



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna
para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de
la oficina central de Masaris de Piura tras el retorno de
labores presenciales post Covid-19**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Comunicación

Wendy Lisette Cavagnaro Arana

**Asesor:
Lic. Ronnie Esaú Moscol Mogollón**

Piura, abril de 2022



Dedicatoria

A mis padres, por ser mi pilar fundamental y haber confiado en mí en todo momento. Gracias por educarme con los principios y valores que me convirtieron en la persona que soy.

A mi esposo Aarón, por empujarme a ser mejor cada día y recordarme que puedo alcanzar todo lo que me proponga.

Y de manera especial a mi asesor de tesis, por haberme guiado en la elaboración de este trabajo, por su paciencia, conocimientos y, sobre todo, por sus palabras de aliento. Gracias por creer en mí.





Resumen

La comunicación interna está dirigida a los colaboradores y busca promover su participación en los procesos de gestión con el objetivo de generar mayor motivación laboral para conseguir un balance entre los empleados y la organización. El presente trabajo busca evaluar la situación actual de la comunicación interna dentro de la empresa Masaris para planificar y diseñar un plan estratégico que permita solucionar las necesidades de comunicación y mejorar el relacionamiento entre los colaboradores frente a un inminente retorno a las oficinas post covid-19, a fin de mejorar la eficacia en su actividad laboral.

Se utilizó metodología descriptiva, cuantitativa y cualitativa porque permite obtener información sobre la realidad de la comunicación de la empresa a partir de la experiencia del trabajador. La empresa Masaris cuenta con 30 salas distribuidas por todo el Perú, sin embargo, la oficina central ubicada en Piura es la encargada de planificar y ejecutar las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa, es por eso que esta fue considerada como el escenario de estudio. La población está conformada por todos los trabajadores de la oficina central que retornarán a sus labores tras la aprobación de la fase cuatro para la reactivación del sector entretenimiento.

Los resultados arrojaron que los colaboradores de Masaris no tienen clara la cultura e identidad de la empresa. Además, no tienen claros los protocolos que deberán seguir al retornar a las oficinas porque no fueron debidamente comunicados.

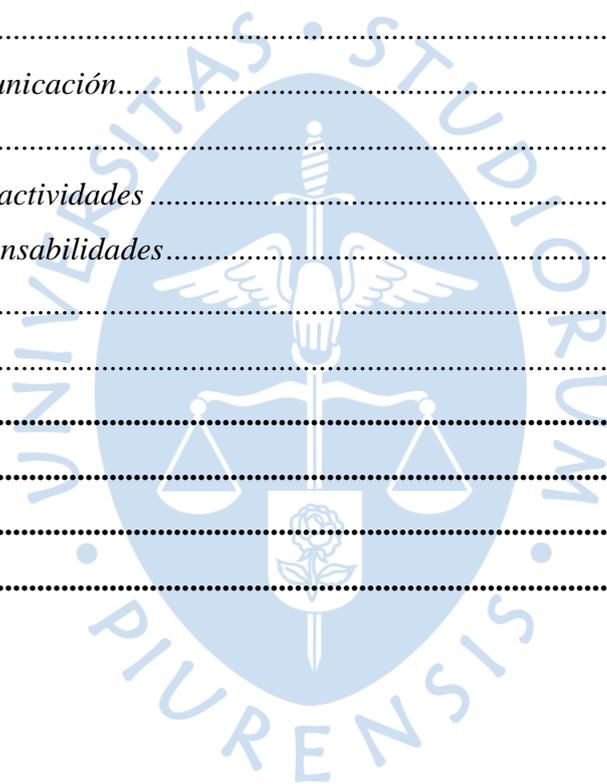
Como conclusiones del estudio se tiene que la realización de un diagnóstico de comunicación interna ha sido el primer paso para conocer y entender la realidad de Masaris, las necesidades y expectativas de sus colaboradores y el estado de sus valores intangibles: identidad, cultura e imagen.



Tabla de contenido

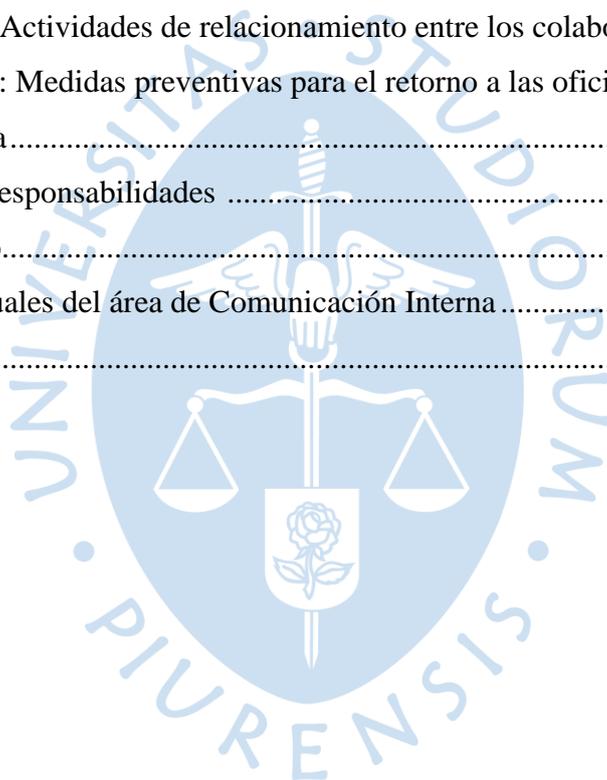
Introducción.....	15
Capítulo 1 Contexto actual	17
1.1 El coronavirus (Covid-19) en el Perú.....	17
1.2 Situación actual del sector entretenimiento.....	17
Capítulo 2 Marco teórico.....	19
2.1 La comunicación organizacional.....	19
2.1.1 <i>El proceso de comunicación en la empresa.</i>	21
2.1.2 <i>Categorías de comunicación organizacional.</i>	25
2.1.3 <i>La comunicación interna.</i>	26
2.1.4 <i>El liderazgo en la comunicación interna.</i>	39
2.1.5 <i>Identidad corporativa.</i>	41
2.1.6 <i>Cultura corporativa.</i>	43
2.1.7 <i>El responsable de la comunicación interna.</i>	45
2.2 La planificación estratégica.....	47
2.2.1 <i>La planificación estratégica de la comunicación.</i>	48
2.2.2 <i>El plan estratégico de comunicación interna.</i>	50
Capítulo 3 Una aproximación a la empresa.....	57
3.1 Análisis del sector y contexto.....	57
3.2 Historia de la empresa.....	58
3.3 Identidad y cultura corporativa.....	59
3.4 Organigrama de la oficina central de Piura antes del Covid-19.....	60
3.4.1 <i>Organigrama de la oficina central de Piura frente a la reactivación.</i>	61
3.5 Grupos de interés.....	64
3.5.1 <i>Stakeholders internos.</i>	64
3.5.2 <i>Stakeholders externos.</i>	64
3.6 Situación de la comunicación interna.....	66
Capítulo 4 Metodología.....	69
4.1 Objetivos.....	69
4.1.1 <i>Objetivo general.</i>	69
4.1.2 <i>Objetivos específicos.</i>	69
4.2 Objeto de estudio.....	69
4.3 Método, técnicas e instrumentos.....	69
Capítulo 5 Aplicación de estadística descriptiva.	71

5.1 Aspectos generales	71
5.2 Aspectos específicos	73
Capítulo 6 Propuesta de plan estratégico de comunicación interna.....	91
6.1 Introducción	91
6.2 Diagnóstico.....	91
6.3 Planificación.....	92
6.3.1 <i>Objetivos</i>	92
6.3.2 <i>Estrategias</i>	92
6.3.3 <i>Tácticas</i>	92
6.3.4 <i>Público por impactar</i>	92
6.3.5 <i>Mensajes clave</i>	93
6.3.6 <i>Canales de comunicación</i>	94
6.4 Ejecución.....	104
6.4.1 <i>Cronograma de actividades</i>	104
6.4.2 <i>Cuadro de responsabilidades</i>	106
6.4.3 <i>Presupuesto</i>	106
6.5 Evaluación.....	107
Conclusiones	109
Recomendaciones	111
Lista de referencias	113
Anexos	117



Lista de tablas

Tabla 1. Líneas de comunicación interna	34
Tabla 2. Salas de Masaris en el Perú	58
Tabla 3. Área a la que pertenecen los trabajadores	73
Tabla 4. Estrategia 1: Creación de material institucional para el refuerzo del propósito de la organización	93
Tabla 5. Estrategia 2: Implementación de una identidad visual, verbal y cultural.....	94
Tabla 6. Estrategia 3: Creación de canales online y offline de comunicación interna.....	95
Tabla 7. Estrategia 4: Optimización de canales online y offline de comunicación interna	96
Tabla 8. Estrategia 5: Creación de un programa de excelencia.....	97
Tabla 9. Estrategia 6: Actividades de relacionamiento entre los colaboradores	98
Tabla 10. Estrategia 7: Medidas preventivas para el retorno a las oficinas	100
Tabla 11. Cronograma.....	105
Tabla 12. Cuadro de responsabilidades	106
Tabla 13. Presupuesto.....	107
Tabla 14. Salarios anuales del área de Comunicación Interna.....	107
Tabla 15. Evaluación	108





Lista de figuras

Figura 1. Fases de comunicación en la empresa	23
Figura 2. Elementos de comunicación en la empresa	24
Figura 3. Flujos de comunicación interna	30
Figura 4. Estilos de liderazgo	40
Figura 5. Tipos de diagnóstico de la comunicación interna de una empresa	52
Figura 6. Logo Masaris	60
Figura 7. Organigrama oficina central de Piura antes del Covid-19.....	62
Figura 8. Organigrama oficina central de Piura frente a la nueva reestructuración y reactivación	63
Figura 9. Grupos de interés de Masaris.....	66
Figura 10. Género de los trabajadores.....	71
Figura 11. Edad de los trabajadores	72
Figura 12. Tiempo de pertenencia a la organización	72
Figura 13. Cuándo ingresó por primera vez, ¿recibió un proceso de inducción?	73
Figura 14. En general, ¿considera que Masaris cumple su filosofía empresarial (visión, visión, políticas y valores)?.....	74
Figura 15. En general, ¿cree que las políticas de Masaris son puestas en práctica por todos los colaboradores?.....	74
Figura 16. En general, ¿qué tan orgulloso se siente al trabajar en Masaris?.....	75
Figura 17. En general, ¿cuáles son sus principales motivaciones para laborar en casinos Masaris?	75
Figura 18. En general, ¿considera que el ambiente laboral refleja la cultura organizacional que se predica en Masaris?.....	76
Figura 19. En general, ¿recomendaría a un amigo postular a un trabajo en la empresa Masaris?	76
Figura 20. En general, ¿a sus compañeros de trabajo se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron de sus jefes o superiores?.....	77
Figura 21. De la misma forma que se comunica con sus compañeros de trabajo, ¿puede comunicarse con sus jefes y superiores de su misma área u otra?	77
Figura 22. En general, ¿tiene confianza con su jefe para hablar sobre sus necesidades, expectativas, preferencias y posibles problemas dentro de la empresa?.....	78
Figura 23. Durante la pandemia del Covid-19, ¿recibió toda la información que necesitaba para poder realizar eficientemente su trabajo?.....	78

Figura 24. ¿Masaris le comunicó sobre las medidas que fue adaptando durante la pandemia del Covid-19?	79
Figura 25. Teniendo en cuenta el retorno de los colaboradores de la oficina central de Masaris, ¿Qué tan informado se siente sobre los protocolos que debe seguir?	80
Figura 26. En general, ¿Masaris resolvió sus dudas sobre los protocolos que debe seguir frente a su retorno a las oficinas?	80
Figura 27. En general, ¿qué tanto lo motivó la empresa para cumplir con sus actividades laborales durante la pandemia del Covid-19?	81
Figura 28. En general, ¿los mensajes que recibe de Masaris son entendibles?.....	81
Figura 29. En general, ¿la empresa Masaris es coherente entre lo que dice y hace?	82
Figura 30. En general, ¿considera que los mensajes que emite Masaris son planificados o improvisados?.....	82
Figura 31. Calificación del grado de utilidad (practicidad) de los canales de comunicación interna de Masaris	83
Figura 32. Calificación del grado de efectividad de los canales de comunicación interna de Masaris.	84
Figura 33. ¿A través de qué canales de comunicación Masaris le comunicó sobre los protocolos que debe seguir para el retorno a la oficina central?	85
Figura 34. En este contexto del Covid-19, ¿qué medios internos crees que deberían implementarse para llegar mejor a los colaboradores?	85
Figura 35. Antes de la pandemia Covid-19, ¿en qué tipos de eventos de integración participó en Masaris? Marcar las opciones que desee	86
Figura 36. Durante la pandemia Covid-19, ¿Masaris ha realizado eventos virtuales de integración entre los colaboradores?	86
Figura 37. Antes de la pandemia del Covid-19, ¿con qué frecuencia se realizaban estos eventos de integración?	87
Figura 38. Durante la pandemia Covid-19, ¿Masaris ha realizado eventos en las que ha hecho partícipes a sus familiares?.....	87
Figura 39. Considerando las actividades de Masaris, ¿le gustaría que se involucre a sus familiares?	88
Figura 40. Durante la pandemia del Covid-19, ¿Masaris le facilitó cursos, talleres y/o conferencias online para fortalecer sus competencias profesionales?	88
Figura 41. Durante la pandemia del Covid-19, ¿Masaris le facilitó charlas online para desarrollar su bienestar emocional?	89

Figura 42. ¿Masaris lo capacitó para poner práctica los protocolos que debe seguir frente a su retorno a las oficinas?..... 89





Introducción

El 31 de diciembre del 2020 se reportó el primer caso de coronavirus en Wuhan. Según la OMS el coronavirus es un virus que afecta directamente a las vías respiratorias y es de rápido contagio. El 15 de marzo del 2020, el entonces presidente de la República de Perú, Martín Vizcarra, anunció la primera cuarentena obligatoria, medida que afectaría no solo a los pequeños negocios sino también a las grandes empresas, generando pérdidas económicas como laborales. Además, las empresas debieron adaptarse a nuevas formas de trabajo, es así que durante todos los meses de pandemia se aplicó el trabajo remoto en el cual los colaboradores usarían nuevas herramientas para poder comunicarse.

Después de varios meses de aislamiento social obligatorio empezaron a ejecutarse las fases de la reactivación económica del país, pero el sector entretenimiento, uno de los más afectados, fue programado para la última fase.

En esta fase se consideraba la reapertura de los casinos y tragamonedas, sin embargo, pese a ser uno de los sectores que más impuestos aporta a la economía. Según el medio de comunicación Andina, este rubro en el año 2018 aportó más de 300 millones de impuestos tuvo varias postergaciones y limitaciones para volver a operar, al punto de limitar su capacidad de aforo a un 20%. Una de estas empresas es Casinos Masaris, que cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector entretenimiento. Frente a la reapertura, Masaris tiene programado el retorno al trabajo presencial en la oficina central ubicada en Piura.

La presente tesis tiene como objetivo proponer un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de la oficina central de Masaris en Piura tras el retorno a labores presenciales post Covid-19. El estudio se efectuó en la oficina central en Piura (Av. Loreto, al costado del Hotel Costa del Sol), para que los resultados sean reales y permitan plantear soluciones a las necesidades presentadas.

El primer acercamiento a la empresa se dio meses previos a la pandemia, pero dada la crisis sanitaria y la reestructuración de la empresa fue necesario realizar otro acercamiento y aplicar nuevas herramientas que permitan conocer el estado de la comunicación interna dentro de la empresa.

La investigación se encuentra dividida en seis capítulos y cada uno de ellos aborda el objeto de estudio desde diferentes ángulos. En el primer capítulo se hace una aproximación al contexto actual en el que se encuentra la empresa, en este capítulo se da información acerca del coronavirus y de la situación en la que se encuentra el sector entretenimiento.

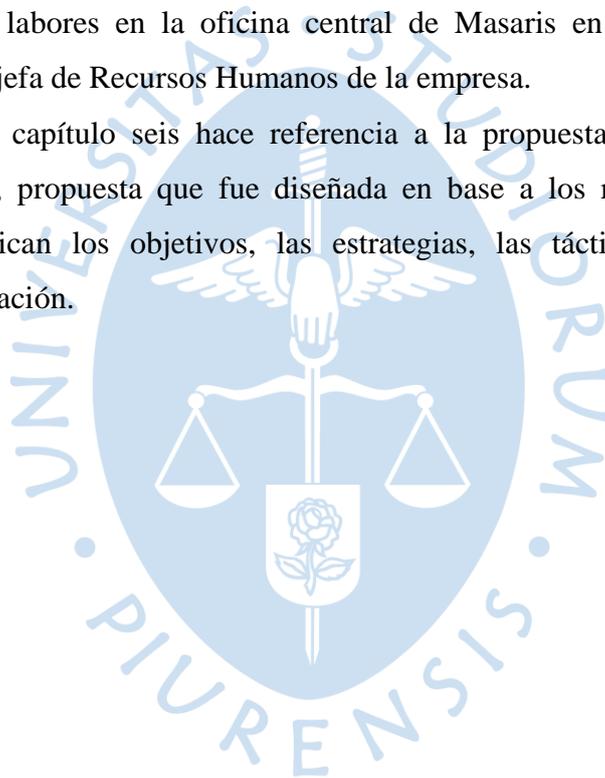
El marco teórico se encuentra en el segundo capítulo. En este se desarrollan dos conceptos importantes. El de la comunicación en las organizaciones, del cual se desprenden

todos los aspectos de la comunicación desde sus inicios en las organizaciones. El siguiente concepto detalla los aspectos comunes o genéricos que definen la planificación dentro de la empresa. La importancia del planeamiento estratégico y la estructura del plan estratégico de comunicación interna.

En el tercer capítulo se presenta la información sobre la empresa, aspectos como su historia, cultura corporativa, misión, visión, valores y organización administrativa. El cuarto capítulo es el de la metodología, en el cual se explica por qué se ha escogido la encuesta como herramienta para realizar el diagnóstico de la comunicación interna.

En el capítulo cinco se aplica la estadística descriptiva. En este capítulo se aplican 2 técnicas de investigación: encuesta y entrevista. Esta encuesta es aplicada a los colaboradores que retornarán a sus labores en la oficina central de Masaris en Piura. Mientras que la entrevista se hizo a la jefa de Recursos Humanos de la empresa.

Finalmente, el capítulo seis hace referencia a la propuesta de plan estratégico de comunicación interna, propuesta que fue diseñada en base a los resultados obtenidos del cuestionario, se explican los objetivos, las estrategias, las tácticas, el cronograma, el presupuesto y la evaluación.



Capítulo 1 Contexto actual

1.1 El coronavirus (Covid-19) en el Perú

El coronavirus se originó el 31 de diciembre de 2019, recibiendo el primer reporte de presencia de neumonía, de origen desconocido, en la ciudad de Wuhan, en China. A inicios de enero, las autoridades de este país determinaron la causa como una nueva cepa de coronavirus. El virus se expandió hacia otros continentes como Asia, Europa y América (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

En ese sentido, la OMS (2020) define el coronavirus como un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta complicaciones más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS). Cabe destacar que la cepa de coronavirus (2019-nCoV) es una enfermedad infecciosa de alto contagio y sus primeras apariciones se dieron a raíz de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019.

Por otro lado, Díaz y Toro (2020) mencionan que el curso del Covid-19 es variable y abarca desde la infección asintomática hasta la neumonía que requiere ventilación mecánica. Afectando de gravedad en su mayoría a los adultos mayores y personas con patologías previas.

El Perú no fue ajeno a esta realidad. Por lo que, según el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (2020), el 5 de marzo del 2020 en la página oficial del MINSA se publica la actualización de alerta epidemiológica ante el riesgo de introducción del Covid-19 en el país. Por lo cual, el día 6 de marzo del 2020 el entonces presidente de la República, Martín Vizcarra Cornejo, a través de un Mensaje a la Nación comunica el primer caso de coronavirus confirmado en el Perú. Tras la aparición de este primer caso, se fue registrando un rápido incremento de pacientes infectados por Covid-19 en las distintas regiones del país.

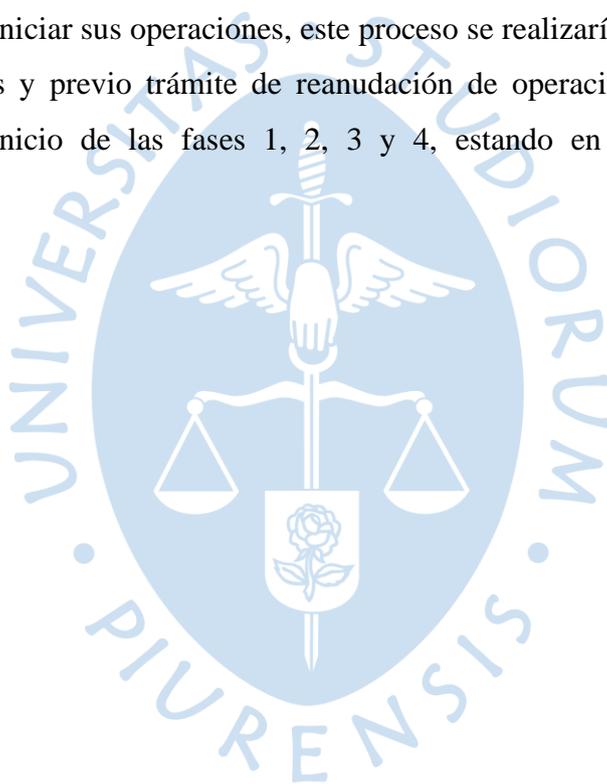
Es por eso que, después de comunicado el primer caso de Covid-19, nueve días después declaró el Estado de Emergencia que incluyó el aislamiento social obligatorio y el cierre de fronteras, dicha medida tenía como plazo inicial un periodo de 15 días. Sin embargo, el 26 de marzo del 2020 se amplió la cuarentena hasta el 12 de abril y así en las siguientes fechas: hasta el 26 de abril, hasta el 10 de mayo, 21 de mayo y se siguió extendiendo en varias oportunidades hasta finales del 2021.

1.2 Situación actual del sector entretenimiento

Los autores Gamero y Pérez (2020) indican que el resultado del confinamiento y la paralización gradual de la actividad productiva en el Perú, ocasionó que el PBI para el mes de abril fuera de -39,9%, una contracción mayor a la del año 2019, esto en base al reporte

brindado por el Instituto Nacional de Estadística (INEI). Por otra parte, tras la reapertura de las actividades económicas en el mes de julio del 2020, la producción empezó a caer en menor cantidad reflejado en -11,7% comparada con el año anterior (Sapaico, Martinez y Portugal, 2021) . En el ámbito laboral ha significado la reducción de puestos de trabajo en empresas formales del sector privado en el Perú, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), a enero del 2020 se registraron 310 mil empresas privadas que generaron 3,8 millones de empleos. Como consecuencia del confinamiento, para el mes de mayo, se redujo la fuerza laboral del sector privado a 3,4 millones.

Tal como lo indica el Ministerio de la Producción en su portal web para el mes de junio del 2020, el Estado manifestó que las actividades económicas suspendidas a causa del coronavirus podían reiniciar sus operaciones, este proceso se realizaría en 4 fases, distribuidas por rubros específicos y previo trámite de reanudación de operaciones. En ese sentido el gobierno definió el inicio de las fases 1, 2, 3 y 4, estando en la última el sector de entretenimiento.



Capítulo 2 Marco teórico

2.1 La comunicación organizacional

Con el pasar del tiempo la sociedad ha ido experimentando cambios propios de la globalización, tal es así que la necesidad de comunicarse y de transmitir información ha llegado a ser más trascendental en el mundo empresarial.

Dicho de este modo, la comunicación cumple varias funciones dentro de la organización, como proveer información sobre los procesos internos; posibilita funciones de mando y toma de decisiones, solución de problemas y evaluación de la realidad (Delfín, 2019). Se entiende entonces que la comunicación desarrolla diferentes facultades cuando se emplea dentro de una organización, pero para entender el porqué será necesario comprender el significado de organización.

Una organización, según la Real Academia Española, es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Por lo tanto, estos “fines” son su razón de ser. Todas las organizaciones tienen objetivos estratégicos y, si se trata de una empresa, es decir, una organización con fines de lucro, tendrá objetivos de negocio: de expansión, innovación, posicionamiento, de facturación, etc. (Cuenca y Verazzi, 2019).

De lo anterior se desprende que la organización está conformada por un grupo de personas y se clasificaría de acuerdo a sus fines. Desde este punto de vista, García (2017) añade que:

Es la entidad, empresa o institución compuesto por un grupo de personas que cumplen diversas tareas en pro de un objetivo, este grupo se forma de manera estructural, es decir que necesita de una jerarquización, división de trabajo, para sincronizar los intereses y los valores. (p. 7)

Ambas definiciones conciben a la organización como grupo social, por lo tanto, necesitará de una constante interacción con los públicos, tanto internos como externos. A esta interacción se le conoce como proceso de comunicación y, como tal, necesita de una gestión profesional especializada denominada “comunicación organizacional” (Aljure, 2015).

Bajo el mismo enfoque, cuando la comunicación se aplica en las organizaciones se le denomina comunicación organizacional y se desenvuelve de forma natural en toda la organización, cualquiera que sea su fin. Por lo tanto, no será posible contemplar a una organización sin comunicación (Rivero, 2018).

Se puede señalar que la comunicación es necesaria para la organización y sus públicos: internos y externos. Mientras mejor se gestiona la comunicación interna, la

comunicación externa será coherente con la anterior. Por lo tanto, se requiere que la comunicación organizacional deba ser planificada para alcanzar los objetivos institucionales.

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite que fluya la información dentro de una empresa, con la finalidad de vincular los intereses de esta con la de los trabajadores (Aguirre, 2017). De este modo, Delfín (2019) coincide en que la comunicación organizacional es un sistema que aporta a las relaciones y el entendimiento laboral, a través del cual se delimita la estructura de los objetivos que están direccionados al beneficio de todos los trabajadores.

De acuerdo con la definición de ambos autores, la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que facilita el flujo de información entre los colaboradores para crear un mejor vínculo entre ellos y para con la organización.

Por otra parte, Espiñeira (2010) define a la comunicación organizacional como el entramado de mensajes conformados por símbolos verbales y signos no verbales que se transfieren de manera constante dentro de la organización.

Cabe añadir que, además de permitir que se transmita la información necesaria entre los trabajadores también la posibilita entre las diferentes posiciones y niveles de la compañía; por lo tanto, para Castro (2012) la comunicación organizacional es un factor determinante en el funcionamiento de una empresa y se constituye como un elemento indispensable para el mantenimiento de la misma.

En síntesis, la comunicación organizacional es vital dentro de una organización y su aplicación, a través del intercambio de información, permitirá crear, mantener y fortalecer los vínculos con sus públicos a largo plazo y, por ende, favorecerá el cumplimiento de las metas a futuro.

Desde un punto de vista más detallado, Andrade (2010) entiende a la comunicación organizacional de tres maneras diferentes:

1. Como un proceso social porque implica un conjunto de mensajes que son intercambiados entre los miembros de una empresa y también con los involucrados externos.
2. Como una disciplina porque aborda un campo del conocimiento humano que estudia el proceso de la comunicación al interior de las organizaciones.
3. Como un conjunto de técnicas y actividades porque permite generar conocimientos mediante la investigación del proceso de comunicación que sirven para mejorar la transferencia de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización y los diversos agentes de su entorno.

Entonces, la comunicación organizacional además de abarcar la interacción entre personas desde todos sus aspectos, es un conglomerado de mensajes emitidos por la organización y, al mismo tiempo, realiza una escucha activa de sus públicos, a través de diferentes canales que permiten que esta comunicación esté dirigida para sus distintos *stakeholders*.

Asimismo, Delfín (2019) aporta que la comunicación organizacional se define con relación a la creación, conservación y reforma de:

- Cultura - Valores: Los principios y forma de ser que comparten todos los que forman parte de una organización.
- Estructura: Forma de organización de la empresa, además delega los puestos laborales de las áreas que conforman el organigrama.
- Estrategia: Pasos a seguir para alcanzar los objetivos.
- Recursos: Habilidades, los conocimientos de las áreas y las fortalezas de la organización.
- Procedimiento: Forma de ejecución de las actividades, los niveles de actuación e interrelaciones.
- Potencial humano o personal: Se determina en función de los perfiles, competencia, habilidades, conocimientos, que cumplan con la expectativa de cada área de trabajo.
- Estilo de dirección: Postura que siguen los altos mandos de la empresa.

Bajo este punto de vista, la comunicación en el interior de una organización va a estar determinada por el conocimiento de los miembros según su nivel de ocupación en la empresa. Asimismo, este conocimiento debe ir acompañado de una integración como equipo y de una comunicación oportuna hacia los colaboradores sobre lo que se desea implementar en la empresa para que estén comprometidos y lleguen a lograr todas las metas.

Por otro lado, Aljure (2015) invita a reflexionar sobre el “para qué” se gestiona este tipo de comunicación y llega a la conclusión de que la comunicación organizacional no solo facilita la consecución de objetivos, sino que lo que realmente busca es fortalecer y aumentar los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen, entre los públicos de interés.

2.1.1 El proceso de comunicación en la empresa

El ser humano es un ser social por naturaleza y por ende tiene la necesidad de comunicarse e interactuar con otros, esto se logra a través de un proceso de comunicación.

Dentro de una empresa u organización ocurre lo mismo, en tal sentido Rivero (2018) le atribuye tres connotaciones a este proceso. En primer lugar, como un fenómeno presente en cualquier organización y que compone un proceso social de gran valor. Este fenómeno abarca el intercambio de mensajes hacia el interior, entre organizaciones y con el medio ambiente. En segundo lugar, la comunicación es una disciplina que analiza este fenómeno. Y finalmente, es una práctica profesional que consta de un conjunto de técnicas que facilitan el flujo de mensajes entre los miembros, tanto internos como externos y el medio ambiente.

En efecto, para llegar a comprender el proceso de comunicación dentro de una empresa primero se desplegarán dos conceptos, el de comunicación y el de proceso como tal.

En este sentido, la comunicación “es un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos” (Elías y Mascaray, 2003, p. 51); y que también involucra “un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar” (Brandolini y González, 2009, p. 11). Asimismo, los procesos son una sucesión establecida de pasos que se aplican entre el emisor y el receptor como resultado de la comunicación (González, 2017).

Como resultado de ambas definiciones, la comunicación dentro de una organización comprenderá este proceso que implica la transferencia y comprensión de significados; es decir, será necesario que el emisor pueda transferir el mensaje utilizando los elementos suficientes para que pueda ser comprendido por su receptor, (Robbins y Coulter, 2016).

Por lo tanto, el proceso de comunicación en la empresa es una secuencia de pasos aplicadas al emisor y al receptor, en el que será necesario que el receptor comprenda en su totalidad el mensaje transmitido por el emisor para que pueda lograrse una comunicación como tal.

Según Albizu (1992), la comunicación es dinámica, compleja, irreversible y responde a las intenciones. Es en el proceso de comunicación en la empresa que intervienen todas las características nombradas y cuatro fases que la distinguen:

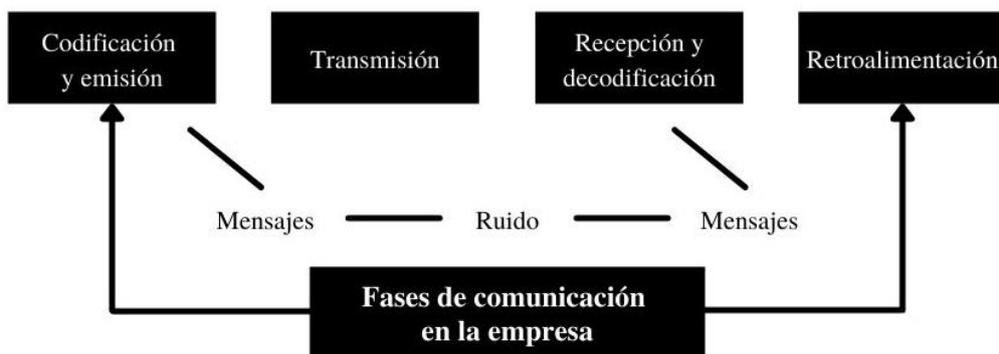
- La fase de codificación y emisión. En esta fase el emisor transmite información para lo cual elabora mensajes basándose en un código (accesible para el receptor y el emisor) con destino al receptor.
- Fase de transmisión. En esta fase se procede a enviar mensajes codificados transportados mediante un canal que ya ha sido elegido por el emisor hacia el receptor.
- Fase de recepción y decodificación. En esta fase se desarrolla la decodificación del mensaje, donde el receptor lo descifra, interpreta, y lo comprende.

- Fase de retroalimentación. Es la fase final en la cual se completa el proceso de comunicación, logrando transmitir la respuesta al emisor, logrando una retroalimentación.

De no existir la retroalimentación, el flujo de la comunicación solamente tendría un sentido y dificultaría el proceso de comunicación; es por eso que Calle (2012) añade a estas fases el concepto del ruido, que es resultado de una serie de perturbaciones que dificultan la transmisión de información ya sea por los conocimientos de los emisores, el tipo de habla, el ruido en el ambiente, etc.

Figura 1

Fases de comunicación en la empresa



Nota. Elaboración propia.

Estas fases comprenden una serie de elementos que permiten que se desarrolle el proceso de comunicación. Así, Hellriegel & Slocum, citado en Calle (2012), presentan de una manera más detallada estos elementos involucrados en el flujo de información, los cuales se presentan a continuación:

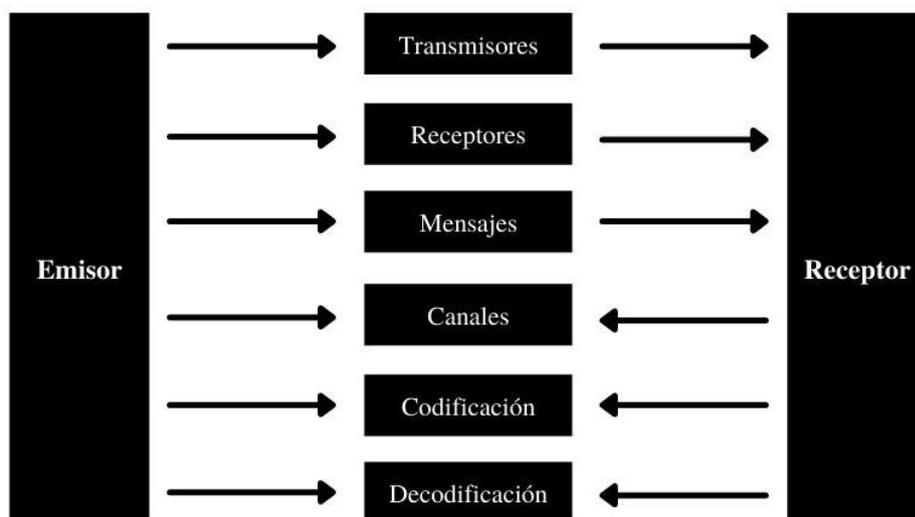
- Emisor y receptor: Estos constituyen los protagonistas, entre ellos se genera un constante intercambio de roles en el que los objetivos de cada uno inciden en los procesos de comunicación.
- Transmisores: Comprende el conjunto de medios a través del cual el emisor transmite el mensaje. Cuando el emisor transmite el mensaje pierde el control directo sobre dicho mensaje.
- Receptores: Comprende el conjunto de medios a través del cual el receptor recibe el mensaje. En ambos elementos, transmisores y receptores, se pueden involucrar

la utilización de uno o más sentidos del cuerpo humano: gusto, oído, olfato, vista y tacto.

- Mensaje: Son los datos que se transmiten de manera codificada. El significado del mensaje depende del elemento que lo crea, el que lo recibe y de su contexto.
- Canales: Estos son los medios donde circulan los mensajes.
- Codificación: Este elemento permite dar forma al mensaje. En este aspecto es importante el conocimiento del lenguaje con el que cuenta el emisor, la manera cómo se expresa y la codificación adecuada que utilice para que el receptor entienda el mensaje.
- Decodificación: Este elemento hace referencia a la capacidad del receptor de interpretar el mensaje de la forma más correcta posible.
- Retroalimentación: Aquí se comprende la respuesta del receptor que pasa a desempeñar el rol de emisor y transmite al inicial emisor que ahora desempeña el rol de receptor, mediante canales. Este elemento también sirve para comprobar si el mensaje se ha interpretado de la manera esperada.
- Las barreras: Comprende los obstáculos de la comunicación que dificultan que el mensaje no se transmita y se reciba de la forma esperada.

Figura 2

Elementos de comunicación en la empresa



Nota. Elaboración propia.

Todo lo que implica el proceso de comunicación ha estado presente en la sociedad independientemente de su época o lugar; sin embargo, este proceso ha ido evolucionando y adaptándose al contexto actual.

Actualmente, la sociedad ha pasado por un proceso de globalización, es así que la Xunta de Galicia (2008) explica un nuevo paradigma de la comunicación “nos encontramos en un nuevo escenario de comunicación, que supera el modelo inicial planteado, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto más compleja” (p. 16).

Es decir, la comunicación se ha transformado y se ha visto influenciada por la globalización del mundo; por la supresión de barreras lo que genera un incremento de la competencia; por el inicio de nuevos mercados y más aún por la convergencia de las nuevas tecnologías, las telecomunicaciones y las empresas audiovisuales; que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor.

En ese sentido, dicho autor añade que estos cambios no solo han alterado el canal, sino que también alteraron las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio. Es por eso que todo esto ha llevado a un nuevo paradigma de comunicación, cuyos principios básicos los resume a continuación:

- Comunicación de mayor participación.
- Interpersonal.
- Global: Es decir, no existen barreras de espacio ni fronteras.
- Operativa: abocada a la acción.
- Para todo el mundo.

Para finalizar, el proceso de comunicación que se desarrolla en la empresa no es ajeno al de la vida cotidiana, este seguirá evolucionando, adaptándose a la tecnología y a sus públicos. En ese sentido, aquellos escenarios que afecten el micro y macroentorno de las organizaciones condicionarán la forma de comunicación dirigida a sus públicos internos y externos.

2.1.2 Categorías de comunicación organizacional

Se puede considerar que la comunicación dentro de la organización es un proceso importante que hace partícipe a sus integrantes para la creación de mensajes que fluirán de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización. Así, si se trata del público al que está orientado el esfuerzo comunicativo, se podría clasificar en dos categorías: comunicación interna y comunicación externa (Aljura, 2015).

La comunicación externa es el conjunto de mensajes que emite la organización, dirigidos a los diferentes agentes externos, con la intención proyectar una buena imagen,

promocionar sus productos y/o servicios y mantener o mejorar la relación con los agentes externos. Dentro de esta categoría están comprendidas las Relaciones Públicas y la publicidad (Andrade, 2010).

Por otro lado, la comunicación interna es el conjunto de actos de comunicación que se efectúan al interior de una organización con el propósito de integrar todos sus componentes, es decir, desde los altos mandos hasta los empleados del nivel inferior. Además, busca crear y mantener el buen relacionamiento con y entre sus integrantes, para ello la organización utiliza diversos medios de comunicación que permiten mantener informados, integrados y motivados a los colaboradores con el fin de que con su labor contribuyan a que se logren los objetivos organizacionales (Delfín, 2019).

Como complemento de lo anterior, diversos estudios aportan que una persona informada es una persona motivada, por consiguiente, tendrá mayor disposición para realizar su trabajo de manera eficaz y les dará un mayor sentido a sus tareas; por lo tanto, se podría percibir que la comunicación interna es la base para una mejor comunicación externa. Finalmente, más allá de quién se adjudique la responsabilidad de su gestión, la comunicación externa e interna, siempre serán espacios complementarios de comunicación dentro de una empresa (Cuenca y Verazzi, 2019).

Dicho esto, el enfoque de esta investigación es aplicado al público interno de una organización; por ello, es que el concepto de comunicación interna es el que se va a desarrollar.

2.1.3 La comunicación interna

La publicidad, marketing y las relaciones públicas juegan un papel activo en las organizaciones y son reconocidas como una parte importante de ellas, sin embargo la comunicación interna, la cual está dirigida al público interno, ha ido tomando fuerza en los últimos años hasta el punto de convertirse en una realidad dentro de las empresas.

Tal es así que, la participación de los empleados, el uso de canales rápidos y efectivos, así como la recolección de información ha alcanzado uno de los principales puestos en las agendas de los directivos de empresa (Del Pozo, 2015). Asimismo, el autor mencionado considera que si se tomara conciencia del cambio de actitud que genera la participación de los colaboradores en los procesos de gestión empresarial, se podría reconocer la eficacia y rentabilidad de la comunicación interna.

De este modo, Brandolini y González (2009) la conceptualizan como una herramienta de gestión, como una técnica y como un medio, entendiéndola como la comunicación dirigida al público interno, es decir, a los colaboradores de una organización, que busca que los

mensajes sean comprendidos con eficacia, con el objetivo de generar motivación laboral, una mayor organización por parte del personal y que estos enfoquen su labor de acuerdo a los objetivos de la empresa, promoviendo un entorno productivo armonioso y participativo.

En ese sentido, la comunicación interna fortalece la relación de los colaboradores a través de una transmisión de mensajes claros que permite mantenerlos informados. Es decir, la comunicación interna está conformada por toda la comunicación entre las personas que forman parte de la organización y se comunican por medio de programas de comunicación y difusión de información dentro de la compañía (Capriotti, 2013).

Precisamente, Cuenca y Verazzi (2019) afirman que la comunicación interna es:

El conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. (p.13)

Es por eso que hoy en día los líderes han empezado a comprender lo importante que es gestionar el talento humano de su público interno ya que estos serán los responsables de lograr la consecución de los objetivos planteados en la empresa.

Para Túnez y Costa (2014) la verdadera dimensión de la comunicación interna se logra ver cuando, luego de realizada y aplicada con eficacia, se consigue corresponsabilizar y motivar al colaborador reforzando su confianza en la empresa. Es por ello que vincular las metas del negocio con la labor que realizan las personas resulta ser una herramienta de *managment* (Cuenca & Verazzi, 2019).

Por lo tanto, será de importancia que se establezcan roles dentro de la comunicación interna para que faciliten y promuevan la imagen, valores y una cultura congruente y consecuente a la de la empresa, de este modo se garantiza una mejor eficacia en los procesos y en evaluación de los resultados.

En síntesis, la comunicación interna es un elemento valioso de la organización, el cual, a través de la aplicación de sus diversas herramientas, busca integrar a todos los miembros del equipo y fomentar la comunicación de todos los niveles de una organización con el fin de aumentar su reconocimiento (*engagment*) e identificación.

2.1.3.1 Objetivos de la comunicación interna. De acuerdo con Elías y Mascaray (2003) la comunicación interna tiene como propósito fundamental que los trabajadores conozcan y acepten las políticas y directrices de la organización, con la finalidad de lograr dos objetivos principales:

- Disminuir la conflictividad en el ámbito laboral.
- Aumentar la productividad y efectividad de la empresa.

Por su parte, Guzmán (2014) señala que el objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir que todos los integrantes alineen sus esfuerzos. A su vez, este objetivo desarrolla los siguientes aspectos:

- La mejora de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que lo integran.
- Relacionar las metas del negocio con la labor concreta que realizan las personas.

Por eso, resulta importante entenderla como una herramienta de *management*. De manera más detallada, para Brandolini y González (2009) la comunicación interna permite:

- Generar más compromiso por parte del personal, esto permitirá a los colaboradores lograr los objetivos asumidos promoviendo el trabajo en equipo.
- Armonización de las actividades de la empresa, porque se busca evitar las discrepancias y la oposición en las actividades laborales cotidianas a través del diálogo y comunicación en las diversas áreas y jerarquías de la cadena de dirección.
- Fomentar una variación en las actitudes, referidas al poder, saber y querer, porque la comunicación permite conocer el rumbo de la empresa y a partir de esto se puede alcanzar una de postura positiva con cierto grado de independencia que facilite la toma de decisiones en el plano individual y grupal para la consecución de las metas establecidas por la organización.
- Incrementar la productividad, porque cuando se genera una comunicación interna clara, los colaboradores toman conocimiento de los objetivos y pueden percibir de manera más precisa el propósito de sus actividades laborales orientándolas a mejorar sus niveles productivos.

Desde un punto de vista más actual, Cuenca y Verazzi (2019) detallan las siguientes características de la comunicación interna:

- Da forma a la identidad corporativa.
- Busca satisfacer las necesidades de información de los trabajadores facilitando la circulación de reglas o procesos que repercuten en trabajo rutinario, pero también en relación al crecimiento personal del empleado.
- Da voz a los colaboradores para transmitir sus puntos de vista a través de canales específicos habilitados para este *feedback*.
- Permite que los objetivos estratégicos lleguen a todos los niveles de la empresa.

- Incluye a todo el personal para que conozca las decisiones y criterios tomados por los altos mandos en temas que afectan a su área de trabajo.
- Es un agente de cambio, puesto que da soporte para introducir nuevos valores y busca alinear a los trabajadores con los objetivos de la organización.
- Facilita la coordinación entre las diferentes áreas, lo que fomenta la interacción y disminuye los conflictos y tensiones en las relaciones interpersonales.
- Crea un clima de mayor confianza, promueve la participación, el sentido de pertenencia, aumenta el compromiso y la motivación.

Para llevar una adecuada comunicación interna es necesario que los colaboradores generen el sentido de pertenencia mediante el conocimiento de las políticas y metas que establece la empresa, permitiendo incrementar la productividad, mejorar las relaciones interpersonales, además de la generación de compromiso del personal con la empresa.

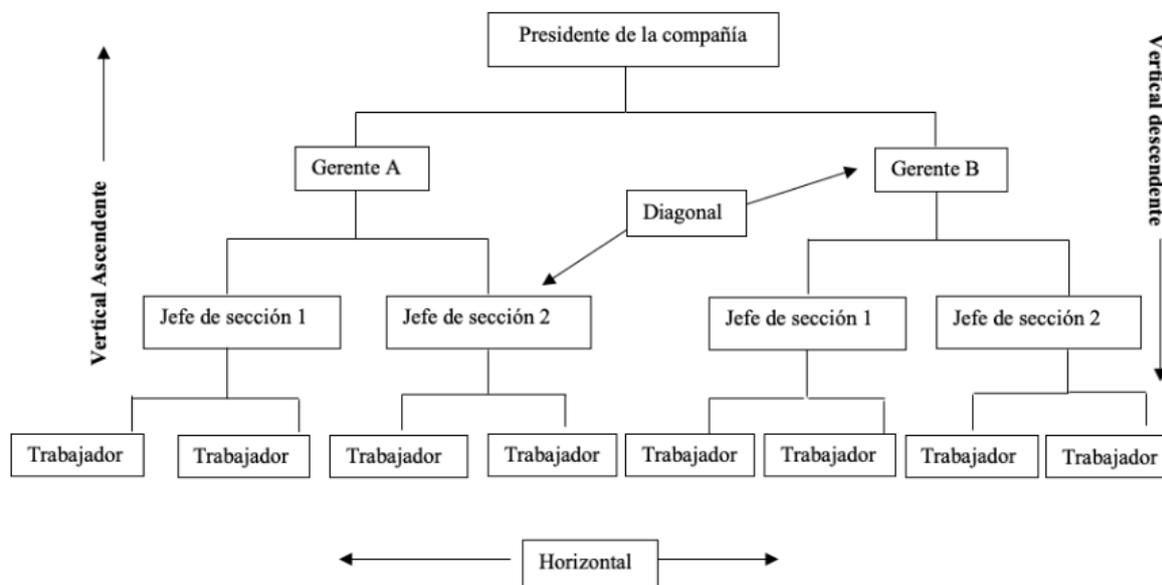
2.1.3.2 Tipos de comunicación interna. Una de las limitaciones más comunes dentro de una empresa es la falta de una adecuada comunicación entre los diferentes niveles, esto se debe a que los directivos transmiten mensajes pero no crean un espacio participativo donde puedan reconocer si dicho mensaje llegó adecuadamente a su colaborador generando la falta de entendimiento entre ambas partes.

Según De Castro (2015) en las organizaciones existen dos tipos de comunicación: la formal y la informal, las cuales se puntualizan a continuación.

- *Comunicación formal*

Es la comunicación establecida por la empresa, esta tiene direccionalidad que es el indicador de la importancia o intencionalidad de la misma (De Casto, 2015). Además, en este espacio se produce el mensaje por un miembro de un determinado rango jerárquico y va direccionado a un miembro de un nivel superior, inferior o de un mismo nivel; a través de canales de comunicación establecidos de manera formal por la organización (Balarezo, 2014).

En la actualidad, la comunicación formal apunta a un sentido multidireccional. Es decir, “confluyen de forma simultánea y dinámica mensajes descendentes, ascendentes, horizontales y, además, vehiculados mediante diferentes formatos: escritos, audiovisuales, presenciales y no verbales” (Cuenca y Verazzi, 2019, p. 22).

Figura 3*Flujos de comunicación interna*

Nota. Elaboración propia.

De este modo, en esta comunicación se transmiten mensajes relevantes para la empresa pero trata de mantener una estructura planificada y se guía de las líneas del organigrama en donde se traslada la información planificada por toda la empresa. Es una herramienta que se utiliza para coordinar y estructurar actividades que requiera la empresa.

- Comunicación descendente: Es aquella comunicación que se transmite desde la dirección de la organización hacia los niveles inferiores, es decir, de la gerencia o dirección hacia el personal (De Castro, 2015). Esta comunicación se caracteriza por tener un contenido específico donde se transmiten mensajes de diversos tipos, desde órdenes hasta metas vinculadas con el trabajo. Además, tiene como objeto extender datos de carácter institucional como las metas de la organización, resultados, hechos importantes, resultados de inversiones y cualquier material correspondiente a la vida de la organización.

Pese a que este tipo de comunicación es la que tiene mayor trayectoria a lo largo de la historia, es también la que mayor deficiencia conserva, esto suele suceder comúnmente por la falta de precisión en la comunicación, la vaguedad, el juego de palabras o la omisión de temas de importancia. Estas deficiencias suelen dar lugar a confusiones, mayormente manifestadas en el clima interno, lo que se ve reflejado directamente en los resultados. Por lo tanto, será importante contar con métodos indicados para evaluar la gestión que se está llevando a cabo y tomar medidas para

mejorar la comunicación descendente en la organización (Cuenca & Verazzi, 2019).

- Comunicación ascendente: Está dirigida de abajo hacia arriba, es decir surge de los integrantes de la organización hacia mandos superiores como gerencia o presidencia de la misma (De Castro, 2015). Actualmente, pocas organizaciones promueven este tipo de comunicación, perdiendo una gran oportunidad de conocer y entender las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Para Cuenca y Verazzi (2019) la comunicación ascendente está conformada por los mensajes que se envían por un canal escogido para comunicar a los órganos superiores el sentir del trabajador, es decir, sus percepciones, inquietudes, preguntas, reclamos y propuestas. Este tipo de comunicación suscita una retroalimentación positiva para estimular las relaciones internas, puesto que la gerencia obtiene información detallada para proponer nuevos métodos y sistemas de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de la planilla.

Los autores añaden que en la actualidad la comunicación 2.0 ha propiciado la creación de nuevos canales digitales, los cuales han facilitado una mayor comunicación para los colaboradores desde diferentes localizaciones.

Además, los contenidos de este tipo de comunicación pueden ser construidos entre el área formal y los trabajadores; sin embargo, para su buen funcionamiento será necesario que la empresa cuente con una cultura corporativa madura y responsable. Por lo tanto, Cuenca y Verazzi (2019) consideran que sería necesario contar con una cultura de la organización bien formada para que los líderes puedan recibir el *feedback* abiertamente y señalan las siguientes ventajas:

- Crea una mayor susceptibilidad del clima de la compañía.
 - Promueve el desarrollo personal.
 - Impulsa el trabajo en equipo.
 - Añade credibilidad a la gestión de la dirección.
 - Posibilita la corrección de desvíos del negocio.
 - Apoya con el compromiso y la vinculación de los compañeros.
 - Aumenta la credibilidad ante la búsqueda de una cultura de *feedback* persistente.
 - Sobre todo, enriquece la calidad de las decisiones.
- Comunicación horizontal: Es la comunicación que se transmite entre el personal de la organización que se encuentra en el mismo nivel de jerarquía. Este tipo de

comunicación es necesario para conseguir una buena coordinación e integración entre los departamentos y las funciones que ejercen dentro del engranaje de la empresa (De Castro, 2015).

Cuenca y Verazzi (2019) explican que con la aparición de nuevos modelos de *management*, este tipo de comunicación toma mayor importancia puesto que, la comunicación que se da entre los diferentes departamentos dinamiza la gestión y la producción de conocimiento, fomenta la comunicación entre pares iguales, favorece la coordinación entre colaboradores, contribuye a la mejora del clima laboral, satisface necesidades de logro, sociales y de autorrealización personales, contribuye a la innovación y permite transmitir mensajes ascendentes y descendentes.

Los canales horizontales han encontrado vías más ágiles, económicas y de fácil mantenimiento gracias a la aparición de herramientas 2.0.

- Comunicación diagonal: Es la comunicación que se transmite entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan o que no desempeñan necesariamente un mismo rol (De Castro, 2015). Esta comunicación permite el intercambio de diferentes puntos de vista e informaciones, el enriquecimiento de conocimientos, la integración de diferentes grupos de interés o profesionales de diferentes niveles jerárquicos y roles (Arizcuren et al., 2008).

Para concluir, Del Pozo (2015) considera necesario prestar mayor interés a la comunicación ascendente, haciendo énfasis en el grupo receptor al que va orientado el mensaje; desarrollar la comunicación horizontal, potencializando las relaciones entre las distintas áreas y niveles. Así como también, involucrar más a los directivos en los procesos de comunicación interna.

- *Comunicación informal*

Es una forma de comunicación veloz en la que se tratan aspectos laborales, pero no circula por los canales formales (Brandolini y González, 2009). Es aquella comunicación que no es planificada, surge de la espontaneidad y no de la jerarquía; aparece de la interacción social y de la necesidad de comunicarse con las personas que nos rodean en la organización. Esta comunicación informal por lo general es personal y no está sujeta a regulación, por lo que puede generar efectos positivos o negativos (De Castro, 2015).

Por una parte, si se administran adecuadamente las relaciones informales servirán para fomentar la cohesión interna, la integración y para obtener más información que la que se obtiene mediante canales formales.

Por otro lado, podría ser un factor negativo ya que puede ocasionar rumores o chismes los cuales son deformadores de la productividad por ende perjudican a las personas que trabajan y a la organización (De Castro, 2015).

La comunicación interna siempre buscará satisfacer la demanda de información de los miembros de la organización a través de comunicados adecuados para así evitar la rumorología, que se posiciona como uno de los elementos más dañinos para la organización. De ahí la importancia de la credibilidad como parte fundamental de la comunicación interna. (Tuñez & Costa, 2014).

Por su parte, Losada (2004) define los rumores como “la transmisión de información por canales no oficiales en la empresa” (p. 263). Según De Castro (2015) los rumores surgen a partir de una falta de información sobre temas y decisiones importantes de la empresa, por las condiciones ambiguas de trabajo, situaciones de estrés. A su vez, estos rumores tienen las siguientes características: no pueden ser controlados por la empresa, los colaboradores tienden a darle mayor credibilidad sobre los comunicados formales debido a que proporcionan más información, solo es de utilidad para sus difusores, etc.

Por ello, Arizcuren et al. (2008) resumen que la comunicación informal es un instrumento poderoso porque permite complementar y cubrir el déficit donde la comunicación formal es insuficiente; por lo tanto, deberá ser gestionada de manera correcta para que se aprovechen las ventajas y se neutralicen las desventajas. Los autores indican que la dirección debe identificar a los miembros más influyentes de la empresa y mantenerlos al tanto de lo que ocurre en la organización, con el propósito de transmitir información transparente y relevante a los demás miembros de la organización.

Dicho de otro modo, al coexistir las estructuras formales e informales dentro de la misma organización, estas deberán actuar juntas, de lo contrario se volverían una contra la otra (Del Pozo, 2015).

Tabla 1*Líneas de comunicación interna*

	Descendente	Ascendente	Horizontal	Integrada
Comunicación Formal	Hacia los subalternos	Con los superiores	Con los colegas	Con los colegas y superiores
Comunicación informal	Con los seguidores	Con los líderes	Con los amigos	Con los amigos y líderes

Nota. Elaboración propia a partir de Ramírez (2019).

2.1.3.2.1 Canales de comunicación interna. Para que funcione una organización se necesita que todos los colaboradores estén en constante comunicación, para eso es necesario que la información que se transmita sea entendible y se usen los medios adecuados para que lleguen a todos los miembros. Por lo tanto, los canales de comunicación son aplicados por la empresa para intentar suplir las necesidades de comunicación y modificar para bien la actitud de los públicos de interés (Brandolini y González, 2009).

Estos son los canales de comunicación interna que señalan Cuenca y Verazzi (2019):

- a) Intranet y otras herramientas digitales: Este canal facilita el acceso a los documentos internos que dirigen al trabajador en su labor y tareas, por ejemplo: el manual de bienvenida, las normas internas, el manual de identidad corporativa, directorio, etc. Además, da acceso a múltiples herramientas para el desarrollo laboral.

El coste de implementación de la intranet es alto, pero dados sus diversos beneficios llega a ser muy rentable. Asimismo, es importante que la red se encuentre con información actualizada y que pueda ser de alcance para todas las áreas, de esto dependerá su impacto. Hoy en día, es de suma importancia que la interfaz sea fácil de usar y tenga una versión móvil para que los trabajadores puedan acceder desde cualquier lugar.

Por otra parte, dentro de la intranet pueden añadirse foros o wikis. Los foros son buenas herramientas de comunicación horizontal y ascendente, ya que permiten que la opinión llegue a todas las áreas. Además, posee la ventaja de fomentar la comunicación informal de forma espontánea y creíble.

Los wikis son eficaces para construir en conjunto y luego compartir internamente cualquier información que pueda ser de interés para los colaboradores (manuales, casos, procedimientos, contactos, etc).

- b) Blogs y microblogs: Esta herramienta permite a la empresa mantener informados a los colaboradores y conseguir un feedback (participación) en tiempo real. Los blogs posibilitan la moderación en la publicación de contenidos y la segmentación en el acceso de información en función a cada departamento.
- c) Mailing, cartas y newsletter digital: Considerada como una herramienta de soporte, sigue siendo uno de los canales favoritos. Tiene como ventajas la capacidad de segmentar, la facilidad de producción y el bajo coste.
- d) Carteleras o tabloneros de anuncios: Son paneles ubicados en zonas estratégicas con información de la empresa para el público que transita en la organización. Estas herramientas son útiles y aún valoradas en las compañías. Los aspectos a tener en cuenta para el uso de esta herramienta son el espacio, la ubicación y el coste de impresión del material. Sin embargo, como muchos otros canales, este se digitalizó. Ahora las empresas cuentan con pantallas digitales que pasan animaciones, fotografías, afiches y vídeos en tiempo real. En la actualidad, los contenidos visuales no han dejado de desarrollarse, el mundo visual se posiciona con mayor poder en el entorno organizacional. Es así, que el vídeo está convirtiéndose en una de las herramientas más fuertes para comunicar internamente en la empresa, se podría decir que es el nuevo *must* (antes que el afiche y el house organ) de la comunicación interna.

Esta herramienta se segmenta geográficamente (solo para los que circulan en la empresa) y permite la participación de todos los niveles jerárquicos que verán el espacio.

- e) House Organ: O llamada también “revista interna”, es el origen de los canales de comunicación interna. Una revista interna simboliza un lazo de comunicación consistente con los trabajadores para mostrar proyectos, transmitir la cultura y la esencia de la empresa. La frecuencia de su publicación dependerá del presupuesto destinado, una vez determinado, su periodicidad suele ser mensual o bimestral; pero, con la aparición de nuevos medios, pasó a tener una frecuencia de una a dos veces por año.

Este es un medio costoso debido a todo el proceso que conlleva; además, este canal no permite segmentar porque a pesar de que se trabaje cuidadosamente la

distribución, es difícil controlar a quién llega, es por eso que se necesita cuidado para no publicar información confidencial.

- f) Redes sociales corporativas: Este canal se está convirtiendo en una de las plataformas más usadas, tiene mayor éxito sobre todo en empresas horizontales. Su ventaja principal es la multidireccionalidad, rapidez y la oportunidad de interacción en el trabajo, en lo social y en lo lúdico. Esta red posibilita la comunicación, cooperación y la creación de comunidad. Cualquier medio 2.0 que permite publicar y expresarse libremente requiere una cultura corporativa preparada, es decir, con apertura mental de parte de los líderes y la tranquilidad de poder expresarse libremente por parte de los colaboradores.
- g) Reuniones informativas, eventos y *workshops*: Pueden ser reuniones de carácter general, eventos o reuniones segmentadas. Hay otras en las que la difusión de mensajes se efectúa mediante su transmisión directa, propio de la comunicación descendente. Este tipo de reunión suele estar coordinada y organizada, además este método otorga buenos resultados, se trabaja a largo plazo, tiene un coste reducido y está dirigida a un público estratégico.

Los eventos son las reuniones masivas y esporádicas, acostumbran a tener una temática concreta frente a cuestiones de celebración importantes para la empresa, esto resulta muy eficiente en términos comunicativos, pero requiere costes altos.

- h) La comunicación en cascada o el cascadeo con guión o guiado: En la comunicación interna, este es uno de los métodos más efectivos para transmitir información de importancia. Se produce cuando un directivo comparte información de forma personal con los profesionales que dependen de él, quienes a su vez tendrán que transmitir el mensaje a sus subordinados (de ahí aparece el término cascada).

Para este proceso, el equipo de comunicación interna deberá proporcionar herramientas que garanticen un cascadeo homogéneo, es decir, que los líderes comuniquen lo mismo.

Entre sus fortalezas está el contacto directo que existe a la hora de transmitir un mensaje, este tipo de comunicación permite explotar la capacidad de liderazgo de los directivos.

Entre sus debilidades está la dependencia a su efectividad, es decir, su efectividad está conectada a la habilidad del líder para transmitir la información. Además, al

ser un intercambio consecutivo, suelen generarse interferencias y ruidos en la configuración y transmisión del mensaje.

- i) Red de referentes o portavoces: Es una red de facilitadores de la comunicación protagonizada por un grupo de personas con habilidades comunicativas y de liderazgo de proyectos.

“Como entidad, conforman un canal en sí mismo porque vehiculan un flujo de comunicación desde la gestión formal del área hasta las personas quienes son aliados estratégicos de los responsables de la comunicación y claves para ejecutar el plan de comunicación” (p. 75).

- j) Campañas: Se puede considerar como un plan de comunicación pequeño y específico, corto de duración. Para una campaña se determinan los objetivos, canales, mensajes clave y sistemas de evaluación, además de establecerse un presupuesto.

Con referencia a los canales anteriores se pueden añadir algunos tradicionales señalados por Arizcuren et. al (2008):

- k) La comunicación personal o directa: Es uno de los canales principales, el cual permite la transmisión del mensaje de manera directa entre el emisor y el receptor. Esta herramienta permite el conocimiento mutuo y la posibilidad de escucha, además propicia el lenguaje no verbal el cual proporciona información importante para completar la respuesta verbal.
- l) Boletines: Es aquel canal que permite transferir información mediante boletines impresos o digitales, con periodicidad quincenal. Este canal permite mantener informados a los miembros sobre las actividades de la organización.
- m) Correo postal: Es el canal que permite transferir información mediante cartas, especialmente cuando el receptor no tiene acceso a medios informáticos. En este canal se recomienda una redacción no demasiado extensa y el mensaje debe ser claro y conciso.
- n) Teléfono: Este canal permite la comunicación de manera individualizada y se utiliza cuando el mensaje requiere una respuesta de manera inmediata. Además, facilita el intercambio de información y recojo de la opinión de la persona de interés. Sin embargo, la desventaja de este es que no permite dirigirse a muchas personas de manera simultánea. Las posibilidades de comunicación son a través de multiconferencia, mensajes de texto, WhatsApp, etc.

- o) Espacios de participación: Consiste en espacios que fomentan la participación de grupos de interés, en la cual tienen la oportunidad de expresarse, conocer a los demás compañeros y sentirse parte de la organización.
- p) Canales informales: Son espacios de participación informal y espontánea que también permiten la oportunidad de comunicarse, entre los cuáles se encuentran los pasillos de la empresa y los desayunos compartidos por los colaboradores. Estos canales resultan más eficaces que los formales porque generan afinidad entre los colaboradores, favoreciendo el trabajo en equipo. La ventaja de estos canales es que se pueden aprovechar para recabar opiniones y observar el ambiente de la organización, pero la desventaja es que se convertirían en un peligro por los rumores sin justificación y la exclusión de los colaboradores que no participan (Arizcuren et al., 2008).

Teniendo en cuenta lo planteado por los autores, las empresas pueden emplear canales, medios y plataformas de comunicación tanto online como offline, según su naturaleza, tipos de colaboradores y propósito de comunicación. Por lo que la optimización de estos medios es fundamental para que el flujo de comunicación sea simétrico bidireccional.

De este modo, la situación sanitaria mundial obligó a las empresas a adaptarse a nuevas plataformas online que permitieran una comunicación virtual clara y fluida entre los trabajadores, para que pueda reemplazar, de cierta forma, las labores presenciales. Si bien es cierto, ya existían las videoconferencias pero no tenían el uso pronunciado que tienen hoy en día. Entre las más utilizadas durante pandemia están las siguientes:

- a) Zoom: Plataforma de videoconferencia fundada en 2011, permite reunir a usuarios de manera privada a través de la red de internet, pudiendo utilizarse para audio, video o para ambos. Esta herramienta permite la conexión de una cantidad amplia de hasta más de 100 personas (si la versión es pagada) y es compatible para ser descargada en teléfonos y tabletas. Además, permite grabar y compartir pantalla para que los demás participantes puedan visualizar los documentos a mostrar durante la sesión (González, 2020).
- b) Google meets: Aplicación de videoconferencias de Google, apta para navegadores web y para dispositivos móviles, utilizada para el ámbito laboral y escolar. Esta herramienta permite la participación de 100 personas en su plan más básico y hasta 250 en una versión de pago mayor (Vicent, 2020).

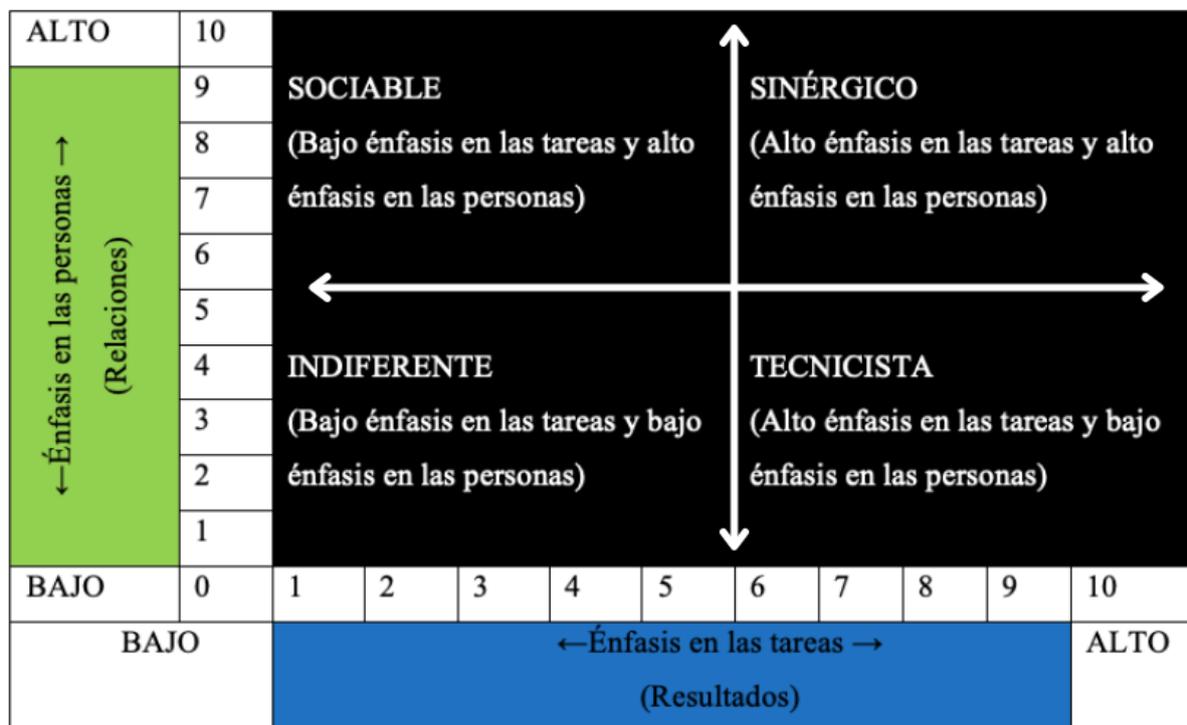
2.1.4 El liderazgo en la comunicación interna

El liderazgo representa la clave del éxito de las organizaciones, su aplicación no solo ha mejorado la gestión de los recursos humanos, sino que resulta crucial para que las empresas puedan cumplir sus objetivos y metas (Vargas et al., 2018).

De acuerdo con Cerpie (2017), la comunicación interna es un proceso a largo plazo, pero cuando se busca alcanzar resultados en el corto plazo, inicia el reto de la comunicación de los líderes de la organización. De este modo, el autor sostiene que el líder desempeña en la comunicación interna las siguientes funciones:

- Brindar confianza para que los colaboradores depositen sus miedos y dudas, esto implica que el líder debe tener capacidad para resolver los problemas o cuestionamientos del equipo de trabajo.
- Escuchar a los colaboradores sin tomar los desacuerdos laborales como personales.
- Lograr la sinergia entre los diversos procesos procurando evitar el retroceso en los equipos de trabajo.
- Comprender que la planificación de las comunicaciones internas no incluye la espontaneidad, por ello la planeación no debe dar lugar a malentendidos o ruidos en la operación y motivación del equipo de trabajo.
- Saber comunicar y coordinar efectivamente a sus equipos.
- Involucrar a los trabajadores en el planeamiento estratégico para promover la innovación y el cambio.
- Incentivar a los colaboradores a que se enfoquen en una o dos metas importantes.
- Transmitir y recibir el feedback para escalar información relevante hasta los niveles superiores.

Según Sánchez, citado por Orozco y Mahecha (2016) existen cuatro estilos de liderazgo en el entorno organizacional, los cuales se clasifican según el nivel que presentan en dos características: énfasis en las personas y énfasis en las tareas.

Figura 4*Estilos de liderazgo*

Nota. Elaboración propia a partir de Sánchez, citado por Orozco y Mahecha (2016).

Esta clasificación se presenta en un cuadrante de dos ejes, cuyas escalas van desde 0 a 10, donde el eje X mide el énfasis en las tareas y el eje Y mide el énfasis en las personas. Los ejes divididos en el nivel intermedio (valor de 5) establecen cuatro cuadrantes que permiten identificar el estilo de liderazgo presente en la organización según la realidad de la empresa, los cuales en base a Orozco y Mahecha (2016) se detallan a continuación.

- Estilo indiferente: se define por la permisibilidad que presentan los niveles superiores con sus colaboradores, acompañado de un bajo énfasis en la planificación de objetivos, procedimientos y actividades que se deben ejecutar. Las decisiones de los líderes que presentan un estilo indiferente son poco estructuradas.
- Estilo tecnicista: se reconoce por la baja consideración que presentan los niveles superiores respecto a la opinión de sus colaboradores. Sin embargo, los niveles superiores presentan un mayor énfasis en los resultados, mediante el enfoque en la planificación de objetivos, procedimientos y actividades, siendo más autócratas.
- Estilo sociable: se caracteriza por la consideración que presentan los niveles superiores respecto a los niveles inferiores, considerando las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones. Sin embargo, presenta un bajo énfasis en la planificación de objetivos y actividades que se deben ejecutar.

d) Estilo sinérgico: en este estilo existe una alta participación de los niveles superiores con énfasis en el trabajo en equipo, la opinión de los niveles superiores y colaboradores son consideradas en la toma de decisiones. Además, los niveles superiores muestran un alto énfasis por la planificación estratégica de la organización.

Por otra parte, García (2018) resalta el rol fundamental que tiene el líder en las organizaciones al transmitir la cultura a todos sus miembros a través de acciones que demuestran el compromiso, para así involucrarlos con la misión y visión permitiendo alcanzar los objetivos establecidos dentro de la empresa.

Los líderes que están en constante desarrollo y buscan la consecución de la misión y visión son los que persiguen la excelencia ya que mediante sus acciones y actitudes desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización consiga el éxito (Membrado, 2007).

Los líderes también deberían proporcionar una estructura que facilite el cumplimiento de la misión y visión, esto se consigue a través de una implantación de gestión de procesos. Esta gestión consiste en establecer una organización de carácter horizontal, en la cual se puedan implementar procesos y actualizar las políticas y estrategias. Este proceso debería permitir el desarrollo de planes estratégicos adaptables a los cambios del entorno (Membrado, 2007).

Asimismo, la efectividad del liderazgo se puede medir por medio de la dirección de la organización. Esta debería verificar el cumplimiento de sus acciones, así como el nivel de conocimiento e interiorización de la cultura de la empresa entre los colaboradores. Para lograrlo, será necesario obtener la información por medio de los canales anteriormente mencionados, la cual será analizada constantemente por el equipo directivo para que de acuerdo a los resultados se evalúe si es necesario modificar los planes que ya están puestos en marcha (Membrado, 2007).

2.1.5 Identidad corporativa

Las organizaciones tienen bienes tangibles e intangibles. Por ejemplo, la identidad corporativa es un bien no tangible. Para Costa (2012), la empresa tiene cuatro puntos cardinales: la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen, donde señala a la identidad como el ADN o “ser” de una empresa, la cual la hace única; y a la cultura, como el “hacer”, es decir el actuar de la empresa con su interior y la sociedad.

La identidad es el conjunto de características, atributos y personalidad de una empresa. Los autores Pérez y Rodríguez del Bosque (2014) plantean el concepto de identidad a través

del enfoque de Hatch y Abratt. El primero, se orienta hacia el campo del comportamiento organizacional, en el que se vincula la percepción, el sentir y la cognición del colaborador con respecto a su lugar de trabajo; además, busca responder a la pregunta ¿quiénes somos como empresa? El segundo enfoque concibe a la identidad organizacional como una respuesta al cómo queremos que otros nos perciban como empresa y lo define como un conjunto de características que producen una individualidad y diferenciación de la organización.

Por su parte, Capriotti (2010) menciona que el concepto de identidad corporativa está ligado a dos enfoques. El enfoque hacia su diseño, es decir relacionan a la identidad con sus elementos gráficos, colores, etc. El otro, ligado al ámbito organizacional donde su distinción no se basa en elementos visuales, sino que entran a tallar las creencias, los valores y rasgos principales que lo diferencian.

Por lo tanto, al hacer una recopilación de información sobre la identidad corporativa, pude conocer que los primeros aportes estaban enfocados hacia una identidad reconocida por su diseño, es decir por su logotipo, estilo, colores, etc. Conforme fue evolucionando la comunicación organizacional también fueron actualizándose las teorías hasta llegar a una definición más completa como lo detallan los siguientes autores.

Brandolini y Gonzáles (2009) consideran a la identidad corporativa como una parte necesaria para la empresa y la define como la suma de características particulares que identifican a la organización y que permite distinguirla de otras. Comprende la forma de hacer, de interpretar y de enfrentar las diversas situaciones que se presentan de manera cotidiana en el ámbito empresarial. Principalmente, la identidad se expresa a través de la cultura organizacional, la visión, misión y valores corporativos que promueve la empresa y el patrón de comportamientos que la caracterizan.

Por su parte, Bic Galicia (2011) tiene una visión global sobre la identidad corporativa ya que considera que esta comprende la esencia de la empresa expresada mediante su presencia, actuaciones y manifestaciones. Además, el autor afirma que la identidad corporativa puede dividirse en dos componentes:

- a) Identidad conceptual: Los aspectos que permiten definir la identidad conceptual son: la visión, misión, filosofía, ética de la empresa o responsabilidad social.
- b) Identidad visual: Los aspectos que permiten definir la identidad visual son el logo, tipografía, códigos cromáticos. Esta identidad comprende desde el diseño del papel corporativo hasta el diseño del uniforme o señalética de una oficina.

Para concluir, se entiende entonces que la identidad corporativa no es solo una imagen gráfica, sino que engloba la personalidad y el ser de una organización, es decir que está

conformada por comportamientos y valores que crearán una imagen de la organización frente a su público de interés.

2.1.5.1 La filosofía corporativa. Para que una empresa trascienda debe contar con una filosofía; es decir, una misión, visión y valores. Capriotti (2010) considera que la filosofía corporativa es un elemento que forma parte de la identidad corporativa y la define como la concepción global de la organización fijada por los directivos para alcanzar metas, tomando como referencia: los valores, creencias y normas de la organización.

Este autor también manifiesta que en principio, la filosofía debería ser instaurada por el fundador de la organización, ya sea porque dispone textualmente las pautas a seguir o porque las muestra a través de sus acciones y liderazgo. Pero, en muchas ocasiones es la gerencia quien se encarga de plantear las guías de comportamiento de la organización en función de lo que cree correcto para llevar a la empresa al éxito.

De acuerdo a Capriotti (2010), la filosofía empresarial tiene las siguientes definiciones:

- Misión corporativa: abarca el negocio o tipo de actividad que realiza la organización. Es decir, hace referencia a lo que se dedica la organización y cómo pretende conseguir lo establecido en su visión.
- Visión corporativa: es el enfoque que la organización tiene a futuro, aquí se señala hacia dónde quiere llegar.
- Valores centrales: son la representación del cómo se hace. Aquí entran dos tipos de valores, los profesionales que están presentes al momento que se necesita planificar y dar a conocer los servicios; y los valores de relación que dirigen las interacciones de los públicos tanto internos como externos.

Siguiendo esta línea, el autor considera que la filosofía corporativa debería ser desarrollada, conversada, acordada y compartida por los directivos quienes a su vez deberían estar convencidos de lo importante y necesario que es aplicarla adecuadamente.

Por último, si la filosofía corporativa representa en líneas generales lo que la organización quiere llegar a ser, la cultura corporativa representará lo que la organización hace para lograrlo.

2.1.6 Cultura corporativa

En la actualidad, los grandes directivos de las empresas le están dando más valor a la gestión de los intangibles, en el caso de la cultura corporativa, han identificado que crear un sentido de pertenencia en los colaboradores influye no solo en la mejora del ambiente laboral, sino que representa una mayor eficiencia y productividad en el logro de los objetivos.

La cultura corporativa es un conjunto de valores, supuestos, comportamientos, políticas y creencias que se hace visible con el lenguaje, los símbolos, mitos, comportamientos y constituye un marco de referencia para todo lo que se hace y se piensa en la empresa. Además, es un proceso que es compartido por todos los miembros de la organización (Brandolini y González, 2009)

Para Gómez (2007), la cultura corporativa es aquella característica que identifica a una empresa donde se integra los valores, actitudes, creencias y conductas entre los miembros con respecto al trabajo dentro de la misma. Asimismo, es el reflejo de lo que se hace, cómo se realiza y quién se involucra en hacerlo, que se identifican a través de historias, normas y actitudes de participantes.

Por otra parte, Rodríguez (2008) la define como “un conjunto de procesos interrelacionados: estilo de liderazgo y comportamiento, reglas y políticas, estructura organizacional, selección, formación y desarrollo, recompensas y reconocimientos, entorno físico, comunicación interna, definición de objetivos, modelos de negocio, modelo de actividad, etcétera. Esta suma de procesos aplicados al día a día de trabajo define el entorno organizativo, que es el que construye y refuerza la cultura corporativa” (p. 115).

Se entiende entonces que la cultura corporativa es un conjunto de características y conductas propias de la empresa las cuales se ven reflejadas a través del comportamiento sus miembros y este comportamiento refleja el ser de la compañía.

Para Vargas et al. (2018), citando a Morgan (2002), la organización puede ser vista como máquina, sistema, cultura, sistema político, como flujo y como un instrumento de dominación.

Desde un punto de vista organizacional, Chiavenato (2009) entiende la cultura como las normas informales que no están escritas en la empresa, pero permiten direccionar el comportamiento diario de los colaboradores de la organización y dirigen sus acciones a la ejecución de los objetivos organizacionales. Asimismo, refiere que la cultura organizacional es el reflejo predominante en la mentalidad de la empresa que no es palpable sino se percibe por medio de sus efectos y consecuencias, en ese sentido se propone un iceberg, conformado por aspectos formales y visibles, y aspectos informales y ocultos:

- a) Aspectos formales y visibles: Son componentes visibles y observables que están orientados a los aspectos organizacionales y de tareas cotidianas, Chiavenato (2009).
 - Estructura organizacional
 - Títulos y descripción de puestos

- Objetivos y estrategias organizacionales
 - Tecnología y prácticas organizacionales
 - Políticas y directrices de personal
 - Medidas financieras
 - Métodos y procedimientos de trabajo
 - Medidas de productividad
- b) Aspectos informales y ocultos: Son componentes invisibles y ocultos, que se relaciona con las emociones, que se orientan a los aspectos psicológicos y sociales. (Chiavenato, 2009)
- Patrón de influencia y poder
 - Sentimientos y normas grupales
 - Percepción y actitud de la persona
 - Valores y expectativas
 - Relaciones afectivas
 - Patrones de interacciones formales

Por otro lado, aunando en la misma línea de investigación de Chiavenato (2009), establece que la comparación de un Iceberg está relacionado con varios estratos que son necesarios considerar para tener conocimiento de la cultura organizacional, cuando mayor es un estrato mayor es la dificultad de transformar la cultura de la organización. Los estratos a tener en cuenta son cuatro:

- a) Mobiliario y equipo: En este estrato se toma en cuenta la tecnología, los locales e instalaciones, productos y servicios.
- b) Patrones de comportamiento: Aquí se comprende las tareas, procesos de trabajo, las normas y reglamentos.
- c) Valores y creencias: Este se enfoca en lo que las personas dicen o hacen de manera diaria, también se establece las estrategias y objetivos.
- d) Suposiciones básicas: En este se considera las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, concepto de la naturaleza humana, prejuicios predominantes.

De acuerdo a estos conceptos, se puede decir entonces que tanto la cultura organizacional como la empresarial, son el reflejo de la mentalidad, normas, filosofía y valores de trabajo que abarca a todos los integrantes que se desenvuelven en el espacio de una organización.

2.1.7 El responsable de la comunicación interna

Si bien la comunicación interna es considerada como una herramienta de gestión muy favorable para el *management*, aún no se ha definido cuál es su área de desarrollo dentro del ámbito corporativo. Tal es así que, el departamento que toma este compromiso varía en cada empresa: Relaciones Institucionales, Imagen, Recursos Humanos, Marketing, Comunicación, entre otros (Brandolini y Gonzáles, 2009).

Los autores Cuenca y Verazzi (2019) coinciden que la comunicación interna como función dentro de una estructura de trabajo aún no ha sido completamente definida, “el rol de responsable de Comunicación Interna es uno de los puestos de más reciente creación en las empresas y suele estar emplazado en otras direcciones” (p. 30).

Si bien aún no existe un acuerdo sobre cuál debería ser la posición del responsable de comunicación interna dentro del organigrama, de acuerdo con Cuenca y Verazzi (2019), en países como Latinoamérica, la comunicación interna forma parte del área de Recursos Humanos mientras que en países anglosajones, pertenece a los departamentos de Comunicación.

Desde este punto, cuando la comunicación interna forma parte de Recursos Humanos, se tratan temas que implican a los colaboradores es decir, salen al frente aspectos como cultura, valores, talento, reconocimiento, clima laboral, etc. Mientras que si se gestiona por el departamento de Comunicación, se tratarán temas en relación al giro económico y social del negocio. Por lo tanto, independientemente de quién esté a cargo de esta función, el éxito dependerá de la actitud de la alta dirección, su compromiso y de cuánto y cómo realicen su gestión. En otro rango, es decir, en pequeñas y medianas empresas, todavía son los gerentes, directores o los dueños los que asumen las labores particulares de los encargados de comunicación interna (Cuenca y Verazzi, 2019).

Del mismo modo, así como se puede encontrar en distintas áreas también puede ser reconocida por diferentes nombres y no solo porque se pone en consideración culturas y países diferentes sino por la propia comprensión y magnitud que la organización hace del cargo. Aljure (2015) enfatiza que dentro de las denominaciones está jefe, encargado de comunicaciones o gerente de comunicación corporativa, prensa, marketing, Dircom, entre otros.

El Director de Comunicación (Dircom) o responsable de comunicación como puesto de trabajo aún es nuevo, Costa (2009) lo define como el profesional que dirige a un equipo de colaboradores especializados en las políticas comunicativas y en el plan estratégico de comunicación creando y coordinando la emisión de mensajes, tanto para públicos internos como externos, a través de medios propios o contratados.

Un Dircom desde el punto de vista teórico debería ser el responsable de garantizar que se realice un plan estratégico de comunicación y que se ejecute según lo definido. Además, puede ser quien dirija algunos procesos, programas o herramientas de comunicación tales como el gabinete de prensa, proyectos, imagen, entre otros. Sin embargo, habrá también empleados y áreas de la compañía que por sus funciones participarán en la ejecución de un plan estratégico de comunicación (Aljure, 2015).

En el marco de la comunicación estratégica, el Dircom sería el responsable de dirigir e integrar las herramientas de comunicación y de realizar una gestión de los intangibles por medio del monitoreo del plan estratégico de comunicación, diseñado de acuerdo a las políticas de la empresa y pensado con el fin de reforzar la imagen global de la compañía y de fortalecer su reputación considerando las expectativas de los *stakeholders* (Costa, 2009).

Finalmente, resulta primordial incorporar a la comunicación interna dentro del organigrama de la empresa, designar recursos, presupuesto y además, preparar un plan integral que se identifique con los objetivos económicos y productivos que se quieren alcanzar (Brandolini y Gonzáles, 2009). Por ende, la comunicación interna requiere un adecuado diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación para que cumpla realmente con su propósito.

2.2 La planificación estratégica

Para que las empresas logren sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, deben diseñar una efectiva planificación. En ese sentido, se ha recopilado el aporte de diferentes autores con respecto a la definición global de la planificación estratégica, su desarrollo y su aplicación en ámbito de la comunicación. Antes de ello, será importante conocer lo que es una estrategia.

De acuerdo a García et al. (2017, p. 17), las estrategias son “las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y la hipótesis y escenarios sobre la evolución futura”.

El término “estratégico” en un plan viene implícito en su definición es decir, la estrategia es el conjunto de acciones planificadas en un tiempo determinado que se realizan para la obtención de un determinado fin (Aljure, 2015).

Por su parte, Matilla (2017) define la estrategia como una forma de conocimiento que busca cumplir con los objetivos, a través de mecanismos que responden al “cómo” lograrlos. Asimismo, la principal característica de la estrategia es la forma con la que se hace cargo de su objeto, en otras palabras “el decir de un hacer”.

Las empresas que compiten entre sí lo hacen según una estrategia. Esta estrategia puede desarrollarse de manera explícita por medio de un proceso de planificación, o implícita, debido a la interacción de las áreas funcionales (Membrado, 2007).

Sea cual sea la forma en que se desarrolle la estrategia, esta será el grupo de acciones planificadas y fijadas a futuro que se enfocan en alcanzar los objetivos y posicionar a la organización por encima de sus competidores.

De acuerdo a Libaert (2005), la planificación se desarrolla a través del análisis de la empresa en el contexto de su entorno desarrollando las siguientes interrogantes, ¿Cuál es la evolución de su aspecto económico y financiero?, ¿Cuál es la evolución de su mercado?, también se considera saber sus debilidades y fortalezas, ¿Cuáles son las desventajas y ventajas que presenta? Por ello, todo esto se utiliza como base para la aplicación de un plan estratégico que debe tener objetivos y medios de acción.

Dicho de este modo, el proceso general de planificación comienza cuando los directivos de la organización piensan en enfrentar las adversidades que se presentan a futuro y en lo que quieren lograr, por eso es necesario que orienten sus esfuerzos hacia la consecución de metas realistas y para lograrlo será necesario que lo ejecuten por medio de un proceso de planificación.

La planificación estratégica es aquel proceso que permite formular y ejecutar estrategias dentro de la organización con el único fin de insertarlas y tomar posición para un mejor futuro tomando decisiones razonables. Por otra parte, Chiavenato (2016) la considera también como el grupo de hechos agrupados, que se basan en un análisis y diagnóstico aplicados a una situación que busca alcanzar un objetivo con buena toma de decisiones.

Desde una perspectiva global, la planificación se define como un grupo de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo bajo una evaluación previa de la situación para así tener seguridad de las acciones que se van a realizar (Aljure, 2015).

Por lo tanto, se entiende que la planificación estratégica engloba a todas las áreas de la empresa y ayuda a determinar las estrategias y los medios de acción. Además, es el proceso que permite construir un puente entre la situación real de la organización, la cual se obtiene mediante un diagnóstico, y el futuro deseado, el cual se plasmaría de manera escrita en un plan estratégico.

2.2.1 La planificación estratégica de la comunicación

La denominación “corporativa” que se le atribuye a la planificación estratégica surge por la necesidad de que los planes de todas las unidades y áreas de la empresa (marketing,

recursos humanos, desarrollo, etc.) estuviesen incorporados a un plan general (Fernández, 2004).

Por lo tanto, si la organización se enfoca en el área de comunicación y tiene como objetivo generar una mayor fidelización por parte de su público interno, será necesario que realice una adecuada planificación estratégica de comunicación interna.

“La planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo el proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados” (Sánchez, 2015, p. 1).

Complementando esta definición Kouss (2015), agrega que el plan de comunicación interna son todas las estrategias y acciones que se pone en curso durante un periodo de tiempo determinado que permita cumplir con los objetivos trazados de manera anticipada por la alta dirección de la empresa.

Según Aljure (2015), la planeación estratégica de la comunicación es proceso de análisis de la situación, donde se establecen los objetivos de comunicación, se especifican los procesos, canales, acciones operativas y tácticas que son fundamentales para alcanzar los objetivos planteados.

Por otra parte, Endara (2010) señala que para llevar a cabo una correcta planificación estratégica de comunicación (PEC) se debe considerar cuatro pasos fundamentales como es la investigación, planeación y programación, implementación del plan estratégico de comunicación y evaluación. Además, se debe implementar ocho fases en las que se considera:

- Análisis de la empresa.
- Estudios del sector (mercado y competencia).
- Objetivos espacio/ temporales de la empresa.
- Destinatarios principales y sus necesidades de información.
- Planteamiento básico de comunicación.
- Mix de comunicación (selección de medios).
- Calendario para todas las acciones.
- Presupuesto.

Aljure (2015) hace referencia al plan estratégico como el fruto del proceso de planificación de la organización se consigue el plan maestro en el cual los ejecutivos recolectan información sobre las decisiones estratégicas que se adoptarán para los siguientes años. Por lo tanto, toda comunicación requiere de una planificación estratégica para que los mensajes sean efectivos y entendidos por sus públicos.

2.2.2 El plan estratégico de comunicación interna

Un plan estratégico es un documento que resume la situación tanto actual como a futuro de la empresa en sus aspectos económicos, estratégicos y organizacionales (Loayza, 2012).

Por su parte, Marciniak (2013) define al plan estratégico como “una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura)” (p.1).

Aljure (2015), conceptualiza al plan estratégico de una empresa como un plan maestro en el cual los directivos evalúan la situación de la empresa y toman decisiones estratégicas lo que permitirá hacer una empresa más competitiva y podrá satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders.

El plan estratégico está dirigido a diferentes *stakeholders*, tal como lo menciona la Universidad Pública de Navarra (2016). Los objetivos, el mensaje y los medios de la comunicación para alcanzar un público objetivo son distintos porque depende del grupo de interés a considerar.

Por lo tanto, para tomar la decisión de implementar un buen plan estratégico primero se debe conocer la situación actual de la organización, esto permitirá saber dónde está por lo tanto será más claro saber hacia dónde se quiere dirigir y cuáles son sus objetivos para luego definir, a través de una estrategia, cómo logrará conseguirlos.

En el apartado anterior se detallaron las etapas para elaborar un plan estratégico en la empresa, a partir de este plan estratégico global se derivan diferentes planes para los diversos ámbitos organizacionales, es por eso que si lo que se busca es mejorar y fortalecer la relación con el público interno, será necesario aplicar el plan estratégico de comunicación interna, el cual implica una serie de pasos que le permitirán diagnosticar y dar soluciones mediante tácticas que facilitarán lograr los objetivos establecidos.

Para Aljure (2015), el plan estratégico de comunicación es un documento que se origina como resultado del desarrollo de una planeación estratégica de comunicación que en cualquier tipo de formato, especifica:

- Diagnóstico.
- Objetivos de comunicación.

- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos al público identificado, con la finalidad de alcanzar los objetivos de comunicación establecidos.
- Presupuestos, indicadores y cronogramas.

Asimismo, Aljure (2015), manifiesta que el plan estratégico de comunicación no solo se plantea para una temporalidad de tres a cinco años, sino que también puede ser aplicado periodos de diferente duración, como un mes, un trimestre, seis meses o un año sujeta a las medidas de control por parte de la empresa.

De acuerdo al sentido que se le quiere dar a la investigación, una buena relación entre el público interno se verá reflejado en una mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y un mejor clima laboral. Para cumplirlo, Brandolini y González (2009) consideran que el éxito de una estrategia de comunicación tiene como punto de partida un plan de comunicación interna debidamente diseñado y realizado.

Por lo tanto, para la creación de la propuesta del presente estudio se tendrá como referencia las instancias de pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, para la elaboración del plan estratégico de comunicación, sugeridos por Brandolini y González (2009) en su libro “Comunicación Interna”.

2.2.2.1 Etapas para elaborar el plan estratégico de comunicación interna. Para los autores Brandolini y González (2009), el buen desarrollo de las comunicaciones internas debería basar su gestión en cinco instancias que van encadenadas:

2.2.2.1.1 El pre-diagnóstico. La etapa inicial, la del prediagnóstico, es el primer acercamiento que se tiene con la empresa el cual servirá como base para el proceso de auditoría, este acercamiento puede ser por medio de un referente o un contacto, el cual revelaría información que servirá para detectar si existe alguna deficiencia con respecto a su comunicación interna.

En esta primera etapa se conoce la historia, el personal que labora, el sector en el que se desenvuelve, la competencia, organigrama, su misión, visión y valores; así como también, el funcionamiento del sistema de comunicación, información que será fundamental para el proceso de auditoría.

2.2.2.1.2 El diagnóstico. Para Sainz De Vicuña (2015) el diagnóstico, en todos los ámbitos profesionales, se define como: “la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse conclusiones y definir una estrategia concreta” (p. 119).

En esta etapa se aplica un elemento de medición que servirá para revelar el estado de la comunicación interna dentro de una organización o empresa y a través de este resultado se

podrán establecer las acciones para ser abordadas dentro del plan (Brandolini y González, 2009). Dicho por el mismo autor, “el diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado” (p. 45).

Estas herramientas de medición pueden ser cualitativas o cuantitativas y se califican de acuerdo a su amplitud:

Figura 5

Tipos de diagnóstico de la comunicación interna de una empresa

Tipos de diagnósticos	
Amplios	1.- Investigación de clima interno.- Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el clima de la compañía.
	2.- Auditoría de comunicación interna.- Evalúa las estrategias de comunicación y el nivel de efectividad con que circulan los mensajes.
Específicos	3.- Awareness.- Es de menor alcance únicamente analiza un tipo de canal.
	4.- Readership.- Releva el interés de los colaboradores sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados.

Nota. Recuperado de Brandolini y Gonzáles, 2009 (p.49)

Sumado a lo anterior, Libaert (2005) considera como elemento de medición a la auditoría, con la cual se puede establecer un diagnóstico que responderá a las necesidades identificadas en el plan de comunicación interna.

Así pues, el diagnóstico se puede realizar de dos formas: a través de una consultora externa especializada en temas de comunicación o por medio de la oficina de comunicación interna de la empresa u organización (Elías y Mascaray, 2003).

2.2.2.1.3 La planificación. Brandolini y González (2009) describen que, para llegar a esta instancia de planificación, primero se necesita establecer el diagnóstico y sus resultados ponerlos en consideración para plantear un plan estratégico de comunicación. Además, consideran que como punto de partida se deben establecer los objetivos que se pretenden lograr con el plan de comunicación; en otras palabras, establecer un manual de acción que evite el trabajo ineficiente.

Cabe señal que en esta parte previa a la planificación existen dos elementos claves que se deben definir: la estrategia y la táctica.

Se define a la estrategia como aquel punto que indica donde se quiere llegar, las metas que se desean alcanzar; en otras palabras, es el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en un momento del tiempo. Por otra parte, se debe establecer la táctica como un método que permita conseguir estas metas. Esto se puede lograr mediante:

a) Objetivos

Para Libaert (2005) “el objetivo es el elemento central del plan de comunicación” (p.133). El objetivo es la contribución para poder cumplir con lo planteado, dicho de otra manera, son las metas que se quieren alcanzar (Bandolini y Gonzáles, 2009).

Para los autores anteriormente mencionados, los objetivos del plan de comunicación deben cumplir las siguientes características para ser óptimos:

- Tienen que ser específicos y estar bien definidos para evitar confusiones y así poder atribuir a cada uno de ellos acciones precisas. Es importante que los objetivos sean específicos porque depende de ellos para realizar una buena estrategia y táctica que permita alcanzar los resultados.
- Deben ser medibles y medibles con el único fin de demostrar su validez, que se puede expresar en porcentajes y cifras.
- Tienen que ser realistas y alcanzables, es decir que con esfuerzo y trabajo bien realizado pueda llegarse a la meta, aunque ello no signifique que sean objetivos sencillos de cumplir.
- Deben ser aceptables y coherentes, o sea debe ir de la mano con la visión, misión y valores de la compañía; así como también, con el plan de negocios y la gestión empresarial, es ideal que se promuevan estos valores como plan de una cultura organizacional.

También señalan que se debe tener en cuenta tres objetivos del plan de comunicación interna:

- Aportar valor al negocio.
- Optimizar la comunicación interna.
- Fortalecer el sentido de pertinencia de toda la compañía.

b) Estrategias y tácticas

Según coinciden los autores Brandolini y González (2009) y Elías y Mascaray (2003), la definición de estrategia remonta sus orígenes a los artes de la guerra, ya que era conocida por ser una herramienta para dirigir operaciones militares. Sin

embargo, con el tiempo su significado ha trascendido al mundo empresarial hasta llegar a ser utilizado en la práctica.

Matilla (2017) define la estrategia como una forma de conocimiento que busca cumplir con los objetivos, a través de mecanismos que responden al “cómo” lograrlos. Asimismo, la principal característica de la estrategia es la forma con la que se hace cargo de su objeto, en otras palabras “el decir de un hacer”. Así pues, se entiende la estrategia como el mecanismo para alcanzar los objetivos, teniendo claro los fines y la intencionalidad. Asimismo, la estrategia permite a las empresas optimizar sus recursos y aumentar la eficacia en las acciones emprendidas (Elías y Mascaray, 2003).

Para Clausewitz, citado por Elías y Mascaray (2003), “la estrategia escoge el terreno del combate, el momento y las fuerzas a utilizar para conseguir el triunfo. La colocación anterior al combate condiciona el éxito mucho más que la táctica que se limita a fijar la conducta a seguir durante el mismo combate” (p. 98).

La táctica es la puesta en práctica de la estrategia para alcanzar los objetivos. Las tácticas se encuentran por debajo de la estrategia y se describen como momentos de la estrategia; es decir, son las acciones puntuales que gestionan el cómo hacerlo en situaciones concretas (Brandolini y González, 2009).

c) Mensajes Clave

Libaert (2005) define al mensaje como “el núcleo duro de los discursos de la empresa (p. 161)”. Según el autor, el mensaje además de constituir la estructura de los discursos es el encargado de proporcionar dirección y coherencia al plan de comunicación.

Los mensajes clave son un tema central establecido por la gerencia como prioritarios para la industria. Son asuntos centrales que guían hacia la orientación estratégica de la organización, donde todos los empleados deben entenderlos y aplicarlos en el trabajo diario para lograr los objetivos corporativos (Brandolini y González, 2009).

A raíz de ello, se considera a la comunicación de los mensajes clave como fija y constante, por lo que todo líder debería tener en agenda. Los mensajes clave se deben planificar de manera semestral o anual, y frente a circunstancias de crisis se definen nuevos y se ponen en circulación, siendo necesario que lleguen a todos los niveles de la organización (Brandolini y González, 2009).

2.2.2.1.4 La ejecución. Brandolini y González (2009) mencionan que el plan de comunicación interna se puede conseguir a partir del respaldo de los directivos de la industria y las adecuaciones de la comunicación interna. Es necesario mostrar el plan de comunicación interna a todo el público de interés incluidos en la comunicación. Para tener una buena política de comunicación interna se requiere:

- Contar con respaldo de la dirección.
- Alinearse con las políticas corporativas.
- Tener un cambio cultural.
- Mantener una comunicación de involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio.
- Optimizar los recursos y flexibilidad para los cambios.
- Adaptar y asimilar los canales de comunicación interna.
- Tener técnicas de control y evaluación.
- Llevar un registro de los resultados.

2.2.2.1.5 El monitoreo y la evaluación. En esta etapa se efectúan herramientas de medición para verificar la evolución de las acciones implementadas en el plan estratégico de comunicación. Este monitoreo cumplirá también como diagnóstico porque permitirá corregir y adaptar el plan de acuerdo a la realidad que se este presentando en ese momento, de esta forma se podrá garantizar el logro de los objetivos establecidos. En esta instancia se evaluará continuamente los cambios de actitud y la adaptación que están teniendo los empleados frente a las acciones ejecutadas.

2.2.2.2 Públicos de interés. El plan estratégico esta dirigido a diferentes grupos de interés, tal como lo menciona la Universidad Pública de Navarra (2016), los objetivos, el mensaje y los medios de la comunicación para alcanzar un público objetivo son distintos porque depende del grupo de interés a considerar, por ende para la elaboración de un plan de comunicación interna, es preciso definir los objetivos específicos para los grupos de interés.

Por otro lado, Contreras y Matos (2015), establecen que los grupos de interés que participan en el entorno de la empresa dentro del plan de comunicación son:

- Clientes: La razón de ser de las empresas, ellos permiten que la empresa continúe o desaparezca del mercado por el poder de compra que tienen en la adquisición de productos o servicios.
- Competidores: Se considera rivales de la empresa al momento de obtener recursos y clientes.

- Proveedores: Proporcionan insumos y recursos de calidad la empresa para que puedan ofrecer a sus clientes.
- Política sectorial: Sector al que pertenece la organización, se establece las normas, directrices, comportamientos específicos, etc.
- Tecnología adecuada: Disponer de tecnología adecuada para el modelo de negocio al cual está dedicada la empresa.
- Trabajadores: Personas encargadas de realizar funciones en beneficio de la empresa, así cumplir con los objetivos trazados en el corto y largo plazo.



Capítulo 3 Una aproximación a la empresa

3.1 Análisis del sector y contexto

Cabrera (2018) manifiesta que el sector casinos y máquinas tragamonedas en el Perú se caracteriza por la libre competencia, transparencia, honestidad y trato igualitario. Además, añade que este sector ha tenido un gran crecimiento a lo largo de los años, es por eso que ahora se encuentran tanto pequeñas y medianas empresas como multinacionales y nacionales, todas reguladas bajo la clasificación Industrial Internacional Uniforme de las Actividades Económicas (CIIU) de juego de Azar y Apuestas con código CIUU-9242.

La primera década de los años 2000 sirvió para afianzar, fortalecer y crear nuevas resoluciones sobre la explotación de este rubro, es así que en este periodo se crearon instituciones como la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas y se implementó el Sistema Unificado de Control en Tiempo Real (SCTR) de la mano de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), el cual ha permitido que 100% del sector de juegos de azar logre estar formalizado, fiscalizado, controlado y regulado todo el tiempo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

Este resultado se vio a partir de la promulgación de la ley N° 27153, “Ley que regula la explotación de los juegos de Casino y Máquinas tragamonedas”, efectuada el 09 de julio de 1999, modificada por ley N° 27796 promulgada el 26 de julio del 2002 y su reglamento aprobado mediante D.S.N° 009-2002-MINCETUR del 13 de noviembre del 2002, en la cual se establece en el Perú un tratamiento normativo integral y uniforme aplicable a esta actividad.

Por otro lado, en el año 2010 se volvió prioritario el crear un marco legal que persiguiera las actividades que fomentaban enfermedades como la ludopatía, una patología habitualmente asociada al sector de los juegos de azar. Por eso, es importante que no sólo exista una regulación que garantice el cumplimiento de las normas en cuanto a fiscalidad y competencia, sino que también es de vital importancia hacer obligatorio el cumplimiento del fomento de los hábitos de juego y consumo responsable.

Benavente (2019) manifiesta que los casinos y tragamonedas aportan con más de S/. 60 millones para el desarrollo del turismo, la artesanía e incluso al deporte nacional, pero estos aportes han disminuido por el impacto del coronavirus que afectó en gran proporción a la economía nacional.

En el marco de la pandemia, la industria del entretenimiento se ha visto seriamente afectada, los casinos y tragamonedas cerraron sus puertas desde que se anunció la primera

curentena y debido a su naturaleza, no tiene ninguna relevancia vital en la vida humana, por lo tanto su regreso a la apertura se ha visto postegado en varias oportunidades.

3.2 Historia de la empresa

Para conocer la realidad situacional de la comunicación al interior de la empresa de casinos Masaris, fue necesario realizar un primer acercamiento para conocer los lineamientos en los que se define su identidad, cultura, historia, organigrama, funciones y la situación en cuanto a su comunicación a nivel interno. Esta información se obtuvo previo a la pandemia del Covid-19 mediante una entrevista realizada a la jefa de Recursos Humanos de Masaris, Cecilia Castillo.

Masaris S.A. se fundó en Piura en 1995 y forma parte del grupo corporativo Rubi Gaming S.A.C. Este grupo empresarial fue creado por la familia Mustafá Aguinaga y está compuesta por cinco hermanos y socios. Desde 1997 a la actualidad, el conglomerado que corresponde a la razón social mencionada ha estado bajo la dirección del Sr. Basem Ricardo Mustafá Aguinaga, quien inició sus labores con 30 personas a su mando y ahora lidera un grupo con más de 900 colaboradores.

La gestión del director inició con la operación de cuatro salas ubicadas en Sullana, Piura, Paita y Talara; pero, con el paso del tiempo, la empresa ha llegado a aperturar 31 salas de entretenimiento en diferentes departamentos del Perú. De tal manera, están distribuidas de la siguiente manera (Tabla 2):

Tabla 2

Salas de Masaris en el Perú

Ciudad	Nº de salas
Piura	12 salas
Tumbes	1 sala
Chiclayo	2 salas
Lima	5 salas
Tarapoto	2 salas
Cajamarca	1 sala
Bagua Grande	1 sala
Bagua Chica	1 sala
Jaen	1 sala
Iquitos	2 salas
Pucallpa	1 sala
Trujillo	1 sala

Nota. Elaboración propia.

A partir de la prosperidad de la empresa de entretenimiento, Masaris se convirtió en la base de un holding empresarial que incursiona en diferentes sectores económicos con inversiones en hoteles, agricultura, inmobiliaria y automotriz.

Desde sus inicios, la empresa ha mantenido el objetivo de crear nuevas plazas de empleo y de fomentar el crecimiento y desarrollo del sector entretenimiento en el Perú. La expansión de sus salas y el objetivo que las gobierna, ha beneficiado a las ciudades en las que se encuentra ya que solo el sector de los casinos y tragamonedas aportan con más de S/. 60 millones para el desarrollo del turismo, la artesanía e incluso al deporte nacional (Benavente, 2019).

3.3 Identidad y cultura corporativa

La siguiente información fue brindada por la empresa:

- Misión: Masaris es una empresa que se dedica a brindar servicios de diversión y entretenimiento, busca que sus operaciones promuevan un crecimiento que genere riqueza, desarrollo y bienestar para el personal de la empresa, además de buscar la constante satisfacción de los clientes.
- Visión: Convertirnos en la marca de casinos y juegos de tragamonedas más reconocida de todo el país, ofreciendo un excelente servicio de entretenimiento (siempre a la vanguardia de lo último en tecnología), lo que permitirá satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Valores:
 - La integridad: La empresa promueve el desenvolvimiento de los colaboradores con base en normas éticas y valores. Además, se busca que las relaciones estén basadas en la confianza y el respeto.
 - Excelencia en atención al cliente: Para la empresa es una prioridad la satisfacción de los clientes, basándose en un enfoque prospectivo que busca anticiparse a sus necesidades.
- Políticas:
 - Puntualidad: Todos y cada uno de los trabajadores serán puntuales a la hora de ingreso al centro de labores; las azafatas 15 minutos antes, los operadores 15 minutos antes, los supervisores 30 minutos antes para que estén al tanto de las necesidades que puedan existir y comuniquen a los demás trabajadores.

- No existirán entre los trabajadores ningún tipo de relaciones amorosas ni de otra índole que no sean estrictamente laborales y amicales, para evitar peleas y situaciones indispuestas en general.
- El cliente siempre será lo primero, él es quien tiene la razón y se le ofrecerá lo mejor.
- Honradez, ya que siempre existirán casos en que los trabajadores estén tentados a sustraer fuertes cantidades de dinero ya sea del cliente o de la empresa.
- Los trabajadores deben mostrar compromiso y actitud a fin de darle buen trato a los clientes.

- Identidad Visual:

Figura 6

Logo Masaris



Nota. Inscrito con 512624-2012/OSD, el logotipo guarda motivos del medio oriente.

3.4 Organigrama de la oficina central de Piura antes del Covid-19

Hasta el 15 de marzo de 2020, la empresa de casinos Masaris contaba con un equipo de más de 900 personas que formaban parte de las 31 salas ubicadas en diferentes ciudades del Perú. Este personal está conformado por operativos como cajeras, azafatas, personal de seguridad, personal de mantenimiento y limpieza, así como gerentes, jefes y administradores.

Dentro de casino Masaris se encuentra la oficina central ubicada en Piura, en la cual se gestionan las estrategias, analizan los riesgos, plantean los objetivos y metas y dictan los lineamientos que deberán ser replicados para todas las salas de casino a lo largo del Perú.

El personal de esta oficina se divide en tres directivas: gerencia, jefaturas y administración. Hasta marzo, previo a la pandemia ocasionada por el brote de Covid-19, la oficina central contaba con 52 colaboradores distribuidos según organigrama (Figura 7). Debido a que las salas no estaban en funcionamiento porque debían seguir las medidas establecidas por el gobierno, se tuvo que hacer una reestructuración del

personal, quedando 24 trabajadores. Cabe resaltar, que para este estudio solo se tendrá en cuenta a colaboradores de la oficina central de Piura; es decir, gerencia, jefaturas y administración. Este estudio no incluye al personal operativo porque no estaban laborando cuando se hizo la presente investigación.

3.4.1 Organigrama de la oficina central de Piura frente a la reactivación

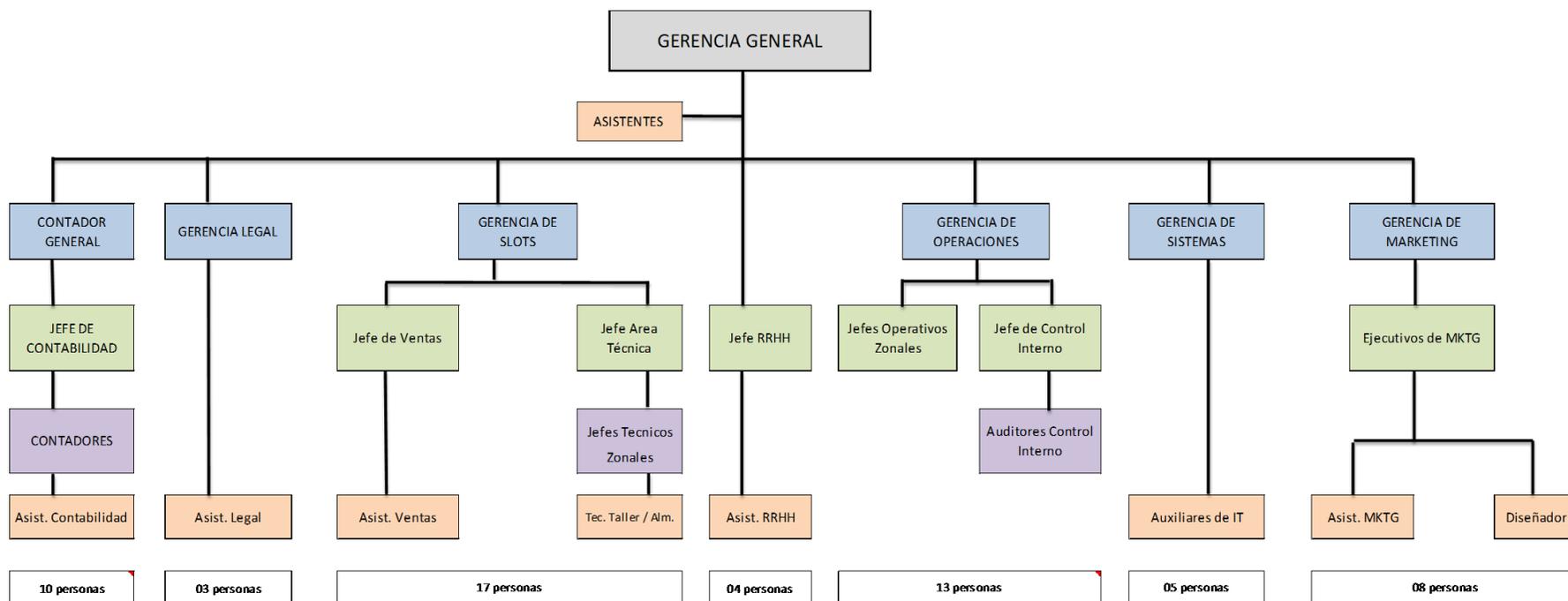
Luego de que se dictara el estado de emergencia el 15 de marzo de este año, todos los negocios, que no fueran de primera necesidad, se vieron obligados a cerrar sus puertas con la finalidad de evitar la propagación del virus. Dentro de este marco, se implementó el trabajo remoto bajo el Decreto Supremo N 10-2020-TR, el cual aplicaba a los trabajadores que, según la naturaleza de su trabajo, podían desempeñar sus funciones desde sus domicilios.

Bajo este escenario, los colaboradores que pertenecían a la oficina corporativa pasaron a ejercer sus funciones bajo la modalidad de trabajo remoto; sin embargo, ocho meses de cierre de operaciones generaron pérdidas tanto económicas como a nivel de personal de trabajo.

Es en este contexto que, luego de varias postergaciones, el 3 de diciembre fue aprobada la fase 4 de la Reactivación Económica en la que se le permitiría operar a los casinos y tragamonedas. Dadas las circunstancias, los colaboradores de la oficina central que aún ejercían sus funciones desde el trabajo remoto retornarían a laborar presencialmente. Este equipo conforma el nuevo organigrama el cual es objeto de estudio de la presente investigación (Figura 8).

Figura 7

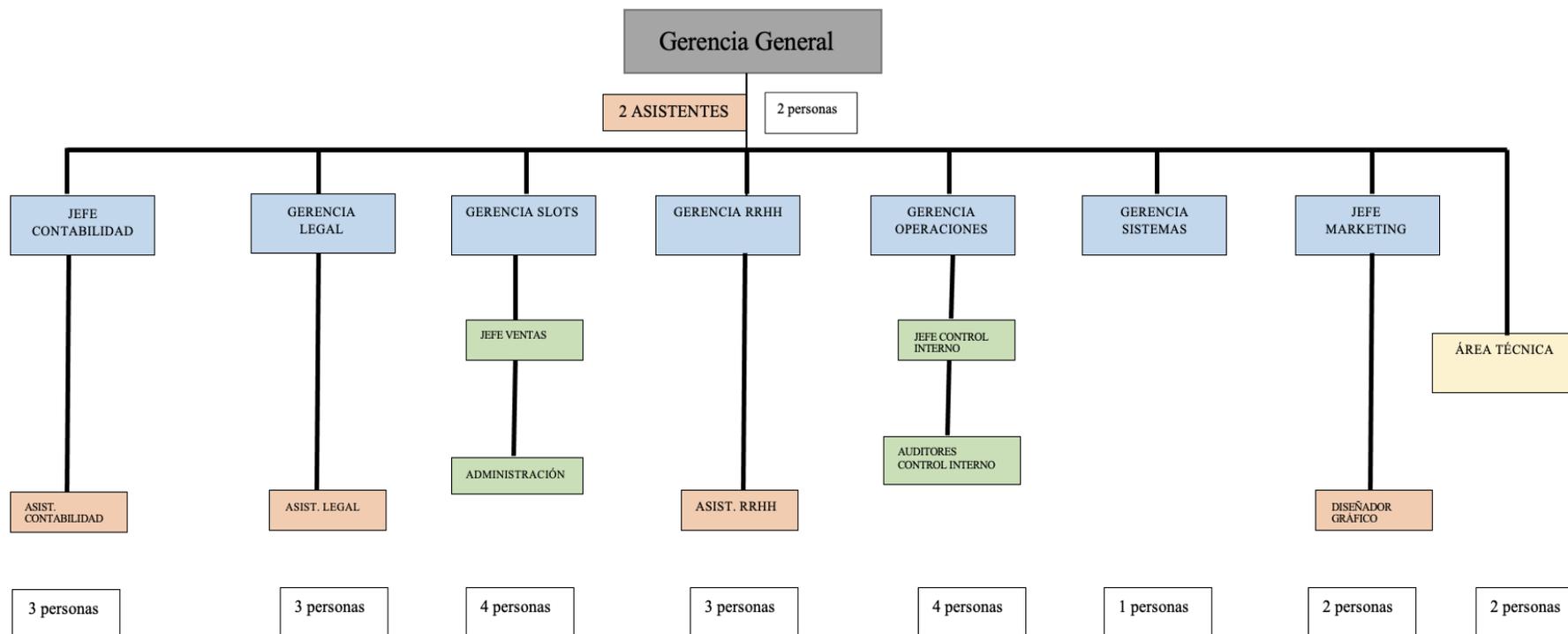
Organigrama oficina central de Piura antes del Covid-19



Nota. Elaboración propia.

Figura 8

Organigrama oficina central de Piura frente a la nueva reestructuración y reactivación



Nota.

Elaboración

propia.

3.5 Grupos de interés

3.5.1 Stakeholders internos

Con el fin de conocer mejor a Masaris, se definieron los siguientes *stakeholders* internos que girarán en torno al plan de comunicación para la empresa:

- Líderes de Masaris

Grupo conformado por todos los gerentes, jefes y coordinadores que se encargan de organizar los proyectos, definir las actividades, delegar tareas y buscar el crecimiento la compañía. Asimismo, son los responsables de motivar y dirigir a los colaboradores utilizando una buena comunicación con los empleados para lograr los objetivos y metas propuestas de la empresa. Este grupo también tiene el rol de comunicar de manera activa y clara las medidas y acciones que se tomarán para la reactivación de actividades y por lo tanto, el retorno progresivo de los colaboradores a oficinas.

- Directorio

Está conformado por los directivos y socios de Masaris cuya función se basa en dirigir y buscar soluciones sobre el crecimiento del negocio. En el caso del estado de emergencia, el sector entretenimiento se vió sumamente afectado por lo que fueron los responsables de velar por los intereses de los colaboradores y trabajar en búsqueda de su reactivación económica. Una vez activadas las fases, ellos serán los encargados de dictar los lineamientos a seguir en el protocolo para la reincorporación.

- Colaboradores de la oficina central de Casinos Masaris

Equipo de trabajadores que, antes del inicio del Estado a Emergencia, ejercían sus labores en la oficina corporativa de Masaris ubicada en Piura y que después del impacto económico del sector y el cierre total de las salas en todo el Perú, seguían ejerciendo sus funciones desde el trabajo remoto. Este grupo deberá ajustarse a la nueva realidad y aplicar de manera correcta los protocolos establecidos para el retorno a oficinas.

3.5.2 Stakeholders externos

En lo que respecta a las partes externas, la crisis sanitaria generó un cambio en las prioridades con respecto a los proveedores. Es por eso que en este apartado se describirá a los *stakeholders* de acuerdo a su nivel de afectación durante la pandemia y frente a la reactivación económica.

- El gobierno

La Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, que depende del Viceministerio de Turismo, es la autoridad competente en formular, proponer, supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las normas generales administrativas no tributarias de alcance nacional, que regulan y controlan la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas (Calisaya, Rocca, Tarazona, Kemmer, 2017).

Durante la crisis por el Covid-19, el Gobierno Central fue el principal *stakeholder* para Masaris debido a que esta entidad es la encargada de establecer las fases de reactivación económica y delimitar los protocolos para el funcionamiento de las empresas. El sector de entretenimiento estaba contemplado para la última fase sin embargo, ha sido la fase con más postergaciones.

- Proveedores de locales

El poder de negociación que se tenía con este grupo aumentó cuando el Gobierno dio a conocer la segunda ampliación del Estado de Emergencia, esto generó un panorama incierto para la economía de sector, por lo que fue necesario negociar con los propietarios para disminuir los alquileres y así tratar de mantener las ubicaciones de salas de juego para que puedan volver a funcionar en cuanto la economía fuera reactivada.

- Acreedores

El acreedor es la persona (natural o jurídica) que ofrece soluciones en aquellos casos donde la empresa no tiene la capacidad de resolver sus obligaciones y pagarés en los plazos pactados. Dentro de los acreedores más importantes se encuentran instituciones bancarias que actúan como apoyo financiero a la empresa. Por lo tanto, después de ocho meses de cierre de salas a causa de la crisis sanitaria, la empresa necesita de un respaldo económico que le permita mantener a flote el negocio.

- Proveedores de accesorios y máquinas tragamonedas

Debido al Covid-19, los establecimientos pasaron a tener un aforo completamente limitado bajo reglas de distanciamiento social. En el caso de los casinos, las limitaciones de aforo se trasladarían al cierre de máquinas de juego para conservar la distancia entre clientes por lo que hacer una renovación de equipos no sería prioridad para la empresa.

- Proveedores de bienes y servicios

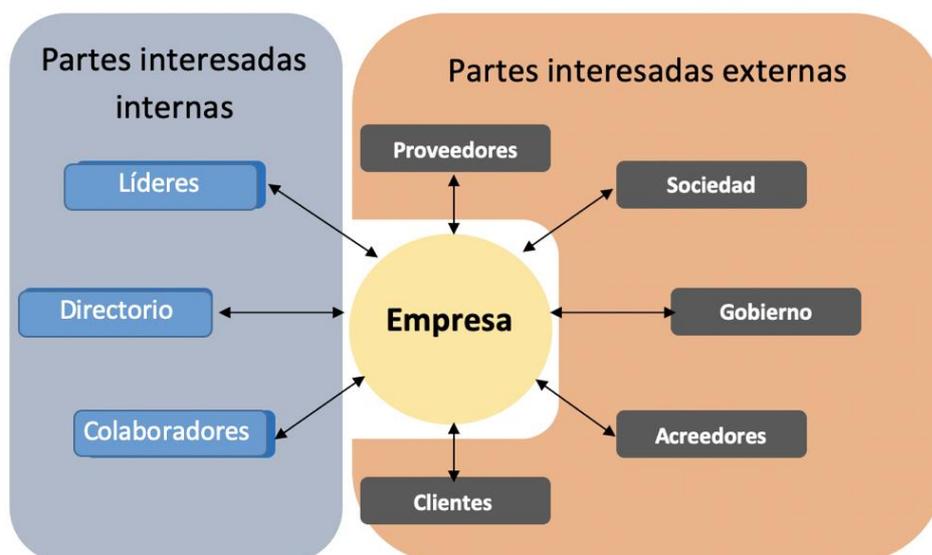
Son todos los proveedores de alimentos, bebidas, shows, decoración, etc. La reactivación con estos proveedores dependerá de los protocolos que decrete el gobierno.

- Clientes

Los clientes son razón de ser del negocio, por ende, la base para la rentabilidad de la empresa. En el rubro de los casinos, el cliente es exigente en cuanto a la experiencia que tiene en sala, pero dada las circunstancias y limitaciones por la pandemia, Masaris tendrá que reinventarse para atender a este nuevo consumidor que tendrá como prioridad proteger su salud.

Figura 9

Grupos de interés de Masaris



Nota. Elaboración propia.

3.6 Situación de la comunicación interna

Masaris cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector entretenimiento y se ha logrado posicionar como una de las empresas más grandes de casinos a nivel nacional. Dado su crecimiento, la empresa maneja una misión, visión, valores, políticas, objetivos y organigrama estructurados. Pese a esto, no tiene un dossier corporativo donde esté reflejada su filosofía corporativa, tampoco cuenta con una página web que transmita esta información a sus públicos.

Cabe mencionar que no existe área de comunicación interna que se encargue de controlar y medir el manejo de la información institucional y de planificar estrategias

enfocadas al fortalecimiento de la relación con su público interno. En este caso, el área de Recursos Humanos gestiona esta comunicación dentro de la oficina corporativa.

De este modo, el departamento de Recursos Humanos está conformado por una jefa y tres asistentes, quienes dentro de sus funciones programan las actividades de confraternización, celebración de los cumpleaños, realización de comunicados, programación de las capacitaciones, entre otras actividades enfocadas al público interno.

La empresa cuenta con algunos canales de comunicación tales como el correo electrónico, WhatsApp, revista institucional, boletines informativos y un periódico mural pero que no es actualizado regularmente. También, a través de reuniones se comunica a su público interno sobre las políticas, cambios y novedades.

Dado el contexto actual, los canales tradicionales ya no son suficientes para suplir todas las necesidades de comunicación entre los trabajadores, es por eso que Masaris implementó nuevos canales digitales para facilitar el flujo de información durante el trabajo remoto. Una de estas herramientas digitales es la aplicación de videoconferencia llamada Zoom, la cual permite crear salas privadas de reuniones virtuales entre una amplia cantidad de participantes.

Por otra parte, en lo que respecta al relacionamiento entre los colaboradores, en circunstancias normales Masaris solía realizar algunos eventos de integración, coaching del personal, celebraciones de fechas especiales; por ejemplo, navidad y aniversarios. Sin embargo, dado el aislamiento social obligatorio por la pandemia Covid-19, la forma de relacionarse cambió y la empresa optó por realizar las reuniones de trabajo de manera virtual y algunas sesiones de coaching vía Zoom.



Capítulo 4 Metodología

4.1 Objetivos

4.1.1 *Objetivo general*

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna entre los colaboradores que retornarán a laborar presencialmente en la oficina central de Masaris en Piura post Covid-19.

4.1.2. *Objetivos específicos*

- Conocer los medios, canales y tipos de comunicación que se utilizan en la empresa.
- Reconocer e identificar el nivel de identidad y cultura en la empresa.
- Evaluar la mejor forma para comunicar los protocolos.

4.2 Objeto de estudio

a) Población

La población es el conjunto de individuos u objetos de los que se quiere obtener información en una investigación, de este grupo de elementos se generalizarán los hallazgos y la muestra es el subconjunto de una población, esta se puede conseguir a través de diferentes procedimientos que consistirán en extraer una parte de la población con el fin de estudiarla y extrapolar sus resultados a la población total (Mendoza y Ramírez, 2020).

En esta investigación, la población estará conformada por los 24 trabajadores que trabajaron de manera remota durante la pandemia y que retornarán a sus labores presenciales en la oficina central de Casinos Masaris (ubicada al lado del Hotel Costa del Sol en la Av. Loreto). Asimismo, considerando que se tomará a los 24 colaboradores como el total de la población, la muestra será la misma; es decir, el estudio estará enfocado únicamente en estos trabajadores que pertenecen a la oficina central de Casinos Masaris de Piura.

4.3 Método, técnicas e instrumentos

El método de la investigación es descriptivo, con un enfoque cuantitativo y cualitativo (Anexo 2).

Con el método cuantitativo se buscó determinar los elementos que forman parte de la comunicación interna para conocer el funcionamiento de la comunicación en Masaris. Para ello, se utilizó como técnica a la encuesta, a través de Google Forms. “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador” (Mendoza y Ramírez, 2020, pp.34).

Esta encuesta permitió medir la frecuencia por medio de un cuestionario que estuvo diseñado con 30 preguntas estructuradas entre abiertas, de opción múltiple, escala Likert, las cuales se clasificaron de acuerdo a los objetivos que se querían obtener (ver Anexo 3).

La técnica se aplicó al total de la población (24 trabajadores) que retomaron sus labores presenciales en la oficina central de casinos Masaris en Piura y se aplicó mediante una encuesta virtual, la cual fue canalizada por el área de Recursos Humanos, quien se encargó de hacer el envío a los colaboradores porque de acuerdo a políticas internas de la organización los datos del personal no pueden ser compartidos bajo ninguna circunstancia, así sea por temas académicos e investigación. Después de 15 días, esta encuesta online se cerró, y se inició con la revisión de datos y análisis de los resultados.

Para el enfoque cualitativo se utilizó la técnica de la entrevista a profundidad en la cual se diseñaron preguntas abiertas aplicadas a la, en ese entonces, jefa de Recursos Humanos, Cecilia Castillo a fin de conocer la misión, visión, historia, además de conocer cómo funciona la comunicación interna y en qué estado se encuentra (ver Anexo 1). Es importante resaltar que esta entrevista se aplicó a mediados del año 2020, cuando aún formaba parte de la empresa.

Para actualizar dicha información, se entrevistó a Leslie Michilot Sancas, nueva Gerente de Recursos Humanos, considerando que es la nueva responsable de esta área, y que conoce las nuevas metas, objetivos y propósitos referentes a la comunicación interna y sus respectivos públicos.

Capítulo 5 Aplicación de estadística descriptiva

Aplicación del cuestionario de la investigación “ Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de la oficina central de Masaris de Piura tras el retorno de labores presenciales post Covid-19”.

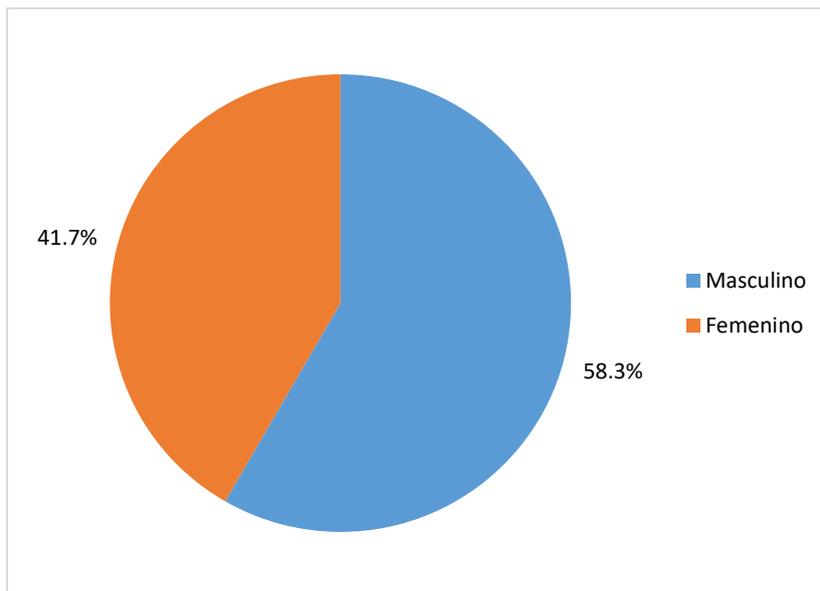
Se le aplicó el cuestionario a 24 trabajadores que trabajaron de manera remota durante la pandemia y que retornarán a sus labores presenciales en la oficina central de Casinos Masaris en Piura. La finalidad de esta auditoría fue determinar el estado de la comunicación interna lo que permitió, en base a sus resultados, lograr el objetivo general basado en proponer un plan estratégico que permita fortalecer el relacionamiento de los colaboradores en la empresa.

5.1 Aspectos Generales

- Género de los trabajadores

Figura 10

Género de los trabajadores



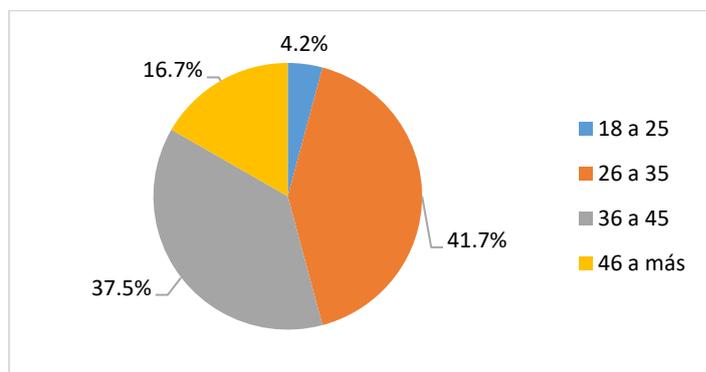
Nota. Elaboración propia.

La Figura 10 muestra que el 58.3% de los colaboradores que trabajan en Masaris son hombres, mientras que el 41.7% son mujeres.

- Edad de los trabajadores

Figura 11

Edad de los trabajadores



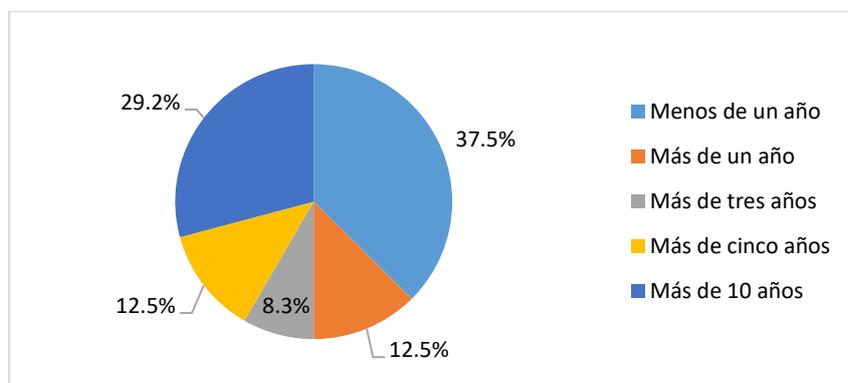
Nota. Elaboración propia.

Como se ve en la Figura 11, el 4.2% de los trabajadores de Masaris tienen de 18 a 25 años, el 41.7% tiene de 26 a 35 años, el 37.5% tiene de 36 a 45 años y el 16.7% tiene de 46 a más años. Por lo tanto, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores tiene entre 26 y 45 años.

- Tiempo de pertenencia a la organización

Figura 12

Tiempo de pertenencia a la organización



Nota. Elaboración propia.

El 37,5% de los trabajadores lleva menos de un año trabajando en Masaris, esto refleja el nuevo personal que se ha incorporado a la empresa después de la pandemia (Figura 12). Sin embargo, casi en la misma cantidad hay trabajadores que llevan más de 10 años trabajando en la empresa. En su mayoría, los trabajadores llevan más de un año trabajando en la empresa.

- Área a la que pertenece

Tabla 3

Área a la que pertenecen los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad	3	12,5 %
Legal	4	16,7 %
Slots	2	8,3 %
Recursos Humanos	3	12,5 %
Operaciones	4	16,7 %
Sistemas	1	4,2 %
Marketing	2	8,3 %
Asistentes Gerencia General	2	8,3 %
Área Técnica/Mantenimiento	2	8,3 %
Administración	1	4,2 %
Total	24	100,0 %

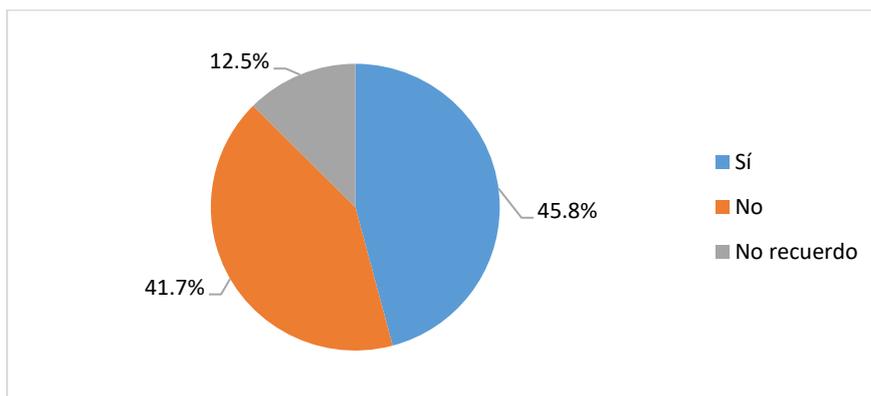
Nota. Elaboración propia.

5.2 Aspectos específicos

- Proceso de inducción para conocer la misión, visión, políticas y valores de Masaris

Figura 13

Cuándo ingresó por primera vez, ¿recibió un proceso de inducción?



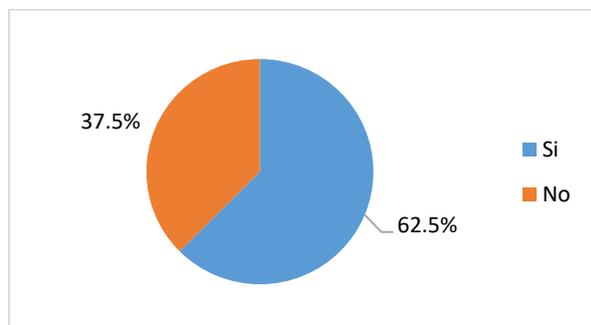
Nota. Elaboración propia.

Más del 60% de los colaboradores asegura que no recibieron un proceso de inducción o que no recuerdan haberlo recibido (Figura 13). Es decir, más de la mitad del personal desconocería la razón de ser y el sentido de la empresa. Por lo tanto, será necesario que la empresa haga un buen proceso de inducción a los nuevos integrantes con la finalidad de que tengan una visión clara de hacia donde se dirige la empresa.

- Percepción del cumplimiento de la filosofía empresarial de Masaris

Figura 14

En general, ¿considera que Masaris cumple su filosofía empresarial (visión, misión, políticas y valores)?



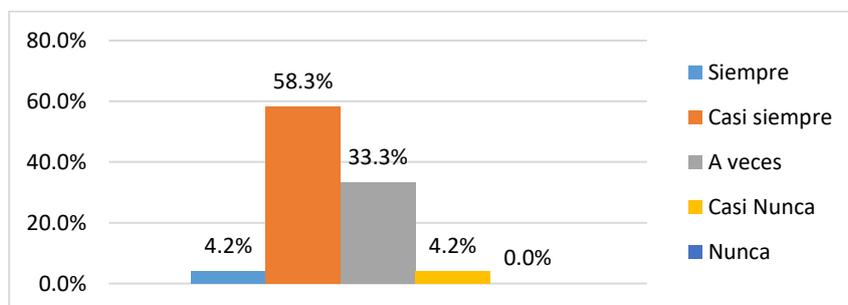
Nota. Elaboración propia.

El 62,5% de los empleados de Masaris consideran que dicha empresa sí cumple con su filosofía empresarial, mientras que casi el 40% opina lo contrario (Figura 14). Precisamente, los colaboradores no la conocen debido a que la empresa no lo ha comunicado constantemente.

- Percepción de la puesta en práctica de las políticas de Masaris

Figura 15

En general, ¿cree que las políticas de Masaris son puestas en práctica por todos los colaboradores?



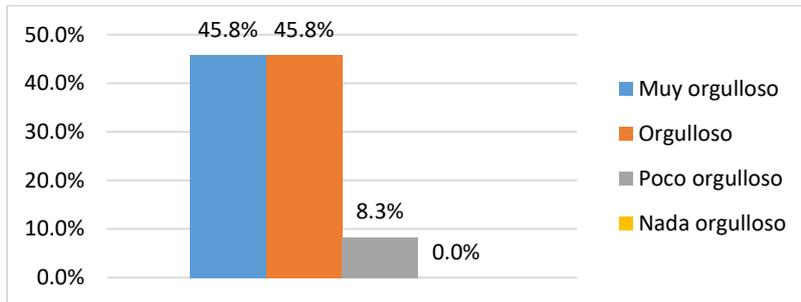
Nota. Elaboración propia.

La Figura 15 muestra que del 58,3% del personal cree que todos los colaboradores casi siempre o siempre ponen en práctica las políticas de la empresa. Sin embargo, el otro 41,7% considera que no siempre es así, lo que significa que no todos tienen claro cuáles son las políticas de la empresa ni cómo ponerlas en práctica, por lo tanto se necesitará aumentar los esfuerzos para que las políticas sean conocidas y puestas en práctica por todos.

- Sentimiento de orgullo por trabajar en Masaris

Figura 16

En general, ¿qué tan orgulloso se siente al trabajar en Masaris?



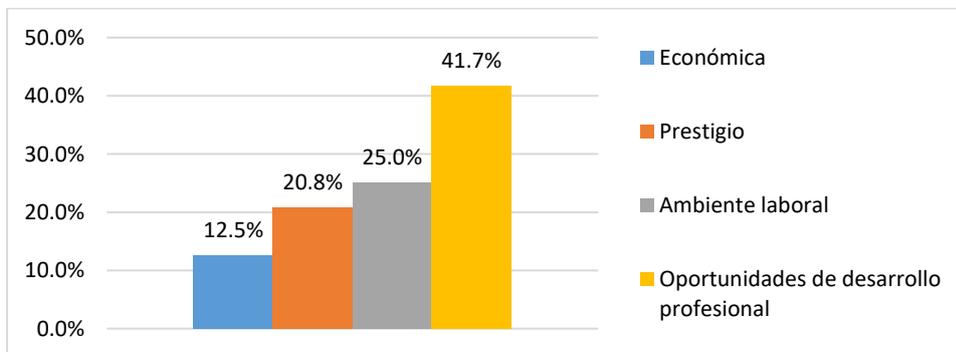
Nota. Elaboración propia.

Ante la pregunta, qué tan orgulloso se siente al trabajar en Masaris, el 45,8% aseguró que se siente muy orgulloso, el otro 45,8% afirmó sentirse orgulloso y muy por debajo, un 8,3% respondió que se sentía poco orgulloso de trabajar en la empresa (Figura 16). Este indicador demuestra que la mayoría es consciente del prestigio y trayectoria de la empresa, lo cuál les representa un logro profesional.

- Motivaciones para trabajar en Masaris

Figura 17

En general, ¿cuáles son sus principales motivaciones para laborar en casinos Masaris?



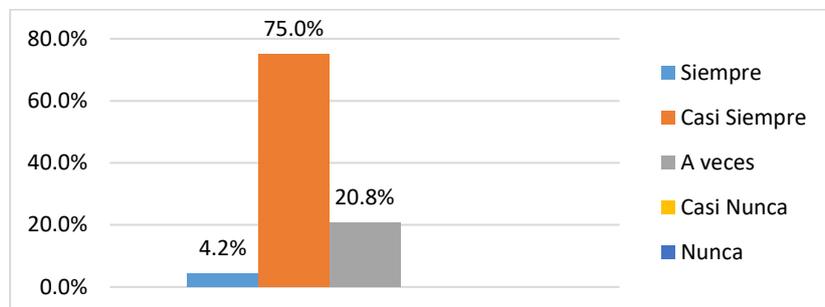
Nota. Elaboración propia.

En la Figura 17 se puede apreciar que al 41,7% de los colaboradores de Masaris les motiva las oportunidades de desarrollo profesional que puedan tener dentro de la empresa, al 25% el ambiente laboral que se vive, al 20,8% su prestigio y 12,5% tiene una motivación económica. Por lo tanto, se puede deducir que la trayectoria y experiencia de Masaris influye en la motivación laboral de sus colaboradores.

- Percepción del reflejo de la cultura organizacional de Masaris en el ambiente laboral

Figura 18

En general, ¿considera que el ambiente laboral refleja la cultura organizacional que se predica en Masaris?



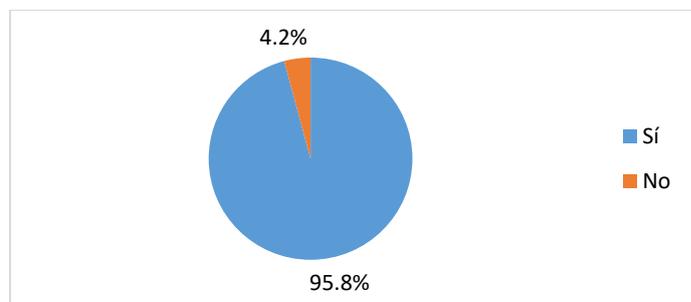
Nota. Elaboración propia.

El 4,2% del personal de Masaris considera que siempre se refleja la cultura organizacional que se predica en la empresa, para el 75% casi siempre se refleja la cultura, el otro 20,8% considera que esta se ve reflejada solo a veces (Figura 18). En este caso, la empresa deberá poner mayor esfuerzo en hacer vivir a sus colaboradores su cultura organizacional.

- Posibilidad de recomendar a otros trabajar en Masaris

Figura 19

En general, ¿recomendaría a un amigo postular a un trabajo en la empresa Masaris?



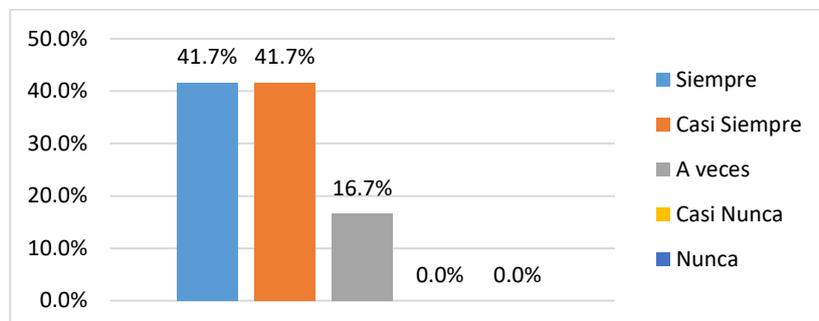
Nota. Elaboración propia.

Frente a la pregunta si recomendaría a un amigo postular a un puesto de trabajo en Masaris, el 95,8% contestó que sí mientras que solo el 4,2% contestó que no (Figura 19). Este es un buen indicador de que los colaboradores de Masaris consideran a la empresa como un buen sitio para laborar y podrían recomendarlo.

- Posibilidad de los trabajadores de tener una retroalimentación

Figura 20

En general, ¿a sus compañeros de trabajo se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron de sus jefes o superiores?



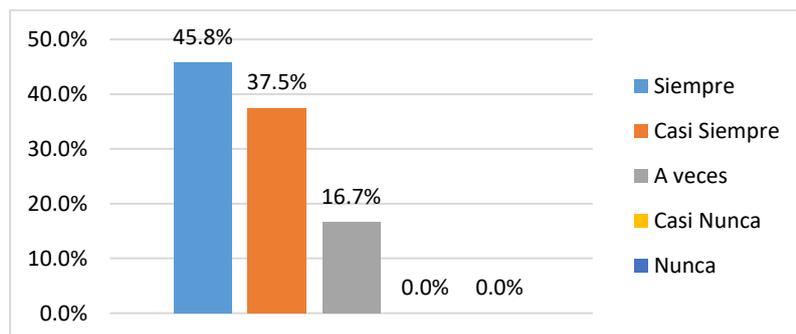
Nota. Elaboración propia.

El 41,7% de los empleados de Masaris respondió que siempre se le permitía preguntat acerca de la información que recibieron de sus superiores, el otro 41,7% contestó que casi siempre se les permitía y un 16,7% indicó que solo a veces (Figura 20). Por lo tanto, será necesario que los jefes tengan una mayor apertura para permitir una retroalimentación de todo su equipo de trabajo, no solo de algunos colaboradores.

- Comunicación con los superiores

Figura 21

De la misma forma que se comunica con sus compañeros de trabajo, ¿puede comunicarse con sus jefes y superiores de su misma área u otra?



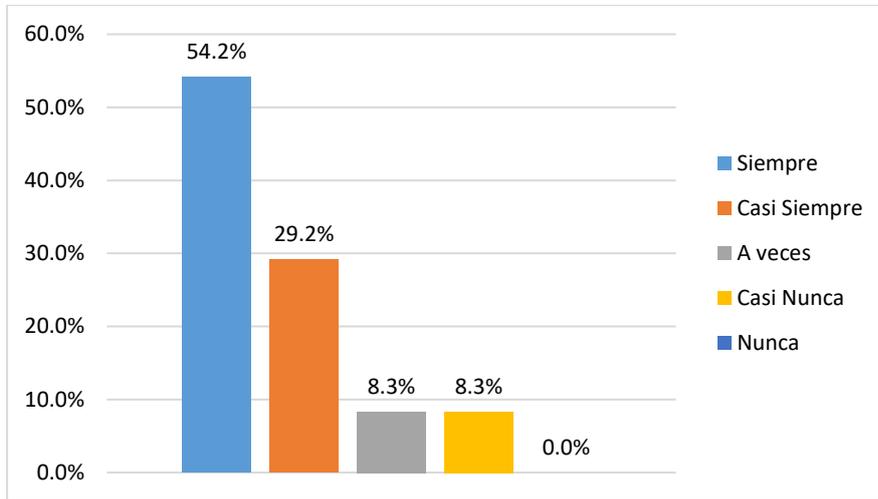
Nota. Elaboración propia.

Para conocer el estado de la comunicación horizontal dentro de la empresa, se realizó la pregunta si la comunicación entre compañeros y superiores era la misma, el 46% contestó que siempre era la misma, el 38% consideraba que casi siempre y un 17% contestó que a veces lo era (Figura 21). Si bien es cierto, al parecer existe una buena comunicación horizontal dentro de la empresa, esta se podría mejorar implementando estrategias que

permitan que el 100% del personal se pueda comunicar con sus superiores de la misma forma que con sus compañeros.

Figura 22

En general, ¿tiene confianza con su jefe para hablar sobre sus necesidades, expectativas, preferencias y posibles problemas dentro de la empresa?



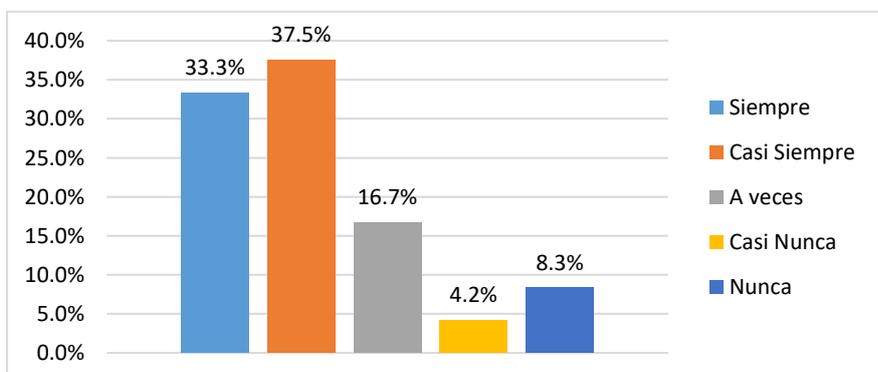
Nota. Elaboración propia.

En la Figura 22, el 54% confirmó que siempre tiene confianza con su jefe para hablar abiertamente sobre sus necesidades, expectativas, preferencias y problemas, el 29% contestó que casi siempre puede hacerlo, mientras que el 16% contestó que casi nunca y nunca podía hacerlo. Dado los resultados, sería necesario reforzar la comunicación con los superiores e implementar un espacio donde los colaboradores puedan hablar abiertamente sobre sus problemas o necesidades.

- Información que comunicó la empresa durante la pandemia del Covid-19

Figura 23

Durante la pandemia del Covid-19, ¿recibió toda la información que necesitaba para poder realizar eficientemente su trabajo?

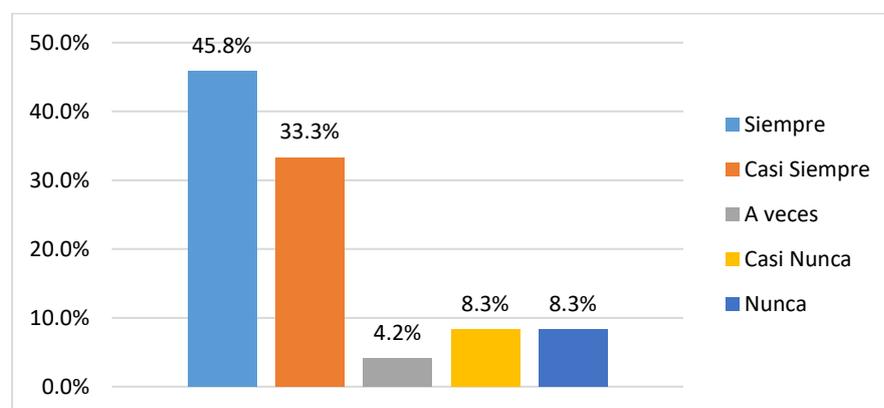


Nota. Elaboración propia.

El 33% de los trabajadores asegura que siempre recibió toda la información que necesitaba para poder realizar eficientemente su trabajo, el 38% considera que casi siempre la recibió, el 17% respondió que a veces, el 4% contestó que casi nunca y el 8% concluyó que nunca (Figura 23). De esta información se puede apreciar que durante la pandemia la empresa no empleó una comunicación clara para que todos los colaboradores puedan realizar eficientemente su trabajo, es por eso que para el retorno a oficinas, será necesario que la empresa aplique nuevas formas de comunicación para que el mensaje que desean transmitir llegue claro a todos los empleados .

Figura 24

¿Masaris le comunicó sobre las medidas que fue adaptando durante la pandemia del Covid-19?



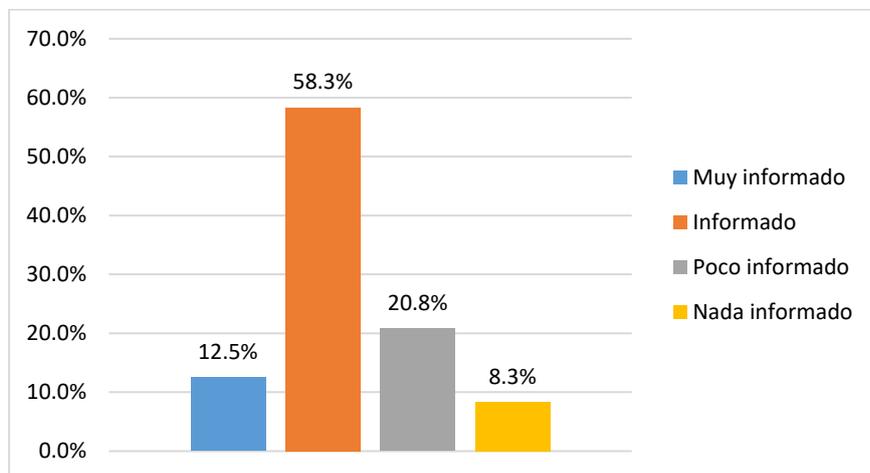
Nota. Elaboración propia.

Durante la pandemia, Masartis tuvo que aplicar nuevas medidas, frente a esto el 46% de los trabajadores aseguró que siempre se le comunicó sobre estas medidas, el 33% casi siempre fue comunicado, el 4% a veces, el 8% contestó que casi nunca y el 8% concluyó que nunca (Figura 24). Nuevamente se puede apreciar que frente a esta emergencia sanitaria la empresa no logró aplicar una comunicación adecuada con sus trabajadores y que no tuvo una comunicación activa con todas las áreas para poder hacerles saber las nuevas medidas que se tenían que aplicar.

- Información que comunicó la empresa en el retorno a las labores presenciales

Figura 25

Teniendo en cuenta el retorno de los colaboradores de la oficina central de Masaris, ¿Qué tan informado se siente sobre los protocolos que debe seguir?

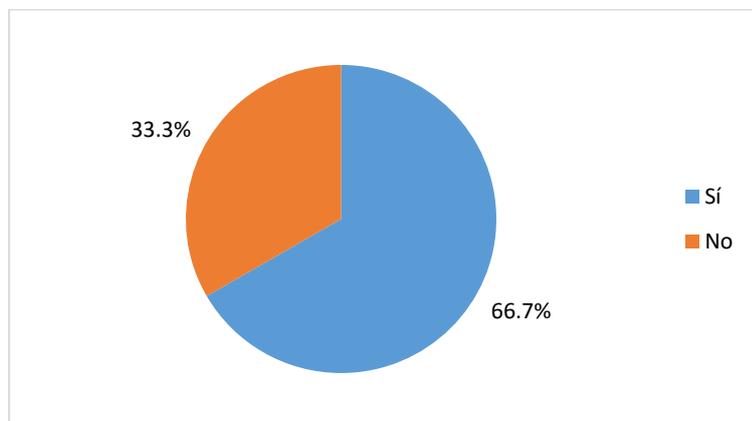


Nota. Elaboración propia.

Frente a un inminente retorno a oficinas, el 13% se siente muy informado sobre los protocolos que deberá seguir, el 58% se siente informado, el 21% se siente poco informado y un 8% se siente nada informado sobre estos protocolos (Figura 25). De este modo, será necesario que Masaris aplique nuevas estrategias y mejore los canales donde informa a los empleados sobre los protocolos que deberán seguir ahora a fin de que todos los colaboradores se sientan seguros a su retorno.

Figura 26

En general, ¿Masaris resolvió sus dudas sobre los protocolos que debe seguir frente a su retorno a las oficinas?



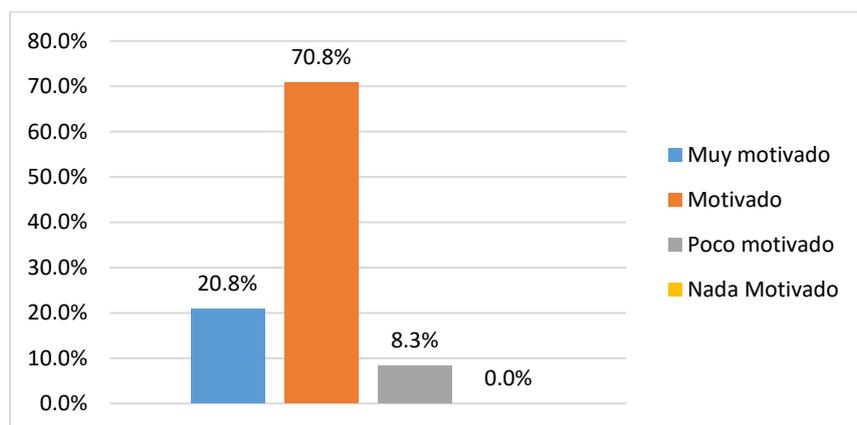
Nota. Elaboración propia.

Un 67% considera que Masaris sí resolvió sus dudas sobre los protocolos que deberán seguir frente al retorno a oficinas mientras que un 33% no tiene claro toda la información sobre su regreso (Figura 26). Dada la información, Masaris deberá resolver las dudas de todos sus colaboradores para que se sientan seguros a su retorno.

- Motivación de los trabajadores al retornar a las labores presenciales

Figura 27

En general, ¿qué tanto lo motivó la empresa para cumplir con sus actividades laborales durante la pandemia del Covid-19?



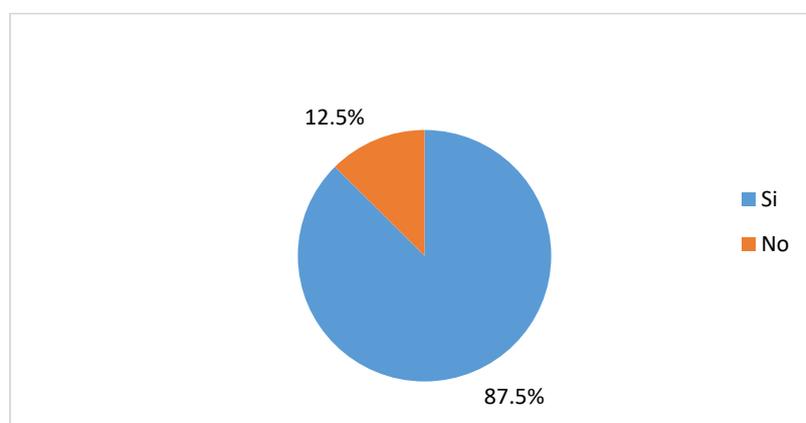
Nota. Elaboración propia.

Durante la pandemia, el 21% se sintió muy motivado por la empresa para cumplir con sus actividades laborales, el 71% se sintió motivado y el 8% se sintió poco motivado por Masaris (Figura 27). En términos generales, la empresa motivó a la mayoría de sus colaboradores para que sigan sus actividades laborales.

- Mensajes que transmite la empresa Masaris

Figura 28

En general, ¿los mensajes que recibe de Masaris son entendibles?

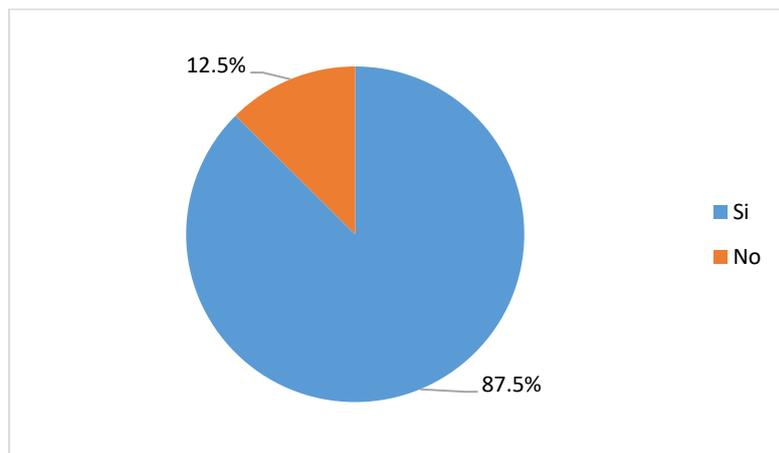


Nota. Elaboración propia.

Para el 87,5%, los mensajes que emite Masaris son entendibles mientras que para el 12,5% no lo son (Figura 28). Por lo tanto, la empresa debería tener una guía de estilos que permita uniformidad en sus mensajes para que estos puedan ser entendidos por todos sus colaboradores.

Figura 29

En general, ¿la empresa Masaris es coherente entre lo que dice y hace?

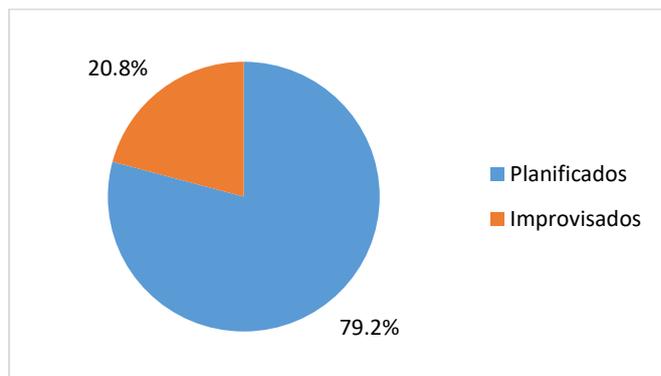


Nota. Elaboración propia.

El 87,5% considera que Masaris sí es coherente entre lo que dice el 12,5% opina que no (Figura 29).

Figura 30

En general, ¿considera que los mensajes que emite Masaris son planificados o improvisados?



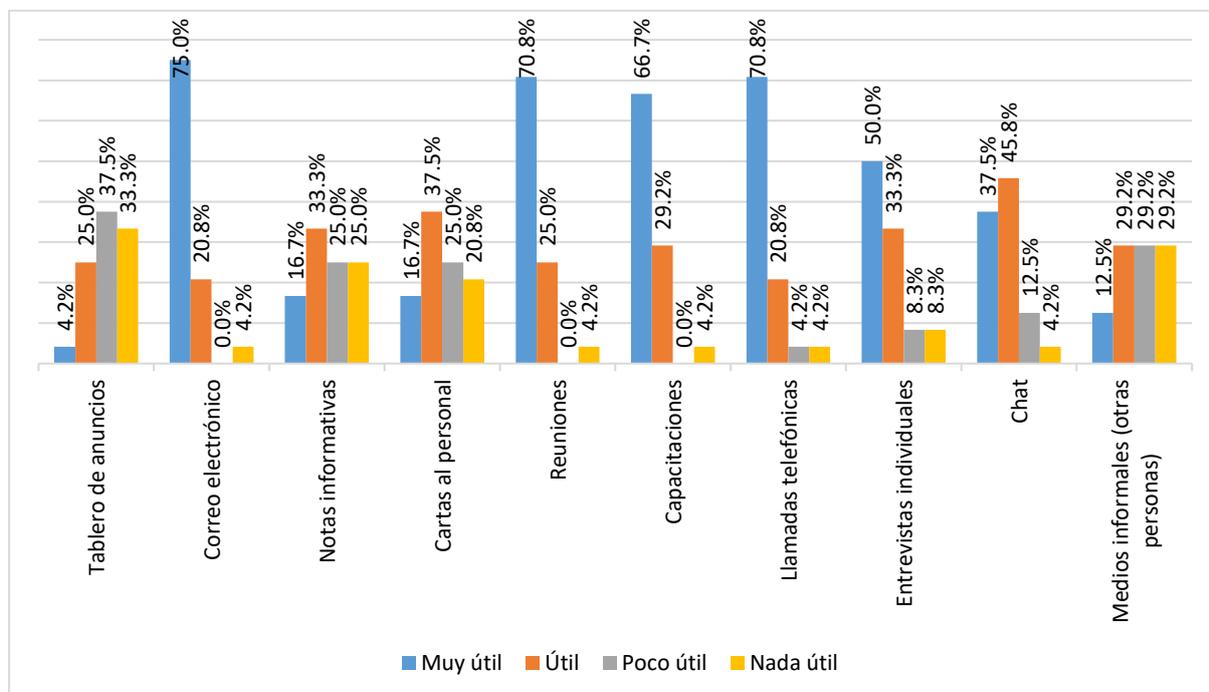
Nota. Elaboración propia.

El 80% considera que los mensajes corporativos sí son planificados, mientras que la diferencia opina lo contrario (Figura 30). Entre las principales razones está por la falta de comunicación y debido a la reestructuración de la corporación.

- Valoración del grado de utilidad de los canales de comunicación de Masaris de parte de los empleados

Figura 31

Calificación del grado de utilidad (practicidad) de los canales de comunicación interna de Masaris



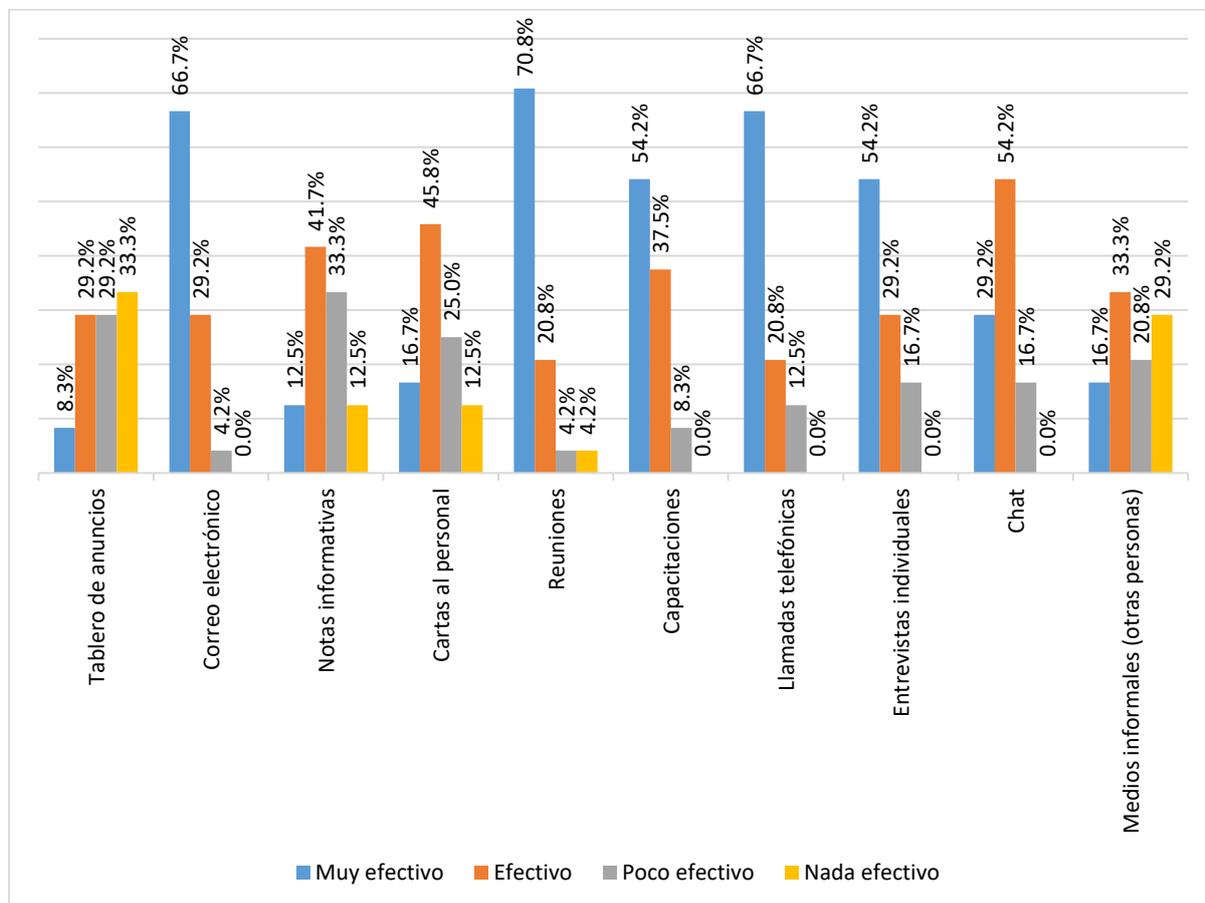
Nota. Elaboración propia.

La Figura 31 muestra que los colaboradores de Masaris consideran que entre los canales de comunicación más útiles están el correo electrónico (75%), reuniones (70.8%), llamadas telefónicas (70.8%), capacitaciones (66.7%) y entrevistas individuales (50%). Entre los menos útiles para ellos están el tablero de anuncios (33%), las notas informativas (25%) y las cartas al personal (20%).

- Valoración del grado de efectividad de los canales de comunicación de Masaris de parte de los empleados

Figura 32

Calificación del grado de efectividad de los canales de comunicación interna de Masaris.



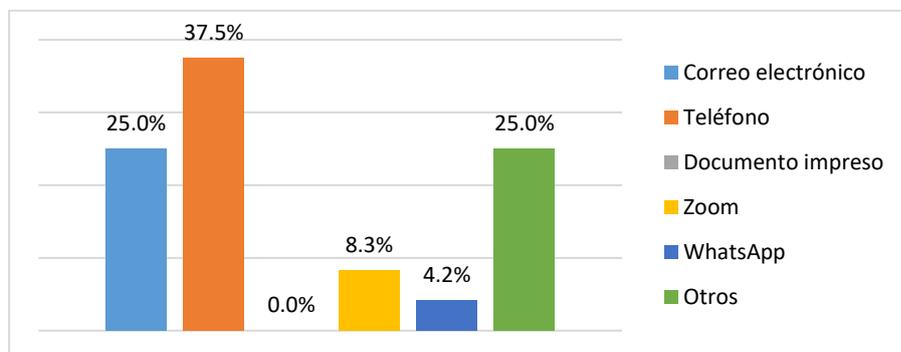
Nota. Elaboración propia.

Los resultados de esta figura coinciden con los de la Figura 31, se explica entonces que para los colaboradores de Masaris los canales más útiles también son los más efectivos. Nuevamente se puede visualizar al correo electrónico entre los más efectivos y al tablero de anuncios entre los menos efectivos.

- Canales usados por Masaris para comunicar sobre los protocolos relacionados con el retorno a las labores presenciales

Figura 33

¿A través de qué canales de comunicación Masaris le comunicó sobre los protocolos que debe seguir para el retorno a la oficina central?



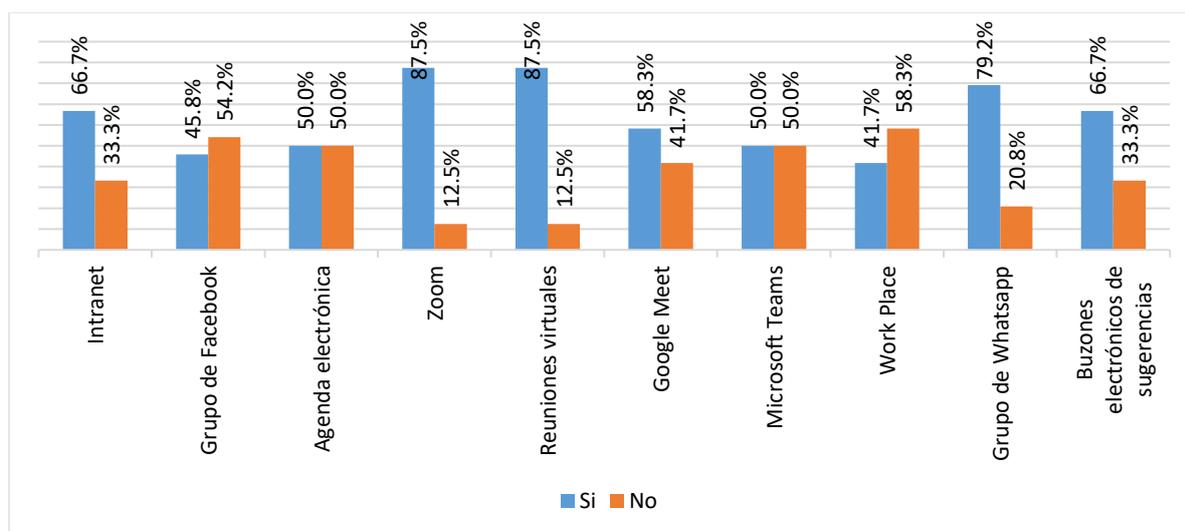
Nota. Elaboración propia.

Un 37,5 de los colaboradores consideran que el teléfono es el canal más utilizado por Masaris para comunicar los protocolos a seguir; un 25% consideran que es vía correo electrónico; mientras que otro 25%, a través de otros canales; la minoría considera que a través de Zoom, un 8,3, y Whatsapp, un 4,2 (Figura 33).

- Canales de comunicación internos que los trabajadores consideran deben usarse en el contexto del Covid-19

Figura 34

En este contexto del Covid-19, ¿qué medios internos crees que deberían implementarse para llegar mejor a los colaboradores?



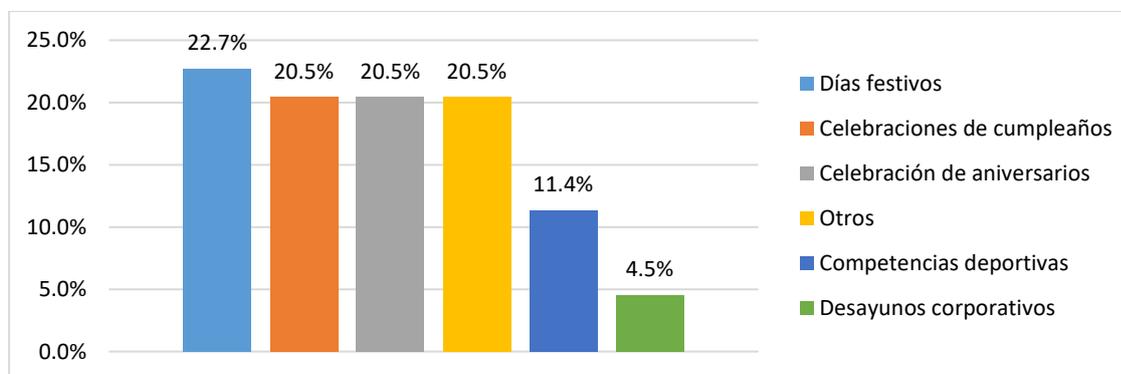
Nota. Elaboración propia.

La Figura 34 muestra que el 66,6% de los colaboradores considera que se debería implementar el intranet de la empresa para poder tener una mayor fluidez en los procesos. Seguido, el 66,6% de los colaboradores consideran que se deberían implementar los buzones electrónicos de sugerencias, esto refleja la necesidad de los trabajadores de hacer de conocimiento sus inquietudes. Dentro de las herramientas digitales más votadas esta la aplicación de Zoom (87%), grupos de WhatsApp (79%), Google Meet (58%) y WorkPlace (41%).

- Eventos de integración organizados por Masaris antes y después del Covid-19

Figura 35

Antes de la pandemia Covid-19, ¿en qué tipos de eventos de integración participó en Masaris? Marcar las opciones que desee?

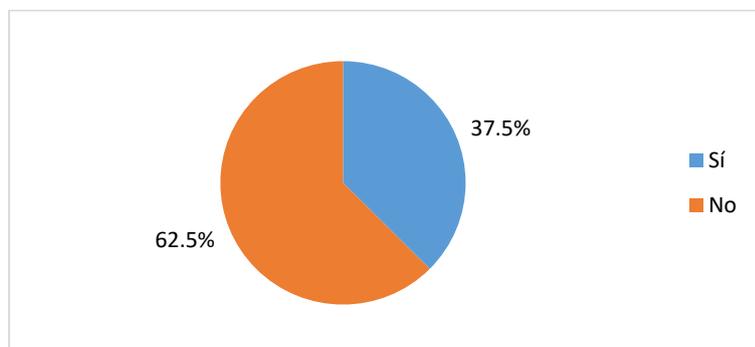


Nota. Elaboración propia.

En esta pregunta de opciones múltiples, la mayoría aseguró haber participado en celebración de aniversarios, seguido de celebraciones de cumpleaños y otros. Con menos frecuencia le siguen las competencias deportivas y los desayunos corporativos (Figura 35).

Figura 36

Durante la pandemia Covid-19, ¿Masaris ha realizado eventos virtuales de integración entre los colaboradores?

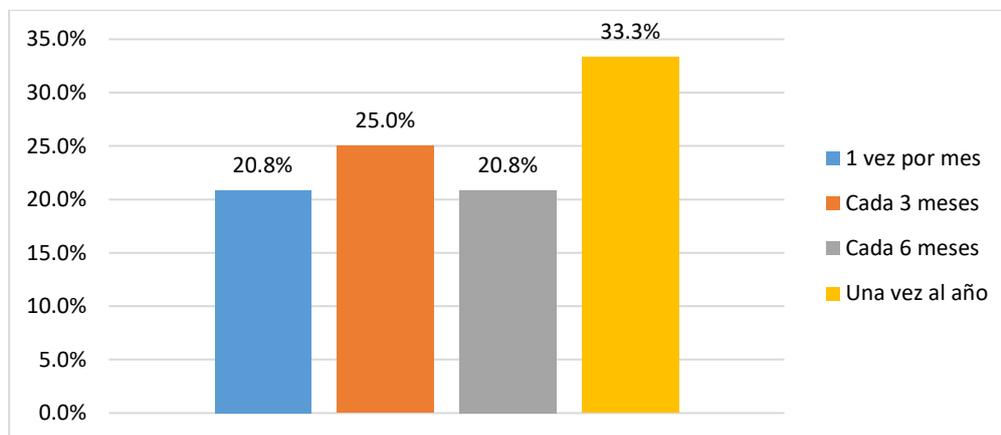


Nota. Elaboración propia.

Un 62,5% de los encuestados afirman que no se han realizado eventos virtuales de integración, mientras que un 37,5% afirman que si se han realizado (Figura 36).

Figura 37

Antes de la pandemia del Covid-19, ¿con qué frecuencia se realizaban estos eventos de integración?

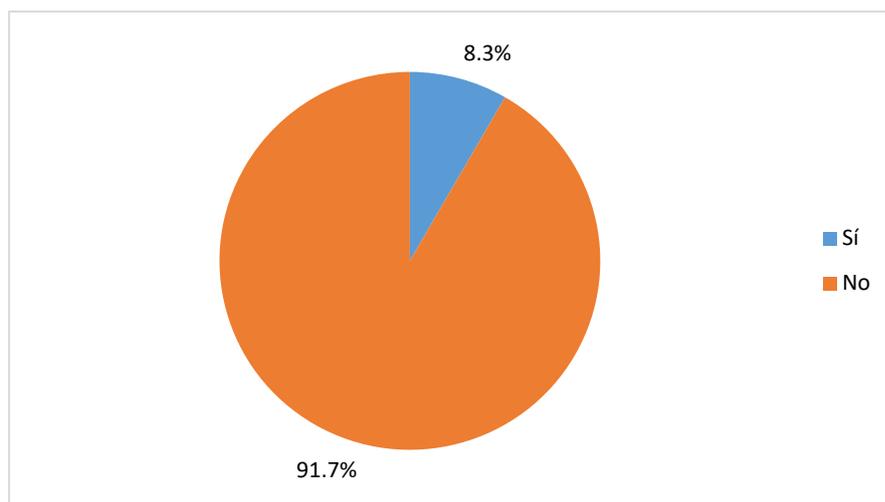


Nota. Elaboración propia.

Un 33,3% consideran que los eventos de integración se realizaban una vez al año; un 25% consideran que se realizaba cada tres meses; el 20,8% consideran que se realizaban cada seis meses, al igual que un 20,8% consideran que se realizaban una vez por mes (Figura 37).

Figura 38

Durante la pandemia Covid-19, ¿Masaris ha realizado eventos en las que ha hecho partícipes a sus familiares?

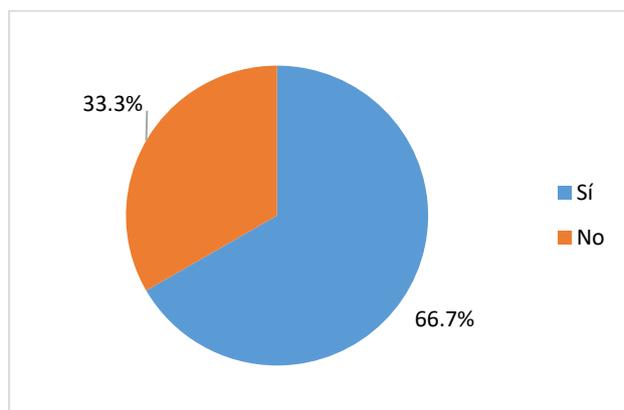


Nota. Elaboración propia.

Un 91,6% de los encuestados afirman que no se han realizado eventos donde hayan hecho partícipes a los familiares, mientras que un 8,4% afirman que si se han realizado (Figura 38).

Figura 39

Considerando las actividades de Masaris, ¿le gustaría que se involucre a sus familiares?



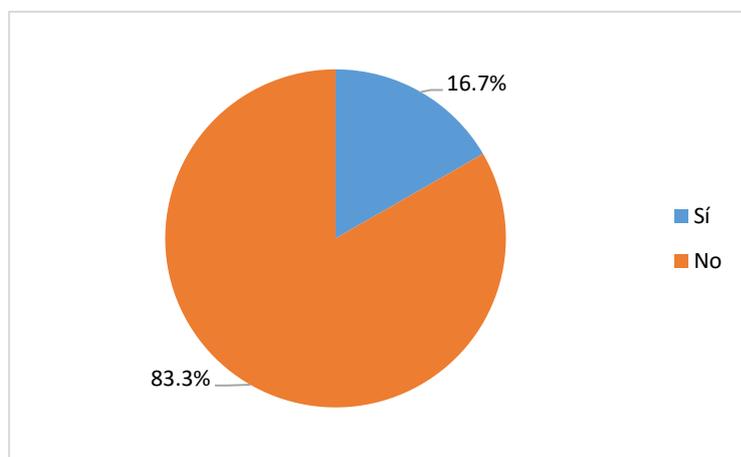
Nota. Elaboración propia.

Un 66,6% de los encuestados confirman que les gustaría que se involucre más a sus familiares en las actividades realizadas por Masaris. El otro 33,3% aseguró que no les gustaría que se involucren los familiares (Figura 39).

- Formación que Masaris impartió a los trabajadores durante la pandemia del Covid-19

Figura 40

Durante la pandemia del Covid-19, ¿Masaris le facilitó cursos, talleres y/o conferencias online para fortalecer sus competencias profesionales?

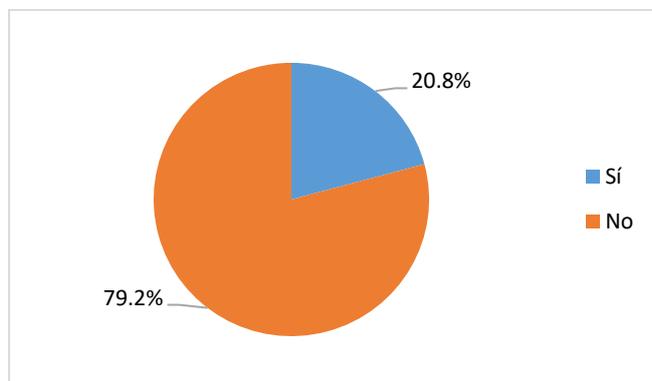


Nota. Elaboración propia.

Al 83,3% de los encuestados no se les facilitó cursos, talleres y/o conferencias online para fortalecer sus competencias profesionales. Al otro 16,6% sí se les facilitó este tipo de herramientas (Figura 40).

Figura 41

Durante la pandemia del Covid-19, ¿Masaris le facilitó charlas online para desarrollar su bienestar emocional?

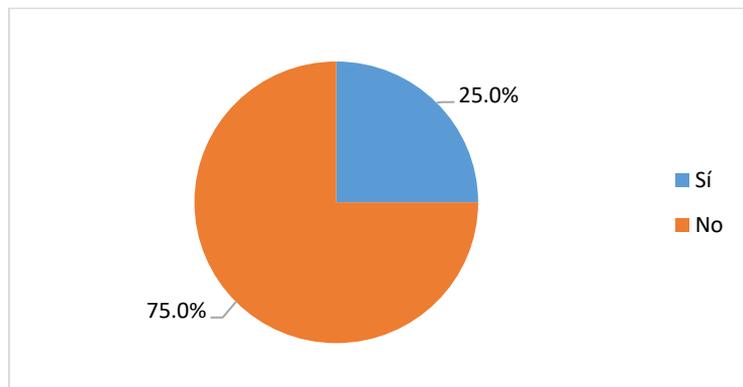


Nota. Elaboración propia.

El 79,2% afirmó que Masaris no facilitó charlas para desarrollar su bienestar emocional, mientras que al otro 20,8% si se le consideró en para cuidar su bienestar emocional (Figura 41). La pandemia significó un escenario de estrés para los trabajadores que estaban bajo la modalidad *home office*, es por eso que las empresas debieron ponerle mayor importancia al bienestar emocional de sus colaboradores.

Figura 42

¿Masaris lo capacitó para poner práctica los protocolos que debe seguir frente a su retorno a las oficinas?



Nota. Elaboración propia.

El 75% de los colaboradores asegura que no ha sido capacitado con los protocolos que deberá seguir a su retorno a oficinas, el otro 25% sí está informado (Figura 42). Esto refleja una falta de comunicación por parte de la empresa, lo que genera un escenario de incertidumbre para los colaboradores que retornarán a las oficinas. Por lo tanto, Masaris debería aplicar estrategias para dar a conocer estos protocolos.



Capítulo 6 Propuesta de plan estratégico de comunicación interna

6.1 Introducción

El plan de comunicaciones es un documento que permite gestionar las acciones comunicativas de una organización hacia sus diferentes públicos de interés. Este plan se desarrolla y se aplica en un periodo determinado por el área o equipo de comunicaciones.

Asimismo, este plan de comunicaciones puede estar dirigido al público interno, externo o ambos. Esta propuesta está orientada a la comunicación interna de la empresa Masaris para mejorar y fortalecer las relaciones y vínculos entre sus colaboradores.

Las etapas de un plan estratégico de comunicación constan de la realización de un diagnóstico previo, una etapa de planificación en la que luego de conocer la situación actual de la empresa se definen los objetivos, estrategias, tácticas, mensajes clave, seguido de la etapa de ejecución y, posteriormente, la evaluación. Cada una de estas fases permitirá alcanzar los objetivos establecidos en el plan.

Finalmente, todas esas acciones de comunicación tendrán como desafío que se apliquen luego de que los trabajadores retornen presencialmente a las oficinas de Masaris luego de la cuarentena tras la Covid-19.

6.2 Diagnóstico

Entonces, luego de haber realizado un diagnóstico para conocer la percepción que tienen los colaboradores de Masaris acerca de las gestiones que se realizaron durante la cuarentena, se identificó que las principales causas responden al proceso de inducción sobre la filosofía empresarial, pocos de eventos de integración, falta de actividades que promuevan la salud mental, ausencia de cursos y talleres, y capacitaciones sobre protocolos, poca comunicación sobre las nuevas medidas sanitarias frente a la reincorporación a las oficinas y la falta de respuesta ante las dudas de los colaboradores.

Por ello, como problema principal se identificó que Masaris no cuenta con una comunicación interna definida, generando que los colaboradores no estén bien informados ni puedan comunicarse ni relacionarse correctamente. Por consiguiente, se inició la elaboración de una propuesta acorde a las necesidades y expectativas de los colaboradores que permitan optimizar la gestión de la comunicación interna y buen relacionamiento con sus colaboradores.

6.3 Planificación

6.3.1 Objetivos

- Objetivo general

El objetivo principal del presente trabajo es diseñar y proponer un plan estratégico que permita definir la gestión de la comunicación interna de Casinos Masaris para establecer un mejor relacionamiento y entendimiento de acuerdo con las necesidades y expectativas de los colaboradores al retornar presencialmente a las oficinas.

- Objetivos específicos

- Dar a conocer la filosofía y cultura empresarial de Masaris.
- Transmitir la identidad corporativa de Masaris.
- Posicionar a los líderes como embajadores o agentes de cambio en la empresa.
- Implementar y mejorar los canales de comunicación internos.
- Fortalecer el relacionamiento entre los trabajadores.
- Emplear una comunicación eficaz en cuanto a los protocolos para transmitir seguridad al retorno a oficinas.

6.3.2 Estrategias

Para la presente propuesta se realizarán 7 estrategias:

1. Creación de material institucional para el refuerzo del propósito de la organización
2. Implementación de una identidad visual, verbal y cultural
3. Creación de canales online y offline de comunicación interna
4. Optimización de canales online y offline de comunicación interna
5. Creación de un programa de excelencia
6. Ejecución de actividades de relacionamiento entre los trabajadores
7. Medidas preventivas para el retorno a las oficinas

6.3.3 Tácticas

Para que esta propuesta de comunicación interna sea efectiva se han creado diferentes tácticas alineadas a las estrategias de comunicación (Tablas 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10).

6.3.4 Público por impactar

Los colaboradores administrativos de la oficina central de Masaris son en su mayoría hombres (60%) y mujeres (40%), entre las edades de 26 a 35 (41,7%), 36 a 45 (37,5%) y el resto está conformado por mayores de 45 años.

En cuanto al tiempo de permanencia en la empresa, dado la reciente separación de los socios, hay un (37%) de personal nuevo, le sigue personal que tiene más de 10 años (29,2%) laborando en la empresa, mientras que el resto lleva más de un año en Masaris.

Esta propuesta está dirigida al público interno que labora en la oficina central de Piura, entre los principales cargos están operaciones, marketing, administración, contabilidad, legal, sistemas, slots, Recursos Humanos, etc.

6.3.5 Mensajes clave

Para que este plan estratégico cumpla con su objetivo principal de fortalecer y mejorar el relacionamiento entre los colaboradores, es necesario emplear una comunicación efectiva a través de mensajes claves para un determinado público. En ese sentido, cada mensaje clave que se ha propuesto responde a las estrategias y tácticas.

La mayoría de estos mensajes claves tienen un tono de comunicación entre informativos y emotivos, con la finalidad de generar un sentido de pertenencia, reforzar vínculos, valores corporativos y transmitir la tranquilidad que necesitan los colaboradores para retornar a oficinas (Tablas 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10).

Estos mensajes se sustentan en las siguientes ideas:

- Queremos que conozcas nuestra misión, visión, historia y nos acompañes en nuestra trayectoria profesional.
- Mantendremos y mejoraremos la calidad de nuestros mensajes para que pueda llegar a todos nuestros colaboradores.
- Conocemos el riesgo tanto físico como emocional que implica el retorno a las oficinas por eso tomaremos las mejores medidas para cuidarte y guiarte en cada paso.

Para reforzar estas ideas, se utilizarán algunos mensajes como:

- “Más de 20 años junto a ti”.
- “Creciendo juntos”.
- “Todos somos Masaris”.
- “Más informados, mejor comunicados”.
- “Estamos contigo en cada paso”.

También se utilizarán unos mensajes a modo de *hashtag*:

- #MasarisChallenge.
- #TalentoMasaris.
- #IntranetMasaris.

6.3.6 Canales de comunicación

Así como se ha creado mensajes estratégicos para poder llegar a cada público y lograr que la acción se desarrolle, es fundamental poder elegir el medio, canal o plataforma tanto online como offline según las necesidades y preferencias de los colaboradores. Casinos Masaris dispone de diferentes soportes de comunicación tanto internos como externos. En esta propuesta, como se mencionó está dirigida al público interno.

En tal sentido, para lograr los resultados esperados se van a optimizar y crear estos medios de comunicación, también en formato digital debido a la preferencia de los públicos.



Tabla 4*Estrategia 1: Creación de material institucional para el refuerzo del propósito de la organización*

Tácticas	Desarrollo	Público por impactar	Mensajes claves	Canales
La creación de un decálogo de los valores de Masaris	Realizar un decálogo virtual con las principales normas y reglas que representan la línea de valores que desea seguir Masaris. Este decálogo será publicado en la Intranet.	Oficina central de Piura	Familia Masaris	Intranet
Elaboración de un Dossier Corporativo	Elaborar un documento empresarial que transmita la historia, filosofía, servicios, logros y reconocimientos de Masaris. Este documento será digital y se subirá tanto a la web como a la intranet de la empresa.	Público interno y externo.	Líder en entretenimiento Más de 20 años junto a ti	Intranet Web
Desarrollo de un video institucional	Mostrar la filosofía de Masaris y los servicios y beneficios que ofrecen a través de imágenes y videos.	Oficina central de Piura También el personal que opera directamente en las salas. Público externo como los clientes, proveedores, entre otros.	#Masaris sí me representa	Facebook Intranet Grupos de WhatsApp Cartelera digital Web
Infografía de Masaris (línea de tiempo)	Cada área realizará una línea de tiempo contando la historia de Masaris desde sus inicios. A modo de concurso, los dueños de la empresa evaluarán qué área conoce mejor sobre la empresa y les entregará un premio sorpresa.	Oficina central de Piura	Creciendo juntos 20 años de trayectoria #MasarisChallenge	Intranet Cartelera digital Correo electrónico

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5*Estrategia 2: Implementación de una identidad visual, verbal y cultural*

Tácticas	Acciones	Público por impactar	Mensajes claves	Canales
Diseño de un manual de identidad corporativa	Rediseñar la identidad corporativa de Masaris. Este contemplará los lineamientos en cuanto al color, tipografía, logotipo, márgenes, tono y estilo de comunicación, asociaciones mentales y los logros y reconocimientos.	Oficina central de Piura	Todos somos Masaris Casinos Masaris Líder en entretenimiento	Administrado y compartido por el área de comunicación interna.
Creación de piezas gráficas relacionadas a la identidad de Masaris	Realizar flyers digitales y algunos físicos sobre la historia de Masaris, los reglamentos, recopilado de las actividades realizadas, los logros, con la finalidad de generar recordación en los trabajadores.	Oficina central de Piura	Todos somos Masaris Casinos Masaris Líder en entretenimiento	Intranet Web Mailing Pasadizo
Guía de estilos	Crear una guía de estilos para que los mensajes y comunicados sigan siempre una misma línea comunicativa, de esa forma los colaboradores identificarán y entenderán el propósito de los mensajes.	Oficina central de Masaris	Mejor informados, más comunicados Información clara para entendernos mejor	Administrado y compartido por el área de comunicación interna.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6*Estrategia 3: Creación de canales online y offline de comunicación interna*

Tácticas	Objetivos	Público por impactar	Mensajes claves	Canales
Intranet Masaris	Implementar una intranet con el objetivo de asistir a los trabajadores en la generación de valor para Masaris. En esta plataforma se publicarán noticias sobre la coyuntura que atraviesa el sector de entretenimiento, y se pondrá a disposición archivos, contenidos de negocio, herramientas, buzón de sugerencia; facilitando la colaboración y comunicación entre las diferentes áreas.	Oficina central de Masaris Piura	Siempre comunicados #IntranetMasaris Más conectados con la Intranet Masaris	Intranet
Buzón de sugerencias	Dentro de la intranet, crear una pestaña de buzón de sugerencias el cual será revisado cada mes con la finalidad de dar respuestas y soluciones a las peticiones, quejas o sugerencias de los colaboradores.	Público interno	Masaris te escucha Estamos contigo	Intranet
Página Web	Crear una página web donde haya información de la historia, misión, visión, así como las direcciones de sus salas alrededor del Perú, teléfonos de contacto, promociones por sala ubicada en cada ciudad.	Público interno y externo	20 años de trayectoria Líder en entretenimiento	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7*Estrategia 4: Optimización de canales online y offline de comunicación interna*

Tácticas	Desarrollo	Público por impactar	Mensajes claves	Canales
Actualización de la cartelera corporativa	Renovar la cartelera actual y reemplazarla por una cartelera digital ubicada en la entrada principal a oficinas con el objetivo de que los colaboradores puedan verla todos los días a su ingreso. La cartelera será actualizada mensualmente con las fechas especiales, cumpleaños, capacitaciones, empleado del mes, metas logradas, etc.	Oficina central de Masaris	Familia Masaris Todos somos Masaris Casinos Masaris Líder en entretenimiento	Pasadizo oficinas
Revista digital	Diseñar una revista digital programada mensual para actualizar a los colaboradores con los hechos más importantes, además de ofrecerles algunos beneficios como cupones de descuento virtuales.	Oficina central de Masaris	Mejor informados, más comunicados Familia Masaris Todos somos Masaris Casinos Masaris Líder en entretenimiento	Correo electrónico

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8*Estrategia 5: Creación de un programa de excelencia*

Tácticas	Desarrollo	Público por impactar	Mensajes claves	Canales
Capacitaciones y talleres	Aplicación de capacitaciones y talleres para fortalecer los conocimientos de los trabajadores.	Oficina central de Masaris Piura	Creces tú, crecemos nosotros Talentos Masaris	Zoom Google Meets Presencial
Sesiones de coaching	Realizar sesiones de coaching con los gerentes para fortalecer el relacionamiento con su equipo de trabajo.	Gerentes y jefes	Reforzando tu liderazgo	Zoom Google Meets Presencial
Diplomas de reconocimiento	Impresión de un diploma de reconocimiento por destacar dentro del área de trabajo. Mensualmente se reconocerá un trabajador por área, el cual haya llegado a las metas propuestas por los gerentes y haya cumplido sus labores de forma resaltante.	Administrativos	Todos juntos hacia una misma meta #LíderMasaris Talento Masaris	Correo electrónico Físicas
Implementación de equipos de trabajo	Estructurar equipos de trabajo que permitan un mayor acercamiento y una comunicación más fluida para así identificar las mejoras, oportunidades, riesgos, problemas de la organización.	Oficina central de Masaris Piura	Todos somos Masaris #EquipoMasaris	Zoom Google Meets Presencial
Cursos gratuitos de formación profesional	Semestralmente contratar cursos para contribuir con los conocimientos profesionales de los colaboradores con la finalidad de permitirles crecer en una línea de carrera.	Oficina central de Masaris Piura	Todos juntos hacia una misma meta #LíderMasaris Talento Masaris	Online y presencial

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9*Estrategia 6: Actividades de relacionamiento entre los colaboradores*

Tácticas	Desarrollo	Público por impactar	Mensajes claves	Canales
Reuniones de integración	<p>Realizar reuniones mensuales con todas las áreas para que los colaboradores fortalezcan su relacionamiento.</p> <p>Para celebrar los cumpleaños, se hará un desayuno mensual para agazajar a todos los complementados del mes, luego del desayuno jugarán algunos juegos de integración y luego procederán a cantarles feliz cumpleaños.</p> <p>También se celebrarán fechas importantes como aniversarios, fiestas patrias, navidades, etc.</p> <p>Además, se dará la bienvenida a los nuevos trabajadores que se hayan incorporado ese mes, de tal manera que todas las áreas puedan conocer a los nuevos integrantes.</p> <p>Todas estas celebraciones se realizarán con los debidos protocolos para cuidar la salud de los trabajadores.</p>	Gerentes, jefes, administrativos y asistentes.	<p>Familia Masaris</p> <p>Equipo Masaris</p> <p>#CelebramosTu</p> <p>Cumpleaños</p>	Espacio presencial
Reconocimientos mensuales	<p>Todos los fines de mes, al finalizar el día se hará un reconocimiento a un trabajador de cada área que haya logrado destacarse de los demás por la buena realización de sus funciones. Primero se le informará vía web a cada elegido y luego se entregará el reconocimiento simbólico (un diploma impresa en cartulina) por todos los gerentes o jefes del área, de preferencia se recomienda que también pueda estar presente el gerente general para que vea los avances de su equipo de trabajo.</p>	Gerentes, jefes, administrativos y asistentes.	<p>Líder en entretenimiento</p> <p>Tus logros son nuestros logros</p>	Espacio presencial
Concursos y trivias	Se coordinarán actividades recreativas con todos los trabajadores	Gerentes, jefes,	#Masaris si me representa	Facebook

	<p>para afianzar la integración y fortalecer las relaciones entre los colaboradores y directivos.</p> <p>Una de las actividades será que los colaboradores creen un muñeco insignia de la entidad, de esta forma se involucrarán en dar ideas para añadir simbología interna de manera divertida y dinámica.</p> <p>Estas actividades, además de disminuir el estrés laboral, fomentará mayor confianza entre los trabajadores.</p>	administrativos y asistentes.	Familia Masaris	<p>Intranet</p> <p>Grupos de Whats App</p> <p>Panel digital</p> <p>Espacio presencial</p>
Festividades con familias	Dada la coyuntura, no sería posible reunir a las familias de los colaboradores, pero para fechas especiales como el día del niño o navidad, se contrarán shows virtuales con la finalidad de entretener a toda la familia.	Familiares de los trabajadores de la oficina central de Piura	Familia Masaris	Zoom
Encuestas de clima laboral	Se aplicarán encuestas cada 6 meses para medir el clima laboral y detectar cuáles son los aspectos que se deben reforzar para mejorar los indicadores mostrados en la encuesta.	Gerentes, jefes, administrativos y asistentes.	Creciendo juntos	Intranet

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10*Estrategia 7: Medidas preventivas para el retorno a las oficinas*

Tácticas	Desarrollo	Público por impactar	Mensajes claves	Canales
Branding de prevención	Diseñar flyers con las medidas de prevención que se deben tener al momento de compartir la oficina y ponerlo en zonas donde puedan ser vistas por los colaboradores.	Gerentes, jefes, administrativos y asistentes.	Masaris te cuida Nos preocupamos por ti #RetornandoJuntos	Pantalla digital Señalética Intranet Pasadizos
Kit de seguridad	Entregar a cada colaborador un kit de prevención con branding de Masaris, consta de un alcohol llavero, mascarilla, gel desinfectante y protector facial. Además, en todas las oficinas se implementará una zona de desinfección y se pondrá dispensadores de alcohol para un mayor cuidado de los trabajadores.	Público interno	Masaris me cuida	Físico
Protocolos de seguridad	Elaborar un manual de protocolos de seguridad para aplicarse al momento del retorno a las oficinas. Este manual deberá ser acorde a la guía de estilos, es decir breve y claro para transmitir dichos protocolos.	Gerentes, jefes, administrativos y asistentes.	Masaris te cuida Nos preocupamos por ti #RetornandoJuntos	Intranet
Videos de capacitación	Realizar videos breves con los pasos que se deben seguir como protocolos de retorno a oficinas.	Gerentes, jefes, administrativos y asistentes.	Masaris te cuida Nos preocupamos por ti #RetornandoJuntos	Intranet Cartelera digital Grupos de WhatsApp
Capacitación de	Se separarán a los colaboradores por grupos de 4	Gerentes, jefes, administrativos y	Masaris te cuida	Presencial

protocolos	personas, con la finalidad de enseñarles las medidas de bioseguridad a emplearse al retorno a las oficinas. Esto se dará mediante el uso de videos explicativos y material gráfico, además de un recorrido a las instalaciones para mostrarles las nuevas distribuciones y medidas de seguridad.	asistentes.	Nos preocupamos por ti	
			#RetornandoJuntos	
Seguimiento de salud	Para mayor tranquilidad de los colaboradores, se pondrá a disposición un doctor virtual que se encargará de resolver todas sus dudas en caso tuvieran síntomas de resfrío. También, se pondrá a disposición un profesional de salud mental para darles soporte emocional a los colaboradores que lo requieran.	Gerentes, jefes, administrativos y asistentes.	Masaris te cuida	Zoom
			Nos preocupamos por ti	
			#RetornandoJuntos	

Nota. Elaboración propia.

6.4 Ejecución

En esta etapa se va a mencionar el tiempo en el que debería aplicarse este plan de comunicación interna, las personas involucradas para que estas acciones puedan desarrollarse en base a los objetivos planteados y una inversión estimada.

6.4.1 Cronograma de actividades

Las fechas que se proponen pueden estar sujetas a cambios según la disponibilidad de los colaboradores, por lo cual antes de ejecutarse debería consultarse qué días se consideran factibles para realizar las actividades (Tabla 11).



Tabla 11*Cronograma*

		CALENDARIO																															
Estrategias	Acciones	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Decálogo de los valores	■	■	■	■	■																											
	Elaboración de un Dossier corporativo	■	■	■	■																												
	Desarrollo de un video institucional	■	■	■	■																												
	Infografía de Masaris					■	■	■	■	■	■																						
2	Diseño Manual Corporativo	■	■	■	■	■	■	■	■																								
	Piezas gráficas			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■					■	■		
	Guía de estilos	■	■	■	■																												
3	Intranet Masaris/buzón de sugerencias					■	■	■	■																								
	Página web					■	■	■	■	■	■	■	■																				
4	Actualización de la cartelera digital				■				■				■				■				■				■				■				■
	Revista digital				■				■				■				■				■				■				■				■
5	Capacitaciones y talleres				■												■								■								
	Sesiones de coaching	■				■				■				■				■				■				■				■			
	Diplomas de reconocimiento				■				■				■				■				■				■				■				■
	Implementación de equipos de trabajo	■	■	■	■																												
	Cursos de formación profesional											■													■								
6	Reuniones de integración				■				■				■				■				■				■				■				■
	Reconocimientos mensuales				■				■				■				■				■				■				■				■
	Concursos y trivias							■								■								■					■				
	Festividades con familias															■													■				
	Encuestas de clima laboral	■														■																	■
7	Branding de prevención	■	■	■	■																												
	Kit de seguridad	■	■	■	■																												
	Protocolos de seguridad	■	■	■	■	■	■	■	■																								
	Videos de capacitación	■	■	■	■																												
	Seguimiento de salud	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota. Elaboración propia.

6.4.2 Cuadro de responsabilidades

Este plan se podrá llevar a cabo con la implementación de un área de Comunicación Interna, en donde los encargados se apoyarán del área de Recursos Humanos y Marketing para su correcta ejecución. A continuación, se presenta un cuadro de responsabilidades en base a la creación de cargos dentro de un área ideal de comunicación interna (Tabla 12).

Tabla 12

Cuadro de responsabilidades

Item	Responsable	Funciones
1	Gerente de Comunicación Interna	Encargado de liderar el plan de comunicación, encabeza la estrategia de gestión de comunicación interna. Esta persona deberá conocer a fondo la cultura empresarial de Masaris, asesorar a las diferentes áreas, administrar los recursos, crear campañas, medir los resultados e involucrar a todos los colaboradores.
2	Coordinador de Comunicación Interna	Encargado de asistir al gerente de comunicación interna, coordinar con las diferentes áreas para facilitar el cumplimiento del plan de comunicación interna. Crear los presupuestos, gestionar con los proveedores, crear los conceptos de las piezas gráficas entre otras funciones.
3	Practicante	Apoyará al coordinador de comunicación interna para cumplir el plan.

Nota. Elaboración propia.

6.4.3 Presupuesto

El presupuesto detallado es un estimado ya que esta propuesta es un plan modelo piloto que se le plantea a la empresa, por lo tanto dependerá de la gerencia elegir los proveedores que más le convenga según los precios ofrecidos en el mercado (Tabla 13).

Tabla 13*Presupuesto*

	Materiales de comunicación	Cantidad	Precio und	Precio Total
1	Intranet	1	S/2,000.00	S/2,000.00
2	Página web	1	S/1,000.00	S/1,000.00
3	Cartelera digital	1	S/2,500.00	S/2,500.00
4	Cursos de formación profesional	2	S/500.00	S/1,000.00
5	Reuniones de integración	9	S/300.00	S/2,700.00
6	Festividades con las familias	2	S/250.00	S/500.00
7	Branding de prevención	20	S/10.00	S/200.00
8	Kit de seguridad	25	S/30.00	S/750.00
9	Doctor virtual	1	S/4,000.00	S/4,000.00
Total				S/14,650.00

Nota. Elaboración propia.

Es preciso mencionar que el monto de S/ 80,760.00 soles corresponde a los salarios anuales del área de Comunicación Interna, la cual sería responsable de ejecutar esta propuesta de plan estratégico de Comunicación Interna en el plazo de seis meses.

Luego de ello, este equipo de trabajo seguiría realizando otras actividades en cuanto a la gestión de la comunicación interna de Masaris (Tabla 14).

Tabla 14*Salarios anuales del área de Comunicación Interna*

	Sueldo bruto mensual	Anual
Gerente de Comunicación Interna	S/ 4000.00	S/ 48,000.000
Coordinador de Comunicación Interna	S/ 1800.00	S/ 21,600.00
Practicante	S/ 930.00	S/ 11,160.00
Total	S/. 6730.00	S/ 80,760.00

Nota. Elaboración propia.

6.5 Evaluación

En esta última etapa, se presenta los indicadores de medición e instrumentos de verificación de acuerdo a cada una de las estrategias correspondientes a la propuesta del plan de comunicación interna (Tabla 15).

Tabla 15*Evaluación*

Item	Objetivos	Indicador de medición	Instrumento de verificación
1	Dar a conocer la filosofía y cultura empresarial de Masaris	Nivel de conocimiento Nivel de compromiso Nivel de productividad	Test aleatorio y anónimo sobre la filosofía y cultura Metas mensuales.
2	Transmitir la identidad corporativa de Masaris	Nivel de identidad	Encuesta de identidad corporativa. Encuesta de clima laboral.
3	Posicionar a los líderes como embajadores o agentes de cambio en la empresa.	Nivel de conocimiento. Nivel de reconocimiento. Nivel de compromiso.	Reportes mensuales. Incremento en las ventas. Mejora en los procesos.
4	Implementar y mejorar los canales de comunicación internos.	Nivel de integración. Nivel de participación. Nivel de compromiso.	Sondeo para medir la efectividad de los canales. Reportes.
5	Fortalecer el relacionamiento entre los trabajadores.	Nivel de integración. Nivel de participación. Nivel de compromiso.	Encuesta de clima laboral. Cantidad de quejas recibidas y número de las mismas contestadas. Fluidez en los procesos.
6	Emplear una comunicación eficaz en cuanto a los protocolos para transmitir seguridad al retorno a oficinas.	Nivel de integración. Nivel de participación. Nivel de compromiso.	Encuesta de satisfacción. Reportes de salud física y mental.

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

Primera. Después de una exhaustiva revisión bibliográfica, podemos concluir que el éxito de las organizaciones primero dependerá de su público interno, es decir, de sus colaboradores, ellos son el motor principal para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Segunda. La crisis de la pandemia trajo consigo no solo consecuencias económicas, sino que en el ámbito laboral, generó un cambio radical en la forma de trabajo. Los colaboradores tuvieron que adaptarse a una nueva realidad, en donde la interacción ha sido virtual. Masaris, no tenía una comunicación interna sólida es por eso que durante la pandemia que se le hizo una tarea difícil crear lazos y vínculos con su público interno.

Tercera. La realización de un diagnóstico de comunicación interna ha sido el primer paso para conocer y entender la realidad de Masaris, las necesidades y expectativas de sus colaboradores y el estado de sus valores intangibles: identidad, cultura e imagen. Por ello, antes de ejecutar un plan estratégico de comunicación interna, Masaris reconoció la importancia de hacer primero un diagnóstico situacional para que la propuesta esté basada en una investigación rigurosa.

Cuarta. A pesar de que en Masaris la comunicación es horizontal y cuenta con medios de comunicación online y offline, durante la pandemia los colaboradores evidenciaron, a través de sus acciones, el poco conocimiento que tienen sobre la filosofía de Masaris, regular sentido de pertenencia y cultura corporativa.

Quinta. Antes de la pandemia, Masaris realizaba actividades para mantener una comunicación y relacionamiento con sus colaboradores. Con el cambio de modalidad de trabajo, la comunicación interna no se gestionó de manera estratégica generando que los valores intangibles de la empresa se vean debilitados dado que los valores intangibles no son una actividad a corto plazo sino a largo plazo.

Sexta. Masaris aún tiene muchos retos para comunicar de manera eficaz y clara los protocolos que los colaboradores deben seguir al momento de su retorno a las oficinas, de no hacerlo adecuadamente, generará incertidumbre y desconfianza en ellos, sobretodo en lo que respecta a la seguridad física, por lo tanto la productividad del equipo de trabajo se verá afectada.



Recomendaciones

En relación al estado de la comunicación interna, se recomienda aplicar eventualmente herramientas de medición que permitan dar un diagnóstico acerca de cómo se está gestionando la comunicación dentro de la empresa, si los canales de comunicación que están usando son los adecuados y conocer si se están logrando los objetivos de Masaris.

Se sugiere implementar un área de comunicación interna integrada por profesionales en Ciencias de la Comunicación para que se de una comunicación bidireccional y se fortalezcan vínculos entre los colaboradores y Masaris. De no ser posible, se sugiere contratar una agencia externa especializada en comunicación interna.

Con respecto a los canales de comunicación, se recomienda desarrollar una intranet que permita una mayor fluidez en los procesos de Masaris, además deberán mantener actualizada la cartelera y la revista digital para mantener informado al personal sobre los sucesos del mes. También, se sugiere incrementar la cantidad de reuniones cara a cara para fortalecer la comunicación horizontal y crear un ambiente de confianza con los nuevos integrantes.

Frente a la nueva reestructuración de la empresa, se recomienda realizar un proceso de inducción a todo los nuevos colaboradores que están por incorporarse a las instalaciones de Masaris. Esta inducción deberá dejar claro cuáles son los objetivos, la misión y visión de Masaris a fin de involucrarlos con la cultura e identidad corporativa.

Del mismo modo, se sugiere reforzar la cultura e identidad de los colaboradores que llevan años laborando en la empresa mediante herramientas visuales y escritas, así como con actividades que los involucren en la historia de Masaris.

Se recomienda realizar eventualmente capacitaciones y sesiones de coaching, no solo para la plana gerencial, sino también para todos los niveles con la finalidad de despertar una nueva cultura de liderazgo.

Se sugiere empezar a realizar eventos de integración para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de todas las áreas, esto deberá hacerse tomando las medidas sanitarias prudentes para el buen desarrollo de los eventos. Además, se deberían realizar actividades virtuales en fechas puntuales para los familiares de los trabajadores, esta consideración aumentará el sentido de pertenencia de los trabajadores de Masaris.

Se recomienda informar mediante una comunicación clara los protocolos que deberán realizarse al momento de retornar a las oficinas. Se aconseja crear material visual y dinámico para facilitar el entendimiento de los protocolos, así como también la realización de visitas guiadas previas al retorno.



Lista de referencias

- Aguirre, F. (2017). *Comunicación en todas partes*. Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Albizu, E. (1992). *El plan de comunicacion interna un paso adelante*. Cuadernos de gestión, (14), 103-115.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo S.L. <https://bit.ly/3r0QLnq>
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., . . . Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS. <https://bit.ly/3xhIE74>
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato.
- Bic Galicia. (2011). *Como elaborar el plan de comunicación*. Manuales Prácticos de la Pyme. <https://bit.ly/3r2bB5V>
- Brandolini, A., & Gonzáles, M. (2009). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Dircom.
- Calle, P. (2012). *Un análisis del proceso de comunicación en la empresa* [Tesis de Licenciatura, Universidad de León]. <https://bit.ly/3l2VQb9>
- Calisya, B., Rocca, C., Tarazona, I., Kemmer, J., *Control Interno y su incidencia en el costo laboral de la empresa Juegos Borgoño Sac Lurín 2015* [Tesis contador público, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/107/TESIS%20EMPRESA%20JUEGOS%20BORGON%20.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, (27), 15-22. <https://bit.ly/3FLagEw>
- Díaz, F., & Toro, A. (2020). SARS-CoV-2/COVID-19: el virus, la enfermedad y la pandemia. *Medicina y Lboratorio*, 24(3), 183-05. <https://doi.org/10.36384/01232576.268>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Gesbiblo S.L.
- Cerpie (2017). *El papel de los líderes en la Comunicación Interna*. Centre Específic de Recerca per a la Millora i Innovació a les Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya.

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. Mc Grall Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Contreras, F., & Matos, F. (2015). *Gestión estratégica en unidades de información: Planeamiento*. Biblioteca Nacional del Perú .
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2012). *El Dircom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com Editor.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC .
- De Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Universidad del Norte.
- De la Vega, M. (2018, 5 de Octubre). *Mincetur: casinos y tragamonedas mueven unos S/ 3,000 millones al año*. Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-casinos-y-tragamonedas-mueven-unos-s-3000-millones-al-ano-727515.aspx>
- Del Pozo, M. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las orgnizaciones*. Eunsa.
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Mas allá de la comunicacion interna: La intracomunicación*. Gestión 2000.
- Endara, A. (2010). *Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa para fortalecer la imagen del Hospital Clínica Metropolitana, ubicado en la ciudad de Ibarra, capital de la Provincia de Imbabura-Ecuador* [Tesis de Licenciatura-Universidad de las Américas]. <https://bit.ly/3FAaE8W>
- Fernández, C. (2004). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas.
- Gamero, Julio; Pérez, Julio. *Perú > Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. Nota técnica país. Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- García, G. (2017). *Comunicación organizacional 2.0: La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital*. Universidad Santo Tomás.
- García, J.; Duran, S.; Cardeño, E.; Prieto, R.; Garcia, E.; & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16. <https://bit.ly/3nHzpK3>

- García, M. (2018). *Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL* [Tesis de bachillerato, Instituto Universitario Aeronáutico]. <https://bit.ly/3cFCIAR>
- Gómez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas Chinas y Japonesas*. Eumet.net. <https://bit.ly/3CMP9Qg>
- González, E. (2020). *Fácil tutorial de Zoom* [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3HLE0D0>
- Gonzales, R. (2017). *La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión directiva en la municipalidad provincial de Huanuco 2017* [Tesis de Maestría, Universidad de Huánuco]. <https://bit.ly/3DPDtOf>
- Guzmán, V. (2014). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio .
- Kouss, S. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones*. Universidad de Salamanca.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional*. Limusa.
- Losada, J. (2004). *Gestión de comunicación en las organizaciones*. Ariel.
- Marciniak, R. (7 de enero de 2013). ¿Qué es un plan estratégico? *Gestión empresarial*. <https://bit.ly/3l2zLJu>
- Matilla, K. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación* (Vol. 1). Editorial UOC.
- Mendoza, A. & Ramírez, J. (2020). *Aprendiendo metodología de la investigación*. Editorial Grupo Compás. <https://bit.ly/3FL4h2r>
- Orozco, A., & Mahecha, Y. (2016). *Comunicación interna y estilos de liderazgo en una empresa perteneciente al sector fertero de la ciudad de Manizales* [Trabajo de Grado, Universidad de Manizales]. <https://bit.ly/3CMHHor>
- Ramírez, O. (2019). *Evolución futurista de la comunicación interna en las organizaciones para estar a la vanguardia del mundo moderno* [Trabajo para optar por el Título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://bit.ly/3p2BWye>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Administración* (12ª ed.). Pearson.
- Sapaico Del Castillo, C. A., Martínez Puma, E., & Gonzales Portugal, N. (2021). Pandemia por COVID-19 y Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2020 COVID-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1627-1641. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.373
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (5ª ed.). Esic.
- Universidad Pública de Navarra (2016). *IV Plan estratégico*. Vicerrectorado de Economía, Planificación y Profesorado Universidad Pública de Navarra. <https://bit.ly/3nP1dMV>

Vicent, J. (27 de abril de 2020). *Qué es Google Meet y cómo usarlo*. TreceBits

<https://bit.ly/3l4riFX>

Xunta De Galicia (2008). *Manuales prácticos de la pyme: Cómo elaborar el plan de*

comunicación [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3l3RD6Z>



Anexos

Anexo 1. Cuestionario en entrevista personal a la ex jefa de Recursos Humanos, Cecilia Castillo

Me podría decir su nombre y su puesto dentro de la empresa Masaris

Mi nombre es Cecilia Castillo y soy jefa de Recursos Humanos, soy parte de la oficina central de Masaris ubicada en Piura.

¿Cuántos años lleva laborando en la empresa Masaris?

Llevo casi 20 años trabajando aquí, se podría decir que estuve presente desde sus inicios.

Cuénteme un poco acerca de la historia de Masaris

Masaris S.A. se fundó en Tumbes en 1995 por iniciativa de la familia Mustafá Aguinaga. Todos los hermanos Mustafá Aguinaga decidieron incursionar en el mercado de casinos y tragamonedas iniciando en una zona privilegiada del centro de Piura y en la Ciudad de Chiclayo. Esa incursión conllevó tomar decisiones trascendentales como dejar muchas veces sus comodidades para sacar adelante el negocio empresarial creciente y efervescente que hoy manejan.

¿Cómo ha ido desarrollándose el negocio?

La empresa ha evolucionado notablemente en el desarrollo de sus servicios de entretenimiento, se ha mudado de razones sociales desde Juegos recreativos Huascarán, (RUC 20530810969) pasando por Sociedad Exportadora Santa Isabel SAC hasta hoy que operan como Zafiro Sac, Zafiro 5 S.A.C. y Rubi Gaming S.A.C, Qullqi Sac. Además, ampliaron su visión de negocio a hoteles, inmobiliaria, automotriz y agricultura. En todos los hoteles han incorporado una sala de tragamonedas.

¿Quién es el gerente general de Masaris?

En el año 1997 el Señor Basem Ricardo Mustafá Aguinaga tomó el puesto de Director en Masaris, iniciando su gestión con 04 salas y a la actualidad ha logrado extenderse en varios departamentos del Perú llegando a tener hasta 31 salas.

¿Con cuánto personal cuenta la empresa?

En el año 1995, inició sus actividades con 30 personas aproximadamente y a la actualidad ya cuentan con 900 colaboradores aproximadamente, entre operarios, azafatas, seguridad, cajeros y los corporativos de la oficina central.

¿Cuál podría decir que es el objetivo principal de Masaris?

Se podría decir que hasta la fecha mantienen el objetivo de apoyar el turismo local, fomentar el crecimiento y desarrollo de la zona al generar empleo en el Perú.

¿Me podría decir cuál es la misión, visión y valores de Masaris?

Masaris tiene como misión ofrecer servicios de entretenimiento y diversión que satisfagan a los clientes y que hagan posible un crecimiento generador de riqueza, desarrollo y bienestar para el personal.

Nuestra visión busca convertirnos en uno de los casinos y juegos de tragamonedas reconocidos en todo el país, ofreciendo un excelente servicio de entretenimiento (siempre a la vanguardia de lo último en tecnología), lo que permitirá satisfacer las necesidades de nuestros y clientes.

Nuestros valores principales son la integridad ya que nos comportamos de acuerdo con los valores y normas éticas de la compañía y de la sociedad y actuamos basándonos en la confianza y el respeto; y la excelencia en el trato al cliente, nos esforzamos por satisfacer al cliente, escuchando y empatizando con él y buscamos anticiparnos a sus necesidades.

¿Cuáles son las políticas de Masaris?

Primero está la puntualidad, es decir todos y cada uno de los trabajadores serán puntuales a la hora de ingreso al centro de labores; las azafatas 15 minutos antes, los operadores 15 minutos antes, los supervisores 30 minutos antes para que estén al tanto de las necesidades que puedan existir y comuniquen a los demás trabajadores.

No existirán entre los trabajadores ningún tipo de relaciones amorosas ni de otra índole que no sean estrictamente laborales y amicales, para evitar peleas y situaciones indispuestas en general.

El cliente siempre será lo primero, él es quien tiene la razón y se le ofrecerá lo mejor.

Honradez, ya que siempre existirán casos en que los trabajadores estén tentados a sustraer fuertes cantidades de dinero ya sea del cliente o de la empresa.

Los trabajadores deben mostrar compromiso y actitud a fin de darle buen trato a los clientes.

¿Cómo está constituido el organigrama?

Nuestro organigrama es de diagrama vertical segmentado en gerencias de acuerdo a las especialidades que cuenta la empresa para defender y desarrollar sus diversos intereses. Te haré llegar por correo un cuadro con el organigrama detallado pero por el momento te lo explicaré brevemente.

En lo que respecta a los trabajadores de las salas tragamonedas, contamos con Administradores, supervisores, técnicos, operadores, cajeras, azafatas y personal de mantenimiento como los de seguridad.

En nuestra oficina central ubicada en Piura, hay tres directivas: Gerencias, jefaturas y administración. Es decir, contamos con Gerente General, Asistentes de gerencia, contador general, gerencia de slots, gerencia de operaciones, gerencia de sistemas, gerencia de marketing, En jefaturas tenemos jefe de contabilidad, jefe de ventas, jefe de técnicos, jefe de Recursos Humanos, jefe de operativos zonales, jefe de control interno. Y en el personal administrativo tenemos ejecutivos de marketing, (ubicados en Lima), contadores, auditores control interno, auxiliares de IT, asistentes de Recursos Humanos, asistente legal, asistente contabilidad, técnico de taller, técnico de almacén, asistente de ventas, diseñadores.

Con respecto al desarrollo económico, ¿Cuáles serían las tendencias del sector?

La Ley de Reordenamiento y Formalización de la Actividad de Explotación de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, promulgada en el año 2006, ha generado que el 85% de los establecimientos que operan actualmente en el país sea formal. Actualmente hay 440 salas de juegos autorizadas a nivel nacional y 230 en trámite, versus los 900 establecimientos informales que operaban en el año 2006.

¿Cuáles considera que son los *stakeholders* de Masaris?

En relación a los Clientes, el sector de Casinos y Tragamonedas se distingue porque sus clientes son personas que buscan satisfacer distracciones y emociones que se generan en las apuestas. Por lo que el cliente no necesariamente se fideliza con el local, puesto que están en búsqueda de mejores atractivos en los premios, promociones y excelencia en el servicio y agradable ambiente. Los clientes tienen un poder medio pues se debe de analizar constantemente sus comportamientos y gustos a fin de que regresen a jugar. Se debe lograr que el cliente perciba mejores oportunidades de ganar.

En relación a los proveedores, los proveedores los analizamos por tipo de producto y servicio y su afectación al negocio. Para el caso de Masaris, los dividimos en:

Proveedores de alquileres de locales, los cuales tienen un alto poder de negociación por su capacidad de no renovación de los contratos.

Proveedores de Accesorios y Máquinas Tragamonedas. Este un grupo tiene un poder medio de negociación, en vista de la importante presencia de la empresa en el sector, compra de volúmenes importantes y su solidez financiera para cubrir sus obligaciones.

Proveedores de Infraestructura, son pocas las empresas especializadas y con experiencia en trabajos de infraestructura del sector, lo que les permite obtener un poder de negociación media, puesto que va correlacionado a la calidad y tiempo de entrega.

Proveedores de bienes y servicio en general (Alimentos y Bebidas, Notarios, Shows musicales, alfombras, equipos, suministros, etc.), al existir una gran cantidad de proveedores de productos en general, el poder de negociación en general es bajo, en vista de poder conseguir precios por volumen.

Me comentó sobre el entorno externo pero sobre su público interno, es decir los colaboradores, ¿Que podría agregar?

Te haré llegar al correo una matriz FODA que realizamos en el área de Recursos Humanos. En el análisis efectuado a nuestro entorno interno hemos podido observar y establecer, de acuerdo a la información obtenida y a nuestro juicio, una matriz FODA, donde destacamos que, al contar como fortaleza organizacional con su cultura y solidez financiera, la implementación de una herramienta para la Gestión de Conocimiento sería muy viable.

Con respecto a la comunicación interna de Masaris, ¿Quién se encarga de gestionarla?

No contamos con un área exclusiva para comunicación interna, se podría decir que desde Recursos Humanos nos encargamos de gestionar la comunicación interna.

¿Me podría comentar cuáles son los canales que usan para comunicarse dentro de la oficina central?

Bueno, principalmente usamos el correo electrónico y reuniones para tratar temas laborales, también tenemos periódico mural, revista institucional, hacemos boletines informativos.

¿Hacen mediciones para conocer el estado de la comunicación interna en la empresa?

Para el personal que labora en las salas de tragamonedas realizamos encuestas de clima laboral que se ejecutan bimestralmente. Es decir, la empresa ha crecido de una manera rápida y exponencial. Al no haber sido planificado dicho crecimiento, se ha originado cierta lentitud en los procesos pudiendo tornarse burocráticos.

Dentro de los resultados pudimos observar que falta desarrollar mecanismos que permitan que los objetivos estratégicos de la gerencia lleguen a todos los niveles de la organización para su buen entendimiento y alineamiento. Además, hemos observado en algunas salas que se motiva la creatividad y la innovación, de forma muy básica. También se percibe un cierto conformismo del liderazgo alcanzado por la organización en la administración y supervisores de algunas salas, a pesar de que son conscientes que deben buscar el cambio para seguir siendo líderes en el sector tragamonedas y casinos de su localidad.

De acuerdo a lo que me comentó anteriormente, esas mediciones se realizan al personal operativo que trabaja en las salas de tragamonedas, ¿Qué me podría decir con respecto al personal de la oficina central de Masaris?

El personal de la oficina central recibe capacitaciones; además, cada cierto tiempo se realizan eventos de integración entre los colaboradores como por ejemplo celebración de días festivos como navidad o campeonatos deportivos en el que se hace competencias por áreas. También compartir por cumpleaños o desayunos corporativos.

¿Han realizado planes estratégicos de comunicación interna?

No tenemos un plan estratégico de comunicación interna.

Contamos con un plan estratégico de marketing diseñado para un horizonte temporal de tres años y busca como objetivo general llevar a nuestros casinos a la posición de líder de mercado y afianzar dicha posición. Para realizarlo hicimos un exhaustivo análisis de la situación externa lo cual nos ha permitido fijar los objetivos concretos de la empresa y las estrategias a seguir para alcanzar esos objetivos.

¿Los trabajadores tienen beneficios propios de la compañía? Es decir, que no sean los beneficios propios por ley.

Al personal de las salas se le entregan compensaciones planeadas en base a premiación como el trabajador del mes y las recompensas por productividad del mes las cuales se consiguen con el logro de metas impuestas por gerencia. Esto con la finalidad de afianzar los niveles de atención que ponen las salas y sus administrativos al personal de piso.

Nota: Elaboración propia. (C. Castillo, comunicación personal, 2020)

Anexo 2. Matriz de Operacionalización

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>GENERAL:</p> <p>¿El plan estratégico de comunicación interna fortalece significativamente la relación de los colaboradores de la oficina central de Casinos Masaris de Piura tras el retorno de las actividades presenciales post Covid-19?</p> <p>ESPECÍFICOS:</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la relación de los colaboradores de la oficina central de Casinos Masaris de Piura tras el retorno de las actividades presenciales post Covid-19.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Diagnosticar la gestión de la comunicación interna en la oficina central de Masaris. 2. Identificar cuáles son los canales de comunicación interna más efectivos para lograr un mejor relacionamiento entre los colaboradores. 3. Analizar si las actividades institucionales permitieron el relacionamiento entre los colaboradores.</p> <p>-Identificar los cambios en su comunicación interna tras la llegada del Coronavirus -Diagnósticar el estado de la comunicación interna en la oficina central de Masaris -Implementar estrategias para mejorar el flujo de comunicación -Proponer canales de comunicación adaptados a la nueva realidad.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>El plan estratégico de comunicación interna fortalece significativamente la relación de los colaboradores de la oficina central de Casinos Masaris de Piura tras el retorno de las actividades presenciales post Covid-19.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p>	<p>Variable independiente: Plan estratégico de comunicación interna</p> <p>Variable dependiente: Relacionamiento con los colaboradores</p>	<p>VI:</p> <p>a) Identidad corporativa</p> <p>b) Cultura corporativa</p> <p>c) Tipos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación descendente • Comunicación ascendente • Comunicación horizontal <p>d) Propósito de la comunicación</p> <p>e) Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradicionales • Digitales. <p>a) Eventos de integración. b) Actividades familiares. c) Capacitaciones.</p>	<p>VI:</p> <p>a.1) Misión y visión, Valores, Políticas a.2) Sentido de pertenencia</p> <p>b.1 Nivel de percepción</p> <p>c.1) Feedback c.2) Confianza</p> <p>d.1 Informar (Inducción, novedad, cambios, protocolos) d.2. Educar (productividad, resolver una problemática, crecimiento profesional). d.3. Motivar (cumplimiento de objetivos) - Entendible - Transparente Utilidad Efectividad (preferencias y innovación)</p> <p>Inclusión de los familiares</p> <p>Formativas Habilidades blandas Protocolos Covid-19.</p>	<p>TIPO: Descriptivo Cuantitativo y cualitativo</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>24 trabajadores de la oficina central de Masaris</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Encuesta Entrevista</p> <p>ANALISIS DE DATOS</p>

Nota: Elaboración propia.

	Herramientas de comunicación				
		Muy útil	Útil	Poco útil	Nada útil
	a) Tablero de anuncios				
	b) Correo electrónico				
	c) Notas informativas				
	d) Cartas al personal				
	e) Reuniones				
	f) Capacitaciones				
	g) Llamadas telefónicas				
	h) Entrevistas individuales				
	i) Chat				
	j) Medios informales (otras personas)				
	20. Considerando el grado de efectividad de los canales de comunicación interna de la empresa, califique las siguientes opciones de acuerdo a cómo considera que transmiten mejor los mensajes.				
Efectividad	Herramientas de comunicación				
		Muy efectivo	Efectivo	Poco efectivo	Nada efectivo
	a) Tablero de anuncios				
	b) Correo electrónico				
	c) Notas informativas				
	d) Cartas al personal				
	e) Reuniones				
	f) Capacitaciones				
	g) Llamadas telefónicas				
	h) Entrevistas individuales				
	i) Chat				
	j) Medios informales (otras personas)				

		<p>21. ¿A través de qué canales de comunicación Masaris le comunicó sobre los protocolos que debe seguir para el retorno a la oficina central? Marcar las opciones correspondientes</p> <p>a) Correo electrónico b) Teléfono c) Documento impreso d) Zoom e) Whats App f) Otros:</p> <p>22. En este contexto del Covid-19, ¿Qué medios internos crees que deberían implementarse para llegar mejor a los colaboradores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Medio (Marcar OPCIONES)</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Intranet</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Grupo de Facebook</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Agenda electrónica</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Zoom</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Reuniones Virtuales</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Google Meet</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Microsoft Teams</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Work Place</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Grupo de WhatsApp</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Zoom</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Buzones electrónicos de sugerencias e ideas</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> </tbody> </table>	Medio (Marcar OPCIONES)	Si	No	Intranet	()	()	Grupo de Facebook	()	()	Agenda electrónica	()	()	Zoom	()	()	Reuniones Virtuales	()	()	Google Meet	()	()	Microsoft Teams	()	()	Work Place	()	()	Grupo de WhatsApp	()	()	Zoom	()	()	Buzones electrónicos de sugerencias e ideas	()	()
Medio (Marcar OPCIONES)	Si	No																																				
Intranet	()	()																																				
Grupo de Facebook	()	()																																				
Agenda electrónica	()	()																																				
Zoom	()	()																																				
Reuniones Virtuales	()	()																																				
Google Meet	()	()																																				
Microsoft Teams	()	()																																				
Work Place	()	()																																				
Grupo de WhatsApp	()	()																																				
Zoom	()	()																																				
Buzones electrónicos de sugerencias e ideas	()	()																																				
Eventos de integración	Tipos	<p>23. Antes de la pandemia Covid-19, ¿En qué tipos de eventos de integración participó en Masaris? Marcar las opciones que desee</p> <p>a) Desayunos corporativos b) Celebraciones de cumpleaños c) Competencias deportivas d) Celebración de aniversario e) Días festivos f) Otros:</p> <p>24. Durante la pandemia Covid-19, ¿Masaris ha realizado eventos virtuales de integración entre los colaboradores?</p> <p>a) Sí. b) No</p>																																				
	Frecuencia	<p>25. Antes de la pandemia del Covid-19, ¿Con qué frecuencia se realizaban estos eventos de integración?</p> <p>a) 1 vez por mes b) Cada 3 meses c) Cada 6 meses d) Una vez al año</p>																																				
Actividades familiares	Integración de familiares	<p>26. Durante la pandemia Covid-19, ¿Masaris ha realizado eventos en las que ha hecho partícipes a sus familiares?</p> <p>a) Sí. b) No</p> <p>27. Considerando las actividades de Masaris, ¿le gustaría que se involucre a sus familiares?</p> <p>a) Sí. b) No</p>																																				
C a F o		28. Durante la pandemia del Covid-19, ¿Masaris le facilitó cursos, talleres y/o																																				

		conferencias online para fortalecer sus competencias profesionales? a) Sí. b) No
	Habilidades	29. Durante la pandemia del Covid-19, ¿Masaris le facilitó charlas online para desarrollar su bienestar emocional? a) Sí. b) No
	Protocolos Covid-19	30. ¿ Masaris lo capacitó para poner práctica los protocolos que debe seguir frente a su retorno a las oficinas? a) Sí. b) No

Nota: Elaboración propia

