Estrategias de Comunicación Organizacional?

Interrogante específica

- ¿Los medios de comunicación usados fueron los adecuados?

3.2. Segundo eje temático: Comunicación Interna

Muchas veces, al interior de la empresa, surgen interrogantes sobre qué estará ocurriendo y en algunas ocasiones ante cualquier evento o situación, recibimos información, que aunque no sea muy específica permite reducir la incertidumbre. Esta es una situación que la empresa debe evitar y al contrario aprovechar que sus colaboradores tienen el interés por recibir información y pueden ser ellos mismos los vasos comunicantes para la gestión de la estrategia que la organización se ha planteado.

Al interior de las organizaciones, se comparten, según Kreps (1995, p. 22) “mensajes entre (sus) miembros, (y la denomina) la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización”. Se intercambia una variedad de mensajes; ya sea del tipo formal, los que la organización brinda; como los del tipo informal, los rumores de pasillo o simplemente las conversaciones en general entre los grupos de colaboradores, quienes deben interrelacionarse al convivir en un ambiente por más de 8 horas diarias

Su carácter estratégico radica en la importancia que tiene al gestionar al público interno, que es el principal recurso de la organización, quien finalmente es en quien

recae la productividad de la organización, ya sea a través del servicio o del producto que la organización brinde. Es así que la Comunicación Interna se convierte y representa ser un factor igual de importante como el público interno al que se dirige. En las últimas décadas, ha ido cobrando mayor protagonismo por organizaciones que apuestan por una gestión basada en sus Recursos Humanos.

Las organizaciones deben gestionar su ventaja competitiva no solo a partir del servicio o producto que ofrecen al público externo, sino sobre todo a partir de la calidad de vida que le brindan a sus colaboradores, y que ellos son sus principales referentes y voceros de su marca. Realizar cualquier esfuerzo sin preponderar una estrategia hacia el público interno sería absurda y no lograría los resultados que se planteó la organización en los tiempos y con los recursos asignados.

Un aporte fundamental fue el de La Porte (2005, p. 12), señalando que la Comunicación Interna “parte de la estrategia comunicativa, ligada a la dirección de las instituciones. Se centra en la relación con los públicos internos y trata de crear la atmósfera de confianza adecuada para promover la eficacia del trabajo, y aunar las voluntades en torno a una información eficaz”. Enfocando a la Comunicación Interna desde el planeamiento estratégico de las organizaciones, encontrar una justificación para las iniciativas en el planeamiento general, para con ello tener la misma línea o dirección en las iniciativas que se realizarán. Cobra vital importancia la generación de un ambiente de confianza, no solo para el cumplimiento de las metas que se plantean a los individuos como a las áreas, sino también se llevará a

cabo el fortalecimiento de la confianza a partir del compartir las mismas voluntades o actitudes por la información oportuna y eficaz que reciban.

Joan (2012, p. 165) también concordaba en señalar a la Comunicación Interna como el “Sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía. Sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace.” Es decir, los colaboradores encontrarán mayor satisfacción a partir de los eventos o iniciativas que se generaren en la empresa para promover su participación e integración, permitiendo que se desenvuelvan en un ambiente con mayor motivación y grato.

Según Del Pozo (1997, p. 32), los líderes de las organizaciones deben planificar estratégicamente y tomar en cuenta la gestión de la Comunicación Interna, como “instrumento de gestión eficaz (a) manejar hábilmente con vistas a una mayor rentabilidad. El primer objetivo es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte. La comunicación interna es un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que aúne los intereses particulares y legítimos de los empleados, así como los objetivos generales de la organización”. Rentabilidad que es la clave para que toda organización se mantenga en el mercado y busque mayores desafíos. No es simplemente gestión casual, sino está involucrada con la generación de mayor productividad por parte de la empresa.

Las organizaciones son influenciadas y nacen a partir de la necesidad del mercado, es decir, de su entorno externo, se tratan de adaptar y crear estrategias comerciales para lograr conectar con este público y poder conocer sus necesidades, dirigir lo que mejor sabe hacer, mejorando continuamente sus procesos y lograr encontrar mayor cantidad de fuerza de ventas para mantenerse en un contexto de competencia. Inicia sus labores con una cantidad de personal reducida, y con el avance y logros obtenidos va incrementándose sus principales colaboradores en grupos de trabajo y en diversas áreas o proyectos.

Lucas (1997, p.17) se refería a la Comunicación Interna, como “aquella que sirve para conectar a la organización con su entorno. La organización y su entorno están conectados por flujos de mensajes que proporcionan información relevante”. En este sentido, la conexión a la que hace alusión es a los diferentes mensajes que se emiten y que se intercambian entre la organización y su público interno, la cual tiene como principal característica el ser del interés del público al que se dirige, y ser entendible, manifestarse de forma clara y oportuna, evitando toda clase de ambigüedad o de malos entendidos.

Rodríguez (2002, p. 13) comenta sobre este objetivo y es muy claro al señalar a la Comunicación Interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. A partir de sus diversos medios (humanos

o técnicos), la organización se comunica al interno con sus colaboradores. Resaltando el objetivo de integración, participación, que aporte a contar con equipos de trabajo con alto grado de motivación, lo cual representará el principal factor para garantizar el logro de los objetivos que se ha planteado la empresa.

Considerando las referencias anteriores, se puede definir la Comunicación Interna como el sistema de comunicación que se gestiona al interior de las organizaciones, con dos objetivos principales como son: primero generar contenidos de interés para los colaboradores, que permitan lograr su atención, los mantenga informados, reduzca la incertidumbre y rumores. En segundo lugar y no por ello menos importante, que logre conectar con sus emociones, motivaciones, a partir de generar medios o espacios humanos (no solo técnico, como en el 1er objetivo), que generen integración, aporten a su interrelacionamiento. En ambos casos, se inicia con la generación de vínculos de confianza, motivación, afectando directamente al nivel de satisfacción con la organización.

En Comunicación Interna. Dirección y Gestión de Empresas (2008, p.7), se señala como objeto de la Comunicación Interna el alineamiento de los miembros que la conforman, destacando principalmente la capacidad de interrelacionar las diversas áreas y lograr sus funciones y objetivos que plantea la organización. Asimismo valora el poder “comunicar sus necesidades y sentimientos a otros”. Vinculan la Comunicación Interna con el compromiso, y con ello un mejor desempeño, aportando así a la satisfacción laboral. Martínez I. (2005)

3.2.1. Interrogantes sobre Comunicación Interna

Interrogante general

- ¿Qué aportes principales logró la Comunicación Interna?

Interrogante específica

- ¿Los medios de comunicación usados fueron los adecuados?

3.3. Tercer eje temático: Estrategias de Comunicación Interna

En la interrelación dentro de la organización, se lleva a cabo equipos de trabajo, donde es primordial que logren comunicarse de forma exitosa, y esto tendrá sus consecuencias directamente con el éxito del proyecto o de las tareas que vienen desarrollando. Robbins (2006, p. 130) ya notaba la importancia de “la implicancia del cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”.

Pero si bien la Comunicación Interna comienza siendo el sistema de información que se intercambia al interior de la organización, sea formal e informal, de diversas estructuras como la vertical u horizontal, trae consigo mucho más que ello, es decir, tiene como objetivo no solo llevar información o generar conocimientos, a través de su estrategia, sino principalmente tiene como objetivo el cambiar o mejorar las actitudes que se tienen con respecto de la organización o de un proyecto en

específico. Para esta finalidad, es que se permite el pensar en elementos de carácter humano, de espacios de integración, motivación, que apunten al siguiente reto de la comunicación interna, que es el conectar con las actitudes y generar mayor satisfacción en su público interno, y luego en un proceso de rebote lograr lo mismo con su público externo.

En Comunicación Interna. Dirección y Gestión de Empresas (2008, p.7), se señala como antiestrategias de Comunicación Interna con consecuencias negativas, desde líderes que pierden el control, seguimiento e interés de los procedimientos que se vienen trabajando; áreas que entorpecen el trabajo de sus compañeros, por ignorar a que se deben sus acciones o simplemente por no haber logrado conocer cuáles son sus motivaciones; la desacreditación entre compañeros por temor al cambio o por no considerar funcional.

Arroyo y Yus (2007, p.245) se refieren a las acciones antiestratégicas de Comunicación Interna con respecto a su público interno, por ejemplo comentan sobre la creencia o querer imaginar que los colaboradores se quedarán siempre en la organización, es decir, el que la empresa no busque que se sientan satisfechos, que se apueste por su desarrollo, que se maneje un tipo de comunicación horizontal que logre integrar, más allá de todas las diferencias que muchas veces se refuerza. Otra de las acciones que se deben evitar con respecto a los colaboradores es “No contar lo que hacemos” Arroyo y Yus (2007, p.247), ellos sugieren que se debe fomentar una cultura de puertas abiertas, que logre ser transparentes y comunicativos, donde no haya cabida para rumores o para lo que se diga en los

pasillos, sino que la comunicación formal logre ser oportuna, canal adecuado, y sobre todo que los mensajes que lleve sean de mensajes de reconocimiento, valoración y por qué no (cuando se necesite) sean de un nivel más neutral. Si bien resaltan que se debe trabajar de la mano con las diversas gerencias o áreas, recomiendan que no se debe “Dejar todo en manos de recursos humanos” Arroyo y Yus (2007, p.250), ya que ellos ya viven un día a día complicado con las consultas de colaboradores o los trámites y documentaciones. Otra de las estrategias de las que se comenta es el Disponer a los colaboradores de materiales informativos, siendo ellos los principales embajadores de la marca, deben ser los primeros en estar informados de los proyectos que se quiere desplegar para lograr conectar y que sean más fluidos y ágiles con su apoyo.

Enrique, A. (2011, p. 53) sugiere como estrategias de comunicación interna desde los diversos programas informativos (manual de bienvenida o inducción, distintos procedimientos, periódicos electrónicos), donde señala al responsable para evaluar y elegir los canales que se utilizarán (ya sea por intranet o diversos medios externos). Asimismo encomienda la labor al responsable de la Comunicación Interna como diseñador del sistema a partir de la cultura organizacional. Añade las auditorías de comunicación internas o diagnósticos previos, adecuada coordinación con la gerencia o área de RRHH (programas de RRHH desde la motivación, responsabilidad social, capacitación); del mismo modo que la gestión de la revista interna, intranet, etc.

Para Tessi (2012), existen ciertas premisas que se deben llevar a cabo para la Comunicación en el Trabajo, iniciando por escuchar primero, es decir, retomar el cara a cara, evitando el estado de saturación, apostando por una interacción a través de espacios dinámicos. Considera asimismo la clave está en evaluar o medir con el objetivo de mejorar Clima laboral y Comunicación Interna. Luego de ello, se enfoca en capitalizar las quejas, es decir, apoyarse en el marketing interno, indica que cuando el colaborador se siente considerado, todo el ambiente va mejorando, a través de la creación de un sentido de pertenencia y confianza. Adicional identifica como premisa al ordenamiento de la emisión, más allá de la superficialidad del mensaje, se debe tener cuidado con la cantidad de mensajes, principalmente a través de medios remotos. Enfatiza que si bien este tipo de estrategia de comunicación interna es atractiva, podría no lograr enamorar, es decir, con ello se podría obtener efectos contrarios. Señala que resulta clave ordenar la emisión previamente, al implementar una estrategia integrada, con tácticas variadas que aseguren efectividad, vanguardia y sustentabilidad.

Como indica Tessi (2012), la mayoría de organizaciones (aun llamándose "modernas") continúa con los mismos paradigmas al emitir los mensajes, con los mismos recursos, prácticas, ideas, que se traducen en desorden y que luego perjudica a toda la organización. Apuesta por que surjan cambios al interno, y la renovación no solo se lleve a cabo por fuera con las tecnologías de la información y comunicación.

En *Comunicar desde las Organizaciones. Tendencias, estrategias y casos* (1996, p.34), se vislumbra al “videosharing” desde su rol de narración de lo que las empresas quieren contar a sus diversos públicos, pero principalmente como estrategia de comunicación interna, hacia sus colaboradores. Se reconoce el saber aprovechar este recurso audiovisual principalmente, y combinarla con una plataforma digital, todo ello con la finalidad de generar una experiencia positiva, y como un avance hacia una estrategia de reconocimiento, distinción y de credibilidad. La revisión estratégica de los contenidos la señalan como una acción prioritaria si lo que se busca es que la empresa se acerque a los colaboradores. Adicional señalan que con el objetivo de conocer las percepciones, juicios y pensamientos en general, que están directamente conectados con la credibilidad y niveles de confianza que la empresa debe preocuparse por tener como aliados en su estrategia organizacional. A través de esta estrategia, se fortalece el compromiso e identidad corporativa, y no se debe dejar de lado el sentido de originalidad que se debe cuidar, ya que se propagará de forma rápida por la gran expectativa que se puede generar por ella.

Apolo, Murillo y García (2014) enfatizan sobre la importancia de operativizar la estrategia, y principalmente en la asidua labor de muchos profesionales de usar las mismas herramientas, incluso muy comunes y poco versátiles. Los ejemplos que brindan son desde el ámbito de la multimedia, web y directos.

Apolo, Murillo y García (2014) señalan como herramientas de soporte multimedia: notas informativas, cartelera, briefing, buzón de sugerencias, carta al personal, carta

directa, manual del empleado, manual de funciones, memorando, carpeta de bienvenida, dossier, publicación institución, rotación de revistas, flashes informativos, folletos, revista o periódico interno, radio interna, tableros de anuncios, matriz de seguimiento, reportes semanales de trabajo, informes rápidos de gestión, hojas de registro de logros y actividades, informativos en LCD, protectores de pantallas informativos, notas de respuesta inmediata, infotrans, mesas corporativas, política de comunicación. Los de soporte web: *moxtra, microblogging, Go to meeting, wunderlist, yammer, basecamp, wordpress, Edublog, WebEx, chat interno, blog departamental, E-Book, Google Analytics, newsletter mailchimp*, sala de prensa virtual, foro, *Jotform*. Los de contacto directo: Encuesta a los colaboradores, retiros, reuniones de ciclo, comunicaciones informales, reuniones individuales, círculos de calidad, seminario, capacitaciones, *workshops*, cambio de roles, debates, jornadas de trabajo, sesión solemne, paneles, jornadas de puertas abiertas, comidas de trabajo, *focus group*, convenciones, encuestas de desempeño y clima laboral, jornadas de despacho abierto, red de facilitadores, grupos multidisciplinarios de trabajo, reuniones de seguimiento, realidad virtual.

3.3.1. Interrogantes sobre Estrategias de Comunicación Interna

Interrogante general

- ¿Qué aportes principales logró la Estrategia de Comunicación Interna?

Interrogante específica

- ¿Los medios de comunicación usados fueron los adecuados?

3.4. Cuarto eje temático: Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional

Cómo la comunicación con sus estrategias, a nivel interno aporta a los objetivos estratégicos de la empresa, en cuanto a un mejor clima organizacional. Es decir, todas las actividades que diseñe, ejecute y monitoree el área de Comunicación Interna, tiene como reto principal impulsar un clima organizacional positivo con respecto a la empresa.

Se sabe que para este fin, no solo el área de Comunicación Interna debe trabajar para ello, sino todas las áreas y equipos de la empresa, iniciando por los líderes de uno de ellos, solo así serán estratégicas, sino los esfuerzos serán muchos, pero sin resultados como se espera en el tiempo y con los recursos asignados.

Estas iniciativas se deben desarrollar desde un enfoque general, holístico, transversal, que busque principalmente: integrar a los colaboradores, a través de una comunicación oportuna, clara y precisa; que busque el *feedback* continuo, y trabaje escuchando las opiniones de los colaboradores, encuentre en ellos aliados y repotencie sus alianzas, generando confianza de doble vía. No solo escuche las necesidades de los colaboradores “gestión de puertas abiertas”, sino vaya más allá gestionando con las áreas dichas mejoras, es decir, sea el área que recibe y canalice o coordine con las áreas para que estas realicen las mejoras a sus procesos y la percepción del colaborador cambie en torno a la misma.

Comunicación Interna no es la única estrategia para mejorar el clima organizacional, pero si es un área fundamental, pues llega a todos los colaboradores, y por su naturaleza humana y educativa busca impactar en el CAP (Conocimiento, Actitudes y Prácticas).

En las organizaciones, reconocemos que se busca lograr la satisfacción del cliente, y se apunta a mejorar el producto o servicio (incluida la atención) que se le brinda, optimizando los procesos, sin embargo, debería verse más allá ya que serán los colaboradores quienes entregan los productos o servicios, se debe enfocar también en lograr que se sientan satisfechos, comprometidos, motivados, y sobre todo tomados en cuenta y escuchados, pues son ellos quienes al sentirse así, podrán contagiarlo a los clientes, ya que uno no puede reflejar en otras personas lo que él mismo no siente. Es decir, nuestros mejores difusores de nuestra cultura y clima organizacional es nuestro personal. Muchas organizaciones al no identificar esta situación, no entienden lo fundamental de trabajar por nuestro público interno, y es cuando es incoherente lo que se trata de reflejar hacia el exterior, cuando al interior no se ha trabajado.

Al referirnos a Clima Organizacional, se debe entender que no es un término amorfo. Se conoce que Litwin y Stringer (1967) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Está fundamentado en la teoría de motivación de McClelland y Atkinson.

La globalización y los desafíos que trae consigo el continuo avance de la tecnología, requiere que la sociedad se adapte a los nuevos requerimientos, enfoques donde la comunicación sea más ágil, donde ya no sean las empresas quienes eligen a sus futuros integrantes, sino donde son los individuos quienes eligen a qué organización ingresar o no, por cuál perciben mayor confianza, lo cual generará en ellos orgullo, satisfacción y logrará conectarlos con los objetivos que se ha planteado, todos ellos trabajando por alcanzarlos. Estas empresas entendieron que deben innovar, gestionar el cambio y las diferencias en general, ante ello deben fomentar un ambiente de integración, que genere nuevas propuestas, ideas, soluciones, que le permitan gestionar su ventaja competitiva, que son sus colaboradores.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar el aumento de productividad, enfocándose directamente en la gestión de su recurso humano. Sus esfuerzos se encuentran puestos en generar un mejor ambiente de trabajo, ya que entendieron que el recurso principal que hará más grande la empresa es el colaborador, y mantenerlo satisfecho y motivado es parte de la estrategia que llevan a cabo.

La importancia de considerar el clima como eje de la Comunicación Interna radica en centrar como objetivo específico que la Comunicación Interna sea la que a partir de la estrategia que se diseñará se involucre con los objetivos de satisfacción y motivación del personal, evaluados por la metodología de Clima Organizacional.

Para ello, es requisito identificar cómo la empresa u organización debe comunicar, ser incisivo con el carácter humano, motivador e integrador de la comunicación. Es decir, se priorice los medios humanos, más vivenciales, logrando que exista una conexión cercana, directa, bidireccional, que se alimente con el *feedback* continuo, y del que participen estratégicamente los líderes, teniendo un rol preponderante en el logro de los objetivos de la Comunicación del Clima Organizacional.

Es vital el conocer las necesidades del personal, que el generador de la estrategia de Comunicación del Clima se oriente en el mismo lenguaje, no refiriéndonos solo al código lingüístico, sino a todo lo que acompaña el entendimiento a nivel comunicacional.

Gelleman (1960) al estar influido por la **Escuela Gestalt**, la cual planteaba que las personas comprendemos el mundo, a partir de los criterios que vamos percibiendo, es decir, su influencia son que actuamos a partir de percepciones. Entendiéndolo desde el enfoque laboral, son las percepciones de los colaboradores la razón de ser de sus comportamientos. Ante ello, la importancia de lograr conectar con su lado más humano, y sobre todo lograr enfocarnos en generar percepciones positivas para el colaborador, los equipos de trabajo, y con ello la organización. Iniciando con identificar sus percepciones hacia las actividades que realiza la organización, a través del día a día, comunicación directa, encuestas, distintas formas de diagnóstico en general.

Mientras que la **Escuela Funcionalista** nos indica que las personas actuamos influenciados por el ambiente que nos rodea, es decir, nuestras reacciones y

comportamientos son resultado de nuestra convivencia con los demás grupos. También evoca la importancia de las diferencias individuales en la adaptación de las personas en un determinado ambiente. Interpolando este pensamiento hacia el enfoque laboral, al lograr integrar a los colaboradores en un nuevo ambiente laboral, o ante un cambio de área, de jefe, salen a relucir las diferencias que cada individuo posee, y es la flexibilidad y tolerancia, y sobre todo el manejo y gestión de ello, lo que logrará si bien conocer cuáles son las diferentes motivaciones. Diferentes generaciones, diferentes pensamientos, diferentes estructuras, la idea es que se conecten a partir de “lo similar en lo disímil”.

Ambas posturas evidencian el gran conocimiento que debemos tener de lo que “percibe” y las “diferencias individuales”, y la capacidad de adaptabilidad a partir de las mismas.

Es Chiavenato (1992), quien se refiere a la “atmósfera psicológica”, única y distinta de cada organización, y es el “clima organizacional” el medio interno de cada una de ellas. Identifica diversos factores de la situación que la influyen, de diversas formas, y esto varía según el tipo de organización, tecnología, y demás factores estructurales; como también factores sociales, como actitudes, valores, comportamientos.

Anzola (2003) aporta con la influencia que reciben las personas de su entorno, y como estas influyen también en los grupos de trabajo, brindándole así el carácter diferenciador.

Seisdos (1996) se refiere a clima como las “percepciones globales” de las personas, que son resultado de su interacción. Resalta la importancia de cómo él percibe el entorno, más allá de cómo este es percibido, por lo antes dicho, relaciona al clima como una dimensión del individuo, y no prioritariamente de la organización.

Mientras que para Rodríguez (1999) el clima son 4 dimensiones, iniciando con las “percepciones compartidas” por los individuos, colaboradores, etc., el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las estructuras formales de su entorno.

Méndez Álvarez (2006) tiene un enfoque más global sobre el clima haciendo referencia a los individuos y su ambiente propio de la organización (de la cual percibe y produce según las estructuras, interacciones. Pero sobre todo que son estos factores que tiene un rol de guía y orientación de sus percepciones, creencias y actitudes. Con lo cual, influenciará el comportamiento organizacional, satisfacción y nivel de productividad, a nivel laboral.

La percepción del clima laboral y en general la gestión que se realiza en los últimos años va orientada hacia los indicadores y factores que se evalúan en el **Diagnóstico Great Place To Work (GPTW)**, metodología que permite identificar y reconocer a las organizaciones que son consideradas “un buen lugar para trabajar”.

Según los factores más valorados al considerar una empresa u organización como un “buen lugar para trabajar” (metodología GPTW), esta debe generar confianza entre sus integrantes. A partir de una filosofía donde los colaboradores:

- *CONFÍAN en las personas para las que trabajan.*

- *Sienten ORGULLO por lo que hacen.*
- *DISFRUTAN de las personas con las que trabajan.*

Ante ello, los factores que generan confianza para los colaboradores, y a los que se han apuntado permiten fortalecer la Camaradería o Integración, generando espacios humanos, que respondan a la necesidad que tienen “valoran mucho que la organización se preocupe por integrarlos, fortalecer las relaciones interpersonales y que el ambiente donde se encuentre permita que el colaborador disfrute su estadía”, asimismo orientando la estrategia de Comunicación hacia las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, Gestión Humana.

El índice de satisfacción se verá afectado desde el trato que reciban los colaboradores (reconocimiento, liderazgo), las condiciones del trabajo, la integración y relaciones interpersonales con sus compañeros los beneficios que le brinde la empresa.

3.4.1. Interrogantes sobre Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional

Interrogante general

- ¿Qué aportes principales logró la Estrategia de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional?

Interrogantes específicas

- ¿Los medios de comunicación usados fueron los adecuados?

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

4.1. Compilación de información

La información se recogió de los documentos de la empresa como los Diagnósticos de Clima Laboral, Diagnósticos de Percepción de Gestión Humana, Diagnósticos de Liderazgo, Diagnóstico de Factores Motivacionales, Planes de Comunicación Interna.

- 1) Observación
- 2) Análisis de las encuestas a los colaboradores
- 3) Análisis del discurso de los colaboradores
- 4) Entrevistas a líderes

4.2. Instrumentos de levantamiento de información

Para recopilar la información y medir las opiniones del público interno (colaboradores) se utilizó las siguientes herramientas:

- Formato de encuestas
- Dípticos / Infografías
- Guías de Entrevista a Profundidad
- Afiches
- Fotos
- Matrices de trabajo
- Protocolo de atención

- Pautas de video

Para el desarrollo del marco teórico se consultó las siguientes fuentes:

- Libros
- Artículos científicos
- Revistas especializadas
- Tesis
- Informes profesionales

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL

5.1. Presentación y Descripción

La Estrategia de Comunicación Interna con los colaboradores de la empresa Trans Solutions Systems, orientada a la satisfacción y mejora del clima laboral, se puede dividir en 2 etapas:

- a) 2014 - 2016: Crisis
- b) 2017 – 2018: Post crisis

a) 2014 - 2016: Crisis

Se ha denominado a esta primera fase de la experiencia laboral “etapa de crisis” para describir todas las actividades que realizó la empresa, en términos de proyectos y actividades propiamente de comunicación, durante la crisis que enfrentó la empresa a raíz de la creciente rotación de personal, y con ello fuga de talentos.

Las acciones de comunicación que se dieron en esta primera fase fueron realizadas principalmente por la anterior Analista y la Jefa de RRHH.

Se gestionaba a nivel interno, enfocando la Gestión Humana, priorizando áreas y temas como Reclutamiento y Selección, Capacitación y Bienestar. Lo cual respondía a solicitud de Gerencia. Por ser una organización pequeña, entendían que sus principales fuerzas en RRHH era captar a nuevo personal, según los

perfiles que se habían definido, y según los nuevos proyectos que requerían con urgencia los talentos. No podían detenerse en analizar por qué estaba creciendo la rotación de personal, solo se enfocaban en reclutar los perfiles, se invertía tiempo, dinero y demás recursos en la búsqueda. Ya con el tiempo, identificaron que era un trabajo que se podría organizar de forma más estratégica y que realmente busque la solución, que tenía raíces más profundas, y que caía en reprocesos, buscar nuevo personal que nada garantizaba que se podían ir de la misma forma, dejando de lado toda la inversión en capacitación, en gestión del conocimiento, una fuga que al final de cuentas se podía prevenir o disminuir cambiando la orientación que tenía la Jefatura de RRHH, y más aún la Gerencia General.

En el plano comunicacional, los colaboradores manifestaban no tener comunicación oportuna y de interés, que se aprovechen los medios digitales, siendo ellos de un perfil tecnológico, que se encontraba muy interesado en la comunicación en redes y en la agilidad de la comunicación. Se percibía cierta desconexión de su perfil e identidad con lo que la empresa le brindaba, y la brecha que dejaba.

Consideraban la comunicación de una forma más superficial, que si bien se realizaban actividades, no era percibida desde un enfoque más cercano, y que busque integrarlos. La Comunicación Interna se enfocaba en el envío de *mailings*, que se observaban sin una continuidad gráfica, un refuerzo y estructura temática, que permita al colaborador identificar la información, diferenciándola de los beneficios, fechas de interés, políticas de la empresa. Es decir, no se apreciaba una línea gráfica, un esfuerzo por conectar y organizar la comunicación interna con el

objetivo de fortalecer la marca empleadora, tanto interna como externamente. Se trabajaba sin un Plan de Comunicación Estratégica. Los eventos y celebraciones de la empresa se trabajaban cumpliendo fechas, sin enlazarlos en objetivos a mediano y largo plazo.

Se percibía que los niveles de *feedback* y recepción de opiniones para mejorar los procesos eran menores. No se percibía la cultura de generar *feedback* de los líderes con sus equipos, asimismo de forma general, no se aprovechaba las opiniones de los colaboradores para lograr proponer ideas y propuestas distintas que mejoren los procesos que se venían llevando a cabo. Siendo tan importante aprovechar las ideas y opiniones de las personas que trabajan directamente en los proyectos y que son los clientes finales de las actividades que la empresa organiza. Incluso el relacionamiento interno se veía no del todo fortalecido, pudiendo mejorar la percepción que los colaboradores tenían de la atención y trato de la actual Analista de RRHH, consideraban que tenga un trato más cercano, que permita involucrarlos y motivarlos.

La empresa atravesaba por una etapa de recesión, pues por diversos motivos uno de los más grandes proyectos que tenía a su cargo eligió no continuar con el servicio que le brindaba la empresa, lo cual significó una disminución en el presupuesto asignado a cada área interna, y sobre todo una política de no aumentos salariales, y una evaluación ágil para mantener en sus puestos a los recursos necesarios, llegando a no renovar contratos.

Como consecuencia de la crisis, la empresa Trans Solutions Systems entendió la necesidad de establecer una estrategia de Comunicación Interna, que se oriente a la experiencia de los colaboradores, orientada a mejorar las condiciones; y con ello, fortalezca los niveles de satisfacción del personal.

Los instrumentos que respaldaron esta primera etapa de trabajo son los siguientes:

- *Mailings*
- Eventos y celebraciones
- Monitoreo de percepciones de los colaboradores

b) 2017 – 2018: Post crisis

Se ha denominado a esta segunda fase de la experiencia laboral “etapa post crisis” para describir todas las actividades que realizó la empresa, en términos de proyectos y actividades propiamente de comunicación, después de la crisis que enfrentó la empresa.

Esta etapa dio inicio con la orientación de la Gerencia, a partir de la salida de la Analista de RRHH, se orientó el puesto hacia un perfil que tenga como objetivo lograr fortalecer y mejorar los índices de satisfacción laboral.

En varias sesiones de Directorio, se discutió un nuevo Planeamiento Estratégico para el año 2020, apuntando a generar mayor productividad para la empresa y con una cultura que genere mayor ahorro, y mejor inversión de sus recursos. Principalmente, atendiendo al tema de recursos humanos o gestión humana, se

definió como Objetivo Estratégico al año 2020, lograr “ser uno de las 100 empresas en el Perú que sea reconocida como Great Place To Work, es decir, como un buen lugar para trabajar. Ante ello fue que las estrategias de Gestión Humana y de gestión en general se enfocaron desde ese momento.

A inicios de 2016, se realizó la evaluación y diagnóstico de la percepción de los colaboradores con referencia a los factores que toma la metodología de clima laboral Great Place To Work (GPTW). Los resultados arrojaron que se debía poner énfasis en los factores que generen integración, satisfacción, motivación a partir del liderazgo, y que no eran percibidos por todos los esfuerzos por mejorar el clima laboral.

A inicios del año 2017, se pudo obtener el siguiente resultado:

Factores evaluados según metodología GPTW	Anterior al 2016	Inicios 2017
Trabaja para mejorar el clima laboral	67%	69%
Comunicación interna para mantener a todos informados	70%	77%
Recibe opiniones para mejorar sus procesos	62%	77%
Organización de actividades de integración	72%	62%

Tabla N° 9: Resultados de Diagnóstico de percepción 2017

Elaboración propia

Con el desarrollo de la estrategia hacia el Objetivo GPTW del 2020, y ejecución de las actividades, la primera respuesta de los colaboradores fue destacable en los factores de “Comunicación interna para mantener a todos informados”, pues de un 70%, se pasó a un 77% que percibía que la empresa estaba desarrollando una

estrategia de Comunicación Interna, con el objetivo de mantenerlos informados. Un factor aún más valorado fue “Recibe opiniones para mejorar sus procesos”, de un 62% se incrementó a 77%, con lo cual se pudo notar que la orientación estaba cambiando, y que era necesario el comenzar por entender y darle mayor espacio para que se puedan expresar, ya que de ellos (colaboradores) se obtendría las mejores propuestas que los acerque a una mayor satisfacción.

En cuanto al factor que recogía la percepción de si “Trabaja para mejorar el clima laboral”, si bien se incrementó en un 2%, debía replantearse la estrategia para lograr que las actividades que se organicen se perciban como parte y que respondan directamente a este factor.

El tema que sí generaba cierta preocupación era que por realidad que se encontraba atravesando la empresa por el retiro de ciertos proyectos nucleares, y la consiguiente reducción de presupuestos, se vio afectada la organización de eventos de integración, en comparación con la cantidad de eventos que se realizaban en años anteriores. Ante ello, se debía rediseñar y trabajar con el presupuesto ajustado, pero logrando que los colaboradores participen de alguno de los eventos, y que logre mayores resultados, en comparación con ocasiones anteriores donde sí se contaba con presupuestos mayores, y disponibilidad de mayores recursos.

Ante todo lo que acontecía, se pudo notar la disposición y compromiso de los líderes (jefes de proyectos y de las diversas áreas), ya que sentían que debían aportar también el logro del objetivo GPTW al 2020, que en Directorio se había definido en conjunto. Fue interesante el lograr que los líderes se involucren en dicha meta, y

respondió a la comunicación estratégica que tuvo el principal líder, que es el Gerente General.

Se realizó un Diagnóstico y Evaluación en cuanto a los factores que motivaban en mayor medida al personal, con referencia al Test J & F - Factores Motivacionales, y se obtuvo los siguientes resultados:

Factor motivacional valorado	Puntaje
Logro	42.5%
Sueldo	30%
Ascenso	12.5%
Crecimiento	7.5%
Responsabilidad	7.5%

Tabla N° 10: Resultados de Diagnóstico 2017 Test J & F - Factores Motivacionales
Elaboración propia

Según los factores motivacionales que percibían como más altos estuvieron el “Logro” y el “Sueldo”, ambos factores tan valorados, pero a la vez que tenían naturalezas y respuestas diferentes. En el caso del “logro”, se tenía que trabajar una estrategia desde Comunicación Interna que permita que el colaborador se sienta y perciba un mayor enfoque hacia él mismo, que se sienta y que su trabajo sea valorado, e incluso manifestaba cierto grado de desafío o reto para él en su carrera. El factor de “sueldo” era el grado de motivación más superficial, pero que era un

tema que por la coyuntura que venía atravesando la empresa no podía o no tenía mucho que ofrecer en ese sentido. Sino más bien replantearse y rediseñar estrategias de motivación intrínseca, que puedan ser más sostenibles, y que logren enganchar y fidelizar al colaborador. Es cuando se termina por entender que la estrategia de Comunicación Interna debe dar un giro y apuntar hacia lo que los colaboradores requieren, con lo cual se logrará su satisfacción y se evitará factores como la continua rotación de personal, y con ello la empresa será más productiva, y podrá recuperar la estabilidad y competitividad en el mercado.

5.2 Contexto de la experiencia

5.2.1. Contexto remoto

Antes de que se realice la intervención profesional, existió un conjunto de acciones por parte de la empresa con los intentos de reducir la creciente rotación de personal y de poder estar a la altura de las megatendencias a nivel político, económico, social, tecnológico, estilo de vida y cultural.

La globalización trajo consigo diversos cambios, y requería también que las empresas respondan con la misma agilidad, que se encuentren preparadas para asumir el cambio, con estrategias flexibles y sobre todo que se adapten y conviertan en oportunidad cualquier iniciativa. La tecnología se disparó y con ello la información y el mayor alcance a recursos con los que en años anteriores no se contaba, eran ya posibles.

En un entorno donde se conviven con diferentes grupos etarios y donde la tecnología marca el avance, donde los *millennials* son los que empiezan a ser el

público mayoritario en las empresas, donde se observan a los nuevos líderes jóvenes, sin paradigmas de requisitos de un mínimo de edad, donde se valora más la actitud y las competencias orientadas a la inteligencia emocional.

Con la orientación y el reconocimiento de que “los estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados(...) Los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo- tienen mejor clima y desempeño de negocios.” (Goleman, 1998, p.29)

Este panorama es un desafío adicional, ya que representa la importancia en la percepción de los jóvenes, sobre el estilo de liderazgo que requieren, y según Goleman este se encuentra directamente relacionado con la gestión del clima organizacional y se observan sus consecuencias en la productividad.

En el ámbito político, el marco legal favorece al colaborador y reconoce sus derechos ante el empleador, con sus horarios de descanso, refrigerio, el pago por la prestación de sus servicios, y el cumplimiento de sus contratos. Sin embargo, a nivel económico, las empresas venían sufriendo las consecuencias de liquidez y de cierta inflación por el incremento de precios, que las impactó directamente y tuvo que dejar de lado la renovación de contratos de su personal. La economía se desaceleró, y se tuvo que enfrentar con ciertas medidas que tomó el sector empresarial.

A nivel mundial, “las empresas(...) están luchando para ponerse al día con los deseos de los empleados.” (DELOITTE p. 30). Empresas que apuestan por mejorar el clima organizacional a partir de diversas estrategias, que preponderan la mayor satisfacción y bienestar del colaborador en su “segundo hogar”, donde transcurre la mayor parte de su tiempo. Es muy conocida el reconocimiento GPTW (Great Place

ToWork) a nivel internacional, reconocimiento que se le brinda a las organizaciones consideradas como “el mejor lugar para trabajar”, y que responde a la gestión de sus recursos humanos. A nivel educativo, las universidades y los institutos técnicos imparten los conocimientos, y las empresas tienen a postulantes y a colaboradores de muy corta edad, pero con mayores expectativas, y con paradigmas distintos, que representan desafíos y retos para las empresas.

Hoy en día, se convive con empresas o nuevas organizaciones que aplican una estrategia de desarrollo y capacitación de forma más ágil, porque entendieron que “los Ingenieros en Software ahora deben volver a desarrollar habilidades cada 12-18 meses. Los profesionales de mercadotecnia, ventas, manufactura, leyes, contabilidad y finanzas reportan necesidades similares” (DELOITTE. p. 30), en un contexto donde la tecnología está cambiando tan rápido, y donde los procesos y las personas deben adaptarse y ser flexibles y sobre todo estar preparados para este escenario.

En el campo laboral, se incrementó la tercerización (*outsourcing*) de servicios de tecnología, ingresando a ser uno de los servicios que brindan las empresas del sector, a su vez impulsando nuevas formas de trabajo como el teletrabajo, que permita un mejor balance laboral y familiar, entre otros.

5.2.2. Contexto próximo

La estrategia de comunicación con el público interno inició en el 2016, desarrollada hasta mayo del 2018. Al reconstruir el proceso en este intervalo de tiempo, se

enfoca a redefinir y replantear la experiencia profesional, en lo que concierne a nuevos conocimientos y aprendizajes.

En lo referente a los colaboradores o público interno, se identificó altos niveles de rotación de personal, acompañados de ausentismo, lo que quizá respondía a ciertos factores motivacionales que estaban no priorizados por la gestión de la empresa.

Se percibía ciertos niveles de desconfianza del personal hacia las iniciativas que se llevaban a cabo en la organización, asimismo esto era compartido también por desánimo y por no participación de los colaboradores. Los factores motivacionales en la empresa venían siendo desarrollados a nivel de temas coyunturales y habían venido siendo percibidos principalmente a partir del incremento de bandas salariales, pero que no respondía a ser una medida sostenible, y que estaba muy ligada a las generar mayores expectativas en los colaboradores, que podrían ser perjudicial al tratar de desarrollarlo a mediano y largo plazo.

Los colaboradores percibían a sus líderes que preponderaban al cliente, más que una orientación de desarrollo y formación hacia ellos. Si bien los reconocían por su amplio conocimiento de los proyectos, solicitaban que se enfoquen en sus equipos y en poder generar mejores ambientes de trabajo, que puedan interrelacionarse de forma más ágil, que busquen integrarlos y con ello –percibían- que se obtendrían mayores y mejores resultados orientado a los objetivos que la empresa se había trazado.

Se percibía un nivel menor de integración entre los colaboradores, no solo con los nuevos ingresos, sino en general, se observaba que se “trabajaba en islas”, que si

bien en los proyectos asignados los analistas y desarrolladores conversaban, interactuaban, esto no se replicaba con referencias a los diversos equipos, es decir, a nivel de inter-equipos. Lo que respondía a su perfil muchas veces menos extrovertido, pero que finalmente afectaba al clima laboral y a la satisfacción en la empresa.

El área de RRHH era vista como un área no muy cercana, más operativa y documentaria. Se llevaron a cabo intentos e iniciativas por mejorar esta situación, realizando eventos de integración, realizando celebraciones, sin conocer la percepción del colaborador y estimando principalmente sus necesidades.

La alta dirección se propuso como objetivo estratégico el “Disminuir la alta tasa de rotación”, y proyectarse a ser una empresa que se guíe por los principios del Great Place to Work, que a pesar de aún no participar, pueda gestionar su área de RRHH a partir de los estándares que solicita GPTW.

Los recursos asignados en el Plan de Comunicación tuvieron que ser reducidos y en algunos casos desestimados por la situación financiera que atravesaba TSS. Es cuando la capacidad de recursividad, y sobre todo de filtrar al límite las actividades que se van a desarrollar.

“Las experiencias son procesos históricos sociales y dinámicos, que están en permanente cambio y movimiento. Además, construye una mirada crítica sobre lo vivido, permitiendo orientar las experiencias en el futuro con una perspectiva transformadora”. (Jara, p. 3). En ese sentido, la perspectiva de la experiencia que se tiene a futuro para intervenciones similares, es implementar metódicamente una

estrategia de comunicación interna y lograr con ello un mejor clima laboral, desde las estrategias comunicativas. Dicha estrategia debería desarrollar un plan de comunicación, que contemple la segmentación y priorización del público objetivo, los medios de comunicación y mensajes principales según las audiencias estimadas.

Asimismo la experiencia debe seguir creando estrategias comunicativas según el contexto y comportamiento de su público objetivo, a partir de las lecciones aprendidas y las tareas que aún están pendientes de la presente sistematización.

Al describir el proceso vivido, se muestra una forma de proceder que hasta el inicio de la experiencia no se había contemplado en la empresa Trans Solutions Systems, y que en adelante, afianzó un precedente para la gestión de la comunicación, dado que no solo se ejecutaron acciones de comunicación del clima sino también acciones de comunicación interna y externa, todas avocadas al objetivo de generar mayor satisfacción e integración de los colaboradores.

5.3. Análisis de la experiencia

5.3.1 Descripción del primer eje de sistematización: Estrategias de Comunicación Organizacional

Al definir la nueva estrategia de Comunicación, se debía iniciar con el factor Organizacional, es decir, a nivel de la empresa qué temas de interés de acorde al diagnóstico se iba recogiendo. Asimismo identificar los medios y los canales que estratégicamente se direccionarán con el contenido que se iba a generar. Se buscaba organizar la información y lograr que esta logre su enfoque educativo, no

solo lleve información, sino logre satisfacer al usuario (externo e interno) –este indicador es posible de forma más ágil, debido a los medios digitales que sí disponen de un sistema de medición directa (cantidad de visitas, cantidad de “me gusta”, alcance de una publicación)- y con ello se logre fidelizar y mantener en conexión del usuario con lo que la marca pretende posicionar en su contenido.

En referencia al tipo de comunicación, se considera virtual, ya que estratégicamente se definió el gestionar desde los medios actuales y ágiles que actualmente prefieren los usuarios (externos e internos). Herramientas que tengan mayor utilidad o genere mayores resultados con menores recursos.

En conversaciones con el área de Tecnología y sesiones de Directorio con los diversos jefes de proyectos, se propuso establecer una iniciativa de generar contenido para el Blog Semanal, con una programación de temas de actualidad, investigación en genera, y sobre todo temas en los cuales se vengan trabajando en la empresa. Se consideró ser esta una iniciativa que no demandará inversión adicional, ya que se estaba utilizando nuestro propio recurso humano, y con ello se estaba incentivando la investigación, y fortaleciendo las habilidades comunicativas, donde nuestros colaboradores puedan desarrollar y mostrar su nivel de análisis y de síntesis en temas que son de interés para la comunidad digital y de tecnología.

Otra de las estrategias fue el rediseño del *fanpage* y la generación de contenido para el mismo. Hoy en día, pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en las redes sociales, y entre ellas, la más popular viene siendo el Facebook, son miles las empresas que aprovechan esta plataforma, y que mantienen una comunicación ágil,

oportuna y sobre todo al alcance de todos. En años anteriores, ya se había creado una cuenta de *fanpage* de la empresa, sin embargo, no se había priorizado su gestión. Se realizó una revisión de las empresas de nuestra competencia, que sí venían gestionando idóneamente esta herramienta, y se pudo plantear una propuesta de rediseño y de mantenimiento. En cuanto a los temas a difundir, se partió de la metodología que los temas y diseños que se realizaban a nivel interno, por un tema de coherencia se difundían a partir del *fanpage*, con cierta adaptación del formato cuando se considere necesario.

La estrategia de comunicación se fue asentando a partir de las acciones de la comunicadora social. A nivel corporativo, se estableció el rediseño y gestión de la página web, años anteriores se había gestionado la creación por medio de una empresa consultora, que colocó lo que consideró necesario. Si bien el enfoque era hacia el cliente externo. Existían diversas secciones en la web, que podían explotarse mucho más; y con ello, lograr la interacción. Secciones como Trabaja con Nosotros, Blog. En la revisión de las plataformas web de otras empresas del sector, se pudo identificar casos de éxito con la gestión de sus web. Desde el branding y gestión de la identidad corporativa, con un formato más dinámico, apostando por una comunicación visual (fotografías, imágenes y gráficos de alto impacto), se comenzaron a notar los cambios, y sobre todo el área Comercial/MKT podía apoyar su estrategia con una web que sea interactiva, y donde los potenciales clientes podían revisar y conocer los Testimonios de los colaboradores de TSS. Incluso RRHH podía desplegar su estrategia de Atracción de Talento, a través de “Lo que buscamos”, sección donde se comenta gráficamente las competencias

generales para formar parte de la empresa, los Beneficios que brinda, y las Oportunidades Laborales.

5.3.1.1. Blogero de la Semana:

Conforme a un cronograma de fechas y temas que fue aprobado por los líderes, de forma semanal, los arquitectos y developer senior de la organización redactan un texto que se publica en la sección Blog de la web www.tss.com.pe, el contenido de dicho blog se acompaña de diagramas y gráficos, con el objetivo de que sea lo más entendible posible, que pueda ser leído no necesariamente por un conocedor del tema, sino por personas interesadas. Este blog se comparte en las diferentes redes sociales: Facebook, twitter, linkedin. Se viene desarrollando desde el 2017 y el presente año, con lo cual las visitas en el Facebook se ven incrementadas en un 50%.

The screenshot shows the TranSolutions website header with navigation links: INICIO, EMPRESA, SERVICIOS, SOLUCIONES, CLIENTES, and a phone number (511)417-7100. Below the header, three blog posts are featured:

- Post 1:** "Cargar contenido Sharepoint on Premise a Sharepoint online con Powershell" (Thursday, 01 March 2018 10:07). Thumbnail shows a computer screen and a cloud icon.
- Post 2:** "5 cosas que no debes hacer con Git" (Friday, 16 February 2018 08:13). Thumbnail shows the Git logo.
- Post 3:** "La importancia de la experiencia de usuario (UX) en productos digitales" (Thursday, 01 February 2018 09:08). Thumbnail shows a circular diagram with UX components like "Diseño de interacción", "Arquitectura informacional", "Diseño visual", "Funcionalidad", "Usabilidad", "Tipografía", and "Estrategia de contenido".

Each post includes a short introductory paragraph and a "Leer más" button.

Ilustración N° 1: Publicaciones Blog de la Semana TSS
Fuente: página web



Ilustración N° 2: Publicaciones Blog de la Semana TSS
Fuente: *fanpage*

5.3.1.2. Perfil del *Fanpage*:

El *fanpage* es una herramienta que no era aprovechada y que no se venía gestionando adecuadamente, con la generación de contenidos de interés del público. Desde el año 2016, se inició el cambio, con la gestión estratégica de contenidos, la publicación continua y oportuna, con un lenguaje apropiado para el tipo de público. Han ido incrementando la cantidad de usuarios, los “me gusta”, “compartir” de las publicaciones. El sector al que se dirige no es solo el público

interno de Trans Solutions, sino también público externo (ex colaboradores, familiares, amigos, público en general).

Los contenidos que generaron mayor tendencia han sido los del corte de Bienestar, días festivos, blog de la semana. El siguiente paso es generar que se interactúe más con el *fanpage*, es decir, que no solo den “me gusta”, sino generen comentarios, etiquetas, mayor interacción en general.



Ilustración N° 3: Página principal Fanpage TSS
Fuente: *fanpage*



Ilustración N° 4: Publicación por el Día de la Internet
Fuente: *fanpage*

5.3.1.3. Página Web:

Incluye información institucional, del core de negocio. Con sección de Noticias, Blog, Trabaja con nosotros, Contáctenos. La pestaña Inicio, Empresa (¿Quiénes somos?, Responsabilidad Social, Por qué es nearshore), Servicio (Consultoría de procesos, Desarrollo de software, Servicio de testing, soluciones móviles), Soluciones, Clientes. El lenguaje en el que se encuentra es en Joomla. La cantidad de visitas ha ido en aumento a partir de la difusión de blog y de otras noticias de interés a partir de las redes sociales. Se ha ido actualizando las versiones y mejorando el “look and feel” con el branding de Trans Solutions.



Ilustración N° 5: Página principal Web TSS
Fuente: página web

5.3.1.4. Infografías y afiches de Campañas:

Se optó por la comunicación visual a partir de la planificación, generación y diseño de infografías y afiches, que pudieran ser el soporte de la estrategia, que se

direccionará por los diferentes medios y canales, de acuerdo a los objetivos que se busque lograr.

Realizando benchmarking, se identificó que se debería utilizar colores a partir del branding de la empresa, seguir la familia de colores tipo, optar por diseños lineales, sencillos a nivel gráfico, priorizando las imágenes y gráficos, evitando colocar demasiados textos, que afecten a generar conexión y sobre todo sean de ágil y dinámica lectura. Con la metodología “menos es más”, fue que se orientó las piezas.

Con la experiencia que contaba la comunicadora social, se enfocó en generar piezas que más allá de un sentido superficial, lleven un contenido y generen un uso adicional, añadiéndolo una función, sin que sea pensada solo para cierta ocasión, sino que sea transversal a la estrategia que la empresa quería manifestar. Si bien correspondían a un tema central, y mantenían una línea gráfica, cada pieza era pensada de forma única, creativa, “fuera de la caja”, buscando generar un mayor impacto.



Ilustración N° 6: Infografías y fotos de Campañas Internas
Fuente: fanpage



Ilustración N° 7: Infografías de Campañas Internas
Fuente: fanpage



Ilustración N° 8: Fotos de Campañas Internas
Fuente: *fanpage*

5.3.2. Análisis del primer eje de sistematización: Estrategias de Comunicación Organizacional

Antes de que se inicie la intervención profesional que es tema del presente informe, se venía ejecutando actividades o difusiones, de forma puntual, sin tener el objetivo estratégico de “Ser una de las 100 empresas del GPTW para el 2020”. Las actividades las realizaba la Analista de RRHH, que tenía como funciones principales el proceso de Reclutamiento y Selección, Gestión de Capacitaciones y Campañas en general.

Sin embargo, la empresa entendió que para fortalecer la brecha que tenía pendiente, de acuerdo al nuevo Planeamiento Estratégico al 2020, tenía que contar con un perfil que rediseñe y desarrolle la estrategia comunicativa a nivel Organizacional, que esté alineada al objetivo estratégico. Por ello, se asignó el

puesto al perfil de la Comunicadora Social. Es, en ese sentido, que dentro de la estrategia de comunicación organizacional, se realizaron acciones que comprenden tanto la Comunicación Interna, como la Externa.

¿Qué aporte brindó la estrategia de Comunicación Organizacional que realizó Trans Solutions Systems?

La estrategia se enfocó, en esta primera etapa, al público externo, como interno. Sin embargo, al referirse al Externo, se debe aclarar que conforman este grupo principalmente los excolaboradores, los familiares de los actuales colaboradores, amigos y público que tiene un vínculo con los colaboradores actuales, usuarios que nos siguen en la web, usuarios que nos siguen en el *fanpage*.

Se considera que los aportes principales que se alcanzaron con la estrategia de Comunicación Organizacional fueron principalmente el lograr captar un mayor número de seguidores, y los seguidores con los que ya se contaba (tanto a nivel interno como externo) su nivel de participación, y de “likes” a las publicaciones fue creciente, comparado con los años anteriores. Lo cual es la respuesta directa y positiva a la generación de contenidos y la decisión de difundirlos por los medios digitales; con ello, se avanzó la generación de interés por los artículos que se publicaba, y sobre todo no se estaba llevando a cabo por una plataforma unidireccional, sino el impacto era mayor porque a través de “compartir” las publicaciones, se llegaba a un mayor alcance.

La implementación de esta estrategia de comunicación fue altamente valorada por los colaboradores, quienes consideraban que era la principal prueba de que la

empresa estaba marcando un “antes y después”, este factor es vital para los colaboradores pues el posicionamiento en redes es la principal herramienta cuando otras personas buscan información sobre una empresa en específico, y entendían que su empresa lo estaba empezando a gestionar y reforzando así su marca empleadora.

¿Los medios de comunicación organizacional fueron los adecuados?

Los medios de comunicación que se usaron fueron la de marco institucional y de corte más formal y comercial, como es la página web, donde se generó una planificación de generación de contenidos y difusión de la sección el “Bloggero de la Semana”, con el objetivo de compartir información de temas de interés en tecnología, siendo sus principales redactores los colaboradores de la empresa, que ocupaban cargos de arquitectos, desarrolladores senior, entre otros. La elección del medio página web fue percibido por los colaboradores como por el público en general de forma positiva, ya que en los días que se publicaba la cantidad de usuarios que visitaban la página se incrementaba.

En el siguiente gráfico, se puede observar el despegue de la cantidad de visitas a la web desde el mes de febrero del 2017, que fue incrementándose debido a diversos factores, pero principalmente por la sección del Blog de la Semana. Esta tendencia se tuvo hasta el mes de abril 2017, luego se mantuvo, y es desde junio a julio que se vuelve a incrementar, siendo una constante entre 1000 y 1200 visitantes al mes. La variabilidad se debe al tipo de temas, la popularidad de los colaboradores

que redactan, las veces que comparten los enlaces los mismos colaboradores, entre otros factores.

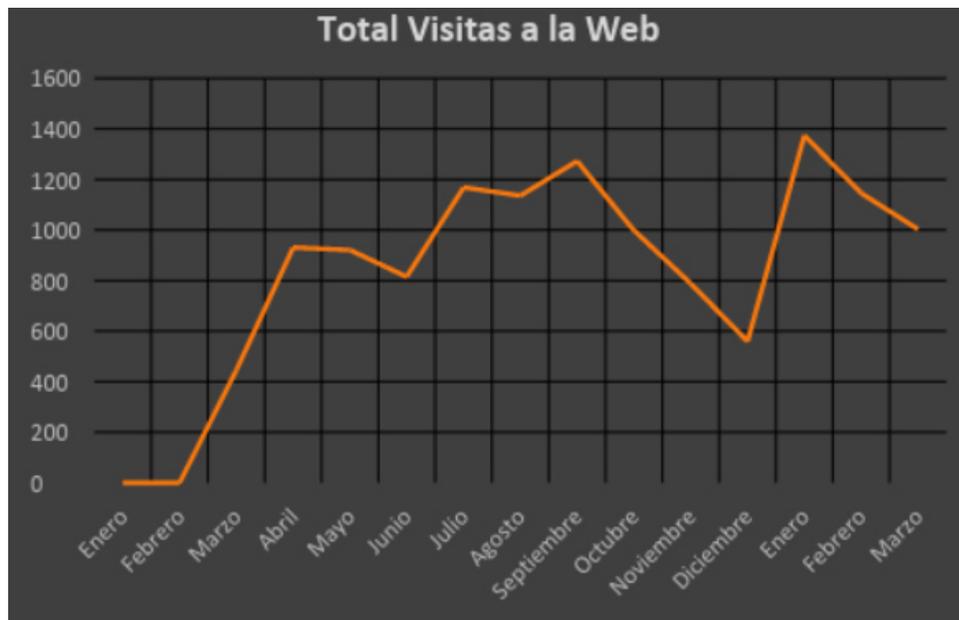


Gráfico N° 2: Total de Visitas Enero 2017 – Marzo 2018
Área Comercial/Marketing de Trans Solutions Systems

Se debe resaltar que se cuenta con la Analítica de Web desde marzo del 2017. Asimismo que la principal fuente de búsqueda de la web es por Búsqueda Orgánica (entra directamente desde una búsqueda normal), seguida de Tráfico Directo (indicado en Google Analytics), Social Media (visitas procedentes de cualquier canal de social media que se utilice) y Tráfico Referido (procedente de fuentes distintas a una búsqueda en Google).

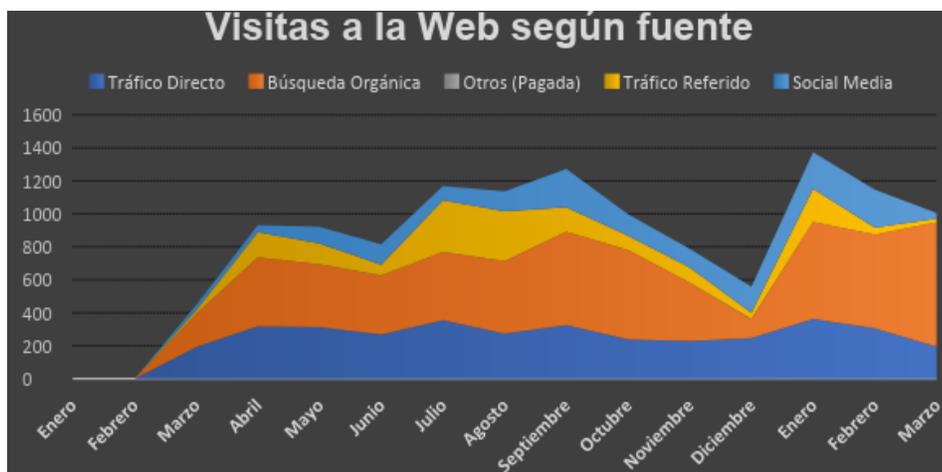


Gráfico N° 3: Visitas a la web según fuente Enero 2017 – Marzo 2018
Área Comercial/Marketing de Trans Solutions Systems

En el siguiente gráfico, se observa que se incrementó la cantidad de nuevos visitantes (67.3%) a la página web, y que es mayor con respecto a los visitantes reincidentes (32.7%). Lo cual nos indica que la estrategia de comunicación organizacional está siendo aprovechada también por el área Comercial/MKT, captando nuevos visitantes, y por qué no clientes potenciales.



Gráfico N° 4: Visitantes (nuevos vs. reincidentes) Enero 2017 – Marzo 2018
Área Comercial/Marketing de Trans Solutions Systems

En los siguientes cuadros, se observa cómo en los meses de Noviembre y Diciembre del 2017, el Blog de la Semana ocupa entre el 2do y 3er lugar de un total de 10 publicaciones al mes en la página web.

Página ?	Número de visitas a páginas ?	Número de páginas vistas únicas ?	Promedio de tiempo en la página ?
NOVIEMBRE	2.897 % del total: 100,00 % (2.897)	1.762 % del total: 100,00 % (1.762)	00:01:52 Media de la vista: 00:01:52 (0,00 %)
1. /	664 (22,92 %)	402 (22,81 %)	00:02:32
2. /blog/control-de-cambios-en-las-bases-de-datos	124 (4,28 %)	95 (5,39 %)	00:02:28
3. /empresa/quienes-somos	122 (4,21 %)	81 (4,60 %)	00:02:26
4. /clientes	121 (4,18 %)	45 (2,55 %)	00:02:08
5. /blog	104 (3,59 %)	59 (3,35 %)	00:01:18
6. /index.php/blog/item/54-desarrollando-aplicaciones-para-ios-con-xamarin-sin-mac-xamarin-live-player	103 (3,56 %)	55 (3,12 %)	00:01:11
7. /trabaja-con-nosotros/pages/trabaja-con-nosotros	97 (3,35 %)	63 (3,58 %)	00:02:21
8. /trabaja-con-nosotros	83 (2,87 %)	40 (2,27 %)	00:01:05
9. /soluciones/qhaway	80 (2,76 %)	30 (1,70 %)	00:02:44
10. /servicios/consultoria-de-procesos	68 (2,35 %)	48 (2,72 %)	00:01:49

Gráfico N° 5: Publicaciones más visitadas en la Web Noviembre 2017
Área Comercial/Marketing de Trans Solutions Systems

<input type="checkbox"/>	Página ?	Número de visitas a páginas ?	Número de páginas vistas únicas ?	Promedio de tiempo en la página ?
	DICIEMBRE	1.693 % del total: 100,00 % (1.693)	1.059 % del total: 100,00 % (1.059)	00:01:58 Media de la vista: 00:01:58 (0,00 %)
<input type="checkbox"/>	1. /	407 (24,04 %)	248 (23,42 %)	00:02:21
<input type="checkbox"/>	2. /clientes	83 (4,90 %)	39 (3,68 %)	00:01:05
<input type="checkbox"/>	3. /blog	76 (4,49 %)	45 (4,25 %)	00:01:30
<input type="checkbox"/>	4. /blog/que-es-la-inyeccion-de-dependencias-para-que-si-rve-y-que-significan-los-tiempos-de-vida-en-su-implem-entacion	74 (4,37 %)	54 (5,10 %)	00:03:19
<input type="checkbox"/>	5. /noticias	68 (4,02 %)	26 (2,46 %)	00:01:59
<input type="checkbox"/>	6. /soluciones/transmobile	59 (3,48 %)	35 (3,31 %)	00:01:30
<input type="checkbox"/>	7. /soluciones/trans-m-r	58 (3,43 %)	13 (1,23 %)	00:01:05
<input type="checkbox"/>	8. /contactenos	53 (3,13 %)	19 (1,79 %)	00:01:25
<input type="checkbox"/>	9. /noticias/trans-solutions-ahora-es-miembro-del-istqb-partner-program	51 (3,01 %)	33 (3,12 %)	00:00:45
<input type="checkbox"/>	10. /servicios/consultoria-de-procesos	47 (2,78 %)	25 (2,36 %)	00:02:14

Gráfico N° 6: Publicaciones más visitadas en la Web Diciembre 2017
Área Comercial/Marketing de Trans Solutions Systems

Asimismo el *fanpage* fue otro de los medios por el que estratégicamente se direccionó los contenidos. Este fue un medio en el que se compartían infografías visuales, videos, información de la web (Blog de la Semana, Oportunidades Laborales, etc.). Fue elegido por su carácter ágil y dinámico, que está al alcance del público en general. Se logró con ello un incremento en seguidores de la página, alcance de las publicaciones, participación en general, que generó movimiento y tendencia en uno de los medios tecnológicos más usados en estos últimos años, y que sobre todo no tiene un costo económico adicional.

En el siguiente gráfico, se puede observar el incremento a nivel de años del alcance que se viene obteniendo con las visitas al *fanpage*. El alcance nos indica a cuántas personas estamos llegando realmente (y no potencialmente) con las acciones de

comunicación y marketing online. Se debe resaltar que se cuenta con la Analítica del *fanpage* desde el año 2015 hasta diciembre del 2017

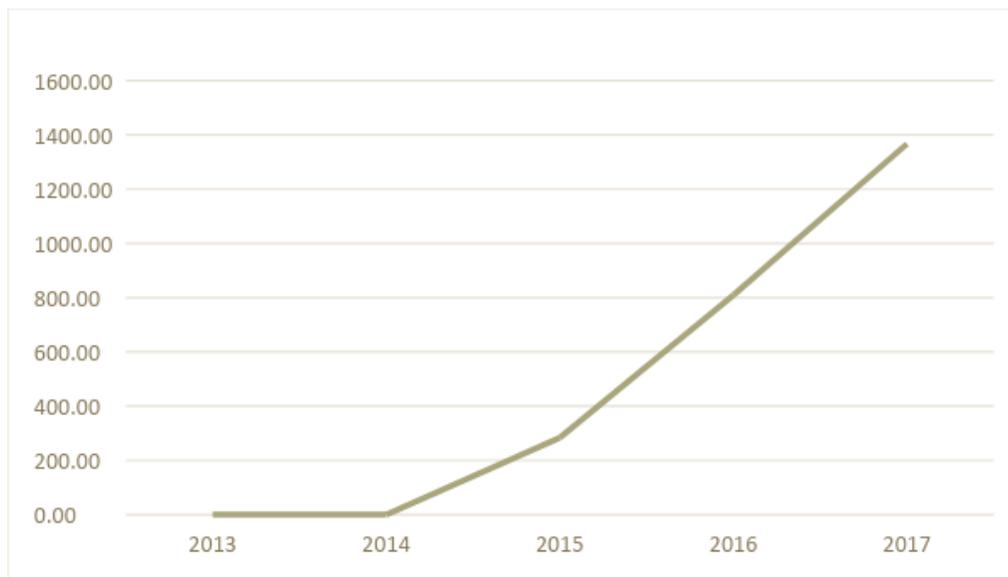


Gráfico N° 7: Alcance de publicaciones en el Fanpage Enero 2013 – Marzo 2017
Área de Marketing de Trans Solutions Systems

El siguiente gráfico, nos permite conocer qué días y en qué horarios están concentrados con mayor frecuencia nuestros fans o seguidores. Siendo los días viernes y los de fin de semana en general los principales. El horario frecuente es entre 12:00 y 1:00pm, un horario (al tratarse de días de semana) de refrigerio o familiar (fines de semana).



Gráfico N° 8: Horarios frecuentes de Conexión de fans 2017
 Área de Marketing de Trans Solutions Systems

En el siguiente gráfico, se puede apreciar que los principales canales digitales que están liderando el ranking en Trans Solutions son la página web y el *fanpage*, que son seguidas por linkedin y twitter. Estos dos últimos son los medios que no se está gestionado aún, pero que se encuentra planificada su gestión y mantenimiento.

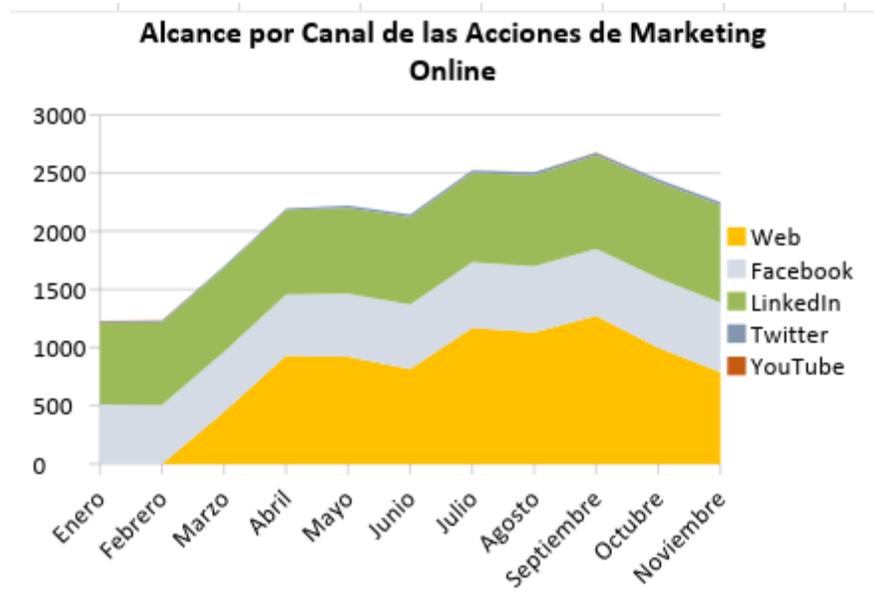


Gráfico N° 9: Alcance por Canal de las Acciones de MKT Online Enero 2017 – Noviembre 2017
 Área Comercial/Marketing de Trans Solutions Systems

5.3.3. Descripción del segundo y tercer eje de sistematización: Comunicación Interna y Estrategias CI

Al desarrollar la estrategia de comunicación, se estableció desplegar un plan de acción, que priorice el eje principal, como lo representa la Comunicación Interna. Se realizó una revisión rápida de lo que se había trabajado y de los resultados en los que se había impactado hasta el momento.

Continuando con el objetivo de lograr la integración, y la satisfacción de los colaboradores, que se vería impactado con el clima organizacional, se tomó la decisión de llevar a cabo las Celebraciones especiales, es decir, de las fechas cívicas de interés por el tipo de público del sector Tecnológico. Iniciando con el mapeo de dichas fechas, con tipo de prioridad, y planteándose qué concepto se manejaría para cada una de ellas. Se consideró este como un medio de comunicación humano, que –como se sabe- debe aprovecharse al máximo, pues tiene a su disposición un mayor impacto y requiere de creatividad, organización y la mejor disposición para hacer de una simple fecha, un espacio de comunicación que realmente aporte al objetivo que se trazó de integración, satisfacción.

La creación de cada concepto a nivel de mensaje y de diseño dependía del conocimiento que se tenía del público objetivo al que se estaba dirigiendo la estrategia, no solo de conocerlo de forma superficial, sino de entender sus motivaciones, conocer sus expectativas, sus preferencias, sus gustos en general, y con ello lograr mayores aciertos al lanzar y difundir una iniciativa. Esto se llevó a cabo a partir de encuestas, entrevistas y la técnica de observación.

La Celebración de Cumpleaños sí contaba con un presupuesto asignado, y convocaba a todos los colaboradores, se realizaba de forma mensual, y se propuso darle un lugar más protagónico. Las temáticas que se le brindaron fueron las de las Fechas especiales, con ello se planteó que cada cumpleaños aparte de celebrar el cumpleaños del grupo de colaboradores del mes, el mensaje que se brindaba iba relacionado con la fecha que se estaba homenajeando. Para la Dirección, esto representó menor inversión, con mayores ganancias en cuanto a espacios de integración que solo dependía de una gestión y planificación adecuadas.

En los momentos en los que se requería una vacante con urgencia porque así lo requería el proyecto y/o el cliente, se identificó que quienes contaban con una red de contactos ya sea por sus estudios universitarios u otras experiencias laborales, era el público interno o colaboradores. Se tenía que orientar e involucrarlos en un programa donde puedan referir a sus “Amigos de Confianza”, y dependiendo de la evaluación en sus primeros 3 meses de prueba es que el colaborador que lo refirió se hacía acreedor a una cantidad monetaria establecida. Esta iniciativa de activar las redes de contacto y benchmarking, logró generar un espacio de interrelacionamiento que aportó a la organización con profesionales de buen nivel, y que sobre todo tenían un buen relacionamiento con sus referidos, lo que garantizaba un mejor clima laboral.

Los medios de comunicación virtual, del tipo institucional con que la empresa contaba y que permitía enviar mensajes oficiales a los colaboradores, se emitían a partir del Correo de Gestión Humana y del de TSS Piensa en ti. El tipo de

información, es decir, el contenido que llevaban era lo las diferenciaba. El contenido de corte organizacional, a nivel formal, por Capacitaciones, eventos de Seguridad y Salud en el Trabajo, disposiciones de Dirección, Vacaciones, Feriados, Normas de Convivencia e iniciativas y temas relacionados con la gestión del Talento Humano, venía desde el email Gestión Humana. Mientras que la opción de comunicación virtual TSS piensa en ti traía consigo información de celebración de cumpleaños, beneficios para el personal y objetos perdidos. Dicha segmentación permitía una mejor organización de la información, generación de contenidos. El valor adicional que se propuso es poder darle un seguimiento y respuesta ágil a este medio de comunicación, que si bien emitía directivas, enviaba invitaciones, cuestionarios, encuestas e información en general, se apostó por que los colaboradores si tuvieran alguna duda o sugerencia también lo hagan a partir del correo que se les brindaba. Más que un medio técnico, se tuvo el desafío de lograr la participación y sobre todo el *feedback* para conocer las percepciones de los colaboradores y con ello plantear mejoras a los procesos de la empresa.

5.3.3.1. Celebraciones especiales y de Cumpleaños:

Al iniciar la gestión en el 2016, se observaba que todos los meses se realizaban las celebraciones de cumpleaños, de forma sencilla y sin una organización específica, atendía a colocar una torta, bocaditos y gaseosas y reunir a lo cumpleañoseros del mes. Sin embargo, se consideró que este es un espacio humano vital, que podría aprovecharse de una forma más efectiva, que vaya más allá de lo establecido y que no genere mayor gasto. Se planificó que cada mes tenga un tema (de calendario y

de interés por el *core* del negocio) en específico, el diseño y decoración del evento respondía al branding del día específico. Incluso se pudo acompañar la celebración con diversas coronas o elementos adicionales para que cada mes sea diferente. La respuesta fue positiva y el incremento de la satisfacción del personal fue acelerada.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Bajada de Reyes	Día de la Amistad	Día de la mujer	Día Seguridad y Salud en el Trabajo	Día de la madre Día de la Internet	Día del Padre Día del ingeniero

Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fiestas Patrias	Hackathon	Día de la innovación Día de la primavera	Halloween Criollo	Día de Acción de Gracias	Navidad

Gráfico N° 10: Cronograma de Celebraciones 2018
Fuente: Plan de Comunicación



Ilustración N° 9: Publicaciones y Fotografías de Celebraciones
Fuente: fanpage



Ilustración N° 10: Publicaciones y Fotografías de Celebraciones
Fuente: fanpage



Ilustración N° 11: Publicaciones y Fotografías de Celebraciones
Fuente: fanpage

5.3.3.2. Correo Gestión Humana:

Al iniciar la gestión en el 2016, si bien se contaba con un correo corporativo, no se contaba con una línea gráfica, ni con plantillas que reflejen secciones respetando los diversos temas. Se inició segmentado los tipos de *mailing*, según las necesidades de información, se continuó acortando los mensajes, permitiendo que sean con un lenguaje más directo y sobre todo que se envíen de forma oportuna. Incluso se buscó que en cada *mailing*, exista un comentario del o los implicados, lo cual permitía mayor interacción y sobre todo ser de mayor interés. Las secciones son las siguientes: “Bienestar” (Concesionario Sakana, Sensible fallecimiento, Nacimientos), “Seguridad en el Trabajo” (Chequeos médicos, Simulacros, Capacitaciones en SST), “Gerencia” (Incorporación de personal, CTS, Feriados, Reglamento Interno), “Desarrollo y Capacitación” (Capacitaciones, Promovidos).

5.3.3.3. Correo TSS piensa en ti:

Es la sección especializada para la publicación “Cumpleaños” (celebración temática y mensual, conoce a los cumpleaños del mes, recordatorio de cumpleaños), “Viernes Fitness” (una publicación semanal de la fruta que se les entrega los días viernes, con una pequeña descripción de las características y principales beneficios de la misma) y “Normas de convivencia” (en la cual se recuerda las acciones preventivas y correctivas que aseguran una buena convivencia, desde temas domésticos como el uso responsable de agua, luz, y otros recursos).

5.3.4. Análisis del segundo y tercer eje de sistematización: Comunicación Interna y Estrategias CI

¿Qué aporte brindó la estrategia de Comunicación Interna que realizó Trans Solutions Systems?

Principalmente, el aporte que brindó fue la participación en un 90% de los colaboradores en las celebraciones que se brindaron, tanto por celebración de cumpleaños como por fechas especiales. Como se recuerda, estas celebraciones fueron programadas según calendario, se dieron de forma mensual, y tuvieron como objetivo la participación de los colaboradores, llegar a ellos con un mensaje acorde al concepto que se le brindó a la fecha, por medios técnicos (correo Gestión Humana y TSS piensa en ti), como por realizar una celebración del Día de la madre, padre, fiestas patrias, día del ingeniero, de una forma diferente, que refuerce la identificación con la empresa y con ello la cultura y clima laboral.

Los colaboradores manifiestan que la Comunicación Interna para mantener a todos informados se ha ido incrementando, reconocen la gestión que se está brindando a partir de la experiencia profesional que es objeto del presente informe, del periodo 2016 al 2018, se ha incrementado de 70% a 87%.

Este indicador va acompañado por la percepción de los colaboradores, quienes señalan que la organización recibe opiniones para mejorar sus procesos, lo cual se ha incrementado desde un 62% al 87% en la actualidad. Lo cual responde a la gestión en Comunicación Interna integradora, que genera confianza y estrecha los lazos con los colaboradores.

¿Los medios de comunicación usados fueron los adecuados?

A pesar de ser una estrategia de Comunicación Interna, se compartió las publicaciones también por el *fanpage*, debido a que se entendió que se debía aprovechar el medio que está siendo más utilizado y con mayor alcance.

Según se observa en el siguiente gráfico, los principales temas que generaron mayor participación en el *fanpage* fueron las Celebraciones de fechas especiales (2016: Fiestas Patrias, Día del Padre, 2017: Día de la madre, Día del Padre y Fiestas Patrias. 2018: Día de la madre) y de Cumpleaños. Siendo las más rankeadas las celebraciones del mes de mayo, junio y julio, en comparación con los otros meses.

PARTICIPACIÓN DEL *FANPAGE* (CLIC EN PUBLICACIONES)

2016	1566.67	Fiestas Patrias	Evento Integración	Día Padre
2017	1067.00	Querida Mamapp	IDad	Fiestas Patrias
2018	180.33	Mamá primero	Saborea la Amistad	Cumpleaños

Tabla N° 11: Temas con mayor Participación en el fanpage 2016 - 2018
Área de Marketing de Trans Solutions Systems

5.3.5. Descripción del cuarto eje de sistematización: Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional

La estrategia de comunicación realizada en la intervención profesional fue relevante para el relacionamiento con los colaboradores de la empresa Trans Solutions Systems. El principal aporte que brindó el desarrollo de esta estrategia es la integración de los colaboradores, así como la satisfacción por las iniciativas y programas de comunicación que se llevaron a cabo, en consecuencia un mayor grado de motivación, que aportó a los índices de clima laboral.

La implementación de esta estrategia de comunicación fue altamente valorada por los colaboradores, quienes consideraban que era la principal prueba de que la empresa está actuando de manera positiva.

Trans Solutions Systems apostó por una estrategia de comunicación que establezca los pilares para una mayor integración y satisfacción de sus colaboradores, y con ello aportar a mejor el clima laboral; para ello, dirigió sus iniciativas y programas hacia una orientación comunicativa de carácter humano (no solo técnico), que busque la participación y satisfaga las necesidades de comunicación de sus colaboradores. Es así que se planificó eventos y diversas iniciativas como programas y videos de corte transversal, que logren conectar a los colaboradores.

Los eventos de integración tuvieron un corte distinto, las experiencias de años anteriores se verificó que sí contaban con un mayor presupuesto y la cantidad de eventos que realizaba al inicio, mitad y al finalizar el año eran mucho mayores; sin embargo, por las circunstancias que la empresa venía atravesando eran ahora menor los recursos, y debía lograrse mayores resultados.

A partir de una lluvia de ideas, se generaron propuestas distintas que se enfocaron en el evento de integración que se tenía para medio año, con un matiz que brinde más allá de solo diversión, permita poner casos de todos los días desde juegos o dinámicas grupales que no perdían su carácter de impactante. Se vistió el evento con la temática de Star Wars, y los resultados fueron más allá de lo esperado, tanto que el área recibió reconocimientos personales y por correo por lo llevado a cabo.

El evento Saboreando la amistad fue pensado acompañando una iniciativa que tuvo el área de RRHH para entregar paletas de helado a los colaboradores en una fecha tan especial como el Día de la Amistad. Se aprovechó dicho escenario y se brindó un concepto, mensajes y colores de acuerdo a lo planteado.

Las respuestas fueron directas ya que los mismos colaboradores subían sus fotos al Facebook, y compartían lo bien que la estaban pasando en la empresa a partir de la iniciativa, así creaban tendencias y la marca empleadora estaba siendo también fortalecida.

Eventos como el Campeonato, tuvo similar respuesta, fue un tema que se eligió a partir del conocimiento de las preferencias de público objetivo, atendió a una estrategia de Comunicación de Clima, generó integración y relacionamiento de nuestros colaboradores en una tarde de confraternidad.

En ese sentido, la estrategia de Comunicación de Clima estuvo alineada al Plan General de Comunicación y puso mayor énfasis en generar un mejor ambiente de

trabajo, a partir de los espacios humanos de integración, relacionamiento y con ello mayor motivación y satisfacción de los colaboradores.

5.3.5.1. Evento de Integración Descubre la verdadera fuerza que hay en ti:

Pensar en un evento que más que competencia, sea una forma inteligente de llegar a reflexiones a través de las dinámicas, que aporten a visualizar soluciones que en el día a día puedan orientar las acciones. Partir de una reflexión intrapersonal que se avoque a lo interpersonal, con la participación del Gerente, líderes y diversos equipos. Se organizaron equipos, que normalmente no trabajan juntos, invitando a conocer e integrarse. Los equipos fueron de vóley y fulbito, de Darth Vader, C-3PO,



Ilustración N° 12: Fotografías de Evento de Integración Descubre la Fuerza que hay en ti
Fuente: fanpage



Ilustración N° 13: Fotografías de Evento de Integración Descubre la Fuerza que hay en ti
Fuente: fanpage

5.3.5.2. Evento Saboreando la amistad:

Esta iniciativa responde a fortalecer la integración y se realiza en el mes de Febrero, principalmente aprovechando el mes de la amistad y del amor. Se diseñaron paletas de cartulinas de colores fosforescentes, con mensajes motivadores que señalan la importancia de la amistad y de cómo cultivarlos. Se entregó a los colaboradores, los colocaron en sus escritorios. Se repartió paletas de helados Donofrio, lo cual cerró la activación y reforzó el mensaje de “Saboreamos la amistad”. Incluso se colocó un pizarrón donde se apostó porque coloquen sus firmas, sus nombres, alguna frase o dibujo (según deseen), que permitió apreciar un *feedback* positivo de la actividad.



Ilustración N° 14: Fotografías de Evento de Saboreando la Amistad
Fuente: fanpage

5.3.5.3. Convocatoria al Campeonato Deportivo XX Aniversario TSS:

Se le asignó un tema que es el de Videojuegos, ya que por el perfil que tienen se identificaron como “gamers”. Se convocaron los equipos de fulbito. Se organizaron 3 equipos: Pacman, StreetFighter, MarioBross, los cuales contaron con diseños propios de camisetas del equipo y polo de sus respectivas barras. Los colores que se usaron fueron los de la línea gráfica de Trans Solutions (azul, anaranjado,

celeste), con el objetivo de reforzar el branding y la marca. Se puso énfasis en premiar no solo los resultados del fútbol, sino también la creatividad, la participación e integración de los equipos. Se recibió una serie de felicitaciones por lo distinto que un tema pudo conseguir. La inversión fue mínima, solo fue asignar un concepto a una actividad que ya se gestionaba, pero orientarla hacia una dirección que aporte a fortalecer el clima y motivación.



Ilustración N° 15: Fotografías de Campeonato Deportivo
Fuente: *fanpage*



Ilustración N° 16: Difusión de Convocatoria de Campeonato Deportivo
Fuente: fanpage

5.3.5.4. Convocatoria a MiniHackathon:

Es una iniciativa que se propuso en conjunto con el área de Tecnología, donde se convocó a los interesados en participar del Desafío TSS, se propusieron 3 retos tecnológicos, y que se deben plantear en equipos soluciones innovadoras a los códigos.

La convocatoria fue interna, a partir del correo y fan page. Se realizaron afiches que informen y motiven a inscribirse, apoyándose en el espíritu retador y de interés por solucionar problemas. Se apostó por colores amarillo, celeste, gráficos de focos innovadores. Se obtuvo el 20% de inscritos sobre la cantidad total de colaboradores.

SE PARTE DE LA PRIMERA
{MiniHackathon}

DEMUESTRA TU
CREATIVIDAD Y PASIÓN
ANTE UN RETO TECNOLÓGICO

Inscripciones abiertas del 14 al 18 de Mayo ✍

Mail: Recursos.Humanos@tss.com.pe ✉

Primera Fecha: Jueves 24 de Mayo 📅

#DESAFÍO TSS

TranSolutions

Primera fecha del #DesafíoTSS 💡 ! Gracias a todos los que participaron por hacer de este reto un éxito! 🙌💻📱👏 Las mentes más brillantes se juntaron y pudieron superar el desafío 🧠💡👏



Ilustración N° 17: Publicación y Fotografías de Minihackathon
Fuente: fanpage

5.3.5.5. Video “Código Mi pasión”:

Con motivo del Día del Trabajo, se consideró realizar una actividad distinta que logre conectar a los colaboradores con el verdadero motivo que los moviliza a ir a trabajar todos los días, y resaltar que en Trans Solutions se vive la pasión de cada uno de ellos. El resultado fue un video collage de 5 minutos, que se encuentra disponible en el canal de youtube. Las preguntas a las que iban respondiendo de forma espontánea fueron “¿Qué es lo que más te apasiona de tu trabajo?”, ¿desde cuándo descubriste esa pasión, qué emociones te evoca?”, ¿cómo es tu día en Trans Solutions? Se contó con la participación de 32 colaboradores de las diversas áreas y proyectos.

Se brindó un concepto, branding con los colores institucionales, se acompañó el video con un *dummie* (corpóreo) de 2 metros de altura que asemejaba un monitor con el nombre “Código Mi pasión”, el saludo por el Día del Trabajo, con cables colgados al lado del monitor. El video se proyectó por primera vez en la Celebración por el Día de Trabajo que realizó la empresa, en compañía del Gerente, los líderes y los diferentes colaboradores. Ellos pudieron apreciar el video, con carcajadas, sonrisas, alegría en general de verse en la pantalla, y de poder conocer la pasión que mueve al resto de sus compañeros.



Ilustración N° 18: Difusión de Video Código Mi Pasión, Día del Trabajo
Fuente: *fanpage*

 **Trans Solutions Systems S.A** 😊 se siente afortunado(a).
Publicado por Esther Contreras [?] · 30 de abril · 🌐

Gracias por compartir con nosotros su pasión día a día. Nos sentimos afortunados de contar con cada uno de ustedes... En TSS, vivimos nuestra #pasión por el código! #ViveTuPasión #SomosTSS #FelizDíadelTrabajo ❤️
🤗 🖥️ ➡️ 📱

 YOUTUBE.COM
Feliz "Día del trabajo" - Trans Solutions Systems
Este es un video collage por el Día del Trabajo. Quisimos explorar: cuál es la pasión de nuestros...

Ilustración N° 19: Difusión de Video Código Mi Pasión, Día del Trabajo
Fuente: *Fanpage / Youtube*

5.3.5.6. Sección Alentando a Perú, Mundial Rusia 2018:

Se dio inicio el 2017 con las publicaciones de los partidos de clasificación al mundial, el tono de comunicación fue alentador, motivador, colorido, y apuntaba a la información del momento que los colaboradores requerían y solicitaron conocer de primera mano. Se logró que los días que jugaba Perú, la empresa se viera de rojo y blanco, resaltando la identidad y patriotismo de la misma, y de alguna forma generando integración y un clima positivo.



Ilustración N° 20: Publicación y fotografías de Alentando a Perú, Mundial Rusia 218
Fuente: Fanpage /Correo



Ilustración N° 21: Publicación y fotografías de Alentando a Perú, Mundial Rusia 218
Fuente: Fanpage /Correo

5.3.6. Análisis del cuarto eje de sistematización: Estrategias de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Organizacional

Paralelamente a la estrategia de Comunicación, se fue trabajando con el público interno la Gestión del Clima Organizacional, en el transcurso de los años 2016 a 2018. En cuanto a este factor, se dio inicio con la planificación de eventos que vayan más allá de lo que se venía trabajando años anteriores, sino que logren impactar directamente con lo que el público interno necesitaba.

A partir de la estrategia, se logró que la percepción de los colaboradores en cuanto a la organización de actividades de integración, se incrementó de un 72% al 80%. Si bien en los últimos dos años, se ha reducido el presupuesto para los eventos de este tipo por la circunstancia económica que viene atravesando la empresa, los

eventos realizados fueron considerados de gran aporte para los colaboradores, quienes comentaron:

- “Me permitió mejorar varias situaciones relacionadas con mi trabajo en el día a día.” (Developer)
- “A partir de técnicas o dinámicas, hemos podido conocernos más y eso aporta a nuestro trabajo diario”. (Analista)
- “Me encantó el concepto y diseño que le brindaron, me parece de gran impacto, y espero que se realice nuevamente.” (Jefe de Proyecto)
- “Valoro que TSS realice este tipo de eventos que nos permiten desconectarnos del trabajo y vivir otras experiencias. Gracias” (Developer)
- “En la historia de TSS, había visto diversos eventos, pero este ha logrado que le encuentre realmente sentido, me siento muy comprometido con mi empresa.” (Jefe de Comercial/MKT)
- “Gracias por cada detalle, todo estuvo muy lindo.” (QA Analista)

Estos fueron algunos de los mensajes de reconocimiento y valoración que se recibió por cada una de las iniciativas realizadas en la estrategia de Comunicación para el Clima Organizacional.

Adicionalmente, los indicadores de satisfacción de los colaboradores se incrementó de 65% a 75%. Esto responde no solo a las iniciativas brindadas desde el área de Comunicación y Gestión Humana, sino es una respuesta general hacia las diversas áreas y procesos, que es cómo está siendo percibido por los colaboradores.

Finalmente, el indicador de percepción de los colaboradores con respecto a la organización en cuanto al trabajo o gestión que se brinda para mejorar el clima, fue calificado de forma positiva de un 67% a 79%, en la última evaluación brindada

CAPÍTULO VI

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1. Lecciones aprendidas

6.1.1. A nivel de Gestión en Comunicación:

6.1.1.1. Importancia de conocer al público para el éxito de una estrategia

El primer aprendizaje que la comunicadora social obtuvo a partir de la intervención profesional, es que debía lograr captar la confianza de los colaboradores y para ello debía plantearse una nueva estrategia.

La primera dificultad con la que se encontró fue que los colaboradores no habían tenido una relación cercana y positiva con la anterior analista en el cargo, entonces entendía que era un público que debía ganárselo, y este era el inicio de todo lo que vendría con ello, según lo que se logre en este aspecto, iba a contar con la “buena pro” para las iniciativas posteriores.

Es así que se comenzó a salir a las oficinas, observarlos, saludarlos, aprenderse los nombres de cada uno, claro que no fue fácil, pero la motivación era que solo con un trato personal y cercano, la confianza podía recuperarse nuevamente. En cada ambiente o espacio dentro de la empresa (hora de ingreso, recepción, comedor, baños), se buscaba un tema de conversación que logre conectar con ellos.

A lo largo de los años que he trabajado, entendí que para lograr resultados con el público, debo colocarme en sus zapatos, tratar de pensar como ellos, solo así

estrechar las brechas o distancias que existen. Lo cual trajo consigo – en la experiencia que es objeto de este informe- acciones tan simples pero significativas para ellos, como es un Saludo Personal (a parte del *mailing* y decoración de su sitio que se le brinda), estrechar un abrazo, desearle lo mejor, y que sienta que es una pieza fundamental para la organización; comentarle sobre las iniciativas, preguntarle qué le parece, realizar focus al paso, qué propondrían; manifestar interés no solo por ellos mismos, sino por sus seres más queridos, como son los miembros de su familia.

Se superó la dificultad del rechazo al primer intento, a respuestas indiferentes o concisas, se mantuvo la motivación, y se logró dar a conocer que se iniciaba con un nuevo enfoque, donde el más importante es el colaborador interno. Entonces el camino estaba libre para iniciar, sin embargo, esta era una metodología a mantener y que se volvía parte de la estrategia.

6.1.1.2. Política de puertas abiertas para la libre expresión

Cuando se inició la intervención, se observaba la comunicación de pasillo, ciertos rumores que cuando se quería consultar más no se obtenían respuestas oficiales. Se pensaba antes de la intervención, que los colaboradores solo debían recibir información o directivas por parte de la empresa o de sus jefes, que los únicos canales de comunicación formales era el correo institucional y que el colaborador no requería un espacio de *feedback* o de consultas o sugerencias de acuerdo a cómo perciba o entienda lo que se le comunique.

Una principal dificultad fue la poca integración de esta metodología de parte de los líderes o jefes de proyectos, quienes a pesar que entendían que la estrategia de comunicación venía aprobada por la Dirección y Gerencia y su participación e involucramiento en ella era primordial, su forma de liderar o simplemente en ocasiones o experiencias anteriores, no habían asumido este reto de Política de Puertas Abiertas, y en algunos casos fue complicado y a través de varias conversaciones y sobre todo enmarcados en el objetivo que se debía cumplir es que se logró su aprobación.

Otro elemento tener en cuenta y también de gran importancia es que con esta iniciativa, también se estaba generando espacios de comunicación de doble vía, de participación, de involucramiento con las iniciativas, con ello se estaba generando confianza, fortaleciendo el compromiso con la organización, y sobre todo generando mayor satisfacción, que son clave para la mejora del clima laboral.

6.1.1.3. No generar mayores expectativas, de las que la empresa está dispuesta a solucionar

Otro de los aprendizajes que se obtuvo en la experiencia profesional que es objeto del presente informe fue el de saber diferenciar entre lo que la empresa estaba dispuesta a cambiar o a ofrecer y a lo que se debía comunicar a los colaboradores. Es un campo muy delicado el de generar expectativas infundadas en el público al que se dirige la estrategia; y más aún cuando tienes un trato tan cercano con los colaboradores. Se superó la dificultad, a través de los parámetros que debía seguir, y de entender que al escucharlos, debía saber responder a sus preguntas o

necesidades, no ofreciéndoles más allá de lo que realmente la organización podía, sino en canalizar y orientar sus acciones.

El ganarse la confianza y respeto de los colaboradores es complicado y más aún mantenerlos. Con respuestas sinceras y realizables es el camino que se debe seguir, y no pecar con información no oficial, que genere mayores inconformidades, reclamos, malestares o simplemente rechazo, y pérdida del relacionamiento positivo con el que ya se contaba.

6.1.2. A nivel de Diseño en Comunicación:

6.1.2.1. Escenarios con menor presupuesto, ponen a prueba la creatividad y capacidad de recursividad

Una lección que pude aprender en mi experiencia profesional es que si bien el contar con un presupuesto amplio permite apostar por mayores elementos, diseñar mayor cantidad de entregables y al parecer todo obtendría mayores y mejores resultados. Al cambiar el escenario, y contar con un presupuesto menor, si bien sí contar con la aprobación del llevar a cabo las acciones e iniciativas, la realidad no permitía presupuestos holgados como habitualmente se venía trabajando, se ponía a prueba realmente la capacidad creativa, la capacidad de recursividad y solución de problemas con menores recursos.

En esta experiencia profesional, se logró sacar adelante cada iniciativa, campaña y evento, con la mejor disposición, el trabajo en equipo, pero principalmente con

menores recursos económicos y facilidades, como en años anteriores sí habían dispuesto, ya que la situación de la empresa había cambiado y se intentaba reflotarla. La comunicadora social no puso ninguna complicación, al contrario asumió con mayor compromiso y tomó como un reto más lo que venía atravesando.

Se sabe que en situaciones de crisis, al juntar los esfuerzos, se logran los resultados. Esto era observado por los colaboradores quienes reconocían en gran esfuerzo que se venía realizando y sobre todo se sorprendían de lo que veían, y de que “con tan poco, se podría lograr mucho”, solo dependía de tener claro el objetivo, la motivación en la meta y echar para adelante.

6.1.2.2. Trabajos enriquecidos desde lluvia de ideas, flexibilidad y trabajo en equipo

En la experiencia, he tenido que demostrar que trabajando en equipo, compartiendo diversas tareas, proponiendo un ambiente inspirador, motivador, desde la generación de ideas diversas, son la clave de resultados de alto impacto, resultados en menor tiempo, y con mayor garantía de éxito. Al poder hacer partícipe de los mismos objetivos al área, se suman esfuerzos avocados a la misma dirección, sin embargo, son de vital importancia porque al tener diversos puntos de vista, se genera un trabajo multidisciplinario, que recoge sus diversas experiencias.

Es fundamental que se desarrollen iniciativas desde un planeamiento de brainstorming o lluvia de ideas con el área de trabajo; asimismo compartir y pedir *feedback* directo en focus group antes de llevar a cabo una campaña o evento.

Conforme se vaya teniendo mayor conocimiento de los gustos y preferencias del público objetivo, esta medida se podrá ir disminuyendo, pero se recomienda no dejar de lado del todo, ya que su impacto en el involucramiento y compromiso es muy provechoso.

6.1.2.3. Comunicar a los sentidos

Una de las principales lecciones aprendidas fue que la comunicación no debe darse mediante cualquier motivo no alineado a la estrategia de la empresa, ni una comunicación que solo busque cumplir con sus entregas oportunas de información, sino iba más allá de toda superficialidad o enfoque puramente estético y vacío.

En esta experiencia profesional, se apostó por crear conceptos comunicacionales, que logren impactar con su contenido los sentidos, actitudes y percepciones de los colaboradores. En los diagnósticos que se recogieron, se pudo conocer que el colaborador estaba esperando que sus líderes sean más cercanos y sobre todo percibirlos con un enfoque más orientado a sus equipos, que a sus clientes externos. Esto respondía a su necesidad de querer ser los protagonistas, y de cierta insatisfacción que venían manifestando, tal vez por ciertas acciones que habían malinterpretado o quizá solo por poca claridad en la información.

Una lección aprendida y profundamente reflexionada es que se debe generar estrategias con un enfoque más humanístico, que se dirija a los sentidos de los colaboradores, con ello se logra un mayor impacto y se genera mayor recordación.

6.1.2.4. Seleccionar qué contenidos se generará, difundirlos y adaptarlos por cada medio

No atiborrar de contenidos, saber seleccionar o filtrarlos, de interés de los colaboradores, para ello partimos del conocimiento que tenemos del público

Con la intención de dar inicio a la nueva etapa en Trans Solutions en cuanto al plano comunicacional, se pensó en diversos temas, motivos, orientaciones, esquemas, lo cual generó una gran cantidad de contenidos, que era imposible y poco asertivo difundirlos solo por el hecho hacerlo por cumplir, ya que se perdía el foco en lo que principalmente se tenía planificado comunicar.

Se superó la dificultad y en muchas ocasiones se tuvo que recordar a la Jefa del área que no es ideal atiborrar de información sin una dirección definida, y que el resultado principal de ello sería en que los correos vayan a la bandeja de Spam o simplemente no lo vean o les sean indiferente a las futuras acciones que se realice, y con ello se estaría boicoteando nuestra propia estrategia.

Incluso fue importante y una lección aprendida que los mismos mensajes y diseños no necesariamente deben ser difundidos por todos los medios y canales, sino se debe seguir y respetar el Plan de Medios, y la Segmentación de Audiencia, y principalmente la adaptación de mensajes y diseños a los diversos medios, ya que cada uno cumple una función complementaria, mas no la misma.

6.1.2.5. Hablar en el mismo lenguaje y a través de los medios actuales

Al inicio de la experiencia profesional, tocó lidiar con el poco conocimiento que la comunicadora social tenía primero sobre el sector de Tecnología, el perfil de los colaboradores, las motivaciones generales de una generación y grupo etario y cultural distinto a los que ya había trabajado en años anteriores la comunicadora. La experiencia con la que contaba era en empresa de logística, de planta, con operarios, donde la comunicación se difundía a partir de medios técnicos, menos sofisticados y digitales.

Este era otro grupo social, con un enfoque más a la vanguardia de las comunicaciones, y que al identificarlo, se entendió que era mucho más ágil, dinámico, y que se debía usar las plataformas que los colaboradores usaban realmente y que pasaban la mayor parte de su tiempo informándose a través de ellas.

Es así que el entender que la comunicación debía ser estratégicamente por los medios humanos como las celebraciones o eventos con el nuevo enfoque, así como también aprovechar los medios digitales como el Facebook y las redes sociales, permitía acercarnos al público y a sus intereses.

6.2. Hallazgos generales

Considero de uno de los principales hallazgos a raíz de la ejecución de la Estrategia de Comunicación Interna es la identificación de los actores con quienes la empresa interactúa a nivel interno, y a quienes dirige sus iniciativas, campañas y eventos.

6.2.1. Mapa de actores

En este apartado identificamos a los actores que intervienen en la Estrategia de Comunicación Interna.

Mapa de actores según rol decisivo en la organización:

Líderes	Colaboradores en general
<p>2 Jefas de áreas</p> <p>7 Jefes de proyectos y áreas</p>	<p>áreas y proyectos</p>

Tabla N° 12: Mapa de actores según rol decisivo en la organización
Elaboración propia

- Mapa de otros actores (Áreas o proyectos)

Público Objetivo	Actor clave	Intereses	Nivel de influencia	Nivel de impacto
Primario	Jefes de proyecto y áreas de Desarrollo	Comunicación Estratégica y de cascada	Alto	Alto
Primario	Jefes de áreas de Soporte y Asesoría	Comunicación Estratégica y de cascada	Alto	Alto

Primario	Jefes de áreas Administrativas	Comunicación Estratégica y de cascada	Alto	Alto
Primario	Líderes informales / Aliados	Ser el nexo entre el colaborador y la empresa	Alto	Alto
Primario	Colaboradores de áreas de Desarrollo	Contar con información oportuna y de interés	Alto	Alto
Secundario	Colaboradores de áreas de Soporte y Asesoría	Contar con información oportuna y de interés	Medio	Medio
Secundario	Colaboradores de áreas de Administrativas	Contar con información oportuna y de interés	Medio	Medio

Tabla N° 13: Matriz de actores
Elaboración propia

6.2.2. Logros

Considero que la Estrategia de Comunicación Interna ha obtenido varios logros, entre ellos:

- **Mejor percepción de los colaboradores con la empresa**

Se ha logrado una relación de confianza y de relacionamiento positivo con los colaboradores. El 80% de colaboradores participa de las actividades, iniciativas, celebraciones, eventos y campañas que organiza la empresa.

Los colaboradores perciben que las iniciativas que se realizan a nivel interno tienen como principal protagonista y se dirigen estratégicamente hacia ellos. Los colaboradores que se van incorporando a la empresa han tenido también respuestas positivas ya sea por la misma estrategia y por la capacidad de influencia de sus compañeros.

- **Mayor integración entre los colaboradores**

Otro logro a destacar es los niveles de integración e interrelacionamiento de los colaboradores, lo cual impacta directamente a generar un mejor ambiente de trabajo.

Desde las iniciativas como *MiniHackathon*, eventos y celebraciones en general, se ha logrado impactar y fortalecer en la dinámica e interés por generar trabajo en equipo a partir no solo de sus propias áreas y proyectos, sino a conocer al compañero de un área y proyecto diferente, con los cuales se observa que ahora comparten espacios de comunicación e interrelación en el Comedor, los pasillos, por el chat de la empresa.

Este se considera un gran logro ya que el perfil de colaborador no necesariamente es de carácter extrovertido, y se ha podido generar los objetivos trazados con la estrategia llevada a cabo.

- **Mayor motivación y satisfacción de los colaboradores**

Un logro importante a destacar es que las acciones de comunicación, campañas y eventos, han logrado respuestas positivas y un *feedback* directo con el

involucramiento, compromiso y participación en los mismos. Lo cual ha generado un ambiente de trabajo más dinámico, con mayores índices de motivación, de colaboradores satisfechos y que reconocen como acertadas cada una de las acciones que se realizan a nivel interno.

6.3. Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia

A nivel de empresa, una tarea pendiente de la sistematización es continuar reforzando la comunicación estratégica, es decir, que sea iniciativa o las iniciativas sean apoyadas por los líderes formales (jefes). De manera tal que asegure un mayor impacto de las mismas. La comunicación desde los líderes formales es fundamental para el éxito de una estrategia.

A nivel de la empresa, asignar un presupuesto anual para los eventos y actividades de integración, percibidos como necesarios por el público interno. El último año, ha habido muchos cambios presupuestales debido al contexto desfavorable para la empresa, por lo cual este ha sido recortado. Ante dicha situación, se debe manejar la recursividad y proponer otras opciones que no pierdan el objetivo.

Otra tarea pendiente a nivel de empresa es la implementación de una red de corresponsales a nivel interno. El objetivo es formar una red de facilitadores (conformada por líderes informales) que puedan ser los vasos comunicantes, en las ocasiones que se necesite, con comunicación más oportuna, clara y directa, que tenga como objetivo mayor dinamismo e integración.

6.4. Aportes

6.4.1. A nivel teórico conceptual

Gestión de la Comunicación Interna orientada al Clima Organizacional

Si bien es cierto hoy en día muchas de las empresas tienen el objetivo de mejorar su clima organizacional, y apuntar a ser empresas consideradas como Un Buen Lugar Para Trabajar (GPTW), ya que con ello se logran diferenciar y marcan su ventaja competitiva. No han identificado que para lograr este objetivo, del mismo modo que mejoran sus condiciones de trabajo, infraestructura, todo debe ir de la mano con una gestión de la Comunicación Interna que apunte a mejorar la satisfacción y con ello el clima organizacional.

En la presente experiencia, lo que se propone es enfatizar en las iniciativas, celebraciones, eventos, campañas que se realiza para el colaborador, que adecuadamente gestionados, de acuerdo a las motivaciones del colaborador, representan la piedra angular para lograr los objetivos que implica la evaluación para una gestión de clima, desde la Comunicación Interna.

Comunicación ágil y dinámica en la era digital

En el marco de la globalización y de los retos y desafíos que trae consigo un escenario de constante cambio y avance en aspectos como la tecnología, que si son bien aprovechados y direccionados brindan mayor impacto en los resultados de la gestión de la comunicación en una organización. Sin embargo, esta gestión debe ceñirse a ciertos factores clave como son la agilidad y oportunidad, comunicación

de interés, unas plataformas o formatos donde se privilegia las imágenes, gráficos o fotografías, y se deja de lado los textos de grandes contenidos.

Se sabe que son los community manager los responsables de la comunicación en las redes sociales, y que muchas empresas apuestan por ello. Sin embargo, lo que la presente experiencia quiere dejar claro es que para el éxito de una campaña, evento o activación en comunicación tenga resultados positivos a nivel externo, debe trabajarse en base al principio de la coherencia, es decir, debe comunicar hacia afuera, pero no sin antes hacerlo hacia adentro con sus principales clientes internos (colaboradores), ya que son ellos quienes son los portavoces de la marca.

Gestión Humana de Comunicación Interna

En esta sistematización, se ha logrado entender la importancia de una gestión de la Comunicación Interna orientada a incrementar los factores de integración, participación, motivación, satisfacción de los colaboradores; sin embargo, ello va de la mano con las condiciones que le brinde la organización, a través del área de Gestión Humana o RRHH, y a través del liderazgo que se promueva. Todo ello no podría lograrse si no se trabaja en sinergia entre Comunicación Interna, la Jefatura o Gerencia de RRHH y los líderes de la organización. Solo así se garantiza una gestión estratégica más humana y que logre mayor satisfacción y con ello mayor producción y rentabilidad en la empresa.

6.4.2. A nivel profesional

Considero que la presente experiencia profesional es un significativo aporte para futuras intervenciones, principalmente por su involucramiento en un factor tan

interesante y complejo como es la satisfacción y la Gestión del Clima Organizacional.

Ser un aliado estratégico del área de RRHH, trabajar en sinergia hacia el logro de un objetivo estratégico que se ha propuesto la empresa, y que responde a necesidades de los colaboradores, y también del mercado, ya que las empresas de la competencia si se encuentran gestionando estrategias para mejorar su Clima Laboral, y tienen como principal enfoque al cliente interno.

Un principal desafío y reto para los comunicadores sociales que tendrán un rol estratégico y de vital importancia si conocen la necesidad del negocio, buscan conocer a fondo las direcciones que toma la Dirección, y se enrumba e involucra desde su rol a generar estrategias que logren lo trazado.

6.4.3. A nivel instrumental

Una de las herramientas o instrumentos de fundamental aporte para la experiencia que es objeto del presente informe, son los Diagnósticos de Comunicación y Percepción, que permitieron dar inicio a la contextualización, para la futura planificación de la estrategia que se llevó a cabo. Permitieron conocer qué factores se encontraban fortalecidos, y cuáles se necesitaban trabajar, de acuerdo a la opinión y sugerencia de los colaboradores.

Otro de los instrumentos imprescindibles para la Gestión de la Comunicación Interna hacia la mejora del Clima Laboral, fue la categorización y los indicadores que maneja la metodología GPTW (Great Place To Work), una de las más reconocidas a nivel internacional en la gestión y evaluación de clima laboral.

Otro documento valioso es el Plan de Comunicación, que reúne las prácticas comunicativas a realizar con los públicos objetivos, a partir de la segmentación de los mismos, y que responde a los tipos de mensajes que se desplegarán en cada una de las iniciativas, campañas, eventos, etc.

Incluso se consideró la Analítica de Medios Digitales, como de la página web, *facebook* y otras redes sociales, para evaluar e ir midiendo de forma más ágil las interacciones del público con las publicaciones, videos y diversas iniciativas.

6.4.4. A nivel social

La experiencia supone un especial aporte en la gestión social, ya que hoy en día en las empresas cuentan con una gran variedad no solo de culturas, grupos generacionales, sino también cada una de ellas con diversidad de pensamientos, y experiencias diferentes que más allá de representar un factor discriminante, con la estrategia de Comunicación Interna se debe lograr sumar sus diferencias, y generar mayores resultados, integrarlos, y permitirles compartir espacios comunicativos que se enfoquen en su motivación, satisfacción y sobre todo que les permita involucrarse y generar mayor identidad y compromiso con la organización.

CONCLUSIONES

1. La Estrategia de Comunicación entre la empresa Trans Solutions Systems y su público interno debe encontrarse direccionada por algún(os) de los Objetivos Estratégicos de la Organización. De otra forma, las diversas iniciativas o programas caerán en el vacío. Es preponderante que la comunicación sea en cascada. Representa vital importancia el tener como foco de comunicación tanto al público interno como externo. Si bien requieren distinto tipo de comunicación, y se debe adaptar según el Plan de Medios. No se debe dejar de lado que para lograr impacto externo, primero se debe gestionar a nivel interno, ya que los colaboradores son los principales voceros de la marca empleadora.
2. La estrategia de Comunicación Interna es fundamental para fortalecer el Clima Organizacional, ya que atiende directamente al factor más importante que mantiene vivas a las organizaciones, como son los colaboradores. Es así como se convierte en el aliado estratégico de la Gerencia o Dirección, y del área de RRHH, y trabajando en sinergia logra los resultados. Se debe gestionar a partir de direccionar a la comunicación como generadora de contenidos de interés, difundirlos a través de los medios que el público está la mayor parte de su tiempo inmerso, y que no representa una inversión en publicación, sino que al contrario el *feedback* que se recibe es inmediato: los medios digitales (*fanpage*, página web, etc.)

3. El modelo de intervención en comunicación que realizó la empresa Trans Solutions Systems para establecer un relacionamiento adecuado con su público interno inicia con la instauración de una Política de Comunicación Interna de Puertas Abiertas, con la que se permita conocer de cerca a su gente; la segmentación de público según tipo de mensaje y por afinidad para lograr atender sus necesidades comunicativas y garantizando mayor alcance y éxito en cada campaña; el tono comunicacional humano e integrador, carácter transversal y no es necesario crear nuevos medios de comunicación, sino el saber gestionar y/o rediseñar los que ya existen; en contextos de menor presupuesto, pero sí contando con la aprobación y apoyo de Gerencia y Dirección, se ponen a prueba la creatividad, recursividad y el compromiso que se tiene con los objetivos.
4. Los indicadores con los que Trans Solutions Systems mide la satisfacción de su público interno según la metodología Great Place to Work son la Organización de actividades de integración, Comunicación interna para mantener a todos informados, Recibe opiniones para mejorar sus procesos, Trabaja para mejorar el clima laboral. En cuanto a los indicadores de Diagnóstico de percepción 2017 se evalúan los factores motivacionales como el Logro, Responsabilidad, Ascenso, Crecimiento. La Gestión en Comunicación debe ser llevada a cabo desde la evaluación, medición y seguimiento de indicadores, los cuales se deben seleccionar según prioridades, y deben renovarse y/o actualizarse, de acuerdo a los avances

obtenidos. Esto logra que la gestión sea percibida de forma profesional, y no subjetiva, como es muy común.

RECOMENDACIONES

1. Toda empresa no solo del sector de Tecnología, sino en general de servicios o de producción debe contar con una Estrategia de Comunicación Interna que se oriente a la mejora del Clima Laboral. Entre otros factores, se resume en la satisfacción de los colaboradores, y hoy en día en un contexto de empresas con diversidad generacional, cultural, educativa, es complejo gestionarla.
2. La generación *millennial* es un perfil que se encuentra conformando la mayor parte de las organizaciones tecnológicas hoy en día, y dentro de sus características son individuos que cambian rápidamente de organización, ya que buscan que la empresa en la que trabajan les brinde mayor flexibilidad de horarios, se preocupe por su desarrollo y sobre todo se sientan cómodos o satisfechos con las iniciativas organizacionales, ya que valoran fundamentalmente su bienestar. Ante ello, es prioritario enfocarse en la Gestión del Clima.
3. El área de Comunicación Interna debe también cumplir su función de Staff, al brindar asesoría y soporte a las diversas áreas, atendiendo a las necesidades del área, en temas de comunicación, que logren establecer programas o iniciativas que en conjunto aporten al desarrollo en la empresa.
4. Para lograr resultados más efectivos, se debe formar equipos de trabajo, con un enfoque de lluvia de ideas, enfoques donde se involucre al área y a otras áreas como aliados estratégicos, que nos faciliten información, sean los que

apoyen en las pruebas o *focus*, y nos permitan compartir los diferentes puntos de vista desde sus puestos o especialidades.

5. El enfoque de estrategia comunicativa debe ser holística no solo por el público al que se dirige, sino principalmente porque debe recoger los conocimientos previos que se tiene en Comunicación Organizacional, e incorporar en su planificación, ejecución y seguimiento, desde la identidad visual con el branding corporativo, gestión de eventos mensuales y anuales, comunicación audiovisual, medios técnicos como el correo corporativo, murales, y los medios 3.0.
6. Mientras no se le brinde el valor que merece la Gestión de la Comunicación en las organizaciones, se está dejando de apostar por estrategias que permitan generar mayor cercanía, integración, satisfacción de los colaboradores, y con ello productividad y rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander, E. (1994) *Los medios de comunicación al servicio de la educación*. Argentina: Magisterio de la Plata.
- Andrade, H. (2005) *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Apolo, D., Murillo, H.y García, G. (2014). *Comunicación 360. Herramientas para la gestión de Comunicación Interna e Identidad*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.
- Arroyo, L. y Yus, M (2007). *Los cien errores de la Comunicación de las Organizaciones*. España: ESIC Editorial.
- Barriga, E. (2018). *El ADN de los trabajadores de Casa Andina*. Lima: El Comercio.
- Calvo, J. (2013). *La oreja en el piso: Una cultura para el ejercicio del liderazgo*. Perú: Aguilar.
- Deloitte (2017). *Tendencias Globales en Capital Humano 2017 Reescribiendo las Reglas para la Era Digital*. Reino Unido: Deloitte University Press.
- Enrique, A. (2011). *La planificación de la Comunicación*. España: Servei de Publicacions.

- Enrique, A. y Morales, F (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. España: Revista Análisis 35.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México D.F.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana, Segunda edición, México D.F.
- Goleman, D. (1998). *Liderazgo que obtiene resultados*. Cambridge: Los Clásicos de HBR.
- Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?* Cambridge: Harvard Business Review América Latina.
- IA SPAIN (2009). *La Comunicación en medios sociales*. España: Edipo.
- Jara, O. (2005). *Miradas sobre la sistematización de experiencias en trabajo social*. Colombia: Universidad del Valle.
- Joan, E. (2012). *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kreps, K. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware. EEUU: Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
- La Porte, José María. (2005). *Potencialidad creativa de la Comunicación Interna en el tercer sector*. Colombia: Universidad de La Sabana.

- Martínez, A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México D.F., Editorial Trillas.
- Martínez I. (2005) *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de Comunicación en el comercio Real y Online*. España: ESIC Editorial.
- Massoni, S., y Mascoti, M. (1999). *Apuntes para la comunicación en un mundo fluido. Mediación no es mediar. Anuario de Sociología*, 1.
- Oficina General de Comunicaciones (2006). *Guía metodológica Comunicación Estratégica en Salud Pública*. Lima: Ministerio de Salud.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. España: Ariel Comunicación.
- Piñuel, J. (1997). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis. Comunicación y Psicotecnia*. España: Editorial Síntesis.
- Publicaciones Vértice SL (2008). *Comunicación Interna. Dirección y Gestión de Empresas*. España: Editorial Vértice.
- Rebeil C. y RuizSandoval C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la Práctica. Siete premisas para la Comunicación en el Trabajo*. Argentina: Ediciones Granica.

Tuñez, J. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Tuñez, M. y Altamirano, V. (coords.). (1996). *Comunicar desde las organizaciones. Tendencias, estrategias y casos*. España: Editorial UOC.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

ANEXOS

Anexo 1: Test J & F de Factores Motivacionales

Elaborado por: Dr. Walter Arana Mayorca

Tipo de empresa: Servicio () Producción () Género: F ()
M ()

Edad: menos de 30() de 31 a 45() de 46 a más()

PRIMERA SECCIÓN

- a() Trabajar en un grupo donde hay confianza.
- b() Ambientes de trabajo limpios, cómodos, iluminados e implementados.
- c() Tener la oportunidad de crecer y progresar.
- d() La responsabilidad es lo primero.
- e() Reconocimiento por el buen trabajo que realizo.
- f() Que la empresa brinde oportunidad de lograr objetivos.
- g() Que la empresa brinde la seguridad social.
- h() El sueldo.
- i() Que el jefe sea cortés con todos.
- j() Participar en ascensos de personal.
- k() Sentir que mi trabajo es importante.

SEGUNDA SECCIÓN

- a() Ponerme a prueba para hacer trabajos difíciles.
- b() Quiero que mis buenas iniciativas sean escuchadas y valoradas.
- c() Las tareas que realizo me motivan más.
- d() Asumir las tareas que me encomiendan con suma responsabilidad.

- e() Que exista ascensos de personal.
- f() Sentir que estoy creciendo y desarrollándome.
- g() Respeto y consideración entre el jefe y el trabajador.
- h() Tener las mejores condiciones de trabajo para cumplir mi trabajo.
- i() Un buen sueldo que recompense el cumplimiento de objetivos.
- j() Tener buenos compañeros de trabajo.
- k() La empresa debe brindar seguridad a sus trabajadores.

TERCERA SECCIÓN

- a() Oportunidad de ascender a cargos de mayor nivel.
- b() Las condiciones de trabajo en las que me desenvuelvo.
- c() Que los aumentos que se otorguen sean justos.
- d() Tener la oportunidad de encontrar nuevos retos.
- e() Mi trabajo es lo más importante.
- f() Que la familia del trabajador tenga seguridad.
- g() La empresa debe fomentar reuniones sociales.
- h() Es importante llevarme bien con mi jefe.
- i() Que la empresa permita que el trabajador pueda tomar decisiones.
- j() Tener la ocasión de crecimiento y desarrollo.
- k() Quienes me rodean valoren cuando cumplo un objetivo.

CUARTA SECCIÓN

- a() Que la empresa se preocupe por la salud de trabajador y su familia.
- b() Responder a situaciones difíciles y con retos.
- c() Posibilidad de llevarme bien con los demás.

- d() Posibilidad de progreso en la empresa.
- e() Que mi trabajo sea interesante.
- f() Trabajar bien para ganar buen sueldo.
- g() Tener la seguridad de que en la empresa hay oportunidad de ascenso
- h() Que valoren el buen trabajo que realizo.
- i() Asumir las cosas con suma responsabilidad.
- j() Adecuada ventilación, luz, temperatura, etc.
- k() Una óptima relación con mi jefe.

TEST J & F
PERFIL DE FACTORES MOTIVACIONALES

Elaborado por: Dr. Walter Arana Mayorca

APELLIDOS Y NOMBRES:												
		FACTORES MOTIVADORES (INTRÍNSECOS)					FACTORES HIGIÉNICOS (EXTRÍNSECOS)					
NIVELES		Logro	Reconocimiento	Trabajo en sí mismo	Responsabilidad	Ascensos	Crecimiento	Relación con el jefe	Condiciones de trabajo	Remuneraciones	Relac. con compañeros	Seguridad
ALTO	24 a más											
	21 a 23											
	18 a 20											
MEDIO	15 a 17											
	12 a 14											
	9 a 11											
BAJO	6 a 8											
	3 a 5											
	≤ 2											
PRIMERA SECCIÓN	f =	e =	k =	d =	j =	c =	i =	b =	h =	a =	g =	
SEGUNDA SECCIÓN	a =	b =	c =	d =	e =	f =	g =	h =	i =	j =	k =	
TERCERA SECCIÓN	d =	k =	e =	i =	a =	j =	h =	b =	c =	g =	f =	
CUARTA SECCIÓN	b =	h =	e =	i =	g =	d =	k =	j =	f =	c =	a =	
TOTAL=												

Ilustración N° 22: Test J & F de Factores Motivacionales
Elaborado por: Dr. Walter Arana Mayorca.

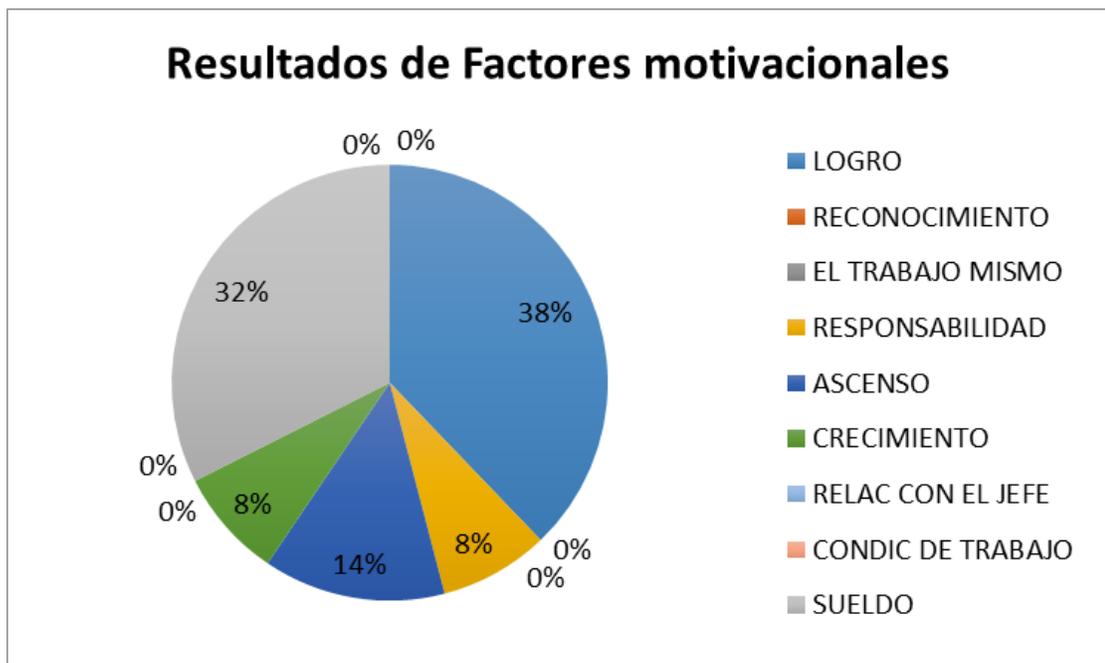
Anexo 2: Resultados Factores Motivacionales

Gráfico N° 11: Resultados Factores Motivacionales.
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Misión

Our Mission



Trans-i mission is to use our extensive global Supply Chain IT experience to deliver tangible business results with design inspiration, focus and passion to enabling our clients to profit from the advanced use of technology. We strive to build long-term client relationships based on mutual trust and respect.

Ilustración N° 23: Misión empresa Trans Solutions Systems.
Fuente: página web

Anexo 4: Valores



Ilustración N° 24: Valores empresa Trans Solutions Systems.
Fuente: página web