



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE  
COMUNICACIÓN INTERNA EN UN  
MEDIO DE COMUNICACIÓN  
TELEVISIVO PARA LA  
CONSTRUCCIÓN DE CULTURA  
CORPORATIVA: CASO DE  
PANAMERICANA TELEVISIÓN EN EL  
PERÚ

Germán Posadas-Prada

Lima, marzo de 2019

FACULTAD DE COMUNNICACIÓN

Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Posadas, G. (2019). *Propuesta de lineamientos de comunicación interna en un medio de comunicación televisivo para la construcción de cultura corporativa: caso de Panamericana Televisión en el Perú* (Tesis de Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**Propuesta de lineamientos de comunicación interna en un medio de comunicación televisivo para la construcción de cultura corporativa: caso de Panamericana Televisión en el Perú**

**Trabajo de investigación para optar el grado de  
Magister en Comunicación Estratégica en las Organizaciones**

**GERMÁN EDUARDO POSADAS PRADA**

**Asesor: Dr. Fernando Huamán Flores**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. EL OBJETO DEL ESTUDIO: PANAMERICANA TELEVISIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 RESUMEN HISTÓRICO.....	4
1.1.1 La crisis en ‘la esquina de la televisión’.....	4
1.1.2 Reflotando a Panamericana .....	5
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
1.2.1 Estructura.....	7
1.2.2 Target .....	7
1.2.3 Misión y visión .....	8
1.2.4 Logo y eslogan.....	8
1.2.5 Infraestructura.....	8
1.2.6 Las producciones de Panamericana .....	9
1.2.7 Herramientas de comunicación interna .....	11
1.2.8 Competencia.....	14
<b>2. LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>16</b>
2.1 OBJETIVOS.....	16
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	16
2.3 RADIOGRAFÍA CORPORATIVA.....	26
2.3.1 Identidad, imagen y cultura corporativa.....	27
2.3.2 Sin misión a la vista .....	29
2.3.3 Situación actual de la comunicación interna .....	29
2.3.4 Problemas identificados en la comunicación interna .....	31
<b>3. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>32</b>
3.1 OBJETIVOS.....	32
3.2 <i>STAKEHOLDERS</i> INVOLUCRADOS .....	32
3.3 ESTRATEGIA.....	33
3.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	36

3.5 PRESUPUESTO .....	38
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>
ANEXO 1.....	45
ANEXO 2.....	46
ANEXO 3.....	47
ANEXO 4.....	48
ANEXO 5.....	49
ANEXO 6.....	50
ANEXO 7.....	51
ANEXO 8.....	52
ANEXO 9.....	53
ANEXO 10.....	54
ANEXO 11.....	55
ANEXO 12.....	55

## INTRODUCCIÓN

“Las empresas, al final, son las personas que las integran y eso las diferencia” (Gascó, 2013). La reflexión que brindó José Luis Gascó, catedrático de la Organización de Empresas de la Universidad de Alicante, en una entrevista al portal ABC, da inicio a este trabajo avocado en desarrollar un plan de comunicación para un medio de comunicación que no lo tiene. Puede parecer irónico, pero es cierto. Un canal de televisión que se comunica con sus televidentes 24 horas diarias, 7 días a la semana, los 365 días del año, pero a lo largo de su historia, no ha llegado a desarrollar una adecuada política de comunicación “hacia adentro”, ni tampoco descubrir los beneficios de tener unos colaboradores adecuadamente informados sobre lo que pasa en su empresa.

En la actualidad, la correcta implementación de una política de comunicación interna alineada adecuadamente con una política de comunicación externa, se ha convertido en pieza clave para el éxito de las empresas. La cual permite acoplar el ¿quién soy? con el ¿cómo nos ven?, y asegura un trabajo en conjunto entre los objetivos trazados en el desarrollo de la gestión y la imagen proyectada; por ende, una empresa que sabe valorar y ser valorada.

Panamericana Televisión, empresa de comunicación emblemática en el mercado peruano y pionera de la televisión en el país, es el eje central de este trabajo de investigación. Desde sus inicios en 1959, nunca consideró, dentro de su organigrama, tener un departamento de comunicación interna.

Como se podrá apreciar en los ítems desarrollados, Panamericana Televisión ha pasado por diversos periodos, unos donde se consolidó como la empresa número uno del rubro, y otros, donde su imagen y liderazgo fueron golpeados fuertemente por disputas entre los accionistas<sup>1</sup> que hasta el día de hoy generan consecuencias.

Este trabajo de investigación inició con la revisión de la historia del canal, desde 1959 hasta la actualidad. Luego, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación interna de la empresa, desde el punto de vista de la comunicación interna. Para tal fin, se realizaron entrevistas a profundidad a trabajadores; observación participante y no participante en los diferentes procesos de trabajo al interior de la empresa; así como también, visionado de videos de programas emblemáticos y acceso a ratings históricos y actuales. Además, se entrevistó al gerente general de la empresa, para conocer los aspectos alrededor de la organización, las políticas de comunicación existentes y los planes a futuro.

Asimismo, el presente trabajo se enfocó en conocer la motivación que impera en los trabajadores de Panamericana Televisión, información vital para comprender cómo es que esta empresa sigue adelante, a pesar de la crisis financiera que afronta.

Fernando Véliz (2011, p. 148) considera que “la comunicación interna representa una instancia más para elaborar un bálsamo a la medida de la organización y, de esta forma,

---

<sup>1</sup> En febrero de 2003, una disputa legal otorgó la administración judicial de Panamericana Televisión a Genaro Delgado Parker. A fines de 2008, se declaró ilegal esta administración, devolviendo el canal al año siguiente, a sus legítimos propietarios, encabezados por Ernesto Schütz Freundt.

desenredar, suavizar y facilitar los diálogos internos que esta experimenta a diario”; es por ello que el presente trabajo propone un bálsamo apropiado para la empresa, teniendo como objetivo principal proponer un plan de comunicación interna realizable y que comulgue con el *core* del negocio.

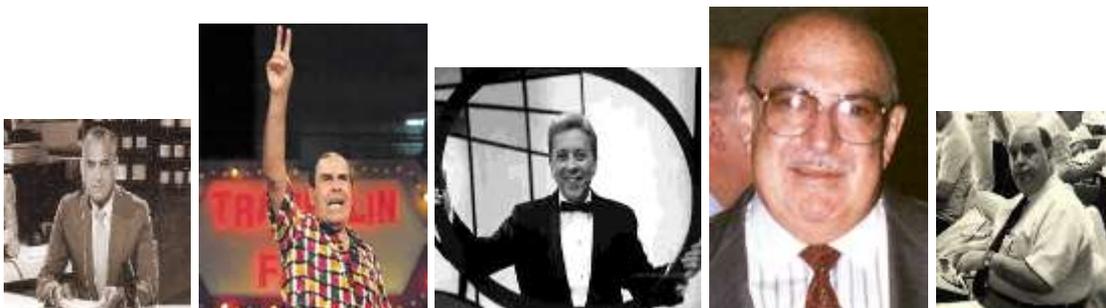
# 1. EL OBJETO DEL ESTUDIO: PANAMERICANA TELEVISIÓN

## 1.1 RESUMEN HISTÓRICO

Panamericana Televisión inició transmisiones en octubre de 1959, siendo la segunda estación comercial en el Perú. Se convirtió en el pionero en la transmisión vía satélite, en la señal a color y en la producción televisiva peruana. Inició su transmisión para la capital en la frecuencia 13 y no fue hasta 1965 en que cambia a la señal del canal 5, número emblema e histórico con el que se le identifica hasta el día de hoy.

Desde sus inicios, Panamericana Televisión produjo programas informativos como *El Panamericano* y *24 Horas*; además de novelas que, inclusive, llegaron a ser vendidas al exterior. Fernando Vivas (2008, p. 112), crítico de televisión recuerda que “los hermanos Delgado Parker (...) fundaron una fábrica: la primera y única industria cultural exportadora que el Perú haya tenido. Su producto de punta fueron las telenovelas”. *Simplemente María*, *Nino*, *Los hermanos Coraje*, *Natacha* y *El adorable profesor Aldao* fueron algunas de esas producciones exitosas. Asimismo, se produjo programas de entretenimiento como *Trampolín a la Fama* del recordado Augusto Ferrando; y *Risas y Salsa*, programa referente del humor en la televisión nacional.

Miniseries, programas infantiles, espacios deportivos y transmisiones de carácter mundial completaron la parrilla de los años dorados del canal, acompañados por rostros como Humberto Martínez Morosini, Augusto Ferrando, Pablo de Madalengoitia, Pepe Ludmir, Alfonso ‘Pocho’ Rospigliosi, entre otros (ver Figura 1). Muchos de estos programas lograron alcanzar ratings históricos de audiencia (ver Anexo 1 y 2).



**Figura 1.** Rostros más recordados de Panamericana TV. (De izq. a der.) Humberto Martínez Morosini, Augusto Ferrando, Pablo de Madalengoitia, Pepe Ludmir y Alfonso ‘Pocho’ Rospigliosi.  
Fuente: Arkivperu.com, archivo de Panamericana TV

A inicios del presente siglo, las cosas cambiaron radicalmente para Panamericana y la televisión en general. En septiembre del año 2000, aparecieron los llamados ‘vladivideos’<sup>1</sup>, grabaciones con cámara escondida que dejaron ver cómo el gobierno de Alberto Fujimori, a través de su asesor Vladimiro Montesinos, pagaba grandes sumas de dinero a políticos y empresarios para que estuvieran a disposición del gobierno. Entre los empresarios que aparecieron en estas grabaciones, se encontraban varios dueños de medios de comunicación. Uno de ellos fue Ernesto Schütz Landázuri, en esos años, presidente del directorio de Panamericana Televisión. A través de estos pagos de dinero, el gobierno se aseguraba que la línea editorial de estos medios trabajara en favor del régimen, desapareciendo las críticas y cuestionamientos de cualquier programa.

El rechazo y la desconfianza de la población surgieron de inmediato. Vivas (2012) recuerda, en una entrevista que dio a Marco Aurelio Denegri<sup>2</sup>, que varios canales cambiaron de dueños, algunos de ellos fugaron del país y otros fueron detenidos y enviados a la cárcel.

### **1.1.1 La crisis en ‘la esquina de la televisión’**

Luego de la renuncia de Alberto Fujimori a la presidencia del país, Valentín Paniagua asumió el gobierno transitorio entre los años 2000 y 2001. Lo sucedió Alejandro Toledo quien gobernó hasta el 2006. En este contexto político, el presidente del directorio y accionista mayoritario de la empresa, Ernesto Schütz Landázuri se convirtió en prófugo de la justicia cuando viajó a Argentina y, luego, a Suiza entre los años 2001 y 2004. La administración del canal recayó en el grupo Telespectra Global Corporation & Consulting, propiedad de uno de sus hijos, Ernesto Schütz Freundt. El analista Vivas (2008, p. 528) se refirió así, a la atmósfera que generó este nuevo contexto: “Pantel canal 5 se acostumbró al equilibrio y a cierta indefinición. (...) Ernesto Schütz y su productor Federico Anchorena, pidieron a cada estrella trabajar el doble”.

En el año 2003, Panamericana Televisión se vio envuelto en una disputa por su administración entre su fundador Genaro Delgado Parker<sup>3</sup> y Ernesto Schütz que derivó, luego de varios fallos judiciales, en una grave crisis económica. El saldo fue una deuda tributaria millonaria con el Estado peruano que según SUNAT<sup>4</sup> ascendió a 117 millones de soles y grandes deudas con ex y actuales trabajadores. Además, la paralización de la creación y grabación de producción televisiva propia y una importante ‘fuga de talentos’ a canales de la competencia. Figuras como Bruno Pinasco, Raúl Romero, Federico Salazar, Mávila Huertas y Verónica Linares salieron del canal para formar parte del staff de América Televisión, principal competidor.

---

<sup>1</sup> Estos videos produjeron la caída del gobierno de Alberto Fujimori, quien renunció a la presidencia del Perú, el 19 de noviembre de 2000.

<sup>2</sup> Periodista, intelectual, escritor y conductor de televisión. Recordado por el programa *La función de la palabra* vía TV Perú, emitido entre los años 2000 y 2018.

<sup>3</sup> Administrador judicial del canal entre el 24 de febrero de 2003 y el 8 de junio de 2009.

<sup>4</sup> De acuerdo a la nota de prensa N° 107-2009 emitida por SUNAT al 1 de junio de 2009 (Ver Anexo 3).

En mayo de 2003, de acuerdo a la revista 17.65, especializada en medios publicitarios, Panamericana Televisión perdió 200 mil dólares diarios en publicidad. Los auspiciadores se retiraron y La marca Panamericana se vio deteriorada y el rating bajó considerablemente (ver Tabla 1).

**Tabla 1:** Caída del rating Panamericana (2004-2008)

CANAL	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Frecuencia Latina</b>	6.1	5.0	5.4	4.9	4.1
<b>América Televisión</b>	9.4	10.1	9.9	9.1	8.5
<b>Panamericana</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>	<b>4.0</b>	<b>3.2</b>	<b>2.5</b>
<b>TV Perú</b>	1.2	1.2	1.2	1.3	1.2
<b>ATV</b>	6.7	5.8	5.6	6.2	6.3
<b>RBC</b>	1.0	1.0	0.5	0.4	-
<b>Red Global</b>	1.1	0.7	0.9	1.9	1.6

Nota: Promedio anual de sintonía (2004-2008).

Fuente: Kantar Ibope Media tomada de Vivas, F. (2008). En vivo y en directo. Una historia de la televisión peruana. *Universidad de Lima Fondo Editorial*, p. 680.

“Panamericana es un sentimiento y palpita con el corazón de los trabajadores”. El 3 de junio de 2009, el periodista y conductor de televisión, César Seijas describía así a su centro de trabajo en crisis, en un programa emitido y producido por los trabajadores que asumieron el control de la empresa, luego de varios meses sin cobrar sueldo alguno. Cinco días después, el Poder Judicial devolvió la administración de la televisora a Ernesto Schütz.

### 1.1.2 Reflotando a Panamericana

En el año 2012, bajo la administración de Ernesto Schütz Freundt, se emprendió la reestructuración de la empresa con el objetivo de implementar un nuevo orden financiero y crear un plan estratégico que pueda hacerle frente a la crisis. Leonardo Bigott (2017), actual gerente general de la empresa, precisó que “Panamericana tiene una deuda millonaria con la SUNAT, producto del ingreso de un nuevo administrador judicial (Delgado Parker) que trajo abajo al canal”.

Como parte del plan estratégico del canal, se concretó en 2015 una alianza con Latina (canal de televisión propiedad de Enfoca - Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A). En una entrevista concedida al portal TTVNEWS, Andrés Badra (2016), ex gerente de Latina, señaló que “es una alianza meramente de programación y comercial, donde básicamente Latina produce y programa contenidos para Panamericana y, a la vez, los comercializa. La gran novedad es que las dos líneas editoriales, con sus noticieros, se mantienen separadas”.

Cabe resaltar que todo el proceso de negociación entre ambos canales, a raíz de la alianza estratégica, se desarrolló en privado durante varios meses. Esta situación generó una serie de rumores entre los trabajadores que se referían a la posible venta del canal al grupo Enfoca y, como consecuencia de ello, la llegada de nuevos dueños, nuevos cargos y nuevas personas. Los directivos y gerentes del canal que conocían los puntos exactos de la negociación, no hicieron algo al respecto porque, según ellos, estaban prohibidos de hacerlo. El comunicador Alberto Uhart (2016, p. 12) resalta que una “gran mayoría que tiene la responsabilidad de liderar a las personas, decide ‘no comunicar’ ante situaciones de crisis, de cambios, de confusión, de malos resultados (...) prefieren el silencio (...). Sin embargo, la falacia estalla. Y rápido”.

El 24 de noviembre de 2015, los trabajadores de Panamericana y el público en general, se enteraron que la alianza era un hecho real y concreto. Esta negociación se limitó a ser informada a través de un único anuncio publicado en redes sociales, prensa escrita y en televisión (ver Figura 2). En definitiva, un hecho histórico y revolucionario en lo que a medios de comunicación se refiere; sin embargo, fue una noticia mal manejada en niveles comunicacionales porque descuidó a dos de sus *stakeholders* principales: trabajadores y televidentes.



**Figura 2.** Anuncio de la alianza estratégica entre Latina y Panamericana Televisión.  
Fuente: Latina y Panamericana Televisión

El Centro de Estudios Financieros (CEF) realizó en 2010, una encuesta en 29 países (entre los que se encontraba Perú), donde se hace referencia a las principales toxinas o enfermedades laborales que afectan a las empresas, destacando entre los cuatro primeros lugares, la mala comunicación interna, la desmotivación de los empleados, la mala organización del trabajo y la incompetencia como líderes de los directivos (ver Anexo 4). Estas cuatro toxinas estuvieron presentes durante todas las etapas de implementación de la alianza estratégica.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.2.1 Estructura

Para desarrollar un plan de comunicación interna, es importante, primero, conocer al grupo humano que conforma Panamericana Televisión. Al respecto, el investigador Joan Costa (2001) afirma:

Una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que esta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y que está expuesta a riesgos. (Costa, 2001, p. 43)

Panamericana Televisión está conformada por 465 empleados, 80 de ellos trabajan en las filiales de provincia. El promedio de edad del trabajador es de 40 años y, en su mayoría, son mujeres. Los turnos de trabajo cubren las 24 horas del día: mañana, tarde y noche. El presidente del directorio es Ernesto Schütz Freundt; como gerente general se encuentra Leonardo Bigott Salazar; Claudia Vivanco es la gerente legal y Renato Canales es el editor general de prensa (ver Anexo 5). El área de Recursos Humanos está liderada por el abogado Víctor Hugo Velarde quien tiene a su disposición una asistente de la gerencia general, Mary Vilca, encargada de preparar y hacer llegar todos los anuncios informativos que la empresa quiere transmitir a los trabajadores.

Delgado Parker (2016) dijo en la que sería su última entrevista en vida, que “hoy día casi todos los que están haciendo televisión, han trabajado en Panamericana. Fue una escuela en su momento, una escuela que sirvió para todo el mundo”.

### 1.2.2 Target

De acuerdo a los datos que maneja la gerencia general de la empresa<sup>5</sup>, la audiencia de Panamericana está conformada, principalmente, por personas con un rango de edad de 50 años a más, atraídos por una de las fortalezas del canal: el ámbito periodístico. Según esos mismos datos, pertenecen al sector socioeconómico AB.

---

<sup>5</sup> Kantar Ibope Media es la empresa encargada de medir la audiencia televisiva de los canales de televisión, brindando datos y análisis para todos sus clientes. Lo realiza a través de People Meters, dispositivos electrónicos ubicados en 748 hogares (480 en Lima y 300 en provincias) captando la información sobre el consumo de televisión minuto a minuto.

### 1.2.3 Misión y visión

Hasta el año 2016, según el gerente general de Panamericana Televisión, Leonardo Bigott, la misión del canal era ser la empresa de entretenimiento que tuviese el mejor contenido que satisfaga las exigencias del televidente. Sin embargo, debido a la situación económica y la imposibilidad de generar el tipo de contenidos que la misión requiere, se decidió cambiarla. “La misión y la visión la variamos un poco, nos ubicamos entre las empresas de mando medio (ATV y Canal 13) y nos desmarcamos de Latina y América porque llegar a ellos es imposible en el corto plazo. Ahora, con la alianza este concepto puede ser más optimista, tengo una reunión pendiente con los gerentes para plantear una nueva misión y visión” (Bigott, 2017).

Hasta la presentación de este trabajo de investigación, la definición de la nueva misión y visión de Panamericana Televisión sigue pendiente.

### 1.2.4 Logo y eslogan

Panamericana Televisión ha tenido, a lo largo de su historia, nueve logos (ver Anexo 6) y 66 eslóganes. El primero en su historia fue ‘*Siempre el gran programa está en Panamericana*’ (1959). Otros recordados son: ‘*La gran cadena peruana*’ (1968), ‘*Mucho para ver*’ (1991) y ‘*Siempre juntos, Panamericana y tú*’ (1993). En la actualidad, el eslogan del canal es ‘*59 años dejando huella*’.

Logo actual de Panamericana Televisión



Figura 3. Archivo de Panamericana

### 1.2.5 Infraestructura

La sede principal del canal se encuentra ubicada en el edificio de la avenida Arequipa 1110, en el distrito de Cercado de Lima y es popularmente conocida como ‘la esquina de la televisión’. Fue bautizada así debido a que el público invitado a las grabaciones de los programas, asistía en grandes cantidades y sobrepasaba la capacidad de los estudios de televisión. Es por ello que se decidió aprovechar esta acogida para realizar las presentaciones de los artistas invitados en los exteriores del canal.

La sede del canal consta con 5 pisos y un sótano, 4 estudios de televisión y un *switcher* para emitir los programas al aire.



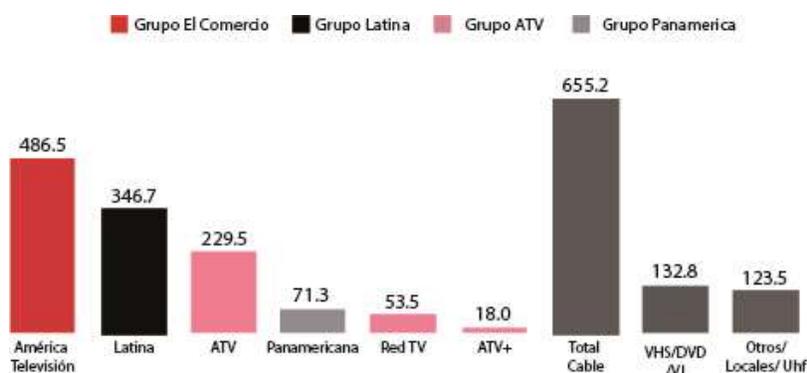
**Figura 4.** Sede de Panamericana Televisión.  
Fuente: panamericana.pe

### 1.2.6 Las producciones de Panamericana

En la actualidad, la parrilla de programas con los que cuenta la empresa está conformada, básicamente, por producciones periodísticas. Estos son: *Panorama*, *Teledportes*, *24 Horas* (edición central, mediodía y sabatina), *Buenos Días Perú* y *El Dominical*, los únicos elaborados por el staff de Panamericana. Completan la parrilla de programación, programas de espectáculos y entretenimiento (producidos por Latina), novelas y series (ver Anexo 7).

Cabe señalar que, desde el 2003 (inicio de la crisis) hasta la actualidad, los niveles de audiencia del canal lo ubican en el 4to. lugar, detrás de América Televisión, el líder absoluto, Latina y ATV, de acuerdo a información de Kantar Ibope Media. Un ejemplo de ello, se puede constatar en el siguiente cuadro del año 2015. (ver Figura 5)

Promedio Anual De Sintonía Por Hora 2015. Miles De Televidentes



**Figura 5.** Cuota de audiencia en la televisión. Panamericana ubicado en el cuarto lugar del ranking anual.  
Fuente: Kantar Ibope Media recogido de Media Ownership Monitor Perú en <https://bit.ly/2Gxzg7G>

Los programas periodísticos son los que lideran el ranking de los programas emitidos por el canal. La credibilidad de sus principales figuras ha determinado que Panamericana Televisión base todos sus esfuerzos de la producción de estos programas. Un ejemplo de ello es Rosana Cueva, directora y conductora del programa periodístico *Panorama*, quien ha sido considerada por dos años consecutivos como la periodista más influyente del Perú, de acuerdo a una encuesta realizada por Ipsos Apoyo.<sup>6</sup>

Los niveles de audiencia de *Panorama* compiten muy de cerca con los de los otros programas periodísticos dominicales. Incluso, en varias oportunidades, se ha ubicado por delante de alguno de ellos; como lo sucedido en enero de 2017 (ver Tabla 2).

**Tabla 2:** Rating del domingo 22 de enero de 2017 - Programas periodísticos

PROGRAMAS	RATING	CANAL
Día D	10.1	ATV
Cuarto Poder	10.1	América TV
Punto Final	8.4	Latina
<b>Panorama</b>	<b>7.1</b>	<b>Panamericana</b>
Domingo al día	6.6	América TV

Nota: Nivel de audiencia de los programas periodísticos dominicales. Rating total de hogares.

Fuente: Kantar Ibope Media. Adaptado de <https://bit.ly/2DX9pCu>

El departamento de prensa y sus programas periodísticos son, de acuerdo a la visión del gerente general, Leonardo Bigott, el *core* del negocio en el que se apalancan todos los demás ejes de producción del canal.

La programación de Panamericana Televisión se completa con la emisión de novelas, series, documentales, programas de espectáculos y espacios contratados de televenta, contralados íntegramente por el canal aliado Latina.

---

<sup>6</sup> La Encuesta Poder realizada el 2017 y el 2018, se encargó de determinar quiénes son los personajes más influyentes del país. En el rubro periodistas, el primer lugar fue otorgado a Rosana Cueva con un 41% de aprobación (2018).

### 1.2.7 Herramientas de comunicación interna

Leonardo Bigott, gerente general, tiene apoyo directo de Mary Vilca, encargada de realizar toda la comunicación escrita, comunicados al personal, mails y afiches, previamente aprobados por la gerencia general. Los paneles informativos, avisos y afiches informativos se ubican cerca a la puerta de entrada y salida de los colaboradores (puerta lateral ubicada en la avenida Mariano Carranza). La alta gerencia, rostros del canal y productores generales, no usan esa puerta de ingreso, sino la puerta principal ubicada en la avenida Arequipa. En esta entrada no hay presencia de información oficial de ningún tipo.

**Tabla 3:** Comunicación interna en Panamericana Televisión. Elementos empleados

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	EMISOR	DESTINATARIO	PERIODICIDAD
Información sobre: Campañas de vacunación, campañas oftalmológicas, obtención del DNI electrónico, etc.	Correo electrónico Paneles	Asistente de gerencia	Todos los trabajadores	Cuando surge la incidencia
Saludos de cumpleaños, navidad y año nuevo	Correo electrónico Paneles	Asistente de gerencia	Todos los trabajadores	Mensual
Convocatoria para campeonatos de fútbol y vóley.	Correo electrónico Paneles	Asistente de gerencia	Todos los trabajadores	Anual
Convocatoria para reuniones generales	Correo electrónico Paneles	Asistente de gerencia	Todos los trabajadores	Dos veces al año
Asuntos relacionados al trabajo diario que no requieran correspondencia escrita.	Teléfono Whatsapp	Todos los trabajadores	Todos los trabajadores	Diaria
Felicitaciones por logros obtenidos	Correo electrónico Whatsapp	Gerencia general	Trabajadores involucrados a través de los gerentes de cada área	Cuando surge la incidencia
Metas/objetivos/balance	Reuniones generales Comités	Gerencia general Gerentes de área	Productores generales Conductores	Semanal Mensual
Procesos administrativos	Teléfono Correo electrónico Entrevistas	RRHH	Todos los trabajadores	Cuando surge la incidencia
Información de interés general	Reuniones de trabajo Comités Entrevista	Asistente de gerencia RRHH	Todos los trabajadores	Cuando surge la incidencia

Fuente: elaboración propia

- Correo electrónico: no todos los trabajadores tienen una cuenta de correo electrónico corporativo. No hay control de respuestas.
- Paneles: solo uno ubicado en la entrada auxiliar, cerca al control de marcado de asistencia. Algunos trabajadores al entrar rápido, obvian cualquier información allí mostrada. También pueden encontrarse avisos informativos pegados en las

paredes de la cafetería del canal, pero este es un lugar visitado por escaso número de trabajadores.

- Comunicación vía *whatsapp*: de acuerdo al diagnóstico realizado, se puede determinar como uno de los elementos de comunicación más usados entre directivos, gerentes, productores, asistentes, técnicos, operativos y choferes en el día a día.
- Comités: son de dos tipos, un comité operativo semanal liderado por el gerente general que incluye al gerente de administración y finanzas, al gerente técnico y al gerente de programación; y el otro llamado comité de prensa, de incidencia semanal, donde también asiste el gerente general junto al gerente de prensa, directores, conductores y productores generales.
- Reuniones generales: se realizan dos veces al año, por aniversario de la empresa (octubre) y por fiestas navideñas (diciembre). En ellas, el gerente general explica los avances y las proyecciones empresariales para los próximos doce meses. No se lleva un registro de quienes asisten ni tampoco se realiza el *feedback* con los trabajadores asistentes.
- Página web: [panamericana.pe](http://panamericana.pe) incluye noticias periodísticas y la programación semanal con los horarios establecidos. No se hace referencia a misión ni a visión de la empresa.

A continuación, se presentan tres elementos de comunicación comúnmente usados en la empresa: afiches (ver Figuras 6 y 7) y correos electrónicos. Los afiches son mensajes colocados en el panel del ingreso del canal y enviados a todos los trabajadores a través de correo electrónico. En la figura 8 se muestra un ejemplo de comunicación unidireccional y en cascada de un hecho positivo: la buena audiencia de un fin de semana de los programas periodísticos del canal. Leonardo Bigott, como gerente general, felicita a través de un correo electrónico al editor general de prensa, Renato Canales, pidiéndole que le haga llegar su reconocimiento al resto del equipo que no está incluido en el correo.

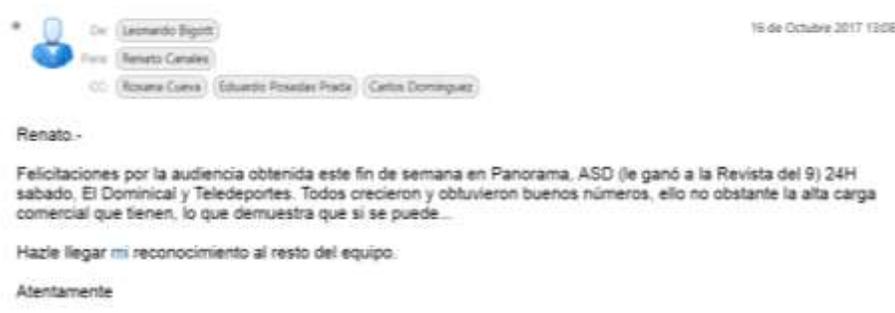
Campaña gratuita de salud visual. Paneles y correo electrónico

Figura 6. Fuente Panamericana

Campaña para la obtención del DNI electrónico. Paneles y whatsapp

Figura 7. Fuente Panamericana

## Correo electrónico de felicitación por buen desempeño



**Figura 8.** Fuente Panamericana

### 1.2.8 Competencia

- América Televisión: siempre estuvo compitiendo por el primer lugar del ranking de la televisión peruana con Panamericana Televisión. Luego de la grave crisis del canal 5 y que el grupo El Comercio asumiera las riendas del canal 4, América Televisión se ha consolidado como el número uno en los niveles de audiencia, ingresos publicitarios y realización de producciones de ficción, programas concursos y programas periodísticos. En la Tabla 4 se evidencia su liderazgo en el rubro: nueve de los diez programas más vistos de la televisión peruana pertenecen a la señal de América Televisión.

**Tabla 4:** Top 10 programas de televisión Perú. Semana del 21 al 27 de enero de 2019

PUESTO	NOMBRE	CANAL	GÉNERO	RATING
1	Los Vílchez	América Televisión	Telenovela	23,8
2	Esto es Guerra	América Televisión	Concurso	23,8
3	Ojitos Hechiceros 2	América Televisión	Telenovela	21,6
4	América Noticias	América Televisión	Noticiero	16
5	La rosa de Guadalupe	América Televisión	Serie	15,7
6	La rosa de Guadalupe	América Televisión	Serie	13,1
7	El reventonazo de la Chola	América Televisión	Musical	12,3
8	Sudamericano Sub-20 Paraguay-Perú	Latina	Deportivo	11,2
9	En boca de todos	América Televisión	Magazine	10,6
10	+Espectáculos	América Televisión	Magazine	10,4

Nota: De los 10 programas más vistos en la semana, 9 corresponden a América Televisión.

Fuente Kantar Ibope Media. Tomado de <https://bit.ly/2BHoAPS>

- **ATV:** el grupo ATV vive una pelea constante por el segundo lugar de la sintonía y preferencia del televidente nacional. Novelas, programas realities y programas periodísticos conforman sus principales elementos en la parrilla de programación.
- **Latina:** el 2018 ha sido un año muy difícil para el canal de San Felipe. La pérdida neta registrada en el tercer trimestre<sup>7</sup> de 2018 es de 14 millones de soles, lo que representa una caída en la utilidad bruta de 84%. Esto debido al poco éxito de sus nuevas producciones y a pesar de haber transmitido en carácter de exclusivo el mundial de fútbol Rusia 2018. No obstante, siempre es un referente en creación de contenidos. Actualmente, debido a la alianza estratégica, algunos programas anteriormente emitidos por la señal de Latina, forman parte de la programación actual de Panamericana (series, novelas, programas cómicos, entre otros).
- **América Next:** canal que nació debido a la alianza estratégica entre el Grupo ATV y América Televisión. Las novelas y miniseries que fueron éxitos en canal 4, hoy forman parte de la parrilla de programación de este canal.

---

<sup>7</sup> Según información financiera presentada por la compañía ante la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y recogida de <https://bit.ly/2V9vwNa>

## 2. LA INVESTIGACIÓN

Después de haber identificado las características de la empresa, en cuanto a estructura organizacional, target, niveles de audiencia y competidores, este segundo capítulo se aboca a interpretar la información recolectada a través de la investigación propuesta en este trabajo, pasos previos y necesarios para proponer un plan de comunicación interna, acorde a las exigencias reales de la empresa.

El DirCom necesita realizar investigaciones de consulta a los públicos para evitar la ilusión de creerse en el ombligo del mundo del proceso de comunicación, (...) permiten a los DirCom cambiar de óptica, conectar con los puntos de vista de los receptores y enriquecer su eficacia estratégica. (Bosovsky, 2005, p. 24)

Los directores de comunicación son los encargados de elaborar un plan de comunicación interna cercano al plan estratégico de las empresas porque de acuerdo al concepto del catedrático Thierry Libaert (2000, p. 36), “la comunicación es un parámetro financiero, una inversión, un capital”.

Esta investigación recoge una serie de datos ordenados y clasificados en base a los siguientes objetivos.

### 2.1 OBJETIVOS

- Determinar el grado de conocimiento de la empresa por parte de los trabajadores.
- Reconocer el compromiso y la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Identificar los lugares donde se generan nudos críticos en los procesos de comunicación.
- Conocer el clima laboral existente.

### 2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La empresa no posee herramientas cualitativas ni cuantitativas desarrolladas con anterioridad, es por ello que se planteó las siguientes herramientas metodológicas:

- a) Entrevistas a profundidad:  
Realizadas a miembros de la alta dirección y mandos medios (ver Tabla 5), según el organigrama de la empresa.

**Tabla 5:** Entrevista a trabajadores según antigüedad

TRABAJADORES	ANTIGÜEDAD		
	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	De 11 a más años
ALTA DIRECCIÓN	1	1	1
MANDOS MEDIOS	3	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>8</b>

Fuente: elaboración propia

Ficha técnica:

- Total de entrevistas: 8
- Sede: Lima
- Rango de edades: entre 25 y 65 años
- Realizada durante la primera semana del mes de junio de 2018.
- Nota: entrevistas realizadas sin identificación de la muestra, debido a que no aceptaron brindar sus nombres. Las preguntas están ubicadas en la parte de anexos (ver Anexo 8) y las respuestas en la tabla 6.

Se basaron en las siguientes 4 variables:

- Perfil del trabajador de Panamericana
- Valoración de la comunicación interna de la empresa
- Valoración de los objetivos de la empresa
- Perspectiva de futuro laboral

**Tabla 6:** Entrevistas a profundidad a trabajadores de Panamericana Televisión. Fuente: elaboración propia

VARIABLES	VARIABLE 1	VARIABLE 2	VARIABLE 3	VARIABLE 4
	PERFIL DEL TRABAJADOR DE PANAMERICANA	VALORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA	VALORACIÓN DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA	PERSPECTIVA DE FUTURO LABORAL
<b>MUESTRA</b>				
<b>TRABAJADOR 1</b>	EL COMPROMISO EN HACER BIEN SU TRABAJO, A PESAR QUE NO SE TENGA TODAS LAS CONDICIONES ADECUADAS,	SE REALIZA A TRAVÉS DE CORREOS ELECTRONICOS, EXISTE COMUNICACIÓN DIRECTA CON JEFATURAS Y LOS COMITÉS DE TRABAJO	SI SE PUEDE RECUPERAR EL PRIMER LUGAR, HACIA ESO ESTAMOS TRABAJANDO	ME GUSTARÍA SEGUIR TRABAJANDO EN LA EMPRESA, POR SUPUESTO QUE SI, Y SI LOS ACCIONISTAS ASÍ LO DECIDEN
<b>TRABAJADOR 2</b>	LA CREATIVIDAD, LA HONRADEZ, NO SE RINDEN FÁCILMENTE A PESAR DE LOS PROBLEMAS	A TRAVÉS DE COMITÉS DE TRABAJO Y CORREO ELECTRÓNICO	¿LLEGAR A SER PRIMEROS? POR SUPUESTO QUE SÍ, TRABAJANDO EN EQUIPO SE PUEDE LLEGAR LEJOS	NO PUEDO NEGAR QUE ESTOY VIENDO OTRAS OPCIONES
<b>TRABAJADOR 3</b>	SABE TRABAJAR EN EQUIPO, DESTACO SU PROFESIONALISMO	COMITÉS, REUNIONES CON GERENCIA GENERAL, CORREO ELECTRÓNICO, WHATSAPP	ES MUY DIFÍCIL LOGRARLO, POR ESO DEBEMOS TRAZARNOS METAS REALES Y ALCANZABLES	PANAMERICANA ES UN SENTIMIENTO, ES MI CASA Y DE AQUÍ NO ME VOY
<b>TRABAJADOR 4</b>	SU COMPROMISO ES DIGNO DE RESALTAR, ES 'CAMISETA'	EL CORREO ELECTRÓNICO NO SE USA PARA COMUNICAR SINO SOLO SIRVE PARA DEJAR CONSTANCIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, EL BOCA A BOCA ES LA FORMA COMO NOS COMUNICAMOS	HAY QUE CAMBIAR LA IDEA DE QUE PANAMERICANA ES UNA ESCUELA. ES UNA EMPRESA CON OBJETIVOS Y METAS. SI TODO CAMBIA HACIA ESE SENTIDO, SE LOGRará CRECER HASTA EL PRIMER LUGAR	ALGUNOS CONSIDERAN QUE ES LA ÚLTIMA OPCIÓN LABORAL PERO NO, PARA MI SERÁ UN MUY BUEN RECUERDO HABER PASADO POR AQUÍ.
<b>TRABAJADOR 5</b>	ES GENTE QUE QUIERE APRENDER SIEMPRE	TENGO UN JEFE QUE NO NOS CUENTA LA INFORMACIÓN Y POR ESO, EL BOCA A BOCA ES LO QUE FUNCIONA. EL CORREO ELECTRÓNICO NO SE USA Y SOBRE LOS PANELES, NO SABÍA QUE EXISTÍAN	ES MUY DIFÍCIL LLEGAR A SER LOS LÍDERES COMO ANTAÑO. NO HAY UNIÓN ENTRE PRODUCCIONES, CADA UNO SOBREVIVE SOLO, HACES RATING O MUERES	SUEÑO CON SEGUIR CRECIENDO EN PANAMERICANA, ME ENCANTARÍA LLEGAR A CONDUCIR UN PROGRAMA
<b>TRABAJADOR 6</b>	MULTIDISCIPLINARIO, POSEE UNA GRAN CAPACIDAD DE ANÁLISIS	EL BOCA A BOCA ES LO ÚNICO QUE EXISTE PARA PODER INFORMARSE	SÍ SE PUEDE LOGRAR SI HAY UN CAMBIO EN LA LOGÍSTICA, EN OPTIMIZAR SUS PROCESOS. DARLE MÁS FUERZA A LOS CONTENIDOS PERIODÍSTICOS, NO SOLO EN PANTALLA SINO TAMBIÉN VÍA REDES	EN EL CORTO PLAZO VOY A CAMBIAR DE CAMISETA, QUEDARME MÁS ALLÁ DE DOS AÑOS ES MUY DIFÍCIL QUE OCURRA
<b>TRABAJADOR 7</b>	DESTACO LA IDENTIFICACIÓN CON EL CANAL, SU PROFESIONALISMO, LA CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS CON POCOS RECURSOS QUE SE POSEEN	NO CORREO NI PANELES, LOS JEFES INMEDIATOS NOS CUENTAN LA INFORMACIÓN QUE DEBEMOS CONOCER, NO CREO EN EL BOCA A BOCA	PANAMERICANA ES UNA BUENA MARCA, POSICIONADA, Y CON ESA PREMISA SE DEBE TRABAJAR CUALQUIER ESTRATEGIA QUE HAGA QUE RECUPEREMOS EL LIDERAZGO INJUSTAMENTE PERDIDO	ESTOY MUY CONTENTO POR EL TRABAJO QUE ESTOY REALIZANDO PERO SI HAY ALGÚN PROYECTO INTERESANTE EN OTRO MEDIO, PUEDO ESCUCHAR DE QUE SE TRATA
<b>TRABAJADOR 8</b>	ES 'CAMISETA', APASIONADO, HONRADO, CREATIVO, SIEMPRE CON GANAS DE HACER LAS COSAS BIEN	EL BOCA A BOCA MANDA, ES LA FUENTE DE INFORMACIÓN MÁS DIRECTA E INMEDIATA QUE EXISTE. LUEGO, ESO SÍ, HAY QUE RECONFIRMARLA, PERO GENERALMENTE, ES ACERTADA	CLARO, CON PACIENCIA TODO MEJORARÁ	YA CUMPLÍ UN CICLO, ESPERO NO TENER QUE QUEDARME MUCHO TIEMPO POR EL CANAL
<b>BALANCE</b>	VISIÓN POSITIVA, DESTACANDO SU ENTREGA POR LA EMPRESA, ASÍ COMO SU PROFESIONALISMO Y CREATIVIDAD, CONSENSO EN CARACTERÍSTICAS POSITIVAS SIN MENCIÓN DE NINGUNA QUE SEA LO CONTRARIO.	SE DETECTAN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN DIFERENTES PARTE DE LA ORGANIZACIÓN. LA GERENCIA DESARROLLA UNA COMUNICACIÓN EN CASCADA, PERO NO LE HACE UN SEGUIMIENTO ADECUADO. EL MENSAJE SE PIERDE. LOS RUMORES EXISTEN Y SON ESCUCHADOS	SE PRIORIZA EL HABLAR DEL LIDERAZGO, DE RECUPERAR EL PRIMER LUGAR COMO OBJETIVO PRINCIPAL DE LA EMPRESA, PERO ESO DIFIERE DE LO QUE LA GERENCIA HACE. ESE OBJETIVO ESTABA EN LA MISION ANTERIOR DE LA EMPRESA. NO SE TIENEN CLAROS LOS OBJETIVOS ACTUALES	NO HAY CONSENSO. RESPUESTAS VARIADAS. UNOS QUIEREN QUEDARSE, OTROS NO. UNOS VEN A PANAMERICANA COMO SU CASA, OTROS COMO UN PASO TEMPORAL PARA SEGUIR CRECIENDO EN OTRAS EMPRESAS

## b) Entrevistas a profundidad:

Realizadas a 8 televidentes con rango de edad entre 37 y 70 años, target principal del canal (ver Tabla 7), basadas en las siguientes variables:

- Percepción de Panamericana Televisión (personificar a la empresa).
- Recuerdos principales que evoca Panamericana.

## Ficha técnica:

- Total de entrevistas: 8
- Sede: Lima
- Rango de edades: entre 37 y 70 años
- Realizada en el mes de julio de 2018
- Nota: entrevistas realizadas sin identificación de la muestra, debido a que no aceptaron brindar sus nombres. Las preguntas y respuestas están ubicadas en la parte de anexos (ver Anexo 9).

**Tabla 7:** Entrevistas a televidentes de Panamericana Televisión

TELEVIDENTES	RANGO DE EDADES		
	Entre 37 y 45 años	Entre 45 y 55 años	Entre 55 y 70 años
HOMBRES	1	1	2
MUJERES	1	1	2
TOTAL	8		

Fuente: elaboración propia

## c) Entrevista al gerente general de Panamericana, Leonardo Bigott:

Realizada en agosto de 2017, las ideas principales que se rescatan son las siguientes:

- La comunicación interna debería ser realizada por un gerente de comunicación interna pero este puesto no ha sido creado porque no es considerado prioridad.
- La comunicación en la empresa es unidireccional y no hay *feedback*.
- El departamento de Recursos Humanos tiene constante comunicación con los trabajadores, resolviendo dudas sobre temas de aumento de sueldo, préstamos, etc. Cubre los vacíos comunicacionales de manera ‘informal’ debido a la coyuntura de la empresa.
- Para el canal, lo primordial es la pantalla, lo que sale al aire. Todo el esfuerzo es hacia ‘afuera’.
- El canal posee una estructura plana, sin mandos intermedios.
- La estructura organizativa está dividida en ‘fábricas’ (fábrica de operaciones, fábrica técnica y fábrica de servicios generales). Todas ellas trabajan para producir la unidad de negocio más importante del canal: prensa. Al tipificar la

organización de esta manera, se pone límites comunicativos. Debería haber una comunicación que sea transversal a todas ellas para asegurar efectividad, pero esta no existe.

- Gerencia general realiza reuniones cada 15 días con los diferentes comités operativos.

Los datos recabados originalmente han sido actualizados gracias a la información proporcionada por el gerente general.

d) Observación participante y no participante:

La misión de estas observaciones es recoger las decisiones de las líderes de grupos y determinar si estas decisiones llegan adecuadamente a sus subordinados. Además, registrar como es el día a día de los trabajadores y conocer sobre el estado de ánimo con que realizan sus funciones.

- Participante: en las reuniones semanales del comité de prensa, donde asisten solo los productores y directores de los programas periodísticos; en las reuniones de producción del programa sabatino *Al Sexto Día*; y en la emisión en vivo del mismo programa.
- No participante: como asistente en las grabaciones de los programas *Combinado*, *24 Horas edición sabatina* y *Porque hoy es sábado con Andrés*.

e) Análisis de documentos de archivo del canal:

Material en video, ratings históricos, estudios de mercado y spots publicitarios, con la finalidad de conocer la historia de la empresa y cómo ha evolucionado en el transcurso del tiempo.

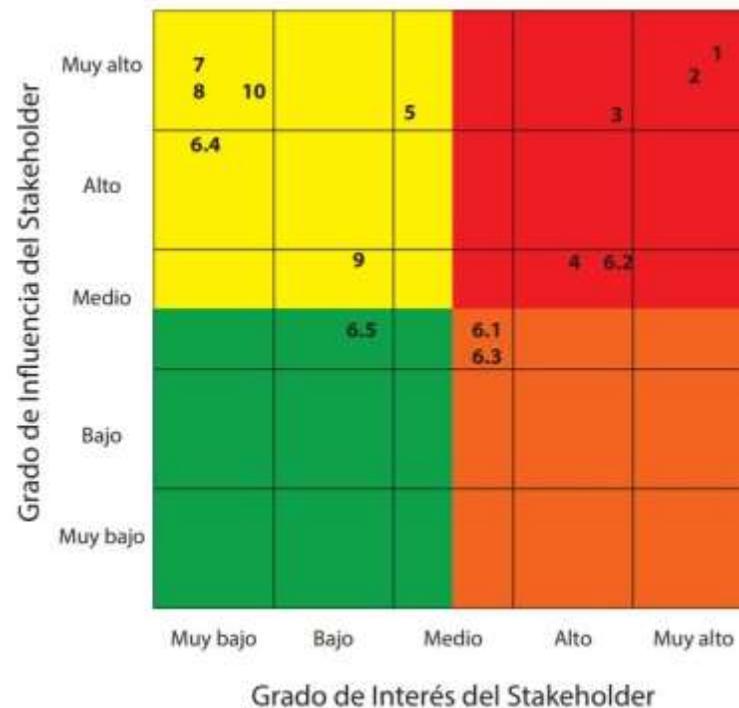
f) Análisis de los grupos de interés a través de la matriz influencia/interés de Aubrey Mendelow:

A mediados de los ochenta, el filósofo Edward Freeman (1984) usa por primera vez el término *stakeholders* para referirse a los grupos de interés que posee la empresa. Los especialistas que conforman el Estudio de Comunicación (2011, p. 41) definen a los *stakeholders* como “una variable esencial en la planificación estratégica y, por lo tanto, la comunicación con ellos es una necesidad clave para la motivación colectiva y la salvaguardia de la buena imagen de la empresa”.

En ese sentido, este trabajo de investigación ha identificado a los siguientes *stakeholders*, claves de Panamericana Televisión:

- *Stakeholders* internos:
  1. Accionistas
  2. Gerencia General
  3. Gerencias
  4. Directores y productores generales
  5. Conductores (rostros en pantalla)
  6. Trabajadores: en esta área se puede determinar 5 tipos.
    - 6.1 Trabajadores del área administrativa: trabajan 8 horas diarias, no trabajan sábados, domingos ni feriados.
    - 6.2 Trabajadores del departamento de prensa, periodistas: algunos poseen turnos establecidos de trabajo, otros no. Trabajan domingos y feriados.
    - 6.3 Trabajadores de producciones: pertenecen al área de las producciones de programas de entretenimiento, quienes trabajan dependiendo del horario en que su programa sale al aire y al personal técnico habilitado para su emisión. Pueden trabajar domingos y feriados.
    - 6.4 Trabajadores de planta, operarios, técnicos: con turnos establecidos, pueden trabajar en feriados solo si es necesario.
    - 6.5 Trabajadores de servicios generales: vestuario, maquillaje, escenografía, etc. Turnos establecidos, no trabajan domingos ni feriados, salvo alguna producción de programa emitido en vivo lo requiera. Su labor puede, en algunos casos, ser realizada por personal externo a la empresa.
  
- *Stakeholders* externos:
  7. Televidentes
  8. Anunciantes
  9. Otros medios de comunicación (competencia)
  10. Sociedad Nacional de Radio y Televisión

La matriz de Aubrey Mendelow (1981) clasifica a los *stakeholders* en dos ejes: uno hace referencia al poder (influencia) que poseen dentro de la empresa, y el otro, al grado de interés que demuestran por las estrategias de la organización. De acuerdo a este modelo, se ha clasificado a los *stakeholders* de la siguiente manera:



**Figura 9.** Matriz influencia/interés

Fuente: adaptado de Mendelow, A. L., "Environmental Scanning--The Impact of the Stakeholder Concept" (1981)

- **Cuadrante rojo:** de acuerdo a la matriz de Mendelow (1981), las personas que conforman la alta dirección (accionistas: 1; gerencia general: 2; gerencias: 3) se ubican en el cuadrante rojo porque tienen una influencia muy alta en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. Además, están altamente interesados en las estrategias de la organización. Dentro de las gerencias, se resalta la influencia de la jefatura de RRHH hacia los trabajadores, ya que posee una buena percepción interna. En la actualidad, y ante la ausencia de un departamento de comunicaciones, viene desarrollando una importante labor de consejería e información hacia los trabajadores respecto a temas de la empresa.

También se ubican en este cuadrante los directores y productores generales (4) y los trabajadores de prensa (6.2), debido a que, en ambos casos, poseen influencia media dentro del canal; sin embargo, su interés en la estrategia de la empresa es alto, porque los programas que producen deben estar alineados con los objetivos corporativos de la empresa.

- **Cuadrante amarillo:** de acuerdo al modelo de mapeo de Mendelow (1981), los conductores (5) tienen alta influencia en el público externo del canal, una fortaleza que podría ser aprovechada internamente para reforzar la identidad

corporativa. En cambio, poseen un interés medio en las políticas de la organización porque su participación en el trabajo de la empresa está centrada en conducir los programas asignados, sin involucrarse en las labores previas a la emisión del programa.

Aquí también se ubican los trabajadores de planta, técnicos y operarios (6.4). Ellos tienen mucha experiencia en el puesto que desempeñan, son los trabajadores con más años laborando en la empresa; por ende, si uno de ellos se va del canal, impacta negativamente en el funcionamiento y la salida al aire de los programas. Sin embargo, se puede considerar que tienen poco interés en las estrategias de la empresa y se sienten poco identificados con la cultura organizacional del canal.

En este cuadrante podemos ubicar, además, a los *stakeholders* externos: los televidentes (7), los anunciantes (8) y la Sociedad de Radio y Televisión (10) por la importante influencia que ejercen ante la empresa, pero con un grado de interés muy bajo en los objetivos corporativos. La competencia (9) también se ubica en este cuadrante con un puesto de influencia media.

- **Cuadrante naranja:** los trabajadores del área administrativa (6.1) y los trabajadores de producción (6.3), poseen un grado de influencia y un grado de interés, en ambos casos, medio. Su trabajo es importante porque involucra el área legal, recursos humanos, logística, etc., los cuales son motores importantes en el funcionamiento. Además de los asistentes y auxiliares, dentro de los equipos de producción de cada uno de los programas.
- **Cuadrante verde:** los trabajadores de servicios generales (6.5) tienen bajo interés en las estrategias de la empresa; sin embargo, su influencia media es importante en la parte operativa del canal (por ejemplo: las maquilladoras que se encargan de la imagen de los conductores y los carpinteros, encargados de la construcción de las escenografías de los programas).

g) Análisis de los públicos a través de FODA:

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico encargada de destacar los puntos fuertes y débiles de una empresa, reconociendo también las oportunidades y amenazas que podrían afectar a la organización (ver Tabla 8). En el presente trabajo de investigación, la herramienta fue aplicada para detectar la adecuación o no de estrategias frente a las problemáticas señaladas.

**Tabla 8:** Análisis FODA y cruce de variables de Panamericana Televisión.

<b>OPORTUNIDADES:</b>	
O1)	Alianza estratégica con Latina. Reestructuración en ámbitos financieros, de contenidos y fortalecimiento de marca.
O2)	Rostros del canal tienen una imagen reconocida y respetada en el entorno.
O3)	Estructura organizacional actual es plana y directa, sin mando intermedios.
O4)	RRHH es un área bien considerada en la empresa, es visitada por trabajadores para tratar temas administrativos y personales.
O5)	Muchos de los actuales colaboradores permanecen en la empresa desde hace más de 10 años.
<b>AMENAZAS:</b>	
A1)	Deuda con SUNAT que debe ser saldada. Su incumplimiento puede llevar a procedimientos administrativos y judiciales en contra de la empresa.
A2)	Debido a la importancia que se le otorga a todo lo que sale en pantalla, no se percibe como prioritaria, la implementación de una dirección de comunicación interna.
A3)	Otros medios de comunicación con espaldas financieras, reclutan trabajadores ofreciéndoles mejores condiciones laborales.

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<p>F1) El gerente general reconoce importancia de la comunicación interna.</p> <p>F2) Empresa ligada al periodismo, <i>core</i> del negocio.</p> <p>F3) Reuniones continuas de gerente general con los responsables de las áreas.</p> <p>F4) Canales de comunicación afianzados: correos electrónicos y el ‘boca a boca’.</p> <p>F5) Los colaboradores reconocen positivamente la historia del canal, generando una mística especial con la empresa.</p> <p>F6) Buen recuerdo en el televidente de cuando era el canal líder de la televisión.</p>	<p>D1) No cuenta con un área de comunicación interna.</p> <p>D2) No existe un plan de comunicación interna.</p> <p>D3) Gerente general desempeña el cargo de director de comunicaciones.</p> <p>D4) Comunicación interna es solo operativa.</p> <p>D5) Comunicación unidireccional y descendente. No existe <i>feedback</i>.</p> <p>D6) No cuenta con mediciones de clima laboral.</p> <p>D7) No cuenta con indicadores de gestión de comunicación.</p> <p>D8) No cuenta con presupuesto para departamento de comunicaciones.</p> <p>D9) Fusión con Latina experimenta muchas críticas. Rating ha bajado.</p> <p>D10) Se está replanteando la misión, visión y objetivos estratégicos</p> <p>D11) Deuda por pago de haberes con ex y actuales trabajadores.</p> <p>D12) Una parte importante de trabajadores no están en planilla.</p> <p>D13) Variedad de horarios y turnos de trabajo. Muchos mensajes no llegan a trabajadores del turno noche/madrugada.</p> <p>D14) No existen políticas de gestión del talento, sobre todo para generar reconocimiento a los logros de los colaboradores.</p> <p>D16) RRHH trabaja informalmente la comunicación</p> <p>D17) No existen charlas de inducción para nuevos colaboradores.</p>
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>(F2, F5, F6) (O2, O4, O5)</p> <p><b>Vía Estratégica: Construir la identidad de Panamericana</b></p> <p>Aprovechando la imagen del canal como herramienta para crear mensajes que unifiquen a los trabajadores, usando como principal soporte los medios ya afianzados y los espacios que son tradicionales en el canal.</p> <p>Aprovechando el talento del canal y el de los trabajadores con varios años y bien considerados, para promover los mensajes de la empresa.</p> <p>(F1, F3 F4) (O3, O4)</p> <p><b>Vía estratégica: El plan de comunicación alcanzable</b></p> <p>Implementar un plan de comunicación interna con la presencia de indicadores de gestión, respaldado por la gerencia general.</p>	<p>(D1, D2, D3, D4, D5, D9, D10, D12) (O1, O2, O5)</p> <p><b>Vía Estratégica: Nuevo organigrama de trabajo</b></p> <p>La alianza con Latina debe ser usada para renovar la empresa. Crear un organigrama que permita establecer una dirección de comunicación interna que dependa de la gerencia general.</p> <p>(D13) (O4, O5)</p> <p><b>Vía Estratégica: En Panamericana nos importas</b></p> <p>Los horarios del personal de RRHH impiden atender las necesidades comunicativas al 100%, Se recomienda establecer turnos de atención en días específicos y en horarios especiales, para asegurar la atención a este grueso de trabajadores (turno noche-madrugada). RRHH es un área bien considerada, por ende, estos turnos especiales generarán un adecuado acercamiento con una parte importante de los trabajadores y, será también, generador de relaciones.</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>(F1, F3, F4) (A2)</p> <p><b>Vía estratégica: Asesoría si, departamento no</b></p> <p>La empresa no piensa contar con un área de comunicación interna en el corto plazo. Por ende, se puede proponer una asesoría puntual que acompañe a la empresa en este momento. Utilizar como <i>sponsor</i> a la gerencia y a los reportes de este, para desarrollar los canales.</p> <p>(F1, F2, F5, F6) (A1, A3)</p> <p><b>Vía estratégica: Unión hace la fuerza</b></p> <p>Usar la fuerza del área de prensa para generar mensajes internos de unión y orgullo a trabajadores. Los talentos del canal como voceros.</p>	<p>(D1, D2, D3, D4) (A2)</p> <p><b>Vía estratégica: Medimos y avanzamos</b></p> <p>Desarrollar indicadores que permitan señalar la necesidad de trabajar profesionalmente con un área de RRHH, sobre todo en tiempos de reestructuración.</p>

### 2.3 RADIOGRAFÍA CORPORATIVA

Un grupo de especialistas en comunicación interna llamado Estudio de Comunicación, afirmó en el libro *Comunicación Interna de la Empresa* (2011, p. 86) que lo más importante en la auditoría de comunicaciones es “detectar cuál es la imagen que la empresa cree que tiene, cuál es la que quiere tener y cuál es la que realmente proyecta hacia el colectivo interno y/o externo”. Y hacia ese sentido se dirige el presente análisis.

Según lo expuesto, no existe una alineación adecuada entre el ‘¿quiénes somos?’, ‘yo quiero ser’ y el ‘¿cómo nos ven?’, respecto al objeto de estudio. La comunicación interna y externa deben desarrollarse paralelamente, pero en el caso de Panamericana, esto no llega a concretarse. De acuerdo a la información recogida en las entrevistas a profundidad, en el canal conviven dos frases naturalmente opuestas:

- “Panamericana es una escuela, donde aprendes de televisión”
- “Panamericana es la última opción laboral” (luego de América, Latina y ATV).

La convivencia de estas frases incongruentes se puede explicar con los siguiente tres factores detectados en la investigación:

- a) Los trabajadores no saben, exactamente, lo que quiere su empresa.
- b) No están establecidas la misión y la visión.
- c) Los directivos priorizan lo que se transmite (pantalla) y no, necesariamente, a los trabajadores que lo producen.

En lo que respecta a los equipos de producción, se reconoció una tendencia hacia el individualismo, tal como señaló el gerente general, Leonardo Bigott sobre la estructura organizacional de la empresa dividida en ‘fábricas’. Es decir, cada programa tiene un equipo de producción a cargo, el cual desarrolla sus funciones como mini empresas, con objetivos y metas propias (buenas cifras de audiencia, emisión al aire óptima y contenido atractivo).

Un ejemplo de ello es el departamento de prensa. En él se trabaja las 24 horas del día, los 365 días del año. El equipo encargado del noticiero matutino *Buenos Días Perú*, entra a laborar a la medianoche y se retira después de las 10 de la mañana. Mientras que la producción que trabaja en el noticiero nocturno *24 Horas edición central*, está dividida en dos turnos de 6 a.m. a 4 p.m. y de 4 p.m. a medianoche. El tercer piso de la sede principal es para uso exclusivo de las oficinas del departamento de prensa. Cada semana tienen programadas reuniones de coordinación con otras producciones del departamento de prensa, pero no con otras fuera del aspecto periodístico que permitan crear estrategias conjuntas en beneficio del canal.

Otra de las frases recogidas en las entrevistas a profundidad es la siguiente:

- “Cada uno sobrevive porque haces rating o mueres”.

Estas palabras evidencian que cada producción es responsable de los niveles de audiencia obtenidos. Si este es adecuado a los estándares solicitados por la gerencia, el programa puede seguir al aire; de no ser así, es cancelado.

Al respecto, el investigador Joan Costa (2001) denomina psicología del trabajo en equipo, a la conciencia y la actitud de trabajar en conjunto, colaborativamente, considerando a todos como actores, bajo el paraguas de una gerencia que debe transmitir desde su posición, esta mentalidad a toda la organización. Lamentablemente, esto no sucede en Panamericana, ya que la gerencia general tiene un objetivo: la ‘pantalla’, que depende del trabajo individualizado de cada producción y no de un trabajo integrado y planificado transversalmente.

### **2.3.1 Identidad, imagen y cultura corporativa**

“La identidad es quien soy e imagen es como me ven”. (Véliz, 2011, p. 150). Es importante delimitar los conceptos de identidad e imagen para el desarrollo del plan de comunicación.

En lo que respecta a la identidad, Véliz (2011) enfatiza que esta es el corazón de la organización y muchas veces las empresas la descuidan considerablemente, creyendo que una buena imagen lo es todo. Es por ello que esta investigación recogió información para determinar las bases de la identidad que poseen los trabajadores de Panamericana Televisión, localizándose tres conceptos presentes a través de las entrevistas a profundidad realizada a trabajadores, público televidente y el análisis FODA.

- La historia del canal es valorada por los televidentes y sus trabajadores. Para el primero, Panamericana Televisión es recordado por sus producciones exitosas, sus transmisiones históricas y por haber sido espacio de importantes rostros de la televisión peruana. Mientras que los trabajadores reconocen que los estudios de grabación, oficinas y pasillos que recorren a diario tienen ‘historia’ debido a que han sido parte de la producción de programas exitosos del medio televisivo local.
- La ‘mística’ del trabajador respecto a su empresa. Concepto presente en los trabajadores antiguos del canal; son los llamados ‘camisetas’ porque tienen un sentimiento positivo hacia Panamericana Televisión que los motiva a hacer su trabajo de forma creativa a pesar de los problemas que se puedan presentar.
- La buena reputación de los conductores de programas periodísticos, así como la credibilidad de su departamento de prensa. Los trabajadores se sienten orgullosos con el trabajo que realizan en estas producciones, además de considerar que cumplen una importante labor social.

Lamentablemente, la alta gerencia de Panamericana Televisión deja de lado estos elementos que enriquecerían su identidad y centra su atención en la imagen. “Estamos en un canal de televisión donde la primera prioridad es la pantalla, y normalmente, todos los canales de televisión avocamos todo a comunicar a nuestra audiencia” (Bigott, 2017). Al respecto, Argenti (2013, p. 205) precisa que “la imagen de una organización depende de cómo la perciban sus grupos de interés gracias a los mensajes que transmite”. La imagen de Panamericana Televisión debe de ser trabajada integralmente junto a la de su identidad. Tener una definición clara de esta, asegura una imagen alineada con los objetivos y pensamientos de la organización. En la realidad del canal, estos planteamientos no se han realizado.

En lo que respecta a la cultura corporativa, el catedrático Daniel Scheinsohn (2011, p. 58) señala que “es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse”. Esta cultura existe, vive, se desarrolla y va cambiando en el tiempo. Son los valores, las reglas, las pautas e imágenes que rodean a los trabajadores y que ellos hacen suya en su día a día. La importancia de una cultura corporativa cohesionada genera un mayor conocimiento y compromiso del trabajador para con su organización. En Panamericana Televisión existe una relativa calma, los trabajadores entrevistados ya se acostumbraron a la falta de información oficial, desconocen de objetivos corporativos y se limitan a desarrollar su trabajo. Al respecto, estas son algunas frases recogidas a través de las entrevistas a profundidad y la observación participante, que se han podido detectar:

- ‘¿Cuánto hicimos de rating? Mejor no me digas porque me deprimó’.
- ‘Se hace lo mejor que se puede, si la gente no nos ve ya no es nuestro problema’
- ‘Los de la competencia siempre nos copian, a ellos los aplauden, aunque nosotros lo hayamos hecho primero’.
- ‘Estamos en Panamericana, no se puede pedir mucho’.
- ‘Al menos pagan al día’.
- ‘Si un trabajador es bueno, de hecho, trabajó antes en Panamericana’.
- ‘Somos camiseta’.

Por lo tanto, cruzando los conceptos expuestos con la información recogida en la investigación se determina lo siguiente:

- Una identidad que ha sido descuidada en su construcción.
- Una imagen que no es una, sino, varias, disímiles en su esencia y forma, debido a estrategias individuales que no llegan a complementarse ni dirigirse a un mismo objetivo corporativo.
- Panamericana Televisión posee una cultura corporativa frágil.

### 2.3.2 Sin misión a la vista

La definición de la misión y visión de la empresa es un asunto pendiente. La alta dirección no ha determinado cuáles son debido a la reformulación de los objetivos a raíz de la alianza con Latina en 2015. Asimismo, no existe registro tangible de la última versión de la misión y visión que rigió el canal. En la página web ([www.panamericana.pe](http://www.panamericana.pe)) no hay registro de los valores que deben tener los trabajadores de Panamericana, ni tampoco de la misión y visión.

De acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas a los trabajadores, se puede determinar que no tienen claros los objetivos de la empresa donde trabajan. Mientras que, para ellos, sí es un objetivo alcanzable el que Panamericana Televisión vuelva a ser el canal número uno (ver Tabla 5, variable 3), la gerencia general considera que “el fin último es poder bajar las deudas para poder ver mejoras en equipamiento, tecnología, recursos humanos, etc” (Bigott, 2017). Es decir, para el directivo del canal, el liderazgo en el rubro no es un objetivo en las condiciones actuales de la empresa.

### 2.3.3 Situación actual de la comunicación interna

“Las comunicaciones internas no son sólo palabras, escritas u orales. Se trata más bien de gestos, actitudes, comportamientos, silencios, sonrisas, respuestas, hábitos. La comunicación interna es una muestra de respeto hacia la gestión del otro. Es compañerismo” (Wild, 2016, p. 20). La reflexión de la consultora en comunicaciones Vanina Wild no está siendo aplicada en la organización interna de Panamericana Televisión, debido a que el eje principal de la empresa es conseguir el respeto de los espectadores a través de los programas que trasmite, sin ser consciente que le están faltando el respeto a sus propios trabajadores al no informarlos adecuadamente de lo que sucede en su centro de trabajo.

“En casa de herrero, cuchillo de palo”, es la reflexión que hace Leonardo Bigott cuando se le entrevistó sobre las políticas de comunicación al interior de Panamericana. “Tengo clara la necesidad de la comunicación interna, la importancia de tener comunicados a los trabajadores (...) tenemos debilidades de comunicación porque todo nuestro esfuerzo es hacia afuera” (Bigott, 2017).

A lo largo de su historia, la empresa no ha contado con un departamento de comunicación interna. Cualquier tema de comunicación era trabajado desde la oficina de RRHH. Hoy en día, la responsabilidad recae en la gerencia general. Desde allí se determina qué y cómo se va a comunicar. Cabe resaltar que uno de los factores que asegura el éxito de la comunicación en la empresa, es el apoyo de la gerencia general (Berceruelo, 2011). Sin él, los esfuerzos por alcanzar los objetivos trazados pueden frustrarse. En el caso de Panamericana, la labor desde la gerencia general es positiva por una parte y negativa por otra.

- Positiva: reconoce la importancia de la comunicación interna; realiza acciones de comunicación desde su posición de gerente general.

- Negativa: estas labores de comunicación, no reciben un seguimiento adecuado, se quedan a medio camino y no son reportadas; se preocupa por el resultado final, lo que llama la ‘pantalla’ y no por los que la hacen y cómo la hacen.

De acuerdo a los especialistas del llamado Estudio de Comunicación (2011), el trabajador prefiere recibir la información de su jefe directo porque genera proximidad, credibilidad y calidez. Sin embargo, este tipo de comunicación, denominada “comunicación en cascada”, tiene que estar reforzada por otros canales institucionales que homogenicen el mensaje que recibirán cada uno de ellos, ya que la presencia de varios interlocutores puede distorsionar la idea original. Panamericana Televisión pretende seguir este tipo de comunicación interna, pero no lo logra adecuadamente: la información es emitida por gerencia general hacia los jefes directos quienes tienen la responsabilidad de transmitir el mensaje a sus subordinados, aunque esto último no sucede adecuadamente en la práctica.

Ante esta situación, en que el mensaje no llega a todos los involucrados de la empresa, se activan otros canales de comunicación a los que llamamos “boca a boca”. Este tipo de comunicación lleva años desarrollándose al interior de la empresa y, desde la alta gerencia, no se ha hecho nada para ponerle fin. Nacen a raíz de la necesidad de los trabajadores de saber, de conocer, de estar al tanto de lo que pasa en su organización. “La rapidez con la que circula la información por estas redes informales y la credibilidad de que gozan los emisores y transmisores (...) merecerían su toma de consideración por todo director de RRHH o director de comunicación” (Berceruelo, 2011, p. 82).

De acuerdo a la información recogida en las entrevistas en profundidad a los trabajadores, la carencia de canales formales de comunicación ha generado que las maquilladoras y los choferes de planta sean los encargados de ‘informar’ de lo que sucede en la empresa basados en rumores que ellos convierten en información relevante. ‘Tienen las calentitas’ es la expresión común entre los trabajadores.

Podemos ejemplificar la comunicación ‘boca a boca’ que existe en Panamericana Televisión, en un hecho reciente e importante: la alianza estratégica entre la empresa y Latina. Los entrevistados manifestaron que los comentarios al respecto iban y venían por los pasillos del canal, lo cual generó inestabilidad al interior de la empresa. Una situación que no fue controlada, ya que los rumores, sobre lo que iba a suceder, no fueron silenciados en el momento adecuado. Estos son algunos de los comentarios generados que fueron recogidos a través de la investigación realizada:

- ‘Cuando lleguen los de Latina, todo mejorará’.
- ‘Cuando lleguen los de Enfoca, nos van a botar a todos y van a traer a su gente, empezando por las cabezas’.

Ambos mensajes, de naturaleza totalmente opuesta, convivieron en el día a día de los trabajadores. Según Ritter (2008, p. 22), “la naturaleza del ser humano hace que las personas privilegien las relaciones y las comunicaciones informales por sobre las formales, porque

éstas ayudan a afianzar los vínculos en un clima de mayor confianza y distensión”. En el caso de Panamericana Televisión, este tipo de comunicación que debería afianzar los vínculos, en realidad, ha generado una atmósfera de desinformación en los trabajadores, la cual se ha ido consolidando en el tiempo debido a que existe un incorrecto funcionamiento de los canales de comunicación formales y una constante necesidad de conocer los hechos que suceden en la empresa.

#### **2.3.4 Problemas identificados en la comunicación interna**

El problema central detectado en Panamericana Televisión es que no ha consolidado adecuadamente la construcción de su imagen, identidad y cultura corporativa, debido a que el eje principal de sus acciones gira alrededor del producto emitido en pantalla y al desinterés en mejorar las políticas de comunicación interna que se desarrollan en la empresa. Esta situación ha generado los siguientes problemas secundarios:

- El trabajador no se siente considerado como parte importante de la empresa.
- El sistema de comunicación en cascada y unidireccional ha sido trabajado de manera incorrecta: la información no ha llegado oportuna y adecuadamente y no se ha dejado la posibilidad de *feedback*.
- Existe una carencia de comunicación integral entre *stakeholders*.
- En Panamericana no se trabaja bajo unos objetivos corporativos sino, se desarrollan estrategias individuales en beneficio de cada producción.

### 3. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

En el presente capítulo, se desarrollarán los objetivos, estrategias y mensajes claves que conforman el plan de comunicación interna propuesto para la empresa Panamericana Televisión. Sin embargo, este plan en sí mismo, no soluciona los problemas en la organización. Necesita primero, el respaldo de la alta dirección para su ejecución; segundo, los trabajadores de la empresa deben conocer que existe un plan en desarrollo y que las metas requieren de un tiempo determinado para ver los resultados; y tercero, se debe tener presente que este plan no funcionará por el trabajo de una sola área, sino, necesita del compromiso real de todos los trabajadores. En palabras de los especialistas que conforman el Estudio de Comunicación (2011), “la comunicación no es una tarea de un solo departamento sino una tarea que implica un amplio elenco de autores. (...) Tienen que ser un coro con múltiples voces y una sola canción” (2011, p. 31).

A continuación, se desarrollará el contenido del plan de comunicación interna elaborado para Panamericana Televisión.

#### 3.1 OBJETIVOS

- Objetivo principal: crear la cultura corporativa de Panamericana Televisión
- Objetivos secundarios:
  - a) Comprometer a la alta dirección en brindar el soporte necesario para generar un área de comunicación interna.
  - b) Aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores respecto a la empresa.

#### 3.2 STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS

Como se ha expuesto, Panamericana Televisión no ha considerado un departamento de comunicación interna dentro de su organigrama, el objetivo general de este plan estratégico es convencer a los *stakeholders* que es necesario crear una cultura corporativa a la empresa. Por ello, se define a continuación los grupos de interés a quienes apunta este objetivo, considerando tres criterios: influencia en el giro de negocio de la empresa, cercanía en los procesos productivos e interés en las estrategias de la compañía.

- i) Trabajadores de planta:  
Se ha considerado este *stakeholder* por su elevada influencia y cercanía en los procesos de la empresa, así como su poco interés en las estrategias del canal. Corresponde a un número importante de trabajadores, cuyo trabajo es transversal a todas las demás áreas. Es importante que este grupo se

identifique con la identidad e imagen corporativa de Panamericana Televisión.

- ii) Trabajadores del departamento de prensa:  
Claves en el desarrollo del trabajo periodístico, su capacidad en conseguir la noticia como eje principal de sus objetivos, asegura el éxito en el área de producción más importante del canal.
- iii) Gerentes:  
Se ha considerado este *stakeholder* por su influencia e interés en las estrategias de la empresa y su cercanía. Es importante lograr un *feedback* entre la alta dirección y los colaboradores.

Cabe resaltar que no se ha considerado como público de interés prioritario a los conductores (rostros) del canal. Más bien son públicos de soporte que nos permitirán fortalecer los mensajes a nuestro público interno, en las diferentes campañas a realizar a través de los medios establecidos en las estrategias.

### 3.3 ESTRATEGIA

Panamericana Televisión tiene un recurso valioso que no ha aprovechado: su historia. Esta será la base de la estrategia propuesta para crear una cultura corporativa que termine con los individualismos y genere en los trabajadores un sentimiento de pertenencia e identificación con la empresa que, de acuerdo a los diagnósticos, es débil.

Esta historia está conformada por éxito, primicias, talento, creatividad y liderazgo; que se mantiene presente a pesar de las crisis por las que ha pasado. Su historia es un activo importante que no debe quedarse guardado en los archivos del canal, ni en el recuerdo de los televidentes. Hay que traer la historia ‘hacia adentro’.

Por esta razón, el mensaje transversal planteado es:

*“Estamos en Panamericana. No estamos en cualquier lugar. Somos parte de la historia”*

La función de este mensaje es convencer a los *stakeholders* involucrados que Panamericana Televisión no es cualquier canal y quienes trabajan allí deben sentir orgullo al recorrer diariamente sus pasillos llenos de historia y recuerdos. A partir de ello, se empezará a trabajar en el empoderamiento del trabajador para ‘hacer suya’ la marca Panamericana Televisión.

Para sentar las bases de la cultura corporativa en Panamericana Televisión, se requiere establecer dos objetivos secundarios con sus respectivas estrategias, planes de acción y

evaluación de resultados que se consideran urgentes y necesarios para lograr el objetivo principal.

- a) Comprometer a la alta dirección en brindar el soporte necesario para generar un área de comunicación interna.
- Estrategia: se plantea trabajar el enfoque de comunicación a través de una asesoría externa en una primera etapa. Debido a la situación financiera actual<sup>8</sup>, la empresa no puede tener un área de comunicación interna propia.
  - Plan de acción:
    - Contratar un asesor externo que lleve a cabo las políticas de comunicación por el plazo de un año. El financiamiento de esta propuesta debe ser trabajado junto al socio estratégico Latina.
    - Contratar a un comunicador para ser el nexo entre la asesoría externa y la empresa. Al cabo de un año, será el encargado de desarrollar y hacer seguimiento a las políticas de comunicación establecidas.
    - Convertir al gerente general en el principal vocero de los objetivos del plan de comunicación para que contagie una visión positiva al respecto.
    - Capacitar al personal de RRHH como respaldo al comunicador encargado de supervisar el plan de comunicación.
  - Resultados esperados:
    - Generar confianza en las jefaturas sobre el plan de comunicación interna.
    - Mayor eficiencia en el desarrollo y transmisión de la información en todo nivel.
    - Mejorar la comunicación y la fluidez de la información.
    - Integración con una de las áreas con mayor credibilidad de la empresa: RRHH.
  - Indicadores de gestión:
    - Cumplimiento del programa de ejecución.
    - Medición de clima organizacional incidiendo en el orgullo/pertenencia.
  - *Stakeholders* involucrados: Gerentes y jefatura de RRHH

---

<sup>8</sup> De acuerdo al gerente general, Leonardo Bigott, la situación financiera del canal es óptima. Se cumple con pagar a los acreedores y a los trabajadores, pero no hay margen para generar nuevas inversiones.

- b) Aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores respecto a la empresa.
- Estrategia: Desarrollar la nueva identidad e imagen del canal, basada en el concepto de unidad y familia, trayendo la historia al presente, a través de mensajes directos y transversales.
  - Mensaje clave: “Somos protagonistas de la historia”
  - Plan de acción:
    - Concretar la definición de la nueva misión y visión de la empresa.
    - Realizar vídeos para difundir la misión y visión de la empresa, así como afiches informativos, teniendo a los rostros del canal (programas periodísticos) como imagen principal encargada de difundir el mensaje. La emisión de ellos será a través de monitores implementados en zonas específicas de alto tránsito y las redes sociales del canal.
    - Grabar vídeos testimoniales de corta duración con los trabajadores más representativos, resaltando los motivos por los cuales están orgullosos de pertenecer a la familia de Panamericana. La emisión de ellos será a través de monitores implementados en zonas específicas de alto tránsito y las redes sociales del canal.
    - Generar nuevas fechas donde se plantee reuniones generales con los trabajadores, no solamente en aniversario de la empresa y navidad. Ejemplo: día de la recuperación del canal por parte de la administración Schütz, día del periodista.
    - Establecer las charlas de inducción y un manual de bienvenida a los nuevos trabajadores.
    - Identificar los espacios emblemáticos del canal, como estudios de televisión, salas de reuniones y *switcher*, con los nombres de los rostros famosos que el canal ha tenido a lo largo de su historia. Ejemplo: cambiar el nombre actual del estudio principal del canal denominado Estudio 5 por el estudio de televisión Pepe Ludmir. Otra opción es la sala de reuniones de prensa que no tiene, actualmente, un nombre establecido. Puede ser llamada la sala de reuniones Humberto Martínez Morosini (ver Anexos 10, 11 y 12).
    - Señalizar las ubicaciones de cada una de las producciones para identificar las oficinas, gerencias, estudios, *switcher*, departamento de cámaras, etc. Actualmente, este tipo de señalización es nula. Objetivo: transmitir respeto hacia el trabajador.
    - Establecer horarios especiales de atención del departamento de RRHH para atender a los trabajadores de los turnos noche y madrugada.

- Resultados esperados
  - Acercar los mensajes a los trabajadores desarrollando el sentido de pertenencia con la empresa.
  - Mejor uso de los canales de comunicación que la empresa posee.
  - Interacción entre producciones.
  - Adecuada ubicación del trabajador en su centro del trabajo.
- Indicadores de gestión:
  - Valoración de los mensajes
  - Medición de percepciones de los *stakeholders* respecto a los vídeos difundidos por medios digitales, a través de número de visualizaciones y *likes*.
- *Stakeholders* involucrados: Gerentes, conductores, trabajadores.

En una segunda etapa del plan de acción, se plantean las siguientes acciones:

- Implementación del boletín Panamericano, abierto a la colaboración de cualquier trabajador. Bajo un comité de redacción conformado por trabajadores de diversas áreas. Puede ser enviado a las familias de los trabajadores.
- Dictar talleres internos libres de oratoria, locución, redacción y ortografía dictados por figuras del canal, directores o productores.
- Visita de gerentes a cada una de las filiales de Panamericana para establecer reuniones y conversar directamente con los trabajadores sobre el plan de comunicación implementado en la empresa.

### **3.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO**

Según la planificación desarrollada, el cronograma de trabajo para el desarrollo del plan de comunicación interna es el siguiente:



### 3.5 PRESUPUESTO: Primera etapa del plan de acción

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Consultoría en comunicación interna	12	S/. 5000	S/. 60000	Plan de trabajo a 12 meses
Pago personal nuevo: comunicador	10	S/.3000	S/. 30000	Costo por 10 meses de trabajo
<b>Videos motivadores/testimoniales</b>				
Costos de producción y realización	20	S/ 1400	(S/.28000)	Costo hundido asumido por el personal y figuras del canal
<b>Mejora infraestructura</b>				
Diseño interior			S/. 15000	Diseño de imagen e identidad. Mano de obra
<b>Costo total del plan por 12 meses</b>			<b>S/. 105 000</b>	

## 4. CONCLUSIONES

- PRIMERA.-** Se debe consolidar el concepto de cultura corporativa de Panamericana Televisión, gracias a las mejoras en los procesos de comunicación desarrollados en el presente plan. Este proceso tiene que tener involucrados durante toda su ejecución, a la alta gerencia y a los trabajadores. El éxito depende del compromiso de cada uno de ellos.
- SEGUNDA.-** El plan de comunicación debe ejecutarse en los plazos programados, siguiendo el compromiso asumido desde la gerencia general y bajo la figura de un asesor externo, para que no afecte el plan de reestructuración financiera que viene desarrollando la empresa.
- TERCERO.-** Los trabajadores tienen que considerarse como elementos esenciales en la estructura de su empresa. Estar al tanto de las tomas de decisión y las políticas desarrolladas por la alta dirección. Está determinado que no pueden ser dejados de lado nuevamente, su voz y su participación activa aseguran el logro de los objetivos planteados en el presente plan de comunicación interna.
- CUARTO.-** Se debe estar atento a la aparición de los llamados ‘baches’ comunicacionales que pueden generarse en medio de la ejecución de este plan. Es determinante el seguimiento de los procesos comunicativos y un monitoreo de los planes de acción ejecutados, para detectar cualquier anomalía a tiempo, sin dañar la efectividad del plan de comunicación interna.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anchorena, F. (20 de Mayo de 2011). Historia de la crisis de Panamericana. (M. Muguerza, Entrevistador) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de Archivo de video: [panamericana.pe/24horas/locales/85497](http://panamericana.pe/24horas/locales/85497)
- Argenti, P. (2013). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Badra, A. (2 de mayo de 2016). Así funciona la alianza entre Latina y Panamericana. (G. Larrea, Entrevistador) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de [www.todotvnews.com/news-video/As-funciona-la-alianza-entre-Latina-y-Panamericana.html](http://www.todotvnews.com/news-video/As-funciona-la-alianza-entre-Latina-y-Panamericana.html)
- Benito Berceruelo. (2011). *Comunicación interna en las empresas: claves y desafíos*. Wolters Kluwer.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna de la empresa. Claves y desafíos*. Valencia, España: Wolters Kluwer.
- Bigott, L. (18 de Octubre de 2017). Comunicación interna en Panamericana Televisión. (E. Posadas, Entrevistador) Lima, Lima, Perú.
- Bosovsky, G. (2005). El mapa integral de la comunicación. En e. Joan Costa, *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra* (pág. 246). La Paz: Design Grupo Editorial.
- Bosovsky, G. (2005). Investigación estratégica y auditoría de imagen global. En J. Costa, & J. Costa (Ed.), *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. Medellín: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia.
- Desmaison, R. L. (29 de Noviembre de 2017). ANDA: La publicidad mantiene a los medios, sin ella la televisión no existiría. (O. Castilla, & J. Castro, Entrevistadores) Ojo Público. Lima. Obtenido de <https://duenosdelanoticia.ojo-publico.com/articulo/ANDA-la-publicidad-mantiene-a-los-medios-sin-ella-la-television-no-existiria/>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Versión digital realizada por Cambridge University Press en 2010 ed.). Cambridge: Pitman Publishing.
- Gascó, J. L. (30 de Junio de 2013). *ABC*. Obtenido de <https://www.abc.es/alicante/20130630/abcp-empresas-final-personas-integran-20130630.html>
- Heller, E. (2004). *Psicología del color*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Libaert, T. (2000). *El plan de comunicación organizacional*. Paris: Limusa.
- López, A. (21 de noviembre de 2018). *Mercado Negro*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/la-television-sigue-siendo-la-pantalla-favorita/>
- López, A. (21 de noviembre de 2018). *mercadonegro.pe*. Recuperado el 14 de diciembre de 2018, de <https://www.mercadonegro.pe/la-television-sigue-siendo-la-pantalla-favorita/>
- Mendelow, A. (1981). Environmental Scanning -- The Impact of the Stakeholders Concept. *International Conference on Information Systems (ICIS) Proceedings.20.*, 407 - 417. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/icis1981/20>

- Montero, F. V. (2011). *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona: Gedisa.
- Parker, G. D. (15 de Mayo de 2016). Las memoria de Genaro Delgado Parker. (F. Díaz, Entrevistador) Atv. Lima. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=c1U991-BnnE>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones y Editorial DIRCOM.
- Ruano, V. (10 de Octubre de 2012). *PDCA Home*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/1903/la-importancia-de-definir-la-mision-y-vision-de-una-organizacion-para-conseguir-sus-metas/>
- Scheinsohn, D. (2011). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Granica.
- Uhart, A. (2016). Mito: sobre este tema no vamos a comunicarnada. La falaciade la comunicación interna. En J. V. (coordinador), *Del mito a la realidad. Diez desafíos de la comunicación interna*. Buenos Aires - Argentina: Asociación Argentina de Comunicación Interna.
- Véliz, F. (2011). *Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona: Gedisa.
- Vivas, F. (2008). *En vivo y en directo. Una historia de la televisión peruana*. Lima: Fondo Editorial. Universidad de Lima.
- Vivas, F. (25 de Abril de 2012). Los cambios en la televisión nacional. (M. A. Denegri, Entrevistador) Televisión. TV Perú, Lima. Recuperado el 02 de Octubre de 2018, de <https://www.tvperu.gob.pe/videos/la-funcion-de-la-palabra/los-cambios-en-la-television-nacional>
- Wild, V. (2016). La gestión de la Comunicación Interna, una construcción conjunta. En *Del mito a la realidad. Diez desafíos de la comunicación interna*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Comunicación Interna.

## **ANEXOS**



**ANEXO 1:**

Rating de programas y número de televidentes de Panamericana Televisión en diciembre de 1983.

<b>CANAL 5</b>	<b>Ranking</b>	<b>Rating o/o</b>	<b>Televidentes</b>
Risas y Salsa	1	29.7	1'148,000
24 Horas	2	24.9	964,000
Dinastía	3	23.8	921,000
Trampolín a la Fama	4	22.9	886,000
Vermouth del Domingo	5	20.8	805,000
Travesía Mortal	6	20.8	805,000
Como se hizo Superman	7	19.7	763,000
El Panamericano	8	19.6	758,000
Hart to Hart	9	19.1	739,000
Matrimonios y algo más	10	18.2	705,000
Fuente I.V.M.P.			



Fuente: Arkivperu.com

**ANEXO 2:**

Rating de la televisión peruana. 1993. Cinco de los diez primeros programas eran de Panamericana Televisión.

# Datum

## LOS 10 PRIMEROS PROGRAMAS DEL 93

	Canal	Rating
1. Risas y Salsa	5	44.8
2. María Mercedes	4	34.3
3. Cine millonario	2	34.0
4. El ángel vengador	2	33.7
5. La loba herida	5	31.5
6. Marielena	5	30.3
7. Las mil y una	2	30.1
8. Función estelar	2	26.6
9. Dinosaurios	5	25.8
10. Trampolín a la fama	5	25.3

Fuente: Datum

### ANEXO 3:

## LA SUNAT ORDENA MEDIDA CAUTELAR EN EL CASO DE PANAMERICANA TELEVISION

### *En la forma de Administración de Bienes*

En salvaguarda de los intereses del Estado Peruano y en el marco legal que la respalda, la **Superintendencia Nacional de Administración Tributaria** (SUNAT) ordenó trabar **Medida Cautelar Genérica** en forma de **Administración de Bienes** a **Panamericana Televisión S.A.**, por la suma de **S/. 38 millones de nuevos soles**, materia de cobranza coactiva.

Para efectos de la medida cautelar se nombró como **Administrador** al señor **Alberto José Cabello Ortega**, administrador de empresas y reconocido profesional de las comunicaciones, con 27 años de experiencia en la gerencia de medios televisivos.

La intervención se realizó en los **dos locales de dicho canal** (ubicados en las avenidas Alejandro Tirado 217 y Arequipa 1110 en Santa Beatriz) a las **3:25 p.m.** del día de hoy.

En este escenario, la SUNAT estima que durante los próximos **seis meses se procederá a la evaluación del estado financiero** y legal de la empresa para luego definir si, al más breve plazo, ella podrá ser vendida a un tercer inversionista u establecer otro mecanismo de viabilidad para que de esta manera la SUNAT pueda ver satisfecha su acreencia, así como el respeto de los derechos de sus trabajadores.

El total de la **deuda tributaria de Panamericana Televisión asciende a 117 millones de nuevos soles**, de los cuales el 38% corresponde a importes no cancelados por concepto de IGV y el 24% por Impuesto a la Renta, principalmente. Del total de deuda, S/. 38 millones son exigibles coactivamente (33%) y S/. 77 millones se encuentran impugnados (66%) en el Poder Judicial.

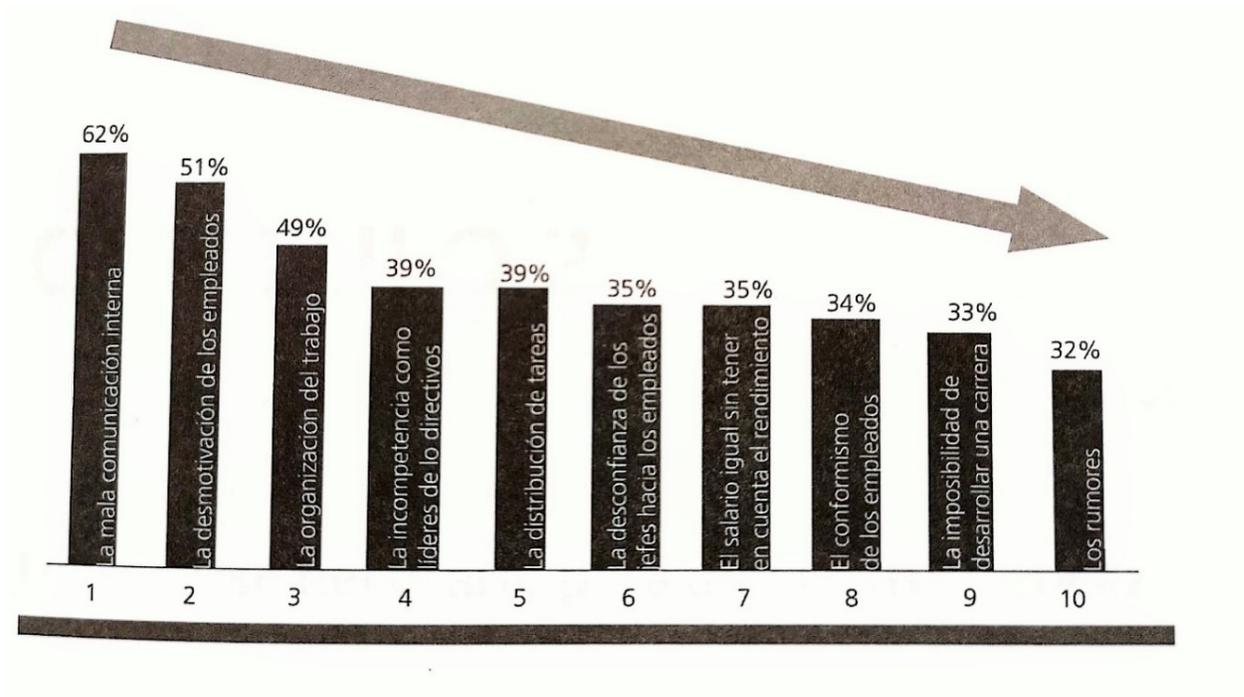
No habiendo dicha empresa cumplido con cancelar la deuda tributaria materia de cobranza coactiva, y estando a lo dispuesto en el Código Tributario, el Reglamento del **Procedimiento de Cobranza Coactiva** y el **Código Procesal Civil** se ordenó la medida cautelar indicada.

### **Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional**

Lima, lunes 1 de junio del 2009.

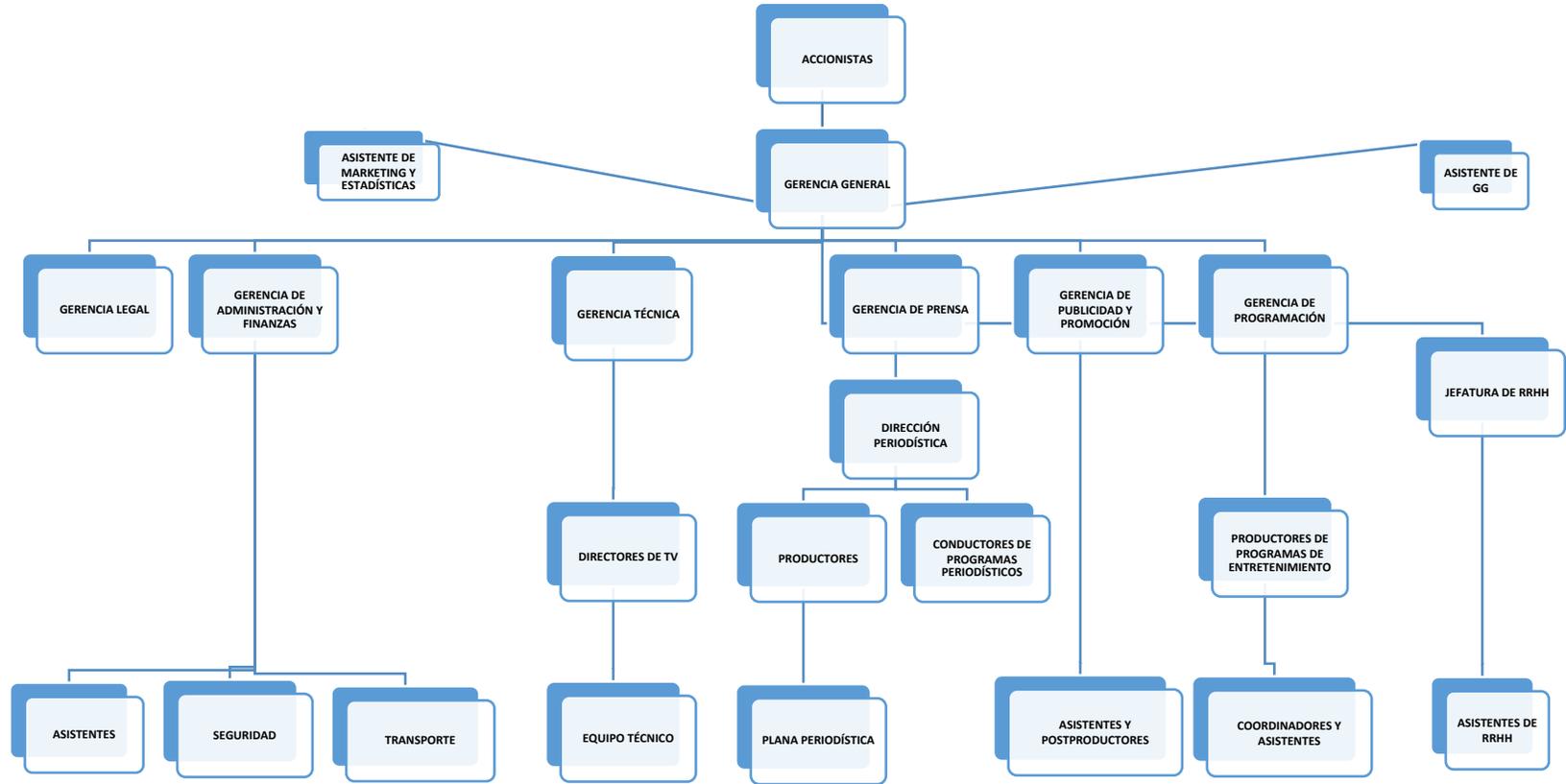
**ANEXO 4:**

## Ranking de 'Las 10 toxinas empresariales'



Fuente: CEF <https://bit.ly/2DZuOuP>

### ANEXO 5: Organigrama de Panamericana



Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 6:**

## Logos de Panamericana Televisión

De 1959 a 1965



De 1965 a 1979



De 1979 a 1991



De 1991 a 1994



De 1994 a 1997



De 1997 a 2004



De 2004 a 2009



De 2009 a 2012



Fuente: Archivo de Panamericana

**ANEXO 7:**

Programas producidos por Panamericana Tv y Latina



Fuente: panamericana.pe

**ANEXO 8:**

## Entrevista a trabajadores de Panamericana Televisión

- Variables:

V1 = percepción sobre el perfil del trabajador

V2 = percepción sobre la importancia de la comunicación interna

V3 = evaluación sobre si se tiene claro o no los objetivos de la empresa

V4 = evaluación sobre proyección a futuro en cuanto al desarrollo personal de los trabajadores en la empresa.

- Pregunta 1: ¿Cuáles son los valores que destacan en un trabajador de Panamericana Televisión?
- Pregunta 2: ¿Cómo se entera de las cosas relativas a la empresa y a sus trabajadores?
- Pregunta 3: ¿Cree usted que el canal puede llegar a ser el líder de la televisión nuevamente?
- Pregunta 4: De acá a 5 años, ¿se ve trabajando en Panamericana Televisión?

## ANEXO 9:

### Entrevista a televidentes de Panamericana Televisión

#### **¿Si Panamericana Televisión fuera una persona cómo sería?**

- Sería como Humberto Martínez Morosini en 24 horas
- Sería un hombre, buen comunicador, entretenido y chismoso con datos de la farándula.
- Sería una mujer chismosa, “alaracosa” y vulgar.
- Sería un hombre sobrio, elegante, culto, bien informado.
- Lo veo como un hombre equilibrado, honesto, de buen carácter, sobrio, alegre y dinámico.
- Hombre viejo, serio con poder.
- Hombre popular, con experiencia, reconocido en el medio.
- Mujer como Gisela Valcárcel

#### **¿Cuáles son los recuerdos que tiene de Panamericana Televisión?**

- Los noticieros con Zenaida Solís e Iván Márquez, circunspecto, sobrio y parco. Zenaida siempre sonriente. Ambos narraban las noticias con bastante realismo.
- Pablo de Madalengoitia, comunicador y conductor de programas de concurso, culturales; muy preparado e ilustrado.
- Alfonso Tealdo Simi y sus comentarios políticos
- Humberto Martínez Morosini y los noticieros. Voz bien modulada y solemne
- Recuerdo que era uno de los pocos canales que podíamos ver y el que nos proporcionaba cultura y las noticias comentadas. El fútbol lo apreciamos con Emilio Lafferranderie, “El Veco” y el entretenimiento con Risas y Salsa, donde destacaba Adolfo Chuiman, el Jefecito y la “Chelita”. Lo peor que tenía era el programa de Ferrando, grosero, burlón, humillante a las personas humildes.
- Risas y Salsas
- El programa “Trampolín a la Fama” de Augusto Ferrando
- Aló Gisela

**ANEXO 10:**

**SALA DE REUNIONES DE PRENSA HUMBERTO MARTÍNEZ MOROSINI**



**ANEXO 11:****PUERTA DE ENTRADA ESTUDIO DE TV PEPE LUDMIR****ANEXO 12:****PUERTA DE ENTRADA A SALA DE DIRECTORIO AUGUSTO FERRANDO**