



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Carrera de Comunicaciones

**LOS RETOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y
EL RELACIONAMIENTO CON SUS
COLABORADORES DURANTE LA PANDEMIA DEL
COVID-19 EN EL AÑO 2020.**

CASO: AUSTRAL GROUP S.A.A.

**Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en
Comunicaciones**

ANDREA ALEJANDRA VILLALOBOS TORI

(0000-0002-4846-9743)

Asesora:

Cindy Stephany Huaripata Yizuka

(0000-0001-6034-9974)

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

A Lupita, por no permitir que me rinda en el camino.

A mi mamá, por ser mi primer y único soporte en este proceso.

A mi papá, por impulsarme a iniciar mi vida profesional.

A Cindy Huaripata, por darme la seguridad de que sí lo podía lograr.

Índice

Dedicatoria.....	II
Índice de Figuras.....	VI
Resumen.....	IX
Abstract.....	XI
Introducción.....	1
Capítulo 1.....	4
1.1 Situación Problemática.....	4
1.2 Formulación del Problema.....	7
1.3 Justificación del Problema.....	9
Capítulo 2.....	12
Objetivos.....	12
2.1 Objetivo General.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
Capítulo 3.....	13
Marco Teórico.....	13
3.1 Encuadre Epistemológico.....	13
3.2 Antecedentes.....	14
3.3 Bases Teóricas.....	20
3.3.1 Teorías aplicadas.....	20
3.3.2 Comunicación Interna.....	25
3.3.3 Relaciones Públicas.....	31
3.3.4 Estrategias de Comunicación.....	33
3.3.5 Canales de Comunicación Interna.....	33
3.3.6 Responsabilidad Social Empresarial.....	36
3.4 Terminología relacionada.....	37
Capítulo 4.....	41
Hipótesis.....	41
4.1 Hipótesis General.....	41
4.2 Hipótesis Específicas.....	41
Capítulo 5.....	43
Metodología.....	43
5.1 Marco Metodológico.....	43
5.2 Tipo de Investigación.....	44

5.3	Diseño de Investigación.....	44
5.4	Variables y definiciones operacionales.....	45
5.5	Población y muestra.....	45
5.6	Instrumentos de investigación.....	46
5.7	Procedimiento de recolección de datos.....	46
5.8	Plan de análisis	47
	Capítulo 6.....	49
	Resultados y Discusión.....	49
6.1	Presentación de resultados	49
6.2	Análisis, interpretación y discusión de resultados	57
6.3	Comprobación de hipótesis	61
	Conclusiones	64
	Recomendaciones	67
	Referencias.....	70
	Apéndice 1: Matriz de Consistencia	76
	Apéndice 2: Ficha de Investigación I.....	77
	Apéndice 3: Ficha de Investigación II	83
	Apéndice 4: Ficha de Investigación III.....	89
	Apéndice 5: Ficha de Investigación IV	95
	Apéndice 6: Ficha de Investigación V	102
	Apéndice 7: Ficha de Investigación VI.....	107
	Apéndice 8: Ficha de Investigación VII	112
	Apéndice 9: Ficha de Investigación VIII.....	117
	Apéndice 10: Cuestionario Carolina Zavaleta	124
	Apéndice 11: Cuestionario Jorge Luis Mauricci.....	128
	Apéndice 12: Cuestionario Ana María Guzmán	137
	Apéndice 13: Entrevista Ursula Ku Orellana.....	140
	Apéndice 14: Cuestionario Tania Aguilar	142
	Apéndice 15: Cuestionario Marco Estacio.....	150
	Apéndice 16: Cuestionario Jaime Alfaro	158
	Anexo 17: Autorizaciones para aplicación de cuestionarios	169
	Anexo 18: Juicio de Pares Heidi Castillo	173
	Anexo 19: Juicio de Pares Cindy Huaripata.....	176
	Apéndice 20: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19.....	179

Apéndice 21: Organigrama de los Canales de Comunicación de Austral Group S.A.A.....	191
Apéndice 22: Piezas de Comunicación de Austral Group S.A.A. antes y durante la pandemia del COVID-19.....	192

Índice de Figuras

Figura 1: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19	119
Figura 2: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19	120
Figura 3: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19	121
Figura 4: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19	121
Figura 5: Captura de pantalla de solicitud de autorización a Austral Group S.A.A.	169
Figura 6: Captura de pantalla de autorización de Austral Group S.A.A. para entrevistas	170
Figura 7: Captura de pantalla de solicitud de autorización a Tania Aguilar para entrevista.	170
Figura 8: Captura de pantalla de solicitud de envío de cuestionario de Tania Aguilar.	171
Figura 9: Captura de pantalla de solicitud de autorización a Marco Estacio para entrevista.....	171
Figura 10: Captura de pantalla de solicitud de envío de cuestionario de Marco Estacio.	171
Figura 11: Captura de pantalla de solicitud de autorización a Jaime Alfaro para entrevista.....	171
Figura 12: Captura de pantalla de solicitud de envío de cuestionario de Jaime Alfaro.	172
Figura 13: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	179
Figura 14: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	180
Figura 15: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	181
Figura 16: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	182
Figura 17: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	183
Figura 18: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	184
Figura 19: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	185
Figura 20: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	186
Figura 21: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	187
Figura 22: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	188
Figura 23: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	189
Figura 24: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19	190
Figura 25: Organigrama de los Canales de Comunicación de Austral Group S.A.A	191
Figura 26: Comunicado enero 2020.....	192

Figura 27: Comunicado enero 2020.....	193
Figura 28: Comunicado febrero 2020	194
Figura 29: Comunicado marzo 2020	195
Figura 30: Comunicado marzo 2020	196
Figura 31: Comunicado abril 2020	197

**LOS RETOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y
EL RELACIONAMIENTO CON SUS
COLABORADORES DURANTE LA PANDEMIA DEL
COVID-19 EN EL AÑO 2020.
CASO: AUSTRAL GROUP S.A.A.**

Resumen

La presente investigación busca analizar la gestión de la comunicación interna empleada por la empresa del rubro pesquero Austral Group S.A.A., para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19, en el año 2020. Para ello se estudió la eficiencia de las estrategias de comunicación interna aplicadas, el uso de distintos canales de comunicación, el tipo de mensaje transmitido hacia sus públicos, los componentes primordiales de su cultura corporativa y las acciones aplicadas para lograr sus objetivos comunicacionales y organizacionales.

La metodología de investigación se planteó en base a la búsqueda de una gestión eficaz de la comunicación interna. Para proceder con el análisis, se diseñaron tres instrumentos de investigación: el primero comprendió cuatro cuestionarios elaborados para cada uno de los actores principales de las áreas de Comunicación Interna, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial de la organización en estudio, algunos con objetivos diferenciados para tener un panorama más amplio de los resultados. El segundo instrumento fue el cuestionario, diseñado para tres expertos de la Comunicación Corporativa de distintos rubros, pero con conocimientos sólidos que pudieran soportar los datos obtenidos producto de la investigación. Y el tercer instrumento fue una investigación documental de los Resultados de la Encuesta de Comunicación frente al COVID-19 aplicada por Austral Group S.A.A. a un grupo de trabajadores, para contrastar los resultados obtenidos en los primeros puntos con la perspectiva del grupo de colaboradores encuestados.

Los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran que la gestión de la comunicación interna de Austral Group S.A.A. permitió fortalecer la relación con sus colaboradores y lograr los objetivos planteados al inicio de la pandemia. Asimismo, se encontró que la empresa supo adaptarse a la coyuntura, y supo mantener la continuidad del

negocio a pesar de presentar retos no solo en temas empresariales, sino también en temas sanitarios, por tratarse de una actividad que debe realizarse, en su totalidad, de forma presencial. Asimismo, se pudo validar que Austral evitó dar marcha atrás con ciertas acciones que son características de su cultura, es decir, buscaron la manera de poder subsistir en medio de una coyuntura complicada y arriesgada, pero sin perder la esencia corporativa.

Finalmente, se pudo concluir que la participación de los líderes, el involucramiento de las distintas áreas de la empresa y la priorización de la contención emocional de los colaboradores en tiempos de crisis son ejes importantes que no deben perderse de vista para gestionar de manera eficiente no solo la comunicación interna y las relaciones pública, sino también para asegurar la continuidad de las actividades, generando una cultura de compromiso, pertenencia, prevención y orgullo en cada uno de los trabajadores y demostrar que la empresa está realmente preparada para los retos internos y externos que puedan presentarse en el camino.

Palabras claves: Comunicación Interna, Cultura Corporativa, Estrategias de Comunicación, Relacionamiento, COVID-19, Colaboradores, Estructura Organizacional.

Abstract

This research seeks to analyse the management of internal communication used by the fishing company Austral Group S.A.A. to strengthen the relationship with its collaborators during the COVID-19 pandemic in 2020, studying the efficiency of the applied internal communication strategies, the use of different communication channels, the type of message transmitted to its audiences, the main components of its corporate culture and the actions applied to achieve its communicational and organizational objectives.

The research methodology was proposed based on the seek of an effective management of internal communication and to proceed with the analysis, three research instruments were designed: the first included four questionnaires prepared for each of the main actors in the areas of Internal Communication, Human Resources and Corporate Social Responsibility of the company under study, some with differentiated objectives to have a broader panorama of the results. The second instrument were questionnaires for three experts from Corporate Communication, from different areas but with solid knowledge that could support the data obtained as a result of the investigation. And the third instrument was a documentary investigation of the Results of the Communication Survey against COVID-19 applied by Austral Group S.A.A. to a group of workers, to be able to contrast the results obtained in the first points with the perspective of the group of collaborators surveyed.

The results obtained in this investigation show that the management of the internal communication of Austral Group S.A.A. allowed to strengthen the relationship with its collaborators and achieve the objectives set at the beginning of the pandemic, it was also found that the company knew how to adapt to the situation, and knew how to maintain business continuity despite facing many challenges not only in business matters, but also in health issues because it is an activity that must be carried out in its entirety in person.

Likewise, it was possible to validate that Austral Group S.A.A. avoided going backwards with certain actions that are characteristic of its culture, and they looked for a way to be able to survive in the midst of a complicated and risky situation but without losing the corporate essence.

Finally, it was concluded that the participation of the leaders, the involvement of the different areas of the company and the prioritization of the emotional support of the collaborators in times of crisis are important axes that should not be lost of sight in order to efficiently manage not only internal communication and public relations, but also to ensure the continuity of activities generating a culture of commitment, belonging, prevention and pride in each of the workers and to demonstrate that the company is truly prepared for the internal and external challenges that may appear on the road.

Keywords: Internal Communication, Corporate Culture, Communication Strategies, Relationship, COVID-19, Collaborators, Organizational Structure.

Introducción

El Perú y el mundo se encuentran inmersos en una realidad que jamás se esperó atravesar. Un virus desconocido llegó a finales del año 2019, siendo declarado una pandemia en marzo del 2020 y, luego de más de un año en esta situación, aún no se logra definir qué es lo que pasará y cuál será la solución a mediano y largo plazo.

Las empresas, su estructura, sus finanzas y demás componentes no han sido ajenos a la crisis. Es este el motivo por el cual se decidió realizar esta investigación, que gira en torno a un aspecto importante, base, actualmente, de la cultura corporativa de las organizaciones: la comunicación interna y el relacionamiento con la fuerza laboral.

La comunicación interna y la cultura corporativa de las empresas cumplen un rol muy importante en la gestión y en el bienestar de la organización, ya que se enfocan en los colaboradores, pilar importante, quienes, finalmente, llegan a ser los mejores representantes de la empresa frente a toda su fuerza de ventas y potenciales clientes. Y esta ha sido el área y la actividad más afectada por tener que cargar con el peso de los riesgos con los que se vive actualmente. Además, han tenido que cargar con la incertidumbre de todo el equipo de trabajo.

Un factor esencial entre la organización y los colaboradores es el relacionamiento que debe haber entre ellos. La percepción que tenga el colaborador de la estructura organizacional de la empresa, y el compromiso e identificación que pueda sentir con la misma, es un trabajo a corto, mediano y largo plazo; y en tiempos como estos, donde hay una pandemia, el reto es aún más grande, porque hay más factores externos que internos que pueden afectar el relacionamiento y la conexión que suele haber entre un colaborador fidelizado y el empleador.

Es por ello que, con esta investigación, se busca ahondar en las acciones de la empresa, evaluar las estrategias empleadas, definir la cultura de ella y medir la efectividad de cada una de las acciones empleadas, con la finalidad de generar bienestar y tranquilidad en la organización y los trabajadores.

Desde el valor teórico, la presente investigación rescata tres teorías importantes ligadas no solo a aspectos netamente comunicacionales sino también empresariales, por lo que tenemos la Teoría de la Contingencia que analiza la interacción que hay entre una empresa u organización con los factores del medio ambiente, como es el caso del COVID-19; y la Planificación Estratégica que soporta lo mencionado previamente respecto a las estrategias y la planificación de acciones comunicacionales. Y respecto una teoría propia de la disciplina, se cuenta con la Teoría del Doble Flujo que analiza la reacción del público frente a un mensaje tomando en cuenta la influencia de los medios de información y líderes de opinión; y como estos pueden distorsionar o cambiar su percepción del mensaje.

La empresa escogida para el presente caso de estudio es Austral Group S.A.A., la cual pertenece al rubro pesquero y tiene operaciones en cinco provincias del país. El motivo por el cual se eligió esta empresa es porque en un coyuntura como la del COVID-19, las actividades presenciales y sobre todo de un trabajo comunitario y que involucra un gran cantidad de personas como es la pesca, se veía profundamente afectada por las medidas impartidas por el gobierno donde primó el trabajo remoto y se tuvo que evaluar a cada trabajador para conocer condiciones de riesgo que podrían ser perjudiciales para su salud y el desarrollo de sus funciones.

En el primer capítulo se encuentra la identificación y formulación del problema, donde se explica con mayor detalle la coyuntura en la que se realiza la presente investigación. En el segundo capítulo se encuentran los objetivos, tanto general como específicos, que guían

el estudio y establecen los parámetros para ahondar en el análisis. En el tercer capítulo se encuentra el marco teórico, donde se reúnen los trabajos de distintos autores que aportan a la presente tesis. El cuarto capítulo presenta las hipótesis que se buscan comprobar posterior al análisis de resultados. La metodología se puede encontrar en el quinto capítulo y es el que permitirá entender, a detalle, cómo se ha llevado a cabo la investigación y el procedimiento para la recolección de datos. Finalmente, en el sexto capítulo se presentan los resultados y la discusión de estos, los cuales son acompañados posteriormente por conclusiones y algunas recomendaciones a tomar en cuenta, no solo para la empresa en estudio, sino también para poner en práctica en las actividades comunicacionales de cualquier organización.

Capítulo 1

Identificación y formulación del problema

1.1 Situación Problemática

Para una empresa, sufrir una crisis que comprometa su comunicación y la obligue a tomar acciones al respecto siempre ha sido posible, e incluso muchas de ellas se encuentran preparadas para afrontarlas apoyándose en un equipo capaz de crear estrategias efectivas para cada una de las vertientes de una crisis. Sin embargo, no hay organización, empresa, sociedad o persona que haya considerado en su manual de crisis o en su estrategia comunicacional una pandemia como la del COVID-19.

A inicios de diciembre del año 2019, se comenzó a escuchar que había surgido el brote de un nuevo virus al otro lado del continente, específicamente en China. Un nuevo coronavirus estaba atacando el país asiático de manera exponencial llegando al punto de convertirse en noticia alrededor de todo el mundo por la cantidad de contagios y muertes, pero, sobre todo, por lo desconocido que resultaba ser. No pasaron muchas semanas y el virus seguía avanzando por gran cantidad de países, provocando que el 30 de enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) se pronuncie con un informe señalando más de 7000 casos confirmados en todo el mundo y su llegada a 18 países más, aproximadamente. Es desde ese momento que las medidas de prevención, preparación y respuesta ante una posible pandemia comenzaron a surgir.

Hasta ese momento, el Perú se sentía lejos de poder ser alcanzado por el nuevo SARS-CoV-2, o mejor conocido como COVID-19. Sin embargo, el 6 de marzo del 2020, el presidente Martín Vizcarra (2018-2020) se pronunció ante la nación informando que había llegado al Perú el primer caso del nuevo virus. Desde ese preciso momento comenzó el cambio que, como sociedad, tanto se temía. Todo ello ha generado un estado de incertidumbre.

Semanas previas a ese 6 de marzo, que marcó un hito importante en la relación entre esta pandemia y el Perú, la gran mayoría de las empresas ya comenzaban a verse impactadas por el nuevo coronavirus, no solo en el aspecto económico, sino también en el comunicacional. Había que establecer un estado de alerta en el equipo de trabajo sin generar un pánico colectivo. Las empresas con operaciones fuera del Perú ya recibían indicaciones y noticias sobre las medidas preventivas tomadas en oficinas de otros países, y con eso se dio inicio a una primera etapa donde, si bien el coronavirus aún no había llegado al Perú, las empresas tenían que prepararse para un gran cambio que tarde o temprano llegaría y no se sabía qué tan grande sería el impacto.

El 15 de marzo, en un Mensaje a la Nación, el presidente Martín Vizcarra (2018-2020), junto con su Consejo de Ministros, decidieron declarar la cuarentena obligatoria en todo el Perú por un plazo de 15 días, declaración que se hizo efectiva con el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM.

Los casos de COVID-19 estaban aumentando y solo se debía cumplir con el aislamiento social obligatorio por un plazo de 15 días, lo cual ayudaría a frenar la ola de contagios y poder tomar más y mejores medidas sanitarias para evitar la propagación y todas las consecuencias que traería esta pandemia. Pero fue desde ese día que operaciones, actividades, proyectos, iniciativas, entre otros, se paralizaron por completo y se comenzó a vivir una nueva normalidad, aún bastante desconocida y acompañada de una serie de cambios.

En ese momento las empresas y organizaciones entraron en una etapa de incertidumbre. De un día para otro había que cambiar y postergar todos los planes comunicacionales que se habían preparado, inicialmente por dos semanas. Todo ello se realizó sin saber si es que se volvería a la normalidad rápidamente o si es que serían

postergados y modificados a largo plazo. Y es aquí que llegó el reto más grande para los equipos de Recursos Humanos, Comunicación Interna, Comunicación Organizacional, Marketing y afines: tuvieron que adaptarse al cambio; buscar la mejor manera de comunicar lo que el Estado le solicitaba; hacer llegar al personal mensajes de cuidado y prevención; no permitir que las operaciones se paralicen; transmitir calma entre tanta incertidumbre; y, sobre todo, determinar las prioridades en ese preciso momento donde había que dejar de lado el mensaje habitual de la empresa y modificar completamente las estrategias de comunicación establecidas. Darle un giro al objetivo comunicacional que se venía preparando quizás meses atrás y que iba acompañado de un plan anual. Sumado a esto, había que evitar el sesgo de información y ser cuidadosos con las fuentes de donde se extraería el contenido porque, por tratarse de un virus desconocido, que ni la ciencia tiene la certeza de cómo combatirlo, había que priorizar la calidad de la información que se brindaría a los trabajadores y evitar caer en la confusión, desesperación y malinterpretación de los datos.

En la presente investigación se analizará la estrategia comunicacional de una empresa del sector pesquero que tuvo que elaborar la suya con objetivos y acciones de acuerdo a la coyuntura actual, haciendo uso de nuevos canales y herramientas. Acompañado de una reestructuración organizacional en las áreas de Comunicación Interna y Externa, para lograr una mayor sinergia del equipo.

El caso de estudio es Austral Group S.A.A., empresa pesquera líder en la elaboración de alimentos e ingredientes marinos que forma parte del grupo noruego Austevoll Seafood ASA, grupo que también tiene operaciones en países como Noruega, Reino Unido y Chile. Actualmente, Austral Group S.A.A. tiene sus operaciones centrales en Lima y Callao, y cuenta con cuatro plantas en el Perú, ubicadas, específicamente, en Coishco, Chancay, Pisco e Ilo. Cada una de sus plantas cuenta con una particularidad, en base a sus actividades, que pueden ser producción de harina y aceite de pescado, producción de conservas y/o

producción de congelados. Asimismo, su flota está conformada por 20 embarcaciones, siendo la Don Ole la más moderna y ecoeficiente, no solo de Austral Group S.A.A, sino también del Perú.

Actualmente, cuenta con más de 1400 trabajadores en todas sus sedes, entre personal administrativo, obreros permanentes, obreros eventuales, tripulantes y practicantes. Y es aquí donde se presentó el gran reto de Austral, que fue y sigue siendo adaptar el mismo mensaje para que pueda ser comprendido por todo el personal de sus distintas sedes y categorías. Además, encontrar los mejores canales para evitar el retraso en la recepción de la información, luchando contra los límites de distancia y tiempo habituales. Adicional a ello, continuar con la temporada de pesca que no se vio paralizada y seguir con sus operaciones a pesar del Estado de Emergencia en el que se encuentra el Perú.

En esta investigación se buscó ahondar en los grandes retos de la comunicación interna y de Austral, para así analizar sus estrategias comunicacionales, cambios en su discurso, implementación de nuevos canales y, sobre todo, el relacionamiento con sus colaboradores frente a una crisis como la del COVID-19.

1.2 Formulación del Problema

Tras la declaración de la cuarentena obligatoria, comenzó, quizás, uno de los retos más grandes para la comunicación interna de las empresas. Una lluvia de preguntas como: ¿estamos preparados para una pandemia? ¿cómo me voy a comunicar con mis colaboradores? ¿mi empresa cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio que me dé la respuesta? Junto con todas estas preguntas llegó la interrogante más importante que gira en torno a la estrategia de comunicación habitual de la empresa y los cambios que sufriría.

Toda empresa, o la gran mayoría de ellas, cuenta con una estrategia de comunicación que se plantea a inicios de cada año y que llega acompañada de unos objetivos específicos

ligados principalmente a la cultura de la empresa y el sentido de pertenencia. Hay ciertas comunicaciones específicas como procedimientos, políticas, actividades, boletines, entre otros, que son el principal nexo comunicativo entre la empresa y sus trabajadores. Sin embargo, nunca antes la comunicación interna se había enfrentado a una crisis tan grande como una pandemia mundial producto de un virus completamente desconocido y que cambió, de manera radical, el mensaje que había que ofrecer a los trabajadores.

Por lo tanto, aquí surge el problema de investigación a desarrollar y gira en torno a la estrategia de comunicación interna de Austral Group S.A.A en tiempos de pandemia, precisamente entre los meses de marzo y diciembre del año 2020; y el relacionamiento con sus colaboradores. Las estrategias de comunicación, previamente establecidas, podían ser un punto de partida para lidiar con la llegada del COVID-19; sin embargo, no se conocía una estrategia específica para aplicar al momento de surgir una pandemia.

El principal reto de los equipos de Recursos Humanos, Comunicación Interna, Desarrollo y afines, era poder armar las mejores estrategias comunicacionales que puedan adaptarse a la inmediatez de la información y de los cambios, y que adicional a ello generen calma en los trabajadores, pero que también informen dentro de los parámetros, no solo declarados por el gobierno, sino también por la OMS, y que al mismo tiempo reafirmen el compromiso de la empresa de continuar brindando bienestar a los trabajadores y continuar velando por el buen desarrollo de la esta. Adicional a ello, velar por que la información brindada sea la más oportuna, con el lenguaje adecuado y proveniente de una fuente confiable y segura.

Explicado el contexto y los alcances de la investigación, esta buscó responder a la siguiente pregunta general: ¿La gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. contribuyó al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores durante la

pandemia del COVID-19?, considerando que el objetivo es entender si la estrategia de comunicación interna fue un soporte para el relacionamiento y buen entendimiento con los colaboradores.

Esta pregunta será acompañada de otras que permitirán ahondar en el estudio y llegar a información más precisa: ¿Las estrategias comunicación interna aplicadas por Austral Group S.A.A. ayudaron a fortalecer la relación con sus colaboradores? ¿Los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. ayudaron a transmitir su mensaje corporativo durante la pandemia del COVID-19? ¿El final de la cuarentena obligatoria en el país y el inicio de la temporada de pesca obligaron a Austral Group S.A.A. a alinear su mensaje corporativo con el mensaje de prevención frente al COVID-19? ¿La estructura organizacional de Austral Group S.A.A. y su cultura de prevención fueron los factores claves al momento de gestionar la comunicación interna frente al COVID-19? Y, ¿las comunicaciones, el involucramiento de los líderes y las actividades de integración contribuyeron con el fortalecimiento de la relación de Austral Group S.A.A. con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19?

1.3 Justificación del Problema

Hay diversos motivos y justificaciones por los cuales se debe ejecutar esta investigación. El principal de ellos es que la comunicación interna nunca se había enfrentado a una situación de este tipo. Todas las empresas llegan a pasar por una crisis comunicacional en algún momento en específico, pero rara vez la crisis es para todas en conjunto, sin importar el rubro, facturación, lugar de operaciones, estructura organizacional, entre otros. Esta vez, la crisis es de la misma magnitud y del mismo origen para todas las empresas alrededor del mundo. Solo algunas de ellas han sabido sobrellevarla y han podido adaptarse a

una situación que es inevitable y que escapa de las manos de los expertos y encargados de las áreas centrales de esta investigación.

Es importante conocer cómo las empresas trabajan y desarrollan sus estrategias comunicacionales, no solo en tiempos de crisis o en tiempos de pandemia, como es el caso, sino siempre, porque eso brindará una visión más amplia para nuevas o antiguas empresas que quieran lanzarse al cambio y darle un giro comunicacional a su organización. Pero ahora, más que nunca, es muy importante realizar este tipo de investigación, que también servirá como un diagnóstico y alerta para los profesionales de la comunicación y los directivos de las empresas, al permitirles ser más analíticos al momento de realizar un plan de comunicaciones, estrategias y acciones, pensando más a detalle en los beneficios y alcances de estas.

El enfoque práctico de esta investigación es que analizará la gestión de la comunicación interna establecida por Austral durante una crisis sanitaria como el COVID-19, situación atípica para las organizaciones. Precisamente los resultados de esta investigación ayudarán a entender cómo la comunicación interna permitió alinear los objetivos institucionales de Austral, tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores y las medidas establecidas por el Gobierno.

Se podrá estudiar la adaptación del discurso y también los canales de comunicación utilizados. Será relevante definir el objetivo y la finalidad de cada canal de comunicación y la importancia de adaptar un mensaje a dicho canal para que pueda complementar y funcionar de manera efectiva al momento de llegar al usuario final, que son los trabajadores.

En el aspecto social, los beneficiados serán los profesionales de la comunicación organizacional y las empresas en sí, porque podrán contar con un abanico de nuevas estrategias y una nueva visión para la gestión efectiva de la comunicación aplicada al público

interno frente a situaciones inesperadas y poco probables. Esto generará estrategias versátiles y resultados significativos.

El enfoque teórico se llevará a cabo en base a las definiciones principales que engloban la investigación como son la comunicación interna, la cultura corporativa y las relaciones públicas. Y también estará apoyada de teorías como la Planificación Estratégica, el Endomarketing, la filosofía del Empowerment y la Teoría de la Contingencia.

Capítulo 2

Objetivos

2.1 Objetivo General

La presente investigación tuvo como objetivo general -el cual guiará todo el estudio y permitirá llegar de manera más precisa a los resultados esperados- el siguiente: analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A., para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19, entre los meses de marzo y diciembre del 2020.

2.2 Objetivos Específicos

Asimismo, el objetivo general de la investigación estuvo acompañado de cinco objetivos específicos. Son los siguientes:

1. Conocer la forma en que las estrategias de comunicación interna de Austral Group S.A.A. ayudan a fortalecer las relaciones con los colaboradores.
2. Identificar los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. para transmitir un mensaje corporativo durante la pandemia del COVID-19.
3. Identificar el momento y el tipo de mensaje utilizado por Austral Group S.A.A. para transmitir su mensaje corporativo durante la pandemia del COVID-19.
4. Comprender cuáles son los factores componentes de la cultura corporativa de Austral Group S.A.A. que permiten una mejor gestión de la comunicación interna.
5. Identificar qué acciones aplicadas por Austral Group S.A.A. contribuyeron al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 Encuadre Epistemológico

La presente investigación estuvo planteada a la luz de fundamentos teóricos y prácticos de las Ciencias de la Comunicación, particularmente la Comunicación Interna Corporativa. Esta rama está compuesta por distintos puntos como el discurso, el mensaje, los medios, canales y plataformas de comunicación, las estrategias, las circunstancias y los emisores y receptores. Sin embargo, hay un factor adicional en consideración que es la llegada de la pandemia del COVID-19, lo que ha generado que la comunicación interna se vea impactada por una crisis nunca prevista y con carácter de incertidumbre.

Asimismo, el presente estudio analiza el relacionamiento y entendimiento entre los colaboradores y la empresa Austral Group S.A.A., por lo que recurre las Relaciones Públicas como ciencia interdisciplinaria. Es decir, se busca entender las necesidades del público interno en un escenario incierto tanto para ellos como para la organización, puesto que las Relaciones Públicas hacen uso de la comunicación como herramienta para transmitir su filosofía, mensajes, novedades, entre otros temas y, al mismo tiempo, establecer vínculos con su primer público: sus colaboradores.

Adicional a ello, hacer uso de teorías relacionadas tanto a la comunicación como a la gestión empresarial, puesto que es una investigación que analiza el desarrollo de la comunicación dentro de una empresa; permite entenderlo desde la perspectiva teórica sin dejar de lado la práctica. Es aquí donde entra a tallar la Teoría de la Contingencia que evalúa la influencia del medio ambiente y de los factores externos en la gestión empresarial y por lo tanto, la gestión comunicacional de Austral Group S.A.A. Sumado a ello tenemos la teoría del doble flujo que permitirá entender como el público, en este caso interno, reacciona frente

a los mensajes que han sido previamente transmitidos por los medios de comunicación, y que luego pasan por el filtro de la empresa que se convierte en un líder de opinión.

Finalmente, la aplicación de conceptos básicos vinculados a las Ciencias de la Comunicación y Relaciones Públicas ayudará a analizar el discurso, los medios de comunicación empleados y el impacto en el relacionamiento con los colaboradores para ahondar en los clásicos patrones comunicacionales que se aplican en las empresas en escenarios disruptivos, considerando que la comunicación interna es gestionada de diferentes maneras por las organizaciones.

3.2 Antecedentes

La Comunicación Interna es una actividad y una rama de las comunicaciones que cumple un rol específico e importante en casi la totalidad de las empresas actuales. Ha ido evolucionando y cambiando con el paso del tiempo, con la llegada de nuevas tendencias, nuevos medios de comunicación, nuevas estrategias, corrientes y, sobre todo, cambios externos que llegan a impactar a todas las organizaciones en algún momento en específico. Diversos autores han escrito sobre la comunicación interna y han tratado de explicarla y darle un enfoque diferente, partiendo siempre de los mismos principios. Algunos también han ido dándole giros a las definiciones habituales para que se puedan adaptar a la actualidad.

Pero antes de citar algunas investigaciones relacionadas a la Comunicación Interna, es importante poner en contexto a la empresa estudiada, ya que, en el caso de Austral Group S.A.A., la comunicación interna es un factor determinante para el relacionamiento con sus colaboradores. Hay un área específica dentro de la gerencia de Recursos Humanos que se encarga de gestionar todas las acciones comunicacionales que permitan informar, motivar y fidelizar al personal. Antes de la llegada del COVID-19, los comunicados se centraban principalmente en informar al personal respecto a coordinaciones internas y gestión de la

cultura de la empresa (Ver figuras 26, 27 y 28), sin embargo, a partir de la segunda semana de marzo de 2020, la comunicación se tornó netamente a contenido preventivo relacionado a la pandemia (Ver figuras 29, 30 y 31), así como también, al tipo de trabajo aplicado acorde a las disposiciones del gobierno, tomando en consideración que el personal debería trabajar tanto de forma remota como presencial, generando esta decisión un gran impacto en las nuevas acciones de relacionamiento de parte de la empresa con sus trabajadores. Es de esta manera que, se busca ahondar en las estrategias de comunicación interna de Austral Group S.A.A. y analizar el impacto de la pandemia del COVID-19 en ella.

Respecto a las investigaciones del ámbito nacional, tenemos a Gutiérrez (2017) quien en su trabajo de investigación *“La importancia de la comunicación interna en organizaciones del tercer sector: Caso Enseña Perú”* tuvo como objetivo conocer a detalle las estrategias de comunicación interna y el relacionamiento con la cultura organizacional de una asociación del tercer sector, que hace referencia a espacios de actuación pública, como lo es Enseña Perú; con lo cual pudo identificar la importancia de contar con una comunicación interna efectiva, una cantidad apropiada de canales de comunicación y sobre todo la importancia de tener siempre una estrategia para poder lograr los objetivos, ya sean de la empresa, organización, asociación, entre otros, independientemente de su naturaleza. En ese sentido, se puede hacer uso de los aportes de la investigación de Gutiérrez, ya que, da indicios de la importancia de reforzar la comunicación interna de una organización y de contar con un equipo preparado para gestionarla, porque de lo contrario, las perspectivas la identificación de los colaboradores con la cultura interna será deficiente.

Guzmán-Boza (2019) en su Trabajo de Suficiencia Profesional *“La comunicación interna como herramienta para lograr compromiso en Porter Novelli Perú”* buscaba comprobar cómo es que una estrategia de comunicación interna y la importancia de ver al colaborador como el público principal, permite generar un compromiso por parte de los

trabajadores con la empresa y así motivarlos y conectarlos con su trabajo y el equipo humano de la organización. Siendo esta investigación de gran aporte para la presente tesis, ya que, la autora pudo concluir que la comunicación interna permite que el colaborador se sienta como el actor principal dentro de todas las acciones de la empresa y organización, lo que va ligado al relacionamiento que se quiere identificar. Adicional a ello, recalca la importancia de contar con profesional dedicados a la gestión de la comunicación interna, así como también la creación de un área exclusiva para esto.

Entre los autores internacionales tenemos a, Alexaindre et al. (2020), en el paper *Información y comunicación durante los primeros meses de COVID-19. Infodemia, desinformación y papel de los profesionales de la información*, buscaron apoyarse en los autores de distintos artículos publicados en torno a la crisis del COVID-19 alrededor del mundo, así como también de repositorios y bases de datos bibliográficas, con la finalidad de descubrir y analizar los problemas de información y comunicación que han surgido producto de esta crisis. Lo que los autores han podido determinar de su investigación es que el mundo se encuentra no solo frente a una pandemia, sino también frente a una *infodemia* donde hay gran cantidad de información circulando por todos los medios, algunos sin control e, incluso, cayendo en la falsedad de las noticias, que está desviando a la población del contenido oportuno y real que ofrecen los organismos mundiales que realizan estudios debidamente sustentados. Esta situación está provocando que se cree un ambiente de confusión y pánico que hace aún más difícil controlar la crisis sanitaria que se está presentando alrededor del mundo. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que el rol de los profesionales de la comunicación es ser agentes activos que aseguren que la información en circulación sea precisa, que provenga de fuentes confiables y creíbles y, sobre todo, que se promuevan los sitios web de las instituciones oficiales como la OMS o los gobiernos de cada país. El paper mencionado previamente servirá como sustento y punto de partida de la presente

investigación, ya que uno de los problemas que se busca identificar es cómo la empresa estudiada seleccionó las mejores fuentes para transmitir información de cuidado y relevante a los trabajadores.

Armijos et al. (2017) realizaron la investigación *Uso de tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la comunicación interna en el sector servicios del Ecuador*, cuyo objetivo fue determinar el uso de las tecnologías de la información durante el desarrollo de la comunicación interna, principalmente en las empresas de servicios en Ecuador. Para ello, recurrieron a enfoques teóricos y definiciones específicas como comunicación organizacional, comunicación interna, uso de las tecnologías en la gestión organizacional y la gestión de la comunicación para poder entender el impacto y la importancia del uso de estas nuevas herramientas en la comunicación interna de las empresas. Llegaron a la conclusión de que el uso de la tecnología fortalece la comunicación interna permitiendo una interacción oportuna entre partes y actores.

La situación actual, que exige distanciamiento social como requisito indispensable, está permitiendo mayor importancia al uso de herramientas tecnológicas; por lo tanto, entender el impacto y el cambio positivo que pueden generar en la comunicación interna, brindó un enfoque más objetivo a la investigación y utilizó este punto específico como uno de los pilares para brindar soporte a las estrategias de comunicación.

Castro y Díaz (2019), en su investigación *Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)*, buscaron analizar las estrategias de comunicación de empresas que son reconocidas en los dos puntos mencionados en el título del artículo. Lo interesante de esta investigación es que las estrategias que más se destacan son las que usan como medio de comunicación las herramientas tecnológicas; con ello, la

referencia es a las redes sociales o la intranet que permiten impulsar el compromiso de los trabajadores con la empresa. Para conseguir los resultados descriptivos de la investigación, los autores analizaron las estrategias de las empresas, que se encuentran mayormente reconocidas en los rankings previamente mencionados durante los años 2014 al 2018, para evaluar las tendencias y acciones repetitivas que han permitido que se mantengan en estos puestos. Finalmente, se llegó a la conclusión que las empresas estudiadas consideran nueve puntos importantes al momento de elaborar una o varias estrategias de comunicación. Estos son: hablar, escuchar, agradecer, inspirar, desarrollar, cuidar, celebrar, compartir y contratar. Puntos que sirvieron como base para analizar las estrategias que se identificaron en el estudio actual, lo cual permitió determinar si se siguen los mismos parámetros en empresas como Austral Group S.A.A.

Costa y López (2020), en su paper *Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones*, tenían como objetivo identificar los principales problemas que se presentaron en la comunicación en general, producto de la crisis del COVID-19. El análisis derivó en distintos tipos de lecciones, destacándose las relacionadas a la comunicación institucional, que permitieron dividir la comunicación de crisis en cinco etapas relacionadas a las elaboradas por Jang y Park (2011) y Vos y Buckner (2015). Estos autores parten del modelo Crisis and Emergency Risk Communication que indica que la primera etapa es denominada precrisis, donde prima la advertencia y la preparación; la segunda etapa es el evento inicial y donde se debe brindar un mensaje que transmita empatía y seguridad; en la tercera, denominada mantenimiento, se necesita ser más preciso con respecto a los riesgos; la cuarta etapa es de resolución; y, finalmente, la quinta que es la evaluación donde se formalizará las lecciones aprendidas y se determinarán acciones específicas para la comunicación de crisis. Estas etapas, previamente mencionadas, fueron empleadas como

referencia teórica para la presente investigación y brindar un alcance más específico para analizar la información que se pueda recopilar a lo largo del estudio.

Medina (2020), en su artículo *COVID-19: La no percepción del riesgo*, da a conocer las tres amenazas principales frente a una crisis como es esta pandemia. Estas son: la no percepción del riesgo, la duración de la crisis, y sus efectos colaterales. Por lo tanto, ella brinda la recomendación de no menospreciar el problema o minimizarlo, sino de analizarlo a detalle para poder tomar las mejores decisiones comunicacionales entorno al mismo. Para ello, brinda algunos pasos para tomar en cuenta y adaptarlos a las necesidades de cada organización como estar atentos al origen del problema desde un primer momento e ir pensando en herramientas o acciones que podrían contrarrestarlo. Asimismo, identificar qué tipo de crisis es la que se está presentando para definir su nivel de importancia. Como tercer paso está considerar que una crisis siempre te puede llevar a otra y estar preparados para ello. Finalmente, siempre tratar de tener un conocimiento previo que pueda servir como sustento o punto de partida para tomar las acciones más adecuadas. Es importante tomar en cuenta estas etapas para analizar si la empresa estudiada siguió esos pasos y, en base a ello, determinar el éxito o puntos de mejora de sus estrategias.

Obispo y García (2020) elaboraron una denominada *La era post COVID-19. La relación talento-empresa en la nueva normalidad*, donde buscaron conversar con profesionales de la Comunicación y de Recursos Humanos de empresas reconocidas a nivel mundial para recopilar sus comentarios y perspectivas en torno a los cambios que ha producido esta crisis en sus organizaciones. La investigación fue dividida en ocho puntos importantes relacionados a aspectos esenciales de las organizaciones como son el liderazgo, los mensajes, la transformación digital y cultural, las personas, la respuesta a la incertidumbre, el sentido de pertenencia, la confianza y los valores. En este punto, se hizo relevante la participación de los profesionales de cada empresa, quienes indicaron que estos

son realmente los pilares que permitirán que cualquier empresa supere una crisis de esta índole. Además, es importante enfatizar en esos puntos, velar, principalmente, por el bienestar del talento humano y generar un sentido de pertenencia, que finalmente permitirá y demostrará que, con el enfoque en este activo importante, se estará poniendo a la empresa como una prioridad.

Es enriquecedor para la investigación contar con un artículo que brinde los alcances y opiniones de profesionales de la comunicación que han implementado estrategias con éxito y que tienen una visión amplia del desarrollo de estas acciones, para compararlas y que sirvan para el análisis de los hallazgos que se puedan encontrar producto del estudio de las empresas escogidas.

3.3 Bases Teóricas

3.3.1 Teorías aplicadas

Para guiar la presente investigación, que tuvo como base estudios o análisis previos relacionados al tema y a la estructura, es importante revisar algunas teorías que, si bien no serán aplicadas en su totalidad, cuentan con definiciones y alcances importantes que brindaron una visión panorámica de lo que se buscó alcanzar con el estudio.

3.3.1.1 Planificación Estratégica de la Comunicación. Si se busca comprender la Planificación Estratégica en la Comunicación, hay dos términos importantes por definir antes de ahondar en lo dicho. El primero de ellos es la Estrategia que, según Sainz de Vicuña (2000, como se citó en Tur y Monserrat, 2014), es un “conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar objetivos finales de la empresa u organización” (p. 4). Y el segundo término es la comunicación estratégica que, acorde a Fernández y Dahnke (1986, como se citó en Álvarez, 2011), “consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los

objetivos” (pp. 25-26). Llegaron a la conclusión de que la planificación estratégica siempre estará regida por alcanzar los objetivos de la compañía, organización, institución, sea cualquiera el que aplique.

Adicional a ello se suma lo mencionado por Pérez y Massoni (2009, como se citó en Segarra et al., 2018) quien indica que no se puede hablar de planificación estratégica como una sola definición, ya que, implicaría “estrategizar una planificación”. En cambio, lo que sucede con la planificación estratégica es que se identifican los comportamientos o acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia; lo que resulta en un camino donde se realiza un plan con la finalidad de lograr un objetivo.

Se conoce que toda empresa, organización, compañía, institución, entre otros, tendrá siempre objetivos por administrar de por medio. La planificación estratégica no solo se aplica para el ámbito comunicativo, sino también para el administrativo, contable, financiero, entre otros. Es por ello que es importante considerar el uso de estrategias y de planes para toda situación donde se deba conseguir un objetivo específico o varios, siempre adaptándolos a la naturaleza de la materia, como es el caso de la comunicación en la presente investigación y en la comunicación interna de las empresas estudiadas.

Así, la definición brindada por Ayala (2014) es la que se acomoda al aspecto teórico que se busca relacionar con la presente investigación. Dicha definición indica que “la planificación estratégica es un proceso sistemático, dinámico y continuo que consiste en la toma de decisiones para la gestión de recursos y evaluación de resultados orientado al logro de objetivos”. Concluye que aplicar una planificación estratégica al ámbito de las comunicaciones facilitará la medición de resultados si es que se siguen las etapas previamente establecidas, las cuales son: diagnóstico, estrategia, intervención y monitoreo, y evaluación (pp. 18-19).

3.3.1.2 Endomarketing. En la actualidad, el factor humano de una empresa u organización ha pasado a ser el principal activo y ha ocupado el centro de atención dejando de lado aspectos como el cliente externo, la fuerza de ventas, la publicidad, entre otros. Y esto ha sucedido a raíz de que, como se pudo notar, lo que se transmite desde el interior de la empresa hacia afuera llega a ser mucho más importante y determinante que simplemente el enfoque en la venta del servicio o producto.

Se conoce que el marketing es el pilar para generar una fuerza de ventas poderosa en toda empresa u organización que busca destacar en el mercado, sin embargo, con el paso de los años, este concepto tuvo un cambio y se incluyó en la gama al Marketing Interno o, más conocido, el Endomarketing. En este concepto, el cliente interno, llámese también colaborador o trabajador, pasa a ser el protagonista de la cadena y el principal punto a trabajar.

Implementar y congeniar con el Marketing Interno permitirá no solo conocer a los colaboradores de la empresa, sino también evaluar las relaciones que puedan tener con el cliente externo y medir el nivel de satisfacción tanto dentro como fuera de la empresa, reforzando, de esta manera, la marca empleadora, factor que, actualmente, para las áreas de Recursos Humanos es bastante importante repotenciar (Jiménez Rodríguez & Gamboa Suarez, 2016, p. 11). Reforzando esta premisa, Berry et al. (1976, como se citó en Valencia et al., 2016) también recalcaron que, si se satisfacen las necesidades de los colaboradores, es mucho más probable que la satisfacción del cliente externo se fortalezca y sea superior.

Es así que, si se busca definir al Endomarketing, se puede recurrir a lo dicho por Sevilla (2013), quien lo define como una necesidad por parte de empresas, organizaciones, instituciones, por mejorar la calidad de lo ofrecido y por conseguir el reconocimiento y el posicionamiento en el mercado. Asimismo, Berry y Parasumaran (1991, como se citó en

Jíménez y Gamboa, 2016) añaden que “el marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades” (p. 11).

Otro punto por destacar es que el Endomarketing transforma a los colaboradores en sus clientes y cambia toda estrategia que en un inicio podía entenderse para el público externo. De esta manera, la interioriza para generar mayor motivación, compromiso, involucramiento y reforzar el sentido de pertenencia. Todo ello apoyándose de algunos elementos importantes como son el trabajador, el cliente, la empresa como producto y la comunicación interna como técnica de venta (Valencia et al., 2016, p. 2).

3.3.1.3 Gestión Organizacional. En la comunicación interna, la gestión del personal, de la cultura corporativa y de la empresa en sí es sumamente importante. Sin embargo, cada empresa o institución tendrá sus características propias para establecer su gestión. De igual manera, hay algunas teorías y filosofías que dirigen y forjan el camino de la gestión desde tiempos remotos, siendo dos de ellas muy importantes, como el Empowerment y la Teoría de la Contingencia.

3.3.1.3.1 Filosofía del Empowerment. Como se mencionó previamente, el nivel de involucramiento y compromiso que pueda tener el talento humano con la empresa finalmente tendrá un impacto bastante importante en las operaciones de la misma, mejorando su desarrollo, su reputación y reafirmando la marca empleadora. En ese caso, el Empowerment se aplica como herramienta de gestión para manejar las responsabilidades, habilidades y la autoridad brindándoles oportunidades a los trabajadores de demostrar su compromiso con la organización (Cálix et al., 2016, p. 24).

Pero si se quiere profundizar un poco más en la filosofía, esta nace a finales de la década de 1970 (Vásquez, 2004) al considerarse que se necesitaba una mayor participación

de la fuerza de trabajo, lo cual permitió autogestionar su trabajo y los recursos requeridos (Amezcueta et al., 2019, p. 34).

Trasladando el Empowerment a las comunicaciones y al manejo de información, se podría decir que, unificándolo, permitirá trabajar e inculcar la participación de todo el equipo de trabajo, lo cual generará que el nivel de eficiencia de la comunicación interna aumente, ya que llega a ser una herramienta que agiliza los cambios y permite que se den en el momento adecuado sin importar la estructura o jerarquía que se maneje (De los Ríos, 2012, pp. 5-6).

3.3.1.3.2 Teoría de la Contingencia. Otra de las teorías de gestión que podrían aplicarse al presente estudio es la Teoría de la Contingencia. Hay que tomar en cuenta que esta investigación está relacionada a un factor que no puede ser controlado, que es el COVID-19. Es un factor ambiental que ha afectado a las empresas y organizaciones en todo aspecto, sin estar preparadas para afrontar una situación como esta, atentando contra su estructura, rentabilidad, organización, desempeño, entre otros. Es por ello que resulta importante definir esta teoría, cuyo estudioso, Mora (1983), indicó que es “el proceso de interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente, resulta en la formación de lo que se denomina como contingencia”. Explica, además, que es muy importante considerar la interacción que pueda surgir entre la empresa y el medio ambiente, y considerar todos aquellos factores o estímulos que podrían amenazar la existencia de esta (Vega y Orozco, 2015, p. 2). También tenemos la definición de Gunther (2006, como se citó en Cárdenas 2016) quien indica que aquellas empresas que ajusten sus estructuras y acciones en base a lo que sucede en su entorno o en base al medioambiente, van a superar obstáculos y el rendimiento de aquellas que no lo hacen; por lo que, sostiene aún más la Teoría de la Contingencia y su aplicación en la presente investigación.

Y para reforzar un poco más el concepto de esta teoría se tomó en cuenta que todas las variables de una organización siempre estarán relacionadas con las condiciones del entorno como las condiciones estructurales, culturales, estratégicas y ambientales (Porporato y Waveru, 2011, p. 5).

3.3.1.3.3 Teoría del Doble Flujo. *Natta et al. (2008)* mencionan en su material “Teorías de la Comunicación 2” la teoría propuesta por Lazarsfeld quien indica que dentro del flujo de comunicación y recepción de un mensaje existen los líderes de opinión que en este caso puede ser un familiar, un amigo, un compañero o haciendo referencia a la presente investigación, la empresa estudiada. Por lo que, dicha teoría indica el siguiente flujo de comunicación: en la primera etapa las personas reciben un flujo de comunicación y forman su propia opinión, sin embargo, luego esta cambia producto del filtro realizado por el “líder de opinión” y la nueva recepción de la información.

3.3.2 Comunicación Interna

El eje central de la presente investigación es la Comunicación Interna de las empresas estudiadas. Es importante definir y poner parámetros al concepto de Comunicación Interna que se utilizará para guiar la investigación y cumplir los objetivos establecidos. Es por ello que se han seleccionado algunos autores que han definido el término de comunicación interna junto con todos sus componentes y que están alineados al objetivo principal de la investigación.

3.3.2.1 Definición de Comunicación Interna. Para iniciar el proceso de definición de la Comunicación Interna, debemos entender inicialmente que la comunicación hace referencia a un proceso de interacción donde personas, entidades, empresas, organizaciones, entre otros, intercambian información de distintas formas y a través de distintos canales. Es

por ello que debemos entender principalmente que la Comunicación Interna hace referencia a este proceso, pero desde el interior de una empresa u organización.

La autora Bermúdez (2016) explica tres formas diferentes de poder comprender la comunicación interna, siendo la primera de ellas la del autor Berlo (1979), quien la ve como un proceso social fundamental, ya que se caracteriza por ser “un intercambio de mensajes entre las personas integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos” (p. 6). Seguido de ello, se le ve como una disciplina por ser “un campo de conocimiento humano encargado de dar forma al proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio” (p. 6). Finalmente, como un conjunto de técnicas y actividades que permiten desarrollar una estrategia siguiendo una metodología para poder cumplir un objetivo específico. Con esta definición, se pasa a la de Marín (1997, como se citó en Kouss, 2015, p. 5), quien añade que la comunicación es aquel instrumento o proceso que mantiene integradas todas las partes de la empresa, por lo que se concluye que, si bien la comunicación interna trabaja con muchos objetivos de por medio, el principal llega a ser que todos los esfuerzos individuales lleguen a unirse.

Pero es Cáceres (2016), cuyas definiciones y entendimiento de la Comunicación Interna se relacionan mejor con la presente investigación. Para conocer un poco más acerca de sus alcances, primero se debe comprender la importancia que tiene el colaborador o trabajador con la empresa, que ellos llegan a ser quienes componen la identidad corporativa y, finalmente, llegan a ser los personajes que determinan el crecimiento o no de una organización (Cáceres, 2016, p. 12). Habiendo dicho esto, otro aporte importante de Cáceres (2016) es que para poder comunicar de manera efectiva siempre debe existir una planificación de por medio; de lo contrario, la misma no fluirá y quizás existirán brechas que podrían llegar a perjudicar la imagen de la empresa. Hay que considerar que lo que se viva dentro de la organización es lo que finalmente se reflejará fuera. Es por ello que Cáceres

(2016) indica que “planificar la comunicación interna es mucho más que diseñar medios internos: es apoyar la estrategia organizacional, logrando la comprensión de las directrices centrales en todos los colaboradores, de manera sencilla e integradora” (p. 26).

Esta definición permite entender que la comunicación llega a ser un proceso donde el eje principal es el colaborador y su percepción de la compañía, motivo por el cual trabajar la comunicación interna, planificarla, analizarla y comprenderla será de suma importancia para el éxito y buen desarrollo de la empresa.

3.3.2.2 Tipos de Comunicación Interna. Así como todo tipo de comunicación, la interna también cuenta con distintos tipos que pueden ser aplicados acorde a la naturaleza de la empresa. Bermúdez (2016) definió distintos grupos y subgrupos de Comunicación Interna, siendo el más conocido y el que llega a ser aplicado y explicado por Cáceres (2016), el de forma ascendente, descendente, horizontal y diagonal. El motivo por el cual llevan estos nombres depende de los actores y de la forma en que se dan los mensajes. Si se habla de una comunicación ascendente o descendente es porque se dará entre distintos niveles de la empresa, de abajo hacia arriba o viceversa, correspondientemente. En el caso de la comunicación horizontal, esta hace referencia a aquella comunicación que se efectúa entre los trabajadores de una misma área o división. Finalmente, de forma diagonal, que es cuando se produce una interacción entre trabajadores de distintas áreas o niveles. De esta manera, se puede comprender que la comunicación variará siempre de acuerdo con el tipo de información que se quiera brindar, al tipo de público, a la circunstancia, al canal, entre otros. También agregan que hay otros dos grupos de tipos de comunicación interna que pueden ser formal o informal, compuestos por comunicación interpersonal, intragrupal, intergrupal o institucional. Además, el grupo verbal - no verbal donde se define si se trata de una comunicación que hace uso de la palabra o si se basará en lenguaje corporal.

En este sentido, será importante poder centrar la investigación en el primer grupo de tipos de comunicación interna, porque toda empresa es diferente y maneja una estructura propia. Es por lo que va a ser un apoyo definir el tipo de comunicación que se está manejando y si es que cubre o no con los objetivos previamente planteados y acorde a la coyuntura.

3.3.2.3 Cultura corporativa. La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional es uno de los pilares más importantes de toda empresa y, usualmente, el punto de partida de la Comunicación Interna. Es importante que ambos ejes estén alineados, de lo contrario, uno de los dos podría verse afectado o verse en un desfase que genere conflicto. Nuevamente los personajes principales dentro de la cultura de una empresa son los colaboradores, porque son ellos quienes la acogen, la interiorizan, la practican y la transmiten hacia el ambiente externo de la empresa.

Desde un punto teórico, Schein (1985) es quien la definió de una manera más precisa, indicando que la Cultura Corporativa consiste en un patrón de supuestos básicos que el grupo, en este caso, los trabajadores, aprenden y comparten con la finalidad de adaptarse (Vargas et al., 2018, p. 826). Complementando este aporte teórico, está la reflexión de Pennington (2003), quien define la Cultura Corporativa como aquel intangible que proporciona una ventaja competitiva a la empresa, ya que llega a conectar a todos los *stakeholders* tanto internos como externos, generando un éxito rotundo si es que se da la sinergia. Y Denison (1990, como se citó en Pérez, 2016) indica que es un sistema de significados que se desarrollan en el interior de la empresa y que, finalmente, llega a afectar el actuar de los empleados.

Pero volviendo a Schein (1985), el autor brinda el concepto más específico y aterrizado a la investigación, pues resume la cultura corporativa en tres niveles importantes a considerar: El primero de ellos basado en las percepciones, pensamientos y sentimientos de

los trabajadores; el segundo basado en sus valores y creencias; y el último en los artefactos visibles como pueden ser el espacio de trabajo, la vestimenta, la bibliografía relacionada a la empresa o los estímulos físicos que puedan llegar a ellos (Pérez, 2016, p. 3). Así, se define un parámetro importante para medir y evaluar la cultura corporativa de las empresas estudiadas, validando si se encuentra implementada de una manera correcta o si hay algún punto suelto que podría reforzarse o trabajarse.

En ese caso, se puede concluir que la cultura corporativa llega a ser el elemento que brinda las bases para definir cómo es una organización, cuáles son sus valores y cómo hacen las cosas. Por lo tanto, hay varios factores a tomar en cuenta al momento de definir la cultura corporativa como la misión, visión, los valores corporativos, la historia de la organización, la identidad corporativa, los estilos de liderazgo, las prácticas, hábitos y la estructura organizacional (Cáceres, 2016, pp. 35-40).

3.3.2.4 Públicos. Toda acción de comunicación tiene un objetivo y un grupo de personas o público al que quiere llegar. Cada público o persona va a ser diferente, con distintas características, aspiraciones, intereses, perfiles. Resulta importante, entonces, conocer cómo identificar al público al que se está dirigiendo, si es que lo está agrupando de manera correcta y si está cumpliendo con sus expectativas y logrando el objetivo con cada uno de ellos. Como indican De Casas et al. (2019), para poder estudiar a los públicos, primero hay que analizar las relaciones que hay entre las personas y la empresa para conocer a detalle cuáles son sus intereses. Por lo tanto, es importante comprender que lo que va a definir a un público y su análisis será el vínculo que exista y que se quiera reforzar o trabajar (De Casas et al., 2019, p. 1).

Por lo tanto, si se quiere clasificar a los públicos de una empresa, hay que comprender que existirán diversos grupos y subgrupos, pero la teoría general indica que existen públicos

primarios y secundarios como punto de partida. En el primero se encontrarán los proveedores, los trabajadores y los consumidores, y en el segundo entrará el entorno social y las instituciones o agrupaciones que puedan existir y que puedan influir directa a indirectamente en la empresa, organización o institución (De Casas et al., 2019, pp. 2-3).

Así mismo es importante incluir la definición de públicos planteada por Dewey (2004, como se citó en Xifra, 2020) quien indica que el público es un grupo de personas que se enfrentan a un problema similar, en este caso el COVID-19 y todo lo que conlleva la situación actual y laboral de cada uno de los colaboradores.

De esta manera, a modo de conclusión, Cáceres (2016) propone que para comprender las necesidades de los colaboradores de una empresa es importante realizar un mapa de públicos al interno donde estarán definidas sus características y necesidades. Incluso propone que se consideren las áreas a las que pertenecen o incluso su generación, porque ahora hay una diferencia muy marcada entre las tendencias a las cuáles responde cada generación, por lo tanto, cada público.

3.3.2.5 Público Interno. El eje principal en la comunicación interna de una empresa siempre será su público interno, el cual corresponde a todas aquellas personas que participan en el núcleo de la organización. Como lo indica Quirogas (2011), en su trabajo de grado, quien también cita a Aguadero (1993, como se citó en Quirogas, 2011), el público interno se encuentra conformado por el conjunto directivo, los mandos intermedios, los colaboradores en general e incluso se extiende a los accionistas, quienes, dentro de esta estructura, pasan a estar en el último escalón.

Y si se busca una división más específica de los públicos internos, se tiene la realizada por Baschwitz (1997), pues comprende cuatro grupos de personas importantes que incluso se acomoda a la estructura de Austral Group S.A.A., estas son la Dirección de la empresa, que

abarca todos los cuadros directivos; los mandos intermedios, que son las jefaturas o directores de las distintas áreas de la empresa; los empleados, que tienen un perfil profesional y académico diferente al último eje, que son los obreros (Baschwitz, 1997, pp. 99-103).

3.3.2.6 Público Externo. Quirogas (2011) propone dos segmentaciones para poder clasificar al público externo de una empresa. La primera de ellas es en base a factores demográficos o psicográficos; la segunda es a través de patrones comportamentales como podrían ser sus gustos, intereses, hábitos, entre otros. Ello va a depender del giro de la empresa, tipo de actividad, objetivo comercial, para escoger qué segmentación se adapta más al negocio o, incluso, encontrar una nueva forma de segmentar al público externo.

Complementando la información anterior, los aportes de Aguadero (1933) refuerzan la importancia de segmentar al público, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa, lo que permitirá predecir el comportamiento del público y conocerlo a la perfección, logrando una comunicación eficiente (Quirogas, 2011, p. 18).

Baschwitz (1997) divide de una forma más explícita y tangible a los públicos externos de una empresa, indicando que estos son los clientes o consumidores, proveedores de bienes o servicios, los competidores, los poderes públicos tanto nacionales como internacionales y los medios de comunicación. Lo que indica que el público externo no es solo aquel al que la empresa se va a dirigir o con el que se va a comunicar directamente, sino que también hay públicos que van a afectar directa o indirectamente el desarrollo de una empresa como podría ser el caso de los poderes públicos, el gobierno, los medios de comunicación en alguna situación en específico.

3.3.3 Relaciones Públicas

El relacionamiento del personal con la empresa es uno de los factores principales en la gestión del talento humano y también uno de los resultados más potentes de una

comunicación interna excepcional. Es muy importante recalcar que la comunicación interna de una empresa tiene como uno de sus objetivos principales poder llegar de forma óptima a cada uno de los colaboradores, generando sentido de pertenencia y demostrando el compromiso de la empresa con cada trabajador, lo cual se traducirá en un compromiso recíproco. En este contexto, las Relaciones Públicas son imprescindibles, que se entienden y se ven como una acción externa; sin embargo, cumplen un rol principal en el relacionamiento interno de la empresa con el trabajador. Rincón (2014) compara las Relaciones Públicas con una sala de teatro, donde el rol de los trabajadores -nuestro objetivo en la presente investigación- está detrás del escenario por el buen desarrollo de la puesta en escena.

Así las describe Cuervo (2009): “El rol del área de Relaciones Públicas es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas atravesadas por los condicionamientos inmanejables del entorno” (p.). La autora hace referencia a que estos tres factores importantes son las personas, la empresa y el entorno. Por lo tanto, poder tener una sinergia entre estos tres factores, haciendo uso de las Relaciones Públicas, permitirán que la comunicación interna y la cultura organizacional funcionen de manera óptima y en conjunto, generando el relacionamiento esperado entre empresa y trabajador.

Ello se traduce en que si la obra o puesta en escena llega a ser exitosa significa que se ha generado un sentido de pertenencia, identidad y sentido de lealtad. En ese sentido, las relaciones públicas son importantes para establecer un buen clima organizacional. Lo que sucede con las relaciones públicas, ya sean utilizadas de forma interna o externa, es que fomentan y optimizan las relaciones interpersonales dentro de una organización; también apoyan en la coordinación y control de los procesos internos de cada empresa, y clarifica los objetivos en conjunto (Rincón, 2014, p. 51).

Pero si buscamos una definición más precisa de lo que son las Relaciones Públicas, debemos tomar lo mencionado por la Sociedad de Relaciones Públicas de América (1982, como se citó en Valdez et al., 2018) quienes las definen como “las actividades que ayudan a una organización y sus públicos a adaptarse mutuamente los unos a los otros”; que remonta a lo dicho por Harlow (1976, como se citó en Valdez et al., 2018)) quien indicó que las Relaciones Públicas ayudan a establecer y mantener una comunicación mutua y un estado de comprensión, aceptación y cooperación dentro de una organización.

3.3.4 Estrategias de Comunicación

Definir las estrategias de comunicación no es tarea sencilla. Incluso la bibliografía respecto a la misma es reducida, ya que, finalmente, llegan a ser acciones que cada empresa crea y organiza para responder a un objetivo u objetivos en concreto. Sarzosa (2011), en su tesis *Estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en tecna del Ecuador*, presenta tres perspectivas para entender las estrategias de comunicación. La primera de ellas es la perspectiva general que parte de Fernández y Dahnke (1986) quienes indican que “la estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes ya presentes en los objetivos, lo cual opta la forma de una intensificación de actitudes favorable por medio de sencillas técnicas de refuerzo”. Seguido de ella, presenta la perspectiva clásica de Bernays (año, como se citó en Sarzosa, 2011), quien indica que las estrategias de comunicación llegan a ser unas líneas de acción mediante las cuales el equipo o área debe trabajar. Y, finalmente, está la perspectiva integrada de Sanz (2013) que indica que las estrategias de comunicación son un conjunto de reglas y líneas de acción para ordenar el procesamiento de información y con ello llegar a los objetivos planteados.

3.3.5 Canales de Comunicación Interna

Para poder desarrollar una buena estrategia de comunicación y garantizar el relacionamiento de la empresa con los trabajadores, es importante definir los canales adecuados para transmitir los mensajes. Para ello, hay que tomar en cuenta distintos factores que deben partir principalmente del objetivo de cada canal de comunicación, así como el público al que se van a dirigir. También es importante ser consciente del entorno y lo que pueda estar ocurriendo externamente en la organización, pero que en medio de todo podría alterar la comunicación.

Para esta investigación y por el rubro de la empresa, se considera que puede hacerse uso tanto de canales tradicionales como digitales, quizás poniendo mayor énfasis en el último, producto de la coyuntura, sin perder de vista al grueso poblacional que son los tripulantes y el personal obrero.

3.3.5.1 Canales Tradicionales. Los canales tradicionales de comunicación son los que las empresas han utilizado desde siempre para comunicarse tanto de forma interna como externa. De acuerdo con lo mencionado por Carvajal (2015), los más comunes son el teléfono, el fax, los memorandos, reuniones presenciales de dos a más personas, comunicación directa, altavoces, afiches, banners y boletines.

Adicional a ello, Cuervo (2009) comparte lo indicado por Rivera, que da otra perspectiva de los canales tradicionales, ya que los divide entre Medios y Acciones. Los primeros hacen referencia a canales no presenciales de comunicación masiva como medios gráficos que podrían llegar a ser los afiches, comunicados, boletines. Y las acciones hacen referencia a esos canales tradicionales que sí implican la participación presencial y permiten generar relaciones interpersonales como reuniones periódicas, actividades con los trabajadores, reuniones de equipo de trabajo, de proyecto, entre otros (Cuervo, 2009, p. 65).

3.3.5.2 Canales Digitales. Nos encontramos en una era digital donde el internet ha pasado a tener un rol protagónico en la comunicación y en distintos materiales en general. Incluso, es la única herramienta que permite tener un involucramiento total de todos los actores de un plan de comunicación o de una estrategia. La coyuntura actual ha obligado a todas las empresas a adoptar, sin opción alguna, el uso de redes sociales, intranet, blogs, entre otros medios digitales, para comunicarse con su personal y *stakeholders*. Pero si se quiere buscar un por qué al éxito del uso de los medios digitales es porque, según indican Linke y Zerfass (2012, como se citó en Zeler, 2017), estos permiten que el acceso a la información sea bastante ágil y que se genere constantemente interacción y participación de todas aquellas personas e instituciones que puedan acceder; de esta manera se genera una comunicación dialógica y enriquecedora.

La comunicación interna, en la era digital, tiene algunas características que la hace más interesante y eficiente, como es el acceso y la disponibilidad de la información, la usabilidad que se le pueda dar, la participación del público, la igualdad que se genera al momento de brindarle la información a todos de la misma manera, la interacción constante y la construcción colectiva y colaboración de todos los ejes de la organización (Álvarez de Cienfuegos, 2015, pp. 16-17).

Asimismo, Álvarez de Cienfuegos (2015) menciona cuáles son los medios digitales más utilizados actualmente, estos son la Intranet, que llega a ser “una alternativa para mejorar y agilizar la dinámica organizacional, al permitir la automatización y mejora de los procesos administrativos” (Aportela Rodríguez, 2007, p. 4). Y también menciona las redes sociales corporativas que llegan a ser de los canales más utilizados, porque se usan exclusivamente para una organización, pero también pueden ser utilizados para transmitir al exterior cómo es el interior de la empresa. Y junto a estas dos redes principales, hay otras como el correo electrónico, que según la RAE es un “servicio de la sociedad de la información que permite

enviar y recibir mensajes con posibilidad de adjuntar todo tipo de contenidos digitales desde un ordenador o dispositivo móvil conectado a internet”.

3.3.6 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Corporativa se ve traducida como la responsabilidad asignada a las empresas con la sociedad (Dodd, 1932). Sin embargo, con los años el concepto ha ido cambiando y evolucionando en base a las necesidades de la empresa y también de la sociedad, sin llegar a un consenso de cuál es la definición exacta para estas acciones (Gonzáles Masip, 2018, págs. 46-47).

Al respecto, Barbachan (2017) indica que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se basa en algunos pilares como la sostenibilidad, principios y herramientas para medir el impacto de cada estrategia aplicada. En este caso, se puede entender que la RSE no tiene un concepto fijo o preciso, sino que se basa en un conjunto de definiciones que la pueden describir o componer. La principal definición para entenderla es la de sostenibilidad que hace referencia a la “capacidad que tienen la empresa para crear valor económico y al mismo tiempo respetar los derechos de aquellos con los que se relaciona.” Es por ello que la RSE también se divide en niveles, abarcando distintos tipos de responsabilidad como la legal, la colectiva y la individual. La primera haciendo referencia a cumplir las normas; la segunda, a cumplir las reglas y estándares colectivos; y la tercera, que se maneja de forma interna en base a un código de conducta (Moreno, 2015). Por lo tanto, es importante entender que la Responsabilidad Social Empresarial es un conjunto de muchas definiciones, dimensiones y responsabilidades que una empresa debe asumir para poder sustentar sus actividades frente a la sociedad, comunidad y a sus propios trabajadores (Barbachan, 2017, págs. 56-57).

En el caso de Austral Group S.A.A., hay que comprender que es una empresa que realiza actividades de pesca y extracción a lo largo del litoral peruano; por lo tanto, su

responsabilidad colectiva, es decir, con la comunidad a la cual impacta, es sumamente importante. Es por ese motivo que como empresa desarrollan programas que aporten a nivel educativo, profesional y social, a sus públicos objetivos; no solo trabajando directamente con el poblador sino también con las instituciones que tienen identificadas de forma más amplia las necesidades de la comunidad, tratando de gatillar en las necesidades más profundas para generar un buen relacionamiento. En este caso específico, las acciones de Responsabilidad Social Empresarial aplicadas por Austral Group S.A.A. tuvieron que adaptarse a la coyuntura actual y contribuir para disminuir o contrarrestar los efectos de la crisis producto del COVID-19. Un claro ejemplo de una acción que fue modificada fue la de apoyar a los docentes de una pequeña escuela de la ciudad de Coishco enseñándoles herramientas digitales que permitieran el desarrollo de sus funciones, así mismo, generar acompañamiento a los alumnos para que ambas partes se vean beneficiadas. Sumado a ello, acciones de filantropía que antes no se tenían contempladas, se implementaron para poder compensar otras que por la coyuntura no se podrían realizar.

3.4 Terminología relacionada

La presente investigación se va a regir por algunos términos esenciales que se verán de forma repetitiva en todo su desarrollo. La mayoría de ellos ya han sido definidos en el punto anterior, sin embargo, es importante considerar cuáles serán los más resaltantes.

Comunicación Interna

Es un proceso social fundamental que implica un intercambio de mensajes entre los integrantes de una organización o empresa, y que también considera la comunicación con públicos externos. Además, llega a formar el proceso de comunicación dentro de las empresas para lograr los objetivos propuestos.

Cultura Corporativa

La cultura corporativa es un intangible que se encarga de conectar a todos los *stakeholders* de una empresa, ya sean internos o externos. Está compuesta por distintos factores como la misión, visión, los valores corporativos, la historia de la organización, la identidad corporativa, los estilos de liderazgo, las prácticas, hábitos y la estructura organizacional.

Estrategia de Comunicación

Una estrategia de comunicación son todas las acciones que conforman un plan de comunicación con la finalidad de ordenar la información de una empresa, para, de esta manera, conseguir los objetivos comunicativos planteados acorde a la coyuntura o situación. Además, se encarga de establecer un mismo estilo de comunicación que sea característico de la organización que lo emplee.

Canal de Comunicación

Es aquel medio por el cual se transmiten mensajes de una persona a otra, o de una institución a otra. En esta oportunidad se habla de los canales de comunicación digitales que son aquellos medios que permiten transmitir la información de manera ágil y generar una comunicación dialógica entre todas las personas, generando también una constante intervención y participación de *stakeholders*, tanto internos como externos.

Stakeholders

Los Stakeholders son todas aquellas personas, organizaciones, individuos, entre otros, que tienen un interés o que son de interés para una empresa. En este sentido, es importante recalcar que para que se dé la definición de stakeholder debe haber una influencia, ya sea positiva o negativa, de parte de la empresa hacia su stakeholder o viceversa.

Merchandising

Si bien el Merchandising no es una definición directamente ligada a la comunicación corporativa, si está muy relacionada con el marketing que es de donde parte el endomarketing. En este caso, el merchandising resulta ser una técnica comercial para generar alguna publicidad o desarrollar algún producto o acción en sí, y reflejándolo en la comunicación corporativa, estaría directamente ligado a generar un sentido de pertenencia del colaborador con la empresa.

Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas son herramientas estratégicas utilizadas para fomentar las relaciones interpersonales dentro y fuera de una organización, generando una buena relación entre tres factores importantes para la cultura organizacional: las personas, la empresa y el entorno.

COVID-19

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto recientemente. Actualmente, es una pandemia que afecta a muchos países en todo el mundo.

Y para entender qué es un coronavirus, la OMS indica que es una extensa familia de virus que causan infecciones respiratorias que pueden ir desde un resfriado común hasta enfermedades más graves.

En relación con el sector pesca, al cual pertenece Austral Group S.A.A., cabe recalcar que según el Global Fishing Watch (2019), las medidas adoptadas por el gobierno producto de la pandemia del COVID-19, disminuyó la actividad pesquera en casi un 80% paralizando la pesca industrial y dificultando la pesca artesanal. En ese sentido, cabe recalcar que las medidas de prevención y distanciamiento para contrarrestar el COVID-19, han sido causantes de la disminución de la actividad producto de su naturaleza.

Capítulo 4

Hipótesis

4.1 Hipótesis General

El presente trabajo de investigación se rige por una hipótesis general que indica que la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. contribuye significativamente al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

4.2 Hipótesis Específicas

Son cinco las hipótesis que se han elaborado para responder a las preguntas de investigación y los objetivos de esta. Son las siguientes:

1. Las estrategias de comunicación interna aplicadas por Austral Group S.A.A. ayudaron a fortalecer la relación con sus colaboradores aplicando la contención emocional para reducir la incertidumbre y generar una cultura de prevención y sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores.

2. El uso de canales de comunicación tradicionales y digitales, empleados por Austral Group S.A.A. ayudaron a transmitir su mensaje corporativo durante la pandemia del COVID-19.

3. El final de la cuarentena obligatoria en el país y el inicio de la temporada de pesca obligaron a Austral Group S.A.A. a alinear su mensaje corporativo con el mensaje de prevención frente al COVID-19.

4. La estructura organizacional de Austral Group S.A.A. y su cultura de prevención fueron los factores claves al momento de gestionar la comunicación interna frente al COVID-19.

5. Las comunicaciones, el involucramiento de los líderes y las actividades de integración contribuyeron con el fortalecimiento de la relación de Austral Group S.A.A con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Capítulo 5

Metodología

5.1 Marco Metodológico

El marco metodológico de la presente investigación estuvo ligado a descubrir cuál han sido el principal o los principales retos de la comunicación interna de la empresa estudiada durante los meses de marzo y diciembre 2020 en la coyuntura COVID-19. En este caso, volviendo a lo dicho en las bases teóricas se tomó como punto de partida lo explicado y analizado por Susana Cáceres, en su libro *Comunicación Interna, Pilar de la Estrategia Organizacional. Planificación y nuevas tendencias para empresas y colaboradores mejor comunicados*. Y se escogió este punto como base teórica porque es la autora que maneja de una manera más objetiva y precisa los dos términos centrales de la investigación: la Comunicación Interna y sus componentes, y la Cultura Corporativa. De manera tal que, basándose en los modelos y definiciones propuestas por la autora quien hace hincapié en la importancia del colaborador y la planificación de la comunicación basándose en estrategias y dando protagonismo a la Cultura Corporativa; se buscó analizar desde ahí el desempeño de Austral Group S.A.A. para asumir el desarrollo de una comunicación interna efectiva dentro de un ambiente de crisis e incertidumbre. Está, también, relacionado a la Planificación Estratégica o Comunicación Estratégica, que llega a ser un punto de partida para armar un plan de comunicación, o cualquier plan administrativo que pueda desarrollarse; ya que, resalta la importancia de que toda acción si busca cumplir con un objetivo, debe estar planificado y sucede aún más con la Comunicación Interna en situaciones de crisis como lo es la pandemia del COVID-19.

5.2 Tipo de Investigación

La presente investigación se trata de un estudio descriptivo, con un carácter exploratorio, porque si bien las estrategias de comunicación y la comunicación interna son términos y fenómenos que han sido analizados constantemente y a lo largo de muchos años, en esta oportunidad se realizó de una manera atípica provocada por una pandemia que es algo nunca visto en la sociedad y, especialmente, en las empresas estudiadas.

Lo que se buscó con esta investigación fue ahondar, explorar y describir las estrategias y las acciones empleadas por la empresa estudiada, para afrontar una situación de esta índole y trabajar la comunicación interna y su cultura corporativa, enfrentándose a retos no solo internos sino también externos y bajo condiciones ambientales poco favorables donde la desinformación, el peligro, y el riesgo sanitario perjudican. Además, se analizó cómo la inestabilidad e incertidumbre influyeron en la estructura organizacional.

5.3 Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación es cualitativo, ya que se realizó una investigación descriptiva transversal a través de la recolección de datos durante los meses de marzo del 2020 y febrero del 2021, pero haciendo referencia a lo transcurrido durante los meses de marzo y diciembre 2020; durante los cuales se presentaron los mayores retos relacionados a la comunicación interna en tiempos de COVID-19. Sin embargo, para analizar la información y comprender su impacto, se tuvo que realizar un análisis de discurso y del accionar, evaluar también la naturaleza de la empresa, la influencia de los públicos, la relación con el medioambiente y con la situación en sí, así como analizar la respuesta de los colaboradores ante la gestión de la comunicación interna, tomando en cuenta mediciones básicas propias de las herramientas empleadas para desarrollar cada una de las acciones escogidas por las empresas estudiadas.

5.4 Variables y definiciones operacionales

La investigación está compuesta por dos variables: la X que son los retos de la comunicación interna y la Y que es el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19. Cada una de ellas cuenta con sus propias dimensiones, indicadores e índices. La variable X está compuesta por cinco dimensiones: tipo de comunicación, canales de comunicación, objetivos de comunicación, estrategias de comunicación interna y cultura corporativa; y de ellas se desprenderán distintos indicadores como el tipo de comunicación, los canales de comunicación utilizados, las acciones realizadas, la naturaleza de los objetivos, los tipos de estrategias aplicadas, la estructura de la organización, entre otros. Y en el caso de la variable Y, está compuesta por las siguientes dimensiones: eventos de integración, capacitaciones y participación en programas de responsabilidad social, en caso aplique; siguiendo indicadores como tipos de eventos, índice de participación, perfil de los participantes, entre otros.

5.5 Población y muestra

En este caso, la unidad de análisis de la investigación la conforman organizaciones o empresas nacionales que se hayan visto impactadas por la pandemia del COVID-19 desde el inicio de la cuarentena, tanto en aspectos económicos, sociales, estructurales y culturales; que resultan ser la gran mayoría si es que no es la totalidad. La población la constituyen todas las empresas pesqueras del país, que son más de 500 tanto en términos de pesca artesanal o industrial, y recolección y producción de alimentos marinos, que se hayan visto afectadas por la pandemia del COVID-19 durante el año 2020. En el caso de las empresas pesqueras, la referencia es a todas aquellas que tengan operaciones a nivel nacional de recolección y producción y que se encuentren entre las más destacadas, que según Rankia (2020) llegan a

ser un total de 10. Es por este motivo que se escogió como muestra a la empresa pesquera Austral Group S.A.A., que tiene operaciones en más de tres provincias del país.

5.6 Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se utilizaron para el presente estudio son: cuatro entrevistas a colaboradores claves de Austral Group S.A.A, tres entrevistas a expertos en Comunicación Corporativa y una investigación documental.

En el caso de las entrevistas, se llevó a cabo con los profesionales de las áreas de recursos humanos y comunicación interna para comprender a detalle cuáles fueron las estrategias, acciones y retos que se presentaron desde el inicio de la pandemia del COVID-19 y durante toda su evolución (ver Apéndices 2, 3, 4 y 5). Asimismo, se realizaron entrevistas externas a profesionales ajenos a la empresa estudiada, pero que tengan amplio conocimiento sobre la materia de Comunicación Organizacional, con la finalidad de realizar una comparación entre la práctica y la teoría, así como también, diagnosticar las acciones y estrategias aplicadas por Austral Group S.A.A. validado por profesionales que cumplen funciones similares en sus empresas y que tienen amplia experiencia en distintos rubros (ver Apéndices 6, 7 y 8). La investigación documental recayó en la documentación con la que ya cuenta la empresa que en este caso es la Encuesta de Comunicación frente al COVID-19 aplicada por Austral Group S.A.A. (ver Apéndice 9).

5.7 Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos se dio directamente con las áreas de recursos humanos, comunicación interna y responsabilidad social a las cuales se le solicitó toda la información relacionada al plan de comunicación, piezas, acciones y demás, relacionados a la comunicación interna en el tiempo de pandemia. Previamente, en el caso de las entrevistas se debió validar que las preguntas elaboradas respondan a los objetivos que se

quieren buscar. Asimismo, cuando se trató de la información documentada, esta se solicitó a los encargados y propietarios de esta. Las entrevistas se realizaron en los meses de enero y febrero 2021, sin embargo, se recalcó a los entrevistados que sus respuestas debían hacer referencia a lo acontecido durante los meses de marzo y diciembre del 2020. Así mismo, a los expertos externos a Austral Group S.A.A., se les realizó las entrevistas durante el mes de febrero 2021 pero brindándoles una explicación exhaustiva sobre las acciones de Comunicación Interna, previamente validadas con los colaboradores de la empresa.

5.8 Plan de análisis

El análisis de datos cualitativos tiene varias etapas. Inicialmente se realizó un consolidado de la información que se obtuvo de la empresa para confirmar si siguieron los parámetros establecidos en el marco metodológico para una correcta gestión de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores.

Se tomó como punto de partida las dimensiones de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores, para entender si es que una situación, una crisis sanitaria, como es la pandemia del COVID-19, afectó a la gestión de la comunicación interna. Para ello se recurrió a los resultados de las tres técnicas de investigación: entrevista a los responsables de las áreas de comunicación interna, desarrollo de recursos humanos y responsabilidad social; entrevista a expertos de comunicación interna, y análisis documental de la Encuesta de Comunicación Interna 2020 de Austral Group S.A.A.

Con relación a las entrevistas a los responsables de las áreas de comunicación interna, desarrollo de recursos humanos y responsabilidad social, las preguntas que se hicieron abarcaron las dimensiones: tipos de comunicación, canales de comunicación, objetivos de comunicación, estrategias de comunicación interna y cultura corporativa; todas estas relacionadas a la variable, Retos de la Comunicación Interna. Por otro lado, respecto a la

variable, Relacionamiento con sus colaboradores, las dimensiones tomadas en cuenta fueron: eventos de integración, capacitaciones y participación en el programa de responsabilidad social.

En relación a las entrevistas a los tres expertos de comunicación interna, estos hicieron una valoración de las acciones realizadas por Austral Group S.A.A. en cuanto a los retos de la comunicación interna, considerando las siguientes dimensiones: canales de comunicación y estrategias de comunicación interna. También emitieron su juicio sobre el relacionamiento de Austral Group S.A.A. con sus colaboradores, tomando en cuentas las dimensiones: eventos de integración, capacitaciones y participación en programas de responsabilidad social.

Finalmente, en relación con el análisis documental de la Encuesta de Comunicación Interna 2020 de Austral Group S.A.A., se hizo una revisión de los resultados en base a las variables de esta investigación: Retos de la Comunicación Interna y Relacionamiento con sus colaboradores. Para ello se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones: tipos de comunicación, canales de comunicación y cultura corporativa. Y en relación con la variable, Relacionamiento con sus colaboradores, se consideró a la dimensión: capacitaciones.

Capítulo 6

Resultados y Discusión

6.1 Presentación de resultados

En este capítulo se presentó el análisis de la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19, durante los meses de marzo a diciembre del año 2020. Del mismo modo, se describieron las estrategias de comunicación interna, los canales de comunicación empleados, el tipo de mensaje utilizado, los factores componentes de la cultura corporativa de la empresa y las acciones aplicadas con la finalidad de fortalecer el relacionamiento con el equipo de trabajo.

En relación a las estrategias de comunicación

Según los datos obtenidos en las entrevistas, la Coordinadora de Programas de Recursos Humanos, la Jefa Corporativa de Desarrollo de Recursos Humanos y el Coordinador de Recursos Humanos de Austral Group S.A.A., señalan que las estrategias que fortalecieron la comunicación interna durante la pandemia del COVID-19 fueron la participación directa de los líderes en todas las comunicaciones y la contención emocional de los colaboradores. La contención emocional en esta oportunidad hace referencia al apoyo y a la seguridad que se le brindó a todo el personal de la empresa, ya que, se encontraban en una situación poco habitual donde la incertidumbre por la salud, naturaleza del trabajo, estabilidad laboral, disposiciones del gobierno, condiciones de bienestar y cuidado, y también bienestar de sus familias tomaron un rol protagónico. En ese sentido, Austral Group S.A.A. decidió utilizar la contención emocional para apoyar y mitigar ciertas inseguridades que podían afectar el desarrollo de las funciones de cada uno de los trabajadores, principalmente personal obrero y tripulante, siendo finalmente la estrategia que les permitió adaptarse y lidiar

de forma eficiente con la coyuntura. Asimismo, se resaltó la fusión realizada entre las áreas de Comunicación Interna y Comunicación Externa para soportar la estrategia aplicada, acción propuesta por los líderes para poder canalizar los mensajes y brindar información más precisa. Es así como se reforzó la participación de la plana gerencial, cuyos miembros se involucraron directamente con los mensajes y las acciones. Cabe recalcar que antes de la pandemia las áreas previamente mencionadas actuaban de forma independiente, ya que, el área de Comunicación Interna se encuentra dentro de la gerencia de Recursos Humanos y se enfoca principalmente en los comunicados desde y hacia el personal; a diferencia del área de Comunicación Externa o conocida como Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa, pero que se vieron fusionadas producto de la pandemia con la finalidad de poder reforzar las acciones aplicadas y llegar no solo a un público interno sino también al público externo con un mensaje unificado y partiendo de los mismos actores comunicacionales.

Cabe recalcar que la comunicación de los líderes con los colaboradores respondió a la estrategia de poder escuchar directamente las inquietudes y preocupaciones de los colaboradores, y con ello apoyar la estrategia de contención emocional que consistía en poder brindarles la seguridad de la continuidad de labores, así como del cuidado constante cuando deban ir a laborar de forma presencial, sobre todo personal tripulante y operativo. Esto guarda relación con los hallazgos obtenidos en la revisión documental de la Encuesta de Comunicación Interna 2020 aplicada por Austral Group S.A.A., donde los colaboradores reafirmaron que recibieron los mensajes institucionales de partes de los gerentes, jefes y superintendentes, así como de los responsables de las áreas de recursos humanos y comunicación interna. Además, guardan relación con los resultados obtenidos de las entrevistas a los especialistas en Comunicación Corporativa, quienes indican que en tiempos de incertidumbre es importante mantener a los colaboradores motivados y transmitirles la seguridad de la continuidad de operaciones y la preocupación por su bienestar, donde la

presencia de los líderes cumple un rol importante para reforzar los tres puntos mencionados previamente.

Es importante recalcar en este punto que las estrategias de comunicación aplicadas por Austral Group S.A.A. también tomaban en consideración la modalidad de trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa, ya que, un aproximado de 370 de ellos se encontraban trabajando de forma presencial, principalmente el personal tripulante y operativo; y un aproximado de 221 personas trabajaban de forma remota, principalmente el personal administrativo. Adicional a ello, se debía reforzar la contención emocional con el personal vulnerable que era equivalente a 44 trabajadores administrativos, 17 obreros y 14 tripulantes.

En relación a los canales de comunicación

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas, la Coordinadora de Programas de Recursos Humanos y la Jefa Corporativa de Desarrollo de Recursos Humanos, señalan que la empresa empleó tanto canales tradicionales como digitales para comunicarse con los colaboradores. Entre los canales tradicionales se encuentran los televisores en planta y Sede Central, los boletines y los banners; y los canales digitales son el correo electrónico, WhatsApp y videollamadas. Cabe recalcar que los canales tradicionales fueron empleados para comunicarse principalmente con el personal que realiza funciones presenciales y que debe acudir a planta producto de la naturaleza de su posición, como es el caso de los tripulantes y personal operativo; y los canales digitales tomar protagonismo para la comunicación con el personal administrativo que se encuentra realizando sus funciones de forma remota. De igual manera, los canales digitales son de uso frecuente para la comunicación con tripulantes cuando se encuentran en altamar o en temporada de pesca dependiendo de su ubicación y acceso a medios digitales. Esto conversa con lo obtenido en la revisión documental de la Encuesta de Comunicación Interna 2020 aplicada por Austral

Group S.A.A., donde los colaboradores indican que los canales de comunicación a través de los cuales reciben mayor cantidad de información son por correo electrónico y WhatsApp. En base a los canales tradicionales, indicaron que es a través de los boletines y televisores -los cuales antes eran murales-.

Adicional a ello, los resultados obtenidos en las entrevistas a los expertos en comunicación interna reafirman la eficacia del uso de los canales previamente mencionados por generar una característica de bidireccionalidad en la comunicación entre la plana gerencial y los colaboradores, destacando principalmente el uso del Whatsapp para una comunicación más directa y el uso del correo electrónico para comunicados netamente informativos. Recalcando el tema de la bidireccionalidad, este resultado se soporta con lo indicado por la Jefe Corporativo de Desarrollo de Recursos Humanos, quien identificó como los canales más empleados en su gestión el WhatsApp y las videollamadas.

Sin embargo, los canales mencionados previamente no fueron los únicos identificados por los colaboradores; también se pudieron identificar otros con menor porcentaje, pero, de igual manera, estuvieron presentes. Se detallan en la siguiente lista:

- Reuniones de área
- Jefe directo
- Red Social Facebook: Austral Group S.A.A.
- Red Social LinkedIn: Austral Group S.A.A.

Información que también conversa con lo obtenido en las entrevistas a los expertos en comunicación corporativa, quienes indican que es importante también contar con una red social interna que permita no solo una interacción entre colaboradores y plana gerencial, sino también entre pares.

En relación al mensaje utilizado

En base a los resultados de las entrevistas realizadas a la Coordinadora de Programas de Recursos Humanos y el Coordinador de Recursos Humanos, se indica que el momento en el cual Austral Group S.A.A. comenzó a alinear su mensaje corporativo con el mensaje de prevención fue cuando notaron que los contagios estaban disminuyendo y cuando se aseguraron de que el personal había entendido el mensaje transmitido. Sin embargo, es importante recalcar que esto no significa que el mensaje corporativo y de la cultura de Austral haya pasado a un segundo plano, sino que la frecuencia y la dosificación disminuyó producto de la prioridad que se debía dar a los mensajes de prevención. Adicional a ello, en la investigación documental de la Encuesta de Comunicación Interna 2020 aplicada por Austral Group S.A.A. los colaboradores indicaron que los mensajes que más se obtuvieron fueron sobre seguridad y salud ocupacional, protocolos de operación segura y consejos para la familia, sin dejar de lado los mensajes relacionados al bienestar general, el propósito de la empresa, los beneficios como trabajadores, entre otros.

Cabe enfatizar lo mencionado por la Coordinadora de Programas de Recursos Humanos, que indicaba que, en un inicio, fue complicado transmitir mensajes de prevención, ya que las medidas cambiaban constantemente y no siempre provenían de una fuente confiable. Por lo tanto, tomaron la decisión de hacer mensajes muy sutiles hasta contar con un protocolo bien establecido y dentro de los parámetros definidos por el Estado para dar inicio a la campaña de Operación Segura Austral. Asimismo, mencionó que a inicios de año se tenía planeado un cambio de cultura hacia una mucho más sostenible; por lo tanto, los mensajes compartidos también giraron en torno a dicha premisa, sin dar a conocer el cambio total hasta que la situación se estabilice.

Adicional a ello, es importante mencionar que, para poder darle peso a los mensajes de prevención, se presentaron las labores realizadas por el personal operativo de las plantas

en la temporada previa al inicio de la pesca, para demostrar, con ejemplos reales, el compromiso y las medidas adoptadas por la empresa para el cuidado de los trabajadores.

En relación a la Cultura Corporativa

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas a la Jefe Corporativo de Desarrollo de Recursos Humanos y al Coordinador de Recursos Humanos, se pudo identificar que los componentes claves de la cultura corporativa de Austral Group S.A.A, que ayudaron al relacionamiento con los colaboradores fueron la comunicación constante, la gestión del liderazgo y el clima laboral.

Todos los componentes mencionados resultaron en una sinergia donde la comunicación constante partió del rol de los líderes para encabezar cada una de las acciones comunicacionales y ser parte de la estrategia principal para generar un espacio de escucha para cada uno de los colaboradores, independientemente de la posición, lugar de trabajo o condición. Asimismo, el clima laboral se vio reflejado al momento de reforzar las normas de convivencia de la empresa para mantener el clima laboral, aun trabajando de forma remota, comprometiéndose a respetar los horarios de trabajo y el horario de todo el equipo, así como también brindando flexibilidad para poder cumplir los objetivos acordes a la situación que cada uno podría estar viviendo producto de la pandemia.

Estos resultados también conversan con los datos obtenidos de la Encuesta de Comunicación Interna 2020, aplicada por Austral Group S.A.A., donde se pudo determinar que la estructura organizacional percibida por los colaboradores es lineal, ya que la participación de los líderes es notoria y les permite identificar un orden estratégico para cada acción implementada y comunicación transmitida.

También es importante mencionar los datos obtenidos en las entrevistas a los expertos en Comunicación Corporativa, quienes resaltan la importancia de que la comunicación

interna y las estrategias conversen perfectamente con la cultura organizacional de la empresa y puedan adaptarse a los públicos a los cuales se dirigen; como indica uno de ellos, el hecho de involucrar a los líderes y poner en práctica los pilares de la cultura organizacional han demostrado que el mensaje que quería brindar Austral era “me importas y quiero escucharte en todo momento”, basándose en la participación y escucha activa de los líderes.

En relación a las acciones aplicadas

En base a los datos obtenidos en las entrevistas a la Coordinadora de Programas de Recursos Humanos y el Coordinador de Recursos Humanos, indican que las actividades que se realizaron para continuar fortaleciendo el relacionamiento con los colaboradores fueron el envío de presentes y *merchandising* a cada uno de ellos, eventos corporativos online, eventos semi presenciales que permitieron incluir al personal operativo y tripulante, programas de reconocimiento, entrega de aguinaldo y presentes para los hijos de los colaboradores, olimpiadas, capacitaciones, entre otros. Sin embargo, hay un énfasis importante en los eventos de integración realizados, donde se pudo ver la participación de un 60% de los colaboradores en los eventos online y un 90% de participación en los eventos semi presenciales. Asimismo, la participación en las capacitaciones también fue amplia porque hicieron uso de la plataforma virtual implementada para poder continuar con el desarrollo profesional de los colaboradores.

En los resultados obtenidos en la entrevista al Coordinador de Recursos Humanos se mencionan otras actividades enfocadas directamente a mejorar la relación de la empresa con los colaboradores, de forma individual, como los siguientes:

- Reconocimiento Cuarentena: consistió en un reconocimiento a los colaboradores que fueron a trabajar de forma presencial durante los primeros meses de la cuarentena, acción que también fue mencionada por la Coordinadora de Programas de Recursos Humanos.

- Envío de sillas ergonómicas: se procedió a enviar las sillas ergonómicas del personal que trabaja de forma remota. Cada silla llegó a sus hogares para mejorar las condiciones de trabajo.

- Mejoramiento de Instalaciones: sobre todo en las plantas o sedes donde el personal acudía de forma presencial para poder distribuir mejor los espacios.

- Cumpleaños: envío de torta a todos los cumpleaños.

- Horario de verano y horarios flexibles.

Adicional a ello, los datos obtenidos en la entrevista a la Analista de Responsabilidad y Comunicación Corporativa, se identificó otro tipo de acción aplicada por Austral para involucrar al personal como son los programas de Responsabilidad Social Empresarial. En esta oportunidad fue el voluntariado corporativo de educación y la limpieza de playas de Chancay. En el caso del voluntariado corporativo de educación, este consistía en apoyar a un grupo de niños de un colegio en Coishco de poder llevar a cabo sus clases online y no solo ayudarlos en el uso de herramientas digitales, sino también asesorarlos en sus tareas del día a día. En el caso de la limpieza de playas de Chancay, se solicitaba la participación voluntaria del personal para unirse a las entidades como la policía, la municipalidad y los mismos pobladores, con el fin de realizar una limpieza de playas en la ciudad de Chancay.

También se contó con la participación de los colaboradores en las actividades filantrópicas, donde acudieron a realizar la entrega de las canastas y presentes a la comunidad. Este último de RSE conversa con los resultados obtenidos en las entrevistas a los especialistas en Comunicación Corporativa, ya que apoyan la realización de actividades de responsabilidad social e indican que esto no solo fortalece la imagen de la empresa frente a *stakeholders* externos, sino que también es un factor importante que hace que los colaboradores se sientan parte de una cultura sostenible y sientan que están trabajando para una empresa que se preocupa por ellos y por la comunidad, lo que genera una sensación de

bienestar colectivo y de continuidad, dejando de lado la incertidumbre característica de estos tiempos.

En ese sentido, se puede confirmar que la gestión de la comunicación interna aplicada por Austral Group S.A.A. permitió el relacionamiento con sus colaboradores, reforzando la cultura de pertenencia y posicionando, de forma oportuna, a sus líderes como agentes de escucha que contribuyen a la tranquilidad de los colaboradores, sus familias y compañeros; permitiendo la continuidad de las labores ya sea desde casa o de forma presencial y garantizando el crecimiento de la empresa y de cada uno como profesional.

6.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Tomando en cuenta el objetivo general de la investigación, que busca analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A., para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19, los datos obtenidos demuestran que la gestión aplicada contribuyó significativamente al fortalecimiento de la relación de los colaboradores con la empresa, partiendo desde anticiparse ante la situación que se estaba produciendo y destinando un equipo preparado para la comunicación con el personal, fortaleciéndolo para que sean los actores principales junto con los líderes al momento de transmitir los mensajes.

Por lo tanto, este resultado guarda relación con lo indicado por Medina (2020) en su artículo “COVID-19: La no percepción del riesgo”. Aquí brinda una serie de pasos para tomar decisiones en torno a una situación como la pandemia, partiendo por estar atentos al origen de los problemas para tener un panorama sobre las acciones que se podrían ir tomando para contrarrestar los efectos, así como tipificar la crisis y, finalmente, hacer una búsqueda de situaciones previas que podrían servir como punto de partida para contrarrestar la situación. De lo contrario, se podría caer en las tres amenazas identificadas por la autora: la no

percepción del riesgo, la duración de la crisis y sus efectos colaterales. Por otro lado, como afirma Ayala (2014), la planificación estratégica es un proceso sistemático, dinámico y continuo que ayudará en la toma de decisiones a través del seguimiento de algunas etapas que permitirán tener un panorama más amplio de lo que se quiera gestionar, partiendo por hacer un diagnóstico, seguido de implementar una estrategia, realizar una intervención acompañada de un monitoreo y, finalmente, la evaluación de resultados.

Considerando que el primer objetivo específico es conocer la forma en que las estrategias de comunicación interna de Austral Group S.A.A. ayudan a fortalecer las relaciones con los colaboradores, los resultados obtenidos demuestran que las estrategias aplicadas por la empresa sí ayudaron a fortalecer las relaciones con sus colaboradores. En tal sentido, este hallazgo guarda relación con la investigación de Castro y Díaz (2019), en su tesis denominada *Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)*.

Se identificó que las empresas utilizaron una estrategia de comunicación basada en nueve puntos clave para comunicarse con sus públicos internos, los cuales son: hablar, escuchar, agradecer, inspirar, desarrollar, cuidar, celebrar, compartir y contratar; con lo cual se reconoce el valor del colaborador en las organizaciones. Además, Rincón (2014) resalta la importancia de las relaciones públicas en la gestión interna de una empresa porque fortalecen las relaciones interpersonales, mejorando sus procesos internos en general y, consecuentemente, contribuyendo con los objetivos corporativos.

Respecto al objetivo específico, que indica que los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. ayudaron a transmitir su mensaje corporativo durante la pandemia, los resultados obtenidos confirman que la implementación de nuevos canales

digitales, así como la adaptación de algunos tradicionales, permitieron que el mensaje corporativo y de prevención llegue a sus públicos objetivos. En ese sentido, los datos obtenidos guardan relación con lo indicado por Armijos et al. (2017), en su investigación *Uso de tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la comunicación interna en el sector servicios del Ecuador*, en el cual, tras un análisis de distintos enfoques teóricos, llegaron a la conclusión de que el uso de herramientas tecnológicas, es decir, canales digitales, permiten generar una interacción oportuna y eficiente entre partes y actores.

Asimismo, coincide con Linke y Zerfass (2012), quienes afirman que los medios digitales permiten que el acceso a la información sea mucho más ágil y, por lo tanto, genere constante interacción y participación de los involucrados, creando una comunicación dialógica y enriquecedora. Y en relación a los canales tradicionales, Cuervo (2009) explica que para entender mejor su uso hay que dividirlos en medios y acciones: los primeros se refieren a medios gráficos en su totalidad como los boletines o afiches; y las acciones, a la generación de relaciones interpersonal como las reuniones de equipo de trabajo, actividades, eventos, entre otros. En el caso de la presente investigación, se puede ver que han sido adaptados a la virtualidad sin perder la esencia de lo tradicional.

En relación al objetivo específico, que busca identificar el momento y el tipo de mensaje utilizado por Austral Group S.A.A., para alinear su mensaje corporativo con el mensaje de prevención frente al COVID-19, los resultados obtenidos indican que fue el final de la cuarentena obligatoria en el país y la disminución de contagios en la empresa lo que motivó a tomar la decisión de retomar poco a poco el mensaje corporativo de la empresa en base a las necesidades de los colaboradores, sin dejar de lado los mensajes de prevención que se brindaron desde un inicio y los mensajes relacionados a la contención emocional. En tal sentido, esto conversa con lo expuesto por Costa y López (2020), en su paper *Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones*, quienes lograron identificar cinco

etapas para la gestión de una crisis que coinciden con el tipo de mensaje y momentos empleados por Austral Group S.A.A. La primera etapa es denominada precrisis, la cual busca estar preparado, seguido por el evento inicial donde se debe transmitir un mensaje de empatía y seguridad a los involucrados. En la tercera etapa, la de mantenimiento, es donde se debe poner especial énfasis respecto a los riesgos y medidas de prevención. La cuarta y quinta etapa, de resolución y evaluación, respectivamente, aún estarían en proceso, pero marcarían el inicio del cambio y fusión de los mensajes transmitidos por la empresa.

Ello concuerda con lo indicado por Valencia et al. (2016), quienes indican que es importante interiorizar las necesidades de los colaboradores y sus intereses para generar mayor motivación, compromiso, involucramiento y sentido de pertinencia, lo que puede verse perfectamente reflejado en los mensajes transmitidos de forma interna, ya sean de prevención o de refuerzo de la cultura organizacional.

Considerando el objetivo específico, que es comprender cuáles son los factores componentes de la cultura corporativa de Austral Group S.A.A. que permiten una mejor gestión de la comunicación interna, los datos obtenidos demuestran que la estructura organizacional de la empresa, la cultura de liderazgo, la cultura de prevención y el clima laboral han sido claves para gestionar la comunicación interna de manera efectiva. Esto guarda relación con lo expuesto por Obispo y García (2020), en su investigación denominada *La era post COVID-19. La relación talento-empresa en la nueva normalidad*, donde conversaron con distintos especialistas en comunicación interna y se llegó a la conclusión de que hay ocho aspectos importantes que refuerzan la relación talento-empresa.

Los ocho aspectos son los siguientes: liderazgo, mensajes, transformación digital y cultura, las personas, la respuesta a la incertidumbre, el sentido de pertenencia, la confianza y los valores. Es importante mencionar que hay algunos puntos que son parte esencial de la

cultura que no se pueden perder de vista, como los menciona Cáceres (2016): misión, visión, valores corporativos, historia de la empresa, identidad, estilos de liderazgo, prácticas, hábitos y estructura organizacional.

Finalmente, considerando que el último objetivo específico es identificar qué acciones aplicadas por la empresa contribuyeron al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19, se puede definir que las comunicaciones constantes, el involucramiento de los líderes y las actividades de integración fueron las que contribuyeron con dicho objetivo. En tal sentido, se puede hacer referencia nuevamente a lo mencionado por Obispo y García (2020), quienes recalcan la importancia de generar un sentido de pertenencia de los colaboradores y trabajar el liderazgo para lograr objetivos en común, lo que se ve reflejado en las actividades y acciones aplicadas por Austral para generar este sentido de pertenencia que es tan característico de su cultura, así como reforzar su preocupación en las personas y la respuesta a la incertidumbre en la participación de los líderes. Y aquí las relaciones públicas internas encuentran su justificación, pues serían un soporte importante para las actividades y eventos porque fomentan y optimizan las relaciones interpersonales dentro de una organización. Tal como lo indica Rincón (2014), “las Relaciones Públicas...son indispensables para desarrollar y mantener el Clima Organizacional”.

6.3 Comprobación de hipótesis

En relación a la hipótesis general, que indica que la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. contribuye significativamente al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19, se puede comprobar que efectivamente la gestión aplicada por la empresa en estudio contribuyó a fortalecer el relacionamiento con los colaboradores, ya que la creación de un área fusionada, encargada de

gestionar los mensajes hacia y desde los colaboradores, así como también la presencia de los líderes gestionando la comunicación interna, fortaleció y demostró el compromiso de la empresa hacia sus colaboradores, y viceversa. Respecto al área fusionada que se menciona anteriormente, es importante recalcar que Austral Group S.A.A. decidió unir las áreas de Comunicación Interna y responsabilidad Social y Comunicación Corporativa para que sean ambas las que gestionen los mensajes de prevención y control del COVID-19 con un mismo mensaje tanto de forma interna como externa, resultando en la creación del área Comunicaciones COVID-19, liderada por los principales actores comunicacionales de la empresa y los líderes de cada gerencia.

También se puede comprobar la primera hipótesis específica, que indica que las estrategias de comunicación interna aplicadas por Austral Group S.A.A. contribuyeron en fortalecer la relación con sus colaboradores. Cabe recalcar que las dos estrategias principales fueron incorporar la participación de los líderes en la comunicación y ahondar en la contención emocional para transmitir un mensaje de seguridad y confianza a los públicos.

Asimismo, se puede comprobar la hipótesis relacionada a los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. En esta oportunidad, se escogieron tanto canales tradicionales como digitales para transmitir los mensajes corporativos, lo que responde a las necesidades de la empresa al tener personal trabajando de manera remota, pero también personal trabajando de forma presencial, sobre todo en planta y embarcaciones.

Respecto a la tercera hipótesis específica, que indica que el final de la cuarentena obligatoria en el país y el inicio de la temporada de pesca obligaron a Austral Group S.A.A. a alinear su mensaje corporativo con el mensaje de prevención frente al COVID-19, no se puede comprobar en su totalidad, ya que no fueron, específicamente estos dos momentos, los que determinaron la transmisión del mensaje corporativo fuera de los mensajes de

prevención. Según lo que indican los profesionales de las áreas de comunicaciones internas y recursos humanos, el mensaje corporativo no se vio reemplazado en ningún momento. Sin embargo, si se puede destacar que el mensaje de prevención tuvo un papel protagónico, más que el mensaje corporativo; conforme fueron disminuyendo los contagios, se fue retomando con más fuerza este último.

También se puede comprobar la hipótesis específica que indica que la estructura organizacional de Austral Group S.A.A. y su cultura de prevención fueron los factores claves al momento de gestionar la comunicación interna frente al COVID-19, porque dentro de la estructura organizacional se contempla la participación activa de los líderes en los mensajes y en la gestión de la comunicación, así como también se enfatiza en los mensajes de prevención y cuidado, que complementan la hipótesis planteada.

Finalmente, el último objetivo específico indica que las comunicaciones, el involucramiento de los líderes y las actividades de integración contribuyeron con el fortalecimiento de la relación de Austral Group S.A.A. con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19, lo cual se puede comprobar, ya que fueron tres de los principales ejes para asegurar el relacionamiento no solo de los colaboradores con la empresa, sino también entre ellos, independientemente de su ubicación o puesto de trabajo.

Conclusiones

1. Austral Group S.A.A. logró gestionar la comunicación interna de manera eficiente con la fusión de dos áreas, la de Comunicación Interna y la de Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa, para tener un mayor enfoque, permitiendo fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 y reforzando también el compromiso de ellos hacia la empresa.

2. La empresa centró sus estrategias de comunicación durante la pandemia del COVID-19 en la contención emocional, buscando comunicar la continuidad del negocio y los protocolos de seguridad para evitar las actividades. Asimismo, involucró a los líderes en todos los frentes de acción para que sean los principales receptores y emisores de los mensajes.

3. Austral Group S.A.A. contó con un canal directo e informal que permitió transmitir el mensaje corporativo y los lineamientos de seguridad a todo el personal por igual y dosificado de la misma forma.

4. Los canales de comunicación bidireccionales, como el Whatsapp, fueron gestionados directamente por la plana gerencial, lo que generó espacios de debate, consultas y mayor interacción con los colaboradores.

5. Austral Group S.A.A. empleó un discurso de comunicación diferenciado antes, durante y después de la cuarentena obligatoria, acorde a las medidas del gobierno. En un inicio el mensaje era completamente corporativo, pero con la llegada de la pandemia pasó a estar 100% ligado a la prevención y cuidado frente al COVID-19 y los protocolos establecidos para el inicio de la temporada de pesca. Sin embargo, una vez que los contagios disminuyeron, la empresa retomó poco a poco el mensaje corporativo habitual.

6. Austral Group S.A.A. se caracteriza por tener una cultura corporativa bastante sólida. Precisamente esto se debe a que existen dos factores importantes que permiten gestionar la comunicación interna: el primero de ellos es el liderazgo, reflejado en la cercanía de la alta dirección con los colaboradores; el segundo es el trabajo en equipo de todas las áreas de la empresa.

7. Austral Group S.A.A. realizó dos tipos de acciones fundamentales que contribuyeron con el fortalecimiento de la relación con los colaboradores: la primera de ellas fueron los eventos de integración que sirvieron para reconocer y motivar a los colaboradores, y por otro lado las capacitaciones que permitieron la formación y preparación de cada uno de ellos; logrando de esta manera eliminar la brecha que existía producto de la naturaleza de las funciones de cada uno de los colaboradores, ya que, el hecho de trasladar los eventos a una plataforma digital, permitieron que todos se conozcan y compartan en un mismo espacio y al mismo tiempo, las mismas actividades sin diferenciación alguna por espacio, condición, posición, entre otros. La segunda fueron las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, mediante las cuales se involucró a un grupo de colaboradores para fortalecer su compromiso con la empresa y con la comunidad permitiendo generar un sentimiento de colaboración independientemente de la situación que se está atravesando y haciendo frente a las limitaciones producto de la pandemia.

8. El relacionamiento que se logró, producto de la gestión de la comunicación interna por parte de Austral Group S.A.A., fue lo que permitió la continuidad de labores presenciales en la empresa, ya que los colaboradores percibieron el compromiso de la empresa con ellos y se creó una cultura de confianza e identificación.

9. Las estrategias y la gestión de la comunicación interna demuestran que Austral no piensa en conjunto, sino que vela por fortalecer la relación con cada uno de los trabajadores,

empleando la misma línea de comunicación con todos para que estén informados y sean referentes términos sanitarios y de cuidado.

10. La participación tan activa de los líderes, como actores comunicacionales, permite identificar que la plana gerencial priorizó enfocarse en el bienestar colectivo, no solo de los trabajadores sino también de la comunidad, más que en la propia actividad, lo que demuestra el lado humano y sostenible de la empresa.

Recomendaciones

1. En relación al mensaje y a las estrategias, se recomienda informar también sobre la coyuntura nacional e internacional -en este caso la pandemia del COVID-19- a los colaboradores, a través de mensajes simples, directos y dinámicos para simplificar todas las disposiciones y medidas establecidas por el gobierno. En ese sentido, los colaboradores entenderían cómo esta pandemia, que es un factor completamente externo, influye en el desarrollo de las actividades.

2. Desarrollar un programa de “Embajadores Austral”, donde se pueda generar una sinergia con una nueva estrategia de comunicación que tenga como actores principales a los propios colaboradores, y ellos sean los referentes y tomen las riendas de las comunicaciones, así como en su momento lo hicieron los líderes. Esto con la finalidad de hacer más notoria la comunicación transversal aplicada por Austral Group S.A.A.

3. En relación a los canales de comunicación, se sugiere hacer uso también de los radios de las embarcaciones para establecer un contacto más directo y en tiempo real con los tripulantes cuando se encuentren en altamar y los canales digitales no sean la herramienta más oportuna.

4. Se recomienda desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial que estén más ligados a la actividad pesquera. Por ejemplo, promover un programa de pesca responsable o quizás un programa que vele por las especies marinas en extinción. Esto reforzará el compromiso de la empresa con el medioambiente de una forma mucho más directa que genere un impacto positivo entre sus colaboradores.

5. Se sugiere implementar un programa de RSE destinado a combatir la desnutrición, reforzando y promoviendo el consumo del pescado por sus componentes beneficiosos para la salud. Al tratarse de una empresa pesquera, la disponibilidad de brindar dichos productos a la comunidad sería más rentable.

6. Se recomienda realizar una capacitación a todos los líderes de la empresa, ya no solo la plana gerencial, para homologar la nueva cultura de liderazgo y que se vea reflejada en todas las áreas y en todos los niveles, desde coordinadores hasta jefaturas con mayor cantidad de equipo a cargo.

7. Para poder medir con mayor eficiencia los canales bidireccionales, se recomienda tener nuevos indicadores de medición y de análisis, como podrían ser los tipos de inquietudes recibidas, la cantidad de dudas absueltas, el número de inquietudes que no se pudieron subsanar, el perfil de los trabajadores con más consultas, los temas más recurrentes, entre otros.

8. Al tratarse de una crisis mundial, se recomienda consultar a empresas pertenecientes del mismo grupo o sector que se encuentren en otros países para comparar acciones y evaluar qué actividades o iniciativas podrían aplicar para Austral Group S.A.A. en el Perú.

9. Para profesionales de la comunicación, se recomienda actualizarse constantemente no solo en aspectos teóricos propios de la ciencia, sino también en temas coyunturales y analizar su impacto en el desarrollo de la profesión. Siendo el caso de una pandemia mundial, algo nunca previsto, se han descubierto cambios importantes en la gestión de la comunicación interna lo que genera un gran aporte teórico y práctico.

10. Se sugiere, como profesionales, estar atentos a los fenómenos tanto externos como internos que puedan ocasionar un cambio en la cultura organizacional de una empresa, ya que, será la comunicación la principal herramienta para poder mitigarlo o lidiar con el mismo; y partiendo siempre de una estrategia.

11. Para futuros investigadores, se recomienda ahondar en los términos y la gestión de la comunicación interna, ya que, producto de la presente investigación se ha podido identificar la falta de estudios que hay respecto a la materia, lo que podría dejar de lado un eje

importante de las comunicaciones o un área desatendida donde hay muchos aportes por recalcar.

12. Se recomienda a los profesionales ver a la comunicación como una ciencia versátil y completa, ya que, producto de la investigación se ha podido encontrar la importancia de la comunicación no solo en el relacionamiento de distintas personas sino también en el desarrollo de organizaciones y empresas importantes, que basándose en principios y acciones comunicacionales han podido obtener resultados positivos tanto de forma interna como externa.

13. Finalmente, para los profesionales que ejercen la comunicación corporativa, se recomienda reforzar en sus empleadores y pares la importancia de gestionar la comunicación y no trabajar sobre la marcha; porque al fin y al cabo una ciencia debe seguir procedimientos específicos para asegurar su eficiencia. Así mismo, se sugiere formar equipos de profesionales y destinar un área específica para la gestión de la comunicación.

Referencias

- Alexandre, R., Castelló, L. y Valderrama, J.C. (2020). Información y comunicación durante los primeros meses de Covid-19. Infodemia, desinformación y papel de los profesionales de la información. *El profesional de la información*, 29(4).
<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/jul/alexand-re-castello-valderrama.pdf>
- Álvarez de Cienfuegos, B. (2015). *El impacto de los nuevos canales 2.0 en la comunicación interna*.
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/26177/tfgpubelimpactodelos.pdf;jsessionid=55DA619EAE15FF9037AA4ED1E390A56B?sequence=1>
- Álvarez, M. (2011). Propuesta de un plan de comunicación estratégica orientado a difundir los planes de riesgos de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos en escuelas y colegios del distrito metropolitano.
- Amezcu, E., Pérez, V. y Quiroz, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia Administrativa*, (1), 33-37.
<https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Aportela, I. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *ACIMED*, 16(4).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000004&lng=es&tlng=es.
- Armijos Buitrón, V., Costa Ruiz, M., & Paladines Benítez, J. (2017). Uso de tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la comunicación interna en el sector servicios del Ecuador. 12th iberian conference on information systems and techonologies.
- Austral Group S.A.A. (2020). *Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19*.
- Ayala, C. (15 de octubre de 2014). La planeación estratégica en la comunicación. *ACS Comunicare*.
<https://communicare.jimdofree.com/2015/11/02/la-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-la-comunicaci%C3%B3n/>

- Barbachan, M. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú: Desafíos y Oportunidades. *InnovaG*, (2), 56-52.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/18749>
- Baschwitz, A. (1997). *Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social*. (Tesis de licenciatura, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información. Madrid, España).
- Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. (Tesis de maestría, ICADE Business School. Madrid, España).
- Bonilla, S., Rojas, L. y Bejarano, M. (2016). *Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia. Colombia*. En Conferencia, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA 2016. Medellín, Bogotá.
- Cáceres, P. (2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones? *Revista Científica de FAREM-Esteli. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 18 (5), 94-106.
- Cáceres, S. (2016). *Comunicación Interna, Pilar de la Estrategia Organizacional*. Planificación y nuevas tendencias para empresas y colaboradores mejor comunicados. Internal Comunicaciones.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H. y Núñez, J. (2016). El rol del Empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, (117), 23-37.
<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142002.pdf>
- Cardona, D. y Romero, Z. (2017). Marketing Interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: una perspectiva del cliente interno. *AGLALA*, 8(1), 183-192.
- Carvajal, K. (2015). *Plan de Comunicación Interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura. Quito, Ecuador).
- Castro, A. y Díaz, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en

- empresas españolas (2014-2018). *Profesional de la Información*, 28(5).
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Costa, C. y López, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras Lecciones. *Profesional de la Información*, 29(3).
<http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/may/costa-lopez.pdf>
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación* 28(28), 61-70.
- De Casas, V., Iguacel, V. y Scalabroni, G. (2019). *El papel de las Relaciones Públicas en la Identidad Corporativa*. Fundación Universitas.
https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-3_relaciones-pc3bublicas-empresariales.pdf
- De La Cierva, Y. (2015). *Comunicar en Aguas Turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- De Los Ríos, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. (Tesis de maestría, Universidad de Almería, Facultad de Humanidades. Almería, España).
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. (Tesis de doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación. Barcelona, España).
- Enrique, A. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Propuesta de un modelo teórico. *Comunicación y Pluralismo*, (6), 201-214.
- González, J. (2018). *Efectos de las prácticas de responsabilidad social y mediambiental corporativas en la atracción y retención del talento*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, España).
- Gutiérrez, C. (2017). *La importancia de la comunicación interna en organizaciones del tercer sector: Caso Enseña Perú*. (Trabajo de Investigación, Universidad de Lima, Facultad de Comunicación. Lima, Perú).

- Guzmán-Boza, A. (2019). *La Comunicación Interna como herramienta para lograr compromiso en Porter Novelli Perú*. (Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad de Piura, Facultad de Comunicación. Piura, Perú).
- Jiménez, L. y Gamboa, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Rvista Mundo FESC*, 8-19.
- Kouss, S. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones*. Universidad de Salamanca.
- Márquez, X. (2021). Marketing para recursos humanos: Comunicaciones internas para la marca empleador. *Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 9(17), 21-22.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/huejutla/article/view/5953/7596>
- Medina, R. (2020). COVID-19: La no percepción del riesgo. *Más Poder Local*, (41), 34-35.
<file:///C:/Users/DANTE/Downloads/Dialnet-COVID19-7407219.pdf>
- Natta, P., Pelosio, E., Ramello, H., Carro, P. (2008, Marzo). Teorías de la Comunicación 2. Argentina
- Obispo, M. y García, L. (26 de mayo de 2020). La era post COVID-19. La relación Talento-Empresa en la nueva normalidad. *Ideas LLYC*.
<https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/05/la-era-post-covid-19-la-nueva-normalidad-en-la-relacion-talento-empresa/>
- Peña, B., Caldevilla, D. y Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, 315-330.
[file:///C:/Users/DANTE/Downloads/Dialnet-TresCasosDeEmpresasInternacionalesConExito-5974552%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DANTE/Downloads/Dialnet-TresCasosDeEmpresasInternacionalesConExito-5974552%20(1).pdf)
- Pérez, J. (2016). La cultura corporativa como un factor clave en el desempeño organizacional. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-8.
- Porporato, M. y Waveru, N. (2011). La teoría de la contingencia en contabilidad gerencial: un repaso de la literatura anglosajona. *RIGC*, 9(17), 1-16.

- Quirogas, R. (2011). *Desarrollo de una estrategia de comunicaciones integrada para la Dirección de Deportes UCAB*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela).
- Rincón, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa y logística en la organización. *Encuentros*, (1), 47-58.
<http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Robledo, K., Atarama, T. y López, A. (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137-154.
- Sarzosa, M. (2011). Estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en tecna del Ecuador. (Tesis de licenciatura, Universidad Internacional SEK. Quito, Ecuador).
- Saura, P. y García, F. (2010). La Comunicación de Crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 8(2), 42-56. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.245>
- Segarra, K., Martínez, A. y Monserrat, J. (2018). Planificación estratégica de la comunicación integrada. *Razón y Palabra*, 22(3), 152-178.
- Tur, V. y Monserrat, J. (2015). El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, (88).
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf
- Vargas, Y., Villegas, E. y Paz, G. (2018). Comunicación y cultura organizacional: perspectivas, tendencias y posibles rutas teóricas. *Razón y Palabra*, 22(1), 821-836.
- Valdez, A., Borrayo, C. y Muñoz, M. (2018). Las Relaciones Públicas y la comunicación en los Desastres Naturales. El Caso del sismo del 19 de septiembre de 2017 en México. *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, 447-461.
<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1264/23es.html>
- Vega, C. y Orozco, S. (2015). *Un análisis desde la teoría de las contingencias: el emprendimiento social como estrategia de sobrevivencia de organizaciones rurales colombianas en entornos afectados por el conflicto armado*. Universidad Nacional

Autónoma de México (México D.F.), XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del COVID-19. *Profesional de la Información*, 29(2).

Zeler Pighin, I. (2017, Noviembre). Facebook como instrumento de comunicación en las empresas de América Latina. Tarragona

Apéndice 1: Matriz de Consistencia

OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL: Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.	GENERAL: La gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. contribuye significativamente al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19, entre los meses de marzo y diciembre 2020.	X: Retos de la comunicación interna	Tipo de Comunicación	Ascendente	Entrevistas e Investigación Documental
				Descendente	
				Horizontal	
Conocer la forma en que las estrategias de comunicación interna de Austral Group S.A.A. ayudan a fortalecer las relaciones con los colaboradores.	Las estrategias de comunicación interna aplicadas por Austral Group S.A.A ayudaron a fortalecer la relación con sus colaboradores.		Canales de Comunicación	Tipo de canales	Entrevistas e Investigación Documental
				Cantidad de canales	
				Objetivos de los canales	
Identificar los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. para transmitir su mensaje corporativo durante la pandemia del COVID-19.	Los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. ayudaron transmitir su mensaje corporativo durante la pandemia del COVID-19.		Objetivos de Comunicación	Acciones	Entrevistas
				Metas de los objetivos	
				Estrategias de Comunicación Interna	Tipos de estrategias
Objetivos de las estrategias					
Públicos internos por impactar					
Identificar el momento y el tipo de mensaje utilizado por Austral Group S.A.A. para alinear su mensaje corporativo, con el mensaje de prevención frente al COVID-19.	El final de la cuarentena obligatoria en el país y el inicio de la temporada de pesca obligaron a Austral Group S.A.A. a alinear su mensaje corporativo con el mensaje de prevención frente al COVID-19.		Cultura Corporativa	Estructura de la organización	Entrevistas e Investigación Documental
				Tipo de cultura	
Comprender cuáles son los factores componentes de la cultura corporativa de Austral Group S.A.A. que permiten una mejor gestión de la comunicación interna.	La estructura organizacional de Austral Group S.A.A. y su cultura de prevención fueron los factores claves al momento de gestionar la comunicación interna frente al COVID-19.	Y: Relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19	Eventos de Integración	Tipos de eventos	Entrevistas
				Frecuencia de realización	
				Índice de participación	
Identificar qué acciones aplicadas por Austral Group S.A.A. contribuyeron al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.	Las comunicaciones, el involucramiento de los líderes y las actividades de integración contribuyeron con el fortalecimiento de la relación de Austral Group S.A.A. con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.		Capacitaciones	Tipos de capacitaciones	Entrevistas
				Frecuencia de capacitaciones	
				Índice de participación en capacitaciones	
Identificar qué acciones aplicadas por Austral Group S.A.A. contribuyeron al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.	Las comunicaciones, el involucramiento de los líderes y las actividades de integración contribuyeron con el fortalecimiento de la relación de Austral Group S.A.A. con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.		Participación en programas de Responsabilidad Social	Tipos de programas	Entrevistas
				Perfil del participante	
				Nivel de participación	

Apéndice 2: Ficha de Investigación I

Coordinadora de Programas de RRHH

Título de la Investigación: Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group.

Producto de Investigación: Austral Group S.A.A.

Objetivo central de la investigación

Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos de la investigación

1. Identificar el tipo de comunicación de Austral Group S.A.A.
2. Conocer cuáles son los canales de comunicación interna que emplea Austral Group S.A.A. con sus colaboradores.
3. Identificar los objetivos de comunicación de Austral Group S.A.A. para la comunicación con sus colaboradores en tiempos de COVID-19.
4. Conocer las estrategias de comunicación aplicadas por Austral Group S.A.A. durante la pandemia del COVID-19.
5. Identificar las actividades realizadas por Austral Group S.A.A. para mejorar el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Metodología de la Investigación

Método:

Investigación cualitativa para conocer los detalles y características principales de la gestión de la comunicación interna de Austral Group S.A.A. y las estrategias aplicadas durante la

pandemia del COVID-19. Así mismo, identificar los factores influyentes en el relacionamiento con los colaboradores.

Técnica:

Para el alcance de los objetivos se decidió realizar un cuestionario para la Coordinadora de Programas de RRHH, persona encargada de gestionar la comunicación interna de la empresa.

Público Objetivo de Estudio

Sexo: Femenino

Edad: No se especificó

Nombre del sector o grupo de estudio: Encargado de la Comunicación Interna

Lugar de aplicación: Correo electrónico y videollamada.

Muestra

En esta oportunidad se utilizará la muestra de una persona, que es la encargada de esta área de la empresa.

Trabajo de Campo

El cuestionario fue enviado a Carolina Zavaleta, Coordinadora de Programas de RRHH de Austral Group S.A.A. El cuestionario fue enviado el lunes 11 de enero del 2021, y fue complementado con una videollamada que se realizó el 15 de enero del 2021. Posterior a ello, en la semana del 18 de enero se elaboró la presente ficha de investigación con el análisis de los resultados.

Resultados

- El tipo de comunicación que emplea Austral Group S.A.A. es transversal.

- Los canales tradicionales que se emplean en Austral Group S.A.A. son: TV, boletines y banners. Además, hacen uso de canales digitales como: correo electrónico, whatsapp y videollamadas para reuniones o eventos.
- Los objetivos de comunicación de Austral Group S.A.A. fueron, en primer lugar, garantizar la contención emocional del personal y posterior a ello, enseñarles a cuidarse y protegerse del COVID-19.
- La estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A. fue involucrar a la Plana Gerencial para generar un mayor acercamiento con los colaboradores.
- Las actividades realizadas por Austral Group fueron las siguientes: Envío de presentes a los colaboradores, eventos corporativos online, eventos semi presenciales para incluir al personal operativo y tripulante, programas de reconocimiento por parte de la Plana Gerencial, entrega de merchandising, entrega de aguinaldo y presentes para los hijos de los colaboradores, entre otros.

Conclusiones

- **En relación al tipo de comunicación de Austral Group S.A.A.**

En Austral Group S.A.A. se gestionan los cuatro tipos de comunicación en base a las circunstancias y escenarios, sin embargo, el objetivo de la empresa es que predomine la comunicación transversal permitiendo el acercamiento de los líderes con los colaboradores; y aún más en tiempos de crisis como lo es una pandemia. El involucramiento de los líderes en cada una de las comunicaciones durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020, reforzó el tipo de comunicación aplicado por la empresa y permitió que los colaboradores puedan identificarlo.

- **En relación a los canales de comunicación de Austral Group S.A.A.**

Austral Group S.A.A desde el inicio de la cuarentena obligatoria tuvo que digitalizar todos sus canales de comunicación y reforzar aquellos con los que ya contaban. Al uso del correo electrónico, se agregó el uso de WhatsApp, ya que, no todos los colaboradores sobre todo los tripulantes y personal operativo cuentan con un correo corporativo. En este caso, se determinó que quienes estarían a cargo de este canal digital, que permitía un mayor acercamiento, sería la Plana Gerencial.

Posterior a esta primera etapa de comunicación 100% digital, se procedió a continuar con los otros canales de comunicación más convencionales como son los afiches y comunicados tanto en planta como en los puertos y embarcaciones; así como también se procedió con la adquisición de pantallas LED para colocarlas en las plantas y oficinas, y de esta manera agilizar la comunicación y evitar hacer uso de los clásicos paneles o murales. Una vez que se redujeron los contagios y que la actividad se regularizó, también se comenzaron a desarrollar eventos corporativos online para asegurar el relacionamiento entre la empresa y todos los colaboradores.

- **En relación a los objetivos de comunicación de Austral Group S.A.A.**

Los objetivos de comunicación de Austral Group S.A.A. fueron definidos en base a los retos que se desencadenaron producto de la pandemia del COVID-19. En este caso, se considera que los principales retos que tuvieron como empresa fue lidiar con la distancia física, reforzar en poco tiempo los medios y canales digitales, escuchar constantemente las necesidades e inquietudes de cada colaborador, y sobre todo cambiar el tipo de comunicación e involucrar a actores que antes no tenían un rol protagónico.

Por ello, los objetivos se dividieron en dos etapas. La primera estaba ligada a la contención emocional y a poder brindarle la seguridad a los colaboradores de que Austral es una empresa que estaba preparada para poder lidiar con una situación de esta índole. Poder transmitirles que

la empresa velaría por ellos y estaría al pendiente de sus cuidados y continuidad de labores. La segunda etapa que estuvo fusionada con la primera fue enfocarse al 100% en la prevención y el cuidado. Toda comunicación interna estuvo enfocada en transmitir mensajes de prevención, brindar recomendaciones, comunicar los protocolos de trabajo y transmitir todo lo establecido en el Plan para la Vigilancia, Prevención y Control del COVID-19; y una vez que los contagios comenzaron a bajar se decidió retomar ciertas acciones de cada área como comunicar eventos, acciones de RSE, cultura, entre otros.

- **En relación a las estrategias de comunicación de Austral Group S.A.A.**

La principal estrategia fue reforzar la comunicación entre líderes y colaboradores, de esta manera pudieron generar la contención emocional que era lo que principalmente generó inconvenientes en un inicio. Así mismo, se tenía que generar una estrategia para poder transmitir información confiable y digerible para evitar que los contagios aumenten, debido a que, por el inicio de la temporada de pesca muchas personas tendrían que ir a trabajar de manera presencial.

En esta oportunidad, la Plana Gerencial decidió fusionar dos áreas que son sumamente importantes para la empresa como Comunicaciones Corporativas y Comunicación Interna. Estas os áreas se fusionaron para crear una nueva con el nombre de Comunicaciones COVID-19, donde también se incluyó a la Gerente General y a la Gerente de Recursos Humanos.

Cabe recalcar que para medir la eficiencia de la estrategia de comunicación y de las acciones que se estaban planteando, se decidió realizar una encuesta de Comunicación Interna a un grupo de trabajadores para conocer su perspectiva; resultando favorable para ellos, la comunicación con los líderes de la empresa y validando que los mensajes brindados eran los más adecuados. Adicional a ello, midieron la eficacia de las acciones a través del porcentaje de contagios de

los colaboradores, logrando reducir el índice de contagios, hasta casi llegar a 0. Por consiguiente, las estrategias aplicadas respondieron a los objetivos esperados.

- **En relación a las actividades realizadas por Austral Group S.A.A.**

Austral Group S.A.A. continuó realizando actividades para fidelizar y motivar a los colaboradores. Dentro de estas acciones, las que tuvieron un rol protagónico fueron los eventos corporativos online donde, el contar con el 60% de participación, demuestra que cumplía con los objetivos y necesidades de los colaboradores. Y una vez que se controlaron los contagios y se fueron retomando con mayor tranquilidad las labores presenciales, se implementaron los eventos semi presenciales, principalmente con el personal de planta desde las instalaciones. En este último tipo de evento, el porcentaje de participación fue del 90%. Es por ello que, las actividades planteadas permitieron fortalecer el relacionamiento con los colaboradores, logrando identificar las necesidades y expectativas de los mismos, para conseguir motivarlos y fomentar su participación.

Adicional a ello, se mantuvieron algunas acciones claves como la entrega de presentes por el cumpleaños de cada colaborador, esta vez siendo entregado en sus domicilios. También se concretó la entrega de artículos y merchandising para fidelizar a los colaboradores; y en fechas importantes como Navidad, se realizó la entrega de presentes tanto a los hijos como a los colaboradores, demostrando el compromiso no solo con el personal de la empresa sino también con las familias. Para el caso de los tripulantes, si se tuvo que realizar una acción diferenciada como realizar la cena en la embarcación, para evitar la exposición de los mismos y sus familias.

Apéndice 3: Ficha de Investigación II

Jorge Luis Mauricci, Coordinador de Recursos Humanos

Título de la Investigación: Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group.

Producto de Investigación: Austral Group S.A.A.

Objetivo central de la investigación

Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos de la investigación

1. Identificar los canales de comunicación utilizados por el área de Desarrollo de Recursos Humanos para mejorar el relacionamiento con los colaboradores.
2. Conocer la sinergia entre las áreas de Comunicación Interna y Desarrollo de Recursos Humanos para llevar a cabo las estrategias planteadas frente al COVID-19.
3. Identificar los componentes claves de la cultura corporativa de Austral Group para generar el relacionamiento con sus colaboradores.
4. Identificar las acciones aplicadas por el área de Desarrollo de Recursos Humanos para asegurar la retención del Talento Humano.
5. Conocer los tipos de eventos organizados por el área de Desarrollo de Recursos Humanos para fomentar la integración con los colaboradores.

Metodología de la Investigación

Método:

Investigación cualitativa para conocer los detalles del relacionamiento de Austral Group S.A.A. con sus colaboradores, y las acciones del área de Recursos Humanos y estrategias del área de comunicación interna para reforzar el mismo. Así como también identificar los factores de la Cultura Corporativa de Austral Group S.A.A. que ayudaron en la eficiencia de las acciones de Comunicación Interna.

Técnica:

Para el alcance de los objetivos se decidió realizar un cuestionario para el Coordinador de Recursos Humanos, persona encargada de gestionar los procesos de recursos humanos y apoyar al área de comunicaciones.

Público Objetivo de Estudio

Sexo: Masculino

Edad: No se especificó

Nombre del sector o grupo de estudio: Coordinador de Recursos Humanos

Lugar de aplicación: Correo electrónico

Muestra

En esta oportunidad se utilizará la muestra de una persona, que es el coordinador de esta área de la empresa.

Trabajo de Campo

El cuestionario fue enviado a Jorge Luis Mauricci, Coordinador de Recursos Humanos de Austral Group S.A.A, vía correo electrónico, el día 11 de enero del 2021 y la respuesta se recibió el 25 de enero del 2021. Posterior a ello, entre el 26 y el 29 de enero se procedió con el análisis de los resultados.

Resultados

- Los canales de comunicación más empleados por el área de Desarrollo de Recursos Humanos fueron el correo electrónico, las pantallas instaladas en planta y Sede Central, el Whatsapp y el correo confidencial del canal de denuncia.
- Las áreas de Comunicación Interna y Desarrollo pertenecen a la Gerencia de Recursos Humanos, por lo tanto, se complementan entre sí y la primera llega a ser un soporte de la segunda para poder comunicar acciones, proyectos e iniciativas.
- Los componentes claves de la cultura corporativa de Austral Group S.A.A. para asegurar y generar relacionamiento con sus colaboradores son sus competencias organizacionales, el trabajo en equipo, la comunicación constante y la participación de los líderes.
- Las acciones aplicadas para retener el talento humano en tiempos de pandemia fueron las mismas de siempre, solo que, adaptadas al mundo digital, y algunas se mantuvieron tal cual como los días libres, regalos por cumpleaños, horario de verano, entre otros.
- El tipo de eventos que se realizaron fueron netamente de integración Olimpiadas Virtuales, After Home Office, Capacitaciones Virtuales, entre otros., capacitaciones virtuales e implementación de lineamientos de convivencia en Home Office.

Conclusiones

- **En relación a los canales de comunicación**

El área de Desarrollo está dentro de la Gerencia de Recursos Humanos al igual que Comunicaciones Internas. Por lo tanto, ambas áreas trabajan de manera simultánea y apoyándose la una con la otra. En esta oportunidad y debido a la coyuntura, todas las comunicaciones del área de Desarrollo se realizaron a través de los siguientes canales: correo electrónico, WhatsApp, pantallas digitales y el correo confidencial del canal de denuncias. Esto demuestra que Austral Group S.A.A. tuvo que adaptarse a la nueva tecnología y a herramientas digitales para poder establecer una comunicación adecuada con los colaboradores. Si bien el área de Comunicación Interna era el medio principal y la cara hacia los colaboradores en términos de comunicados; muchos de ellos partieron desde distintas áreas de la empresa como lo fue el área de Desarrollo. El uso del correo electrónico personal y el WhatsApp demostraría la importancia que le dio Austral Group S.A.A. a la cercanía con cada uno de los trabajadores en estos tiempos. Adicional a ello, el tener un canal de denuncias donde los colaboradores podían informar sobre irregularidades en temas de protocolos, procedimientos y códigos establecidos, es un indicador clave del compromiso de la empresa hacia sus colaboradores, más aún en tiempos de incertidumbre.

- **En relación a la sinergia entre las áreas de Comunicación Interna y Desarrollo**

Las dos áreas en mención pertenecen a la misma gerencia, por lo tanto, el trabajo en conjunto es indispensable. Sin embargo, en esta oportunidad es importante destacar que las comunicaciones se destinaron en un 100% al área de Comunicación Interna, siendo ellos los principales emisores independientemente del área que solicitaba la comunicación. Esto de cierta manera refleja que se manejaron los mismos parámetros para todas las comunicaciones y también es una manera eficaz de poder dosificar la información que se le emite al colaborador, estableciendo prioridades y un orden para no generar confusiones o malestares. El área de Desarrollo se apoyó principalmente en

Comunicaciones Internas para seguir comunicando sus programas, iniciativas, políticas, procedimientos, estrategias, entre otros.

- **En relación a la Cultura Corporativa**

La Cultura Corporativa de Austral Group S.A.A. se caracteriza por ser sólida y por tener sus principios bien establecidos. En esta oportunidad se identificó que los componentes principales que contribuyeron en el relacionamiento con sus colaboradores fueron sus competencias organizacionales, el trabajo en equipo, la comunicación constante y la participación de los líderes.

Estos componentes demuestran distintos frentes de la empresa y su cultura. En el caso de las competencias y al ser consideradas un componente importante, demuestra que la forma de actuar y las características de la empresa, son un soporte para que los colaboradores se sientan identificados, comprometidos y orgullosos de pertenecer a Austral Group S.A.A. Así mismo, el trabajo en equipo es un indicador importante porque demuestra que, a pesar de la distancia y de las labores remotas, hay una constante comunicación entre pares y áreas para continuar trabajando en conjunto. Y finalmente, la participación de los líderes, quienes encabezaron las comunicaciones y establecieron en estos tiempos una mayor cercanía con cada uno de los colaboradores, sobre todo con el personal tripulante; demuestra la eficacia en el flujo de la comunicación y la importancia que le brindaron a demostrar mayor presencia con su público interno para fortalecer la relación.

- **En relación a las acciones**

El área de Desarrollo dentro de Austral Group S.A.A. es la que se encarga de establecer programas o actividades que fortalezcan el relacionamiento con los colaboradores y que generen bienestar para todos ellos. Dentro de las acciones que realizan de forma habitual se encuentran las celebraciones y presentes por cumpleaños,

el uso de días libres y el horario de verano para los tres primeros meses del año; así como también un horario de veda cuando no hay pesca, algunas premiaciones habituales, entre otros. Todos estos programas se han mantenido durante la pandemia del COVID-19 lo que demuestra la eficiencia de la empresa para adaptar programas que en un inicio eran presenciales o que generaban un mejor balance entre la vida laboral y personal, aspecto que quedó un poco desplazado producto del trabajo remoto. Adicional a ello, pudieron crear nuevas actividades, programas y herramientas para seguir generando un valor agregado a la gestión interna del talento humano. Entre ellos se encuentran los Reconocimientos de Cuarentena que se dieron a todas aquellas personas que fueron a trabajar a planta a inicios de la pandemia.

- **En relación a los eventos**

Adicional a las acciones que se realizaron desde el área de Desarrollo de Recursos Humanos, también se propuso realizar actividades y eventos centrados en el relacionamiento de los colaboradores. Antes estos eventos se realizaban de forma presencial, sin embargo, por la coyuntura todos pasaron a ser online o incluso semi presenciales para personal de planta. Eventos como Olimpiadas, premiaciones, After Office, Kick Off, entre otros; demostraron la importancia brindada por Austral Group S.A.A. no solo en reforzar el relacionamiento de la empresa con los colaboradores, sino también, el relacionamiento entre ellos. Estos eventos permiten no solo que se puedan conocer entre ellos, sino también que compartan un espacio de diversión sin importar el lugar donde se encuentren o cargo.

Apéndice 4: Ficha de Investigación III

Ana María Guzmán, Jefe Corporativo de Desarrollo

Título de la Investigación: Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.

Producto de Investigación: Austral Group S.A.A.

Objetivo central de la investigación

Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos de la investigación

1. Identificar los componentes de la cultura organizacional que caracterizan a Austral Group S.A.A.
2. Conocer el rol de los líderes de Austral Group S.A.A. frente a la comunicación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.
3. Entender cómo se gestiona la comunicación corporativa en Austral Group S.A.A.
4. Reconocer cuáles son los canales de comunicación más empleados por los líderes en Austral Group S.A.A.
5. Identificar cuáles son los retos a los que se enfrenta la organización en tiempos de COVID-19 y post pandemia.

Metodología de la Investigación

Método:

Investigación cualitativa para conocer los detalles del relacionamiento de Austral Group S.A.A. con sus colaboradores, así como el rol de los líderes durante la pandemia del COVID-19. Así como también identificar los factores de la Cultura Corporativa de Austral Group S.A.A. que ayudaron en la eficiencia de las acciones de Comunicación Interna.

Técnica:

Para el alcance de los objetivos se decidió realizar un cuestionario para la Jefa Corporativo de Desarrollo, persona encargada de liderar los procesos de recursos humanos y comunicación interna.

Público Objetivo de Estudio

Sexo: Femenino

Edad: No se especificó

Nombre del sector o grupo de estudio: Jefe de Recursos Humanos

Lugar de aplicación: Correo electrónico

Muestra

En esta oportunidad se utilizará la muestra de una persona, que es la jefa de esta área de la empresa.

Trabajo de Campo

El cuestionario fue enviado a Ana María Guzmán, Jefe Corporativo de Desarrollo de Recursos Humanos de Austral Group S.A.A. El cuestionario fue enviado el lunes 11 de enero del 2021 y la respuesta se obtuvo el martes 12 de enero; procediendo en la misma semana con el análisis de resultados.

Resultados

- Los componentes de la cultura organizacional que caracterizan a Austral Group S.A.A. son la gestión del liderazgo, el crecimiento profesional, el clima laboral y la sostenibilidad y compromiso de la empresa con el medioambiente y comunidades.
- El rol de los líderes fue ponerse al frente de la situación para mantener una comunicación permanente y evitar la incertidumbre producto de las circunstancias.
- La comunicación interna en Austral Group S.A.A. se gestiona desde la Gerencia de Recursos Humanos, con el área de Comunicación Interna. Sin embargo, en tiempos de COVID-19 se creó una nueva área que llevaba por nombre Comunicaciones COVID-19 donde se fusionaron Comunicación Interna y Externa.
- Los canales más empleados por los líderes de Austral Group S.A.A. son WhatsApp, Correo Corporativo y videollamadas.
- Los retos a los cuales se enfrentó Austral Group S.A.A. durante la pandemia fueron la continuidad del negocio, reforzar la sostenibilidad de sus operaciones y poder identificar al personal vulnerable; así como también prepararlos para el trabajo remoto. Entre los retos futuros se contempla la mejora continua de los procesos y la virtualidad de sus herramientas y acciones.

Conclusiones

En relación a la Cultura Organizacional:

A Austral Group S.A.A., como a muchas empresas, se les presentó muchos retos producto de la pandemia del COVID-19, sin embargo, su cultura organizacional fue lo que permitió sacar a flote a la empresa en estos tiempos. Los principales factores de la cultura organizacional de Austral Group S.A.A. que permitieron reforzar el relacionamiento con los colaboradores y también motivarlos a continuar formando parte de la empresa, fueron el crecimiento profesional que pueden lograr, el liderazgo, el clima laboral y las acciones de RSE.

En este caso, se pudo identificar que el eje principal que evalúa Austral Group S.A.A. al momento de reforzar su Cultura Corporativa, y por el cual se inclina, es en ser sostenibles. Consideran que ese es el valor agregado que permite tener una cultura corporativa óptima.

La sostenibilidad la acompañan y sustentan con los programas de RSE porque al ser una empresa del rubro pesquero y con actividades de extracción, deben estar comprometidos con la mejora y apoyo constante de las zonas donde se desenvuelven. Y el hecho de demostrar este compromiso, genera también un acercamiento con los colaboradores y una identificación mayor, incluso motivándolos a ser parte de esta iniciativa de sostenibilidad y apoyo constante.

En relación al liderazgo:

El liderazgo es otro de los factores claves en la cultura corporativa de Austral Group S.A.A. En esta oportunidad los líderes estuvieron al frente de la situación en todo momento; y esto se vio principalmente reflejado al formar parte del equipo de Comunicaciones COVID-19, donde su participación consistía en estar al frente de la comunicación y ser los principales emisores y receptores de los mensajes que salían hacia y desde los colaboradores.

Esta decisión contribuyó con la comunicación permanente con todas las áreas y personas que conforman la empresa, lo que consideran permitió lidiar con la incertidumbre y asegurar la continuidad de labores. De esta manera, se logró optimizar recursos, generar impacto y superar obstáculos.

En relación a la gestión de la comunicación corporativa:

El accionar de Austral Group S.A.A. para gestionar de forma oportuna y eficiente la comunicación corporativa en tiempos de COVID-19, fue fusionar las áreas de comunicación interna y externa con la finalidad de poder contar con un equipo más sólido que pueda cubrir de forma más amplia la coyuntura. Esto permitió que la comunicación tenga un mejor flujo y una mejor gestión porque había un grupo 100% enfocado en comunicados COVID-19,

comunicando los protocolos actualizados y velando siempre por mejorar la estrategia comunicacional.

Y en tiempos normales, el área de Comunicación Interna pertenece a la Gerencia de Recursos Humanos, lo que demuestra la importancia que le dan al talento humano de la empresa, tratando de siempre manejar sus comunicados enfocados a las acciones e inquietudes que puedan partir desde el área de RRHH.

En relación a los canales de comunicación:

Los canales de comunicación más empleados por los líderes de Austral Group S.A.A., que en este caso son Gerentes, jefes, Superintendentes, Sub-Gerentes, entre otros; fueron los grupos de Whatsapp, el correo corporativo y las videollamadas. Estos canales proporcionaron un acercamiento que en tiempos digitales puede resultar un poco complicado, sobre todo cuando se está migrando de una realidad física. En este caso, la plana gerencial y las jefaturas tomaron las riendas de los canales de comunicación digitales para acercarse mucho más a sus colaboradores y poder ser los primeros receptores de sus inquietudes, malestares, dudas y sugerencias.

En relación a los retos:

Los principales retos a los cuales se enfrentó Austral Group S.A.A. durante la pandemia fueron poder asegurar la continuidad del negocio, sobre todo cuando no se sabía si la temporada de pesca iba a continuar, si las exportaciones iban a disminuir, o en general, si la actividad se vería afectada. Adicional a ello, tuvieron que reforzar la sostenibilidad de sus operaciones, no solo para la comunidad sino también buscando el bienestar de los colaboradores que tendrían que acercarse a realizar labores presenciales independientemente del Estado de Emergencia. Y finalmente, identificar el personal vulnerable de la empresa, y sobre todo los que estaban comprendido dentro del grupo de trabajadores que debían ir a laborar presencialmente. En

términos generales, Austral enfrentó los retos de una manera oportuna logrando comunicar principalmente a sus colaboradores respecto a la continuidad del negocio y el compromiso de la empresa con ellos, no solo en el aspecto profesional sino también en el aspecto personal y de salud; y apoyándolos en el proceso del cambio a un trabajo remoto y sin los parámetros que se seguían desde tiempos pasados.

Sin embargo, Austral es consciente de que a futuro y post pandemia también surgirán algunos retos importantes como lo son la mejora continua de los procesos, es decir, continuar adaptándose a los cambios, ya que, es muy probable que, aunque la pandemia termine, no todo vuelva a la normalidad y también continuar implementando la virtualidad en un alto porcentaje de las acciones, actividades y herramientas que se emplean para la propia actividad. Si bien la pesca no podrá ser adaptada, si hay otros procesos que podrán optimizarse y mejorar las operaciones.

Los retos a los cuales se enfrentó Austral Group S.A.A. durante la pandemia fueron la continuidad del negocio, reforzar la sostenibilidad de sus operaciones y poder identificar al personal vulnerable; así como también prepararlos para el trabajo remoto. Entre los retos futuros se contempla la mejora continua de los procesos y la virtualidad de sus herramientas y acciones.

Apéndice 5: Ficha de Investigación IV

Ursula Ku Orellana, Analista de Responsabilidad Social y Comunicación

Corporativa

Título de la Investigación: Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.

Producto de Investigación: Austral Group S.A.A.

Objetivo central de la investigación

Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos de la investigación

1. Conocer los programas de Responsabilidad Social Empresarial que realizó Austral Group S.A.A. durante el año 2020.
2. Clasificar los programas de Responsabilidad Social Empresarial que realizó Austral Group S.A.A. durante el año 2020.
3. Determinar el nivel de participación de los colaboradores en los programas de Responsabilidad Social Empresarial de Austral Group S.A.A.
4. Conocer el perfil del participante en los programas de Responsabilidad Social Empresarial de Austral Group S.A.A.

Metodología de la Investigación

Método:

Investigación cualitativa para conocer los programas de Responsabilidad Social Empresarial de Austral Group S.A.A. durante el año 2020, así como el rol involucramiento de los colaboradores y su participación en los mismos.

Técnica:

Para el alcance de los objetivos se decidió realizar una entrevista telefónica a la Analista de Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa, persona encargada de la ejecución y planificación de los programas de RSE.

Público Objetivo de Estudio

Sexo: Femenino

Edad: No se especificó

Nombre del sector o grupo de estudio: Analista de Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa.

Lugar de aplicación: Llamada telefónica

Muestra

En esta oportunidad se utilizará la muestra de una persona, que es la analista de esta área de la empresa.

Trabajo de Campo

El día martes 19 de enero se realizó una llamada telefónica a Ursula Ku, Analista de Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa de Austral Group S.A.A.

Resultados

- **Conocer los programas de Responsabilidad Social Empresarial que realizó Austral Group S.A.A. durante el año 2020.**

Los programas de RSE realizados por Austral Group S.A.A. en el año 2020 fueron 6:

- **“Programa Tu Futuro”:** Se realizó junto con la Fundación Forge. Consistía en apoyar a los jóvenes que, debido a la pandemia, se quedaron sin trabajo. Estaba dirigido a jóvenes de bajos recursos que no pudieron acceder a una educación superior y solo contaban con educación secundaria. Los jóvenes postulaban al programa para ser capacitados en habilidades técnicas y blandas para poder trabajar en áreas como call center, back office, apoyo en labores administrativas, entre otros; para empresas formales (Sodimac, Saga, Tottus, Ripley, entre otros.) con un contrato y todos los beneficios correspondientes. Se otorgaron 101 becas a jóvenes de Coishco, Chancay, Pisco, Ilo, Paracas y Callao, incluyendo también a hijos de trabajadores y tripulantes.
- **“Viva Valores, Viva Austral”:** Es un programa educativo que se realizó con 3 colegios de Coishco donde se trabajaba directamente con los profesores dándole herramientas y estrategias para aplicar en clase. En esta oportunidad, se realizó de manera virtual. Se trabajó con la ONG Visión Solidaria, quienes apoyaron en el acompañamiento a los profesores para adaptarse a la nueva tecnología y disminuir la falta de conocimiento tecnológico. Este programa se ha realizado en años anteriores, sin embargo, es la primera vez que se trabajó de forma virtual y con otro tipo de herramientas.
- **Austral Verde:** Es un programa que consiste en la limpieza de playas de la zona de Chancay, apoyándose no solo en los trabajadores de Austral Group S.A.A. sino también en la comunidad, la policía, municipalidad, entre otros.

- **Voluntariado Corporativo:** Fue un programa piloto, ya que, por la pandemia se tuvo que adaptar. Se trabajó con los niños de los colegios incluidos en el programa “Viva Valores, Viva Austral”. Participaron 20 trabajadores que pertenecían a la sede de Coishco y algunos a Sede Central en Lima. Consistía en asesorar a los niños en sus clases online, hacerles un seguimiento constante y ayudarlos a usar las nuevas herramientas tecnológicas. Incluso se les ayudaba con sus tareas diarias. Otro punto importante es que se les enseñó sobre valores, derechos, deberes y también se brindó un apoyo emocional a cada uno de ellos por el período de un mes.
- **Creciendo juntos:** Es un programa dirigido a pescadores artesanales. Consistía en lograr la formalización de un grupo de pescadores artesanales para que puedan contar con todos sus documentos para posterior a ello formar parte de empresas pesqueras como Austral. Se logró formalizar a 26 pescadores. Como segunda parte del programa se realizó un convenio con la empresa Bureo para venderles algunas de las redes de Austral Group S.A.A. para que ellos puedan convertirla en materia prima para hacer otros productos (economía circular). El dinero que ellos ahorran lo invierten en un programa social trabajado y liderado por Austral para el año 2021.
- **Filantropía:** Es prácticamente la primera vez que Austral realiza donaciones en esta magnitud. Para hacerlo posible se apoyaron de la Sociedad Nacional de Pesquería, para a través de distintas empresas miembro, recopilar las solicitudes sobre lo que se pueda necesitar en entidades como municipalidades, policía, Essalud, MINSA, entre otros y posterior a ello brindarles lo requerido.
- **Clasificar los programas de Responsabilidad Social Empresarial que realizó Austral Group S.A.A. durante el año 2020.**

Los programas de RSE de Austral Group S.A.A. se clasifican de la siguiente manera: programas de desarrollo profesional, programas educativos, programas ambientales y filantropía. U otra clasificación que se puede aplicar en relación a la página web es: gestión ambiental y gestión social.

- **Determinar el nivel de participación de los colaboradores en los programas de Responsabilidad Social Empresarial de Austral Group S.A.A.**

Por tratarse de un piloto de “Voluntariado Corporativo”, solo se contó con la participación de 20 personas, quienes fueron los primeros inscritos de acuerdo a las políticas y condiciones del programa. Por otro lado, en la limpieza de playas si se contó con una mayor participación, pero acorde a disponibilidad de voluntarios y de tiempo.

- **Conocer el perfil del participante en los programas de Responsabilidad Social Empresarial de Austral Group S.A.A.**

El perfil del participante del “Voluntariado Corporativo” era un profesional técnico como mínimo para poder participar en las actividades programadas.

Conclusiones

- **En relación a los programas de RSE**

En el 2020, Austral Group S.A.A. continuó realizando programas de RSE, ya que, no podían perder la continuidad y el compromiso a pesar de estar en situación de pandemia. Sin embargo, tuvieron que adaptar sus estrategias y modo de operar. Usualmente los programas de RSE realizados por Austral son de forma presencial, sin embargo, en esta coyuntura se tuvo que realizar de forma virtual. Incluso, muchos objetivos de los programas cambiaron, ya que, también eran objetivos que se reflejaban principalmente de forma presencial como el caso del acompañamiento a profesores y alumnos. Estos cambios y la eficacia de los programas implementados por Austral, demuestran el buen relacionamiento que tienen con sus

stakeholders para que les permitan involucrarse con ellos y brindarles apoyo incluso en tiempos de mucha incertidumbre, también demuestra el compromiso de la empresa con ellos mismos, ya que, la pandemia no fue un limitante para que continúen realizando labores de responsabilidad social, sino que supieron contar con herramientas que los ayudaron aún más en momentos de esta índole.

Asimismo, se reforzaron los actos de filantropía los cuales demuestran no solo el compromiso con los trabajadores y organizaciones, sino también un compromiso bastante amplio con la comunidad en sí, buscando conocer sus necesidades y pudiendo atacarlas directamente a través de donaciones y entrega de productos enfocados en su bienestar.

- **En relación a la participación de los colaboradores**

La participación de los colaboradores no fue tan amplia como en años anteriores, pero no por poca acogida de los programas, sino porque por un tema de cuidado y optimización se tuvieron que realizar pilotos de algunos programas, así como también, cerrar la convocatoria a solo un número específico de colaboradores. Es por ello que, en el caso del voluntariado educativo solo pudieron participar 20 colaboradores acorde a la solicitud del stakeholder y también en base a los requisitos solicitados. Y en los casos de reciclaje o limpieza de playas, también se tuvo que reducir el número de participantes para evitar las aglomeraciones, el contacto físico y el contagio que podía surgir de tener un número muy elevado de participantes. Sin embargo, esto no significa que el número de interesados versus años anteriores disminuyó, simplemente se tuvieron que tomar precauciones para evitar problemas futuros.

- **En relación al perfil de los participantes**

El perfil de los participantes en los programas de RSE de Austral Group S.A.A. va a depender mucho del programa y del tipo de actividad, incluso hay algunos en los que el personal no participa porque la alianza es directamente con organizaciones.

Durante el año 2020 se realizaron dos voluntariados donde participó el personal, siendo el primero de ellos la limpieza de playas en Chancay donde podían participar los colaboradores de la planta Chancay que contaran con disponibilidad para realizar la actividad, ese era el único requisito. Sin embargo, en el caso del voluntariado corporativo de educación si se tuvieron que seguir ciertos parámetros como tener educación técnica como mínimo y también que los colaboradores sean del mismo sexo que los niños a los cuales iban a asesorar, todo a solicitud de la escuela con la que estaban trabajando.

En ese caso, es importante recalcar que el voluntariado está abierto a todo el personal de la empresa que quiera participar, sin embargo, siempre se debe evaluar la disponibilidad de tiempos y también algunos requisitos dependiendo del tipo de programa.

Apéndice 6: Ficha de Investigación V

Tania Aguilar, Jefe Corporativo de Comunicación Interna en Grupo EFE

Título de la Investigación: Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.

Producto de Investigación: Austral Group S.A.A.

Objetivo central de la investigación

Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos de la investigación

1. Conocer la eficacia de los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A.
2. Identificar los otros canales de comunicación que pudieron contribuir con la estrategia de Austral Group S.A.A.
3. Analizar la estrategia de comunicación empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer el relacionamiento con sus colaboradores.
4. Entender si las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de Austral Group S.A.A. han sido de beneficio para la comunidad y/o instituciones considerando el giro de negocio de la empresa.

Metodología de la Investigación

Método:

Investigación cualitativa para conocer la perspectiva y recomendaciones de un experto en Comunicación Interna, sobre la gestión de Austral Group S.A.A. en sus comunicaciones durante la pandemia del COVID-19.

Técnica:

Para el alcance de los objetivos se decidió elaborar un cuestionario para la Jefe Corporativo de Comunicación Interna del Grupo EFE.

Público Objetivo de Estudio

Sexo: Femenino

Edad: No se especificó

Nombre del sector o grupo de estudio: Jefe Corporativo de Comunicación Interna del Grupo EFE.

Lugar de aplicación: Correo electrónico.

Muestra

En esta oportunidad se utilizará la muestra de una persona, que es la especialista en comunicación interna.

Trabajo de Campo

El cuestionario fue enviado a Tania Aguilar, Jefe Corporativo de Comunicación Interna del Grupo EFE, el 20 de enero del 2021 y se recibieron las respuestas, el mismo día. Se procedió con el análisis de resultados los días 21 y 22 de enero.

Resultados

- La especialista indica que los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. si han sido eficaces porque permiten horizontalidad.
- Como otros canales, sugiere hacer uso de las radios de las embarcaciones y boletines en puerto.
- Se considera que lo primordial debió ser la prevención, luego la información sobre la situación tanto del país como de la empresa, y las medidas a tomar, y finalmente la contención emocional.
- Considera que los programas de RSE de Austral Group S.A.A. son los adecuados porque están apoyando las necesidades primordiales de la población, y tomando en cuenta que las familias e hijos de los colaboradores pertenecen a esas comunidades.

Conclusiones

- **En relación a los canales de comunicación**

Los canales utilizados por Austral Group S.A.A. han permitido una respuesta rápida y una horizontalidad en la comunicación. La implementación del Whatsapp para comunicarse con el grueso del personal, es lo que ha permitido un mayor acercamiento con cada uno de ellos, al igual que el correo electrónico, sin embargo, este último solo para personal administrativo. En este punto hay que tomar en cuenta que un gran porcentaje del personal de Austral es operativo o tripulante y con acceso limitado, o casi sin acceso, a un correo electrónico. Por lo tanto, el hecho de hacer uso de otros canales permite que la comunicación sea más amplia y llegue a todos los públicos.

Adicional a ello, se sugiere poder hacer uso de la radio de la embarcación para poder comunicarse con este público que es el personal tripulante y que pasa mayor parte del tiempo en altamar. El hacer uso de las radios podría permitir incluso tener una comunicación más directa con ellos y en tiempo real, en lugar de estar esperando la conexión de los celulares o las

computadoras cuando sea necesario. Cabe recalcar, que hay muchos mensajes que surgen en momentos inesperados y también medidas que deben ser comunicadas a la brevedad, por lo tanto, establecer un nuevo canal de comunicación con el personal que no tiene acceso directo a los otros, sería un valor agregado en la estrategia comunicacional.

- **En relación a la estrategia de comunicación**

Si bien la contención emocional del personal es un factor importante de la estrategia, se considera que se debió definir un orden diferente de prioridades. Sin embargo, es importante mencionar que Austral Group S.A.A. en todo momento hizo una sinergia entre la contención emocional y el cuidado del personal. La prioridad de Austral, en este caso, consistió en la contención emocional y en asegurar la continuidad del negocio, sin embargo, quizás en ese lapso se pudo perder de vista desde un inicio algunos tips de prevención. Incluso, se estableció este orden producto de los cambios constantes de medidas a tomar. Por lo tanto, si sería importante poder analizar el orden de los hechos y el orden de las medidas que se tomaron, para de esta manera poder realizar una comparación entre las prioridades establecidas por Austral Group S.A.A. y las prioridades que se podrían sugerir para un mejor manejo de la estrategia.

- **En relación a los programas de RSE**

Respecto a los programas de RSE, Austral trata de cubrir con las necesidades de las comunidades en las cuales participa, tratando de involucrarse no solo con los pobladores o las personas del lugar, sino también con las instituciones como lo son la policía, la municipalidad, los centros de salud, entre otros. Sin embargo, ninguno de estos programas está ligado directamente a la alimentación y vinculado con la industria que es la pesca. Por lo que, la sugerencia de poder crear programas para combatir la desnutrición y la anemia le permitiría a

Austral Group S.A.A. abarcar un aspecto bastante importante que podría resultar en una visión mucho más positiva por parte de la comunidad a la que se dirigen.

Apéndice 7: Ficha de Investigación VI

Marco Estacio, Jefe de Comunicaciones de Arca Continental Lindley

Título de la Investigación: Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.

Producto de Investigación: Austral Group S.A.A.

Objetivo central de la investigación

Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos de la investigación

1. Conocer la eficacia de los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A.
2. Identificar los otros canales de comunicación que pudieron contribuir con la estrategia de Austral Group S.A.A.
3. Analizar la estrategia de comunicación empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer el relacionamiento con sus colaboradores.
4. Entender si las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de Austral Group S.A.A. han sido de beneficio para la comunidad y/o instituciones considerando el giro de negocio de la empresa.

Metodología de la Investigación

Método:

Investigación cualitativa para conocer la perspectiva y recomendaciones de un experto en Comunicación Interna, sobre la gestión de Austral Group S.A.A. en sus comunicaciones durante la pandemia del COVID-19.

Técnica:

Para el alcance de los objetivos se decidió elaborar un cuestionario para la Jefe Corporativo de Comunicación Interna del Grupo EFE.

Público Objetivo de Estudio

Sexo: Masculino

Edad: No se especificó

Nombre del sector o grupo de estudio: Jefe de Comunicaciones de Arca Continental Lindley.

Lugar de aplicación: Correo electrónico.

Muestra

En esta oportunidad se utilizará la muestra de una persona, que es el especialista en comunicación interna.

Trabajo de Campo

El cuestionario fue enviado a Marco Estacio, Jefe de Comunicaciones de Arca Continental Lindley, el 18 de enero del 2021 y se recibieron las respuestas, el 27 de enero del 2021. Las respuestas fueron analizadas entre los días 28 y 29 de enero.

Resultados

- Austral Group S.A.A. logró adaptarse a la digitalización de los canales de comunicación más eficaces para estos tiempos remotos, sin embargo, el único canal que permite bidireccionalidad es el WhatsApp.
- Otro canal o medio de comunicación que podía tomar en cuenta Austral Group S.A.A., son los espacios de diálogo abierto, no solo a través de videollamadas sino también de manera presencial con los colaboradores que estaban acudiendo a las instalaciones.
- La estrategia principal de Austral Group S.A.A. durante la pandemia fue generar acciones que permitan una contención emocional en cada uno de los colaboradores. El experto considera que ha sido una buena estrategia porque acompañarlos en un momento de incertidumbre, era clave para continuar motivándolos.
- Las acciones de RSE aplicadas por Austral Group S.A.A. si van acorde a su giro de negocio porque trabaja con la comunidad, y así como la empresa se debe desarrollar, el entorno también debe hacerlo.

Conclusiones

- **En relación a los canales de comunicación**

Si bien Austral Group S.A.A. logró adaptarse a la digitalización y mejorar sus canales de comunicación para poder tener mayor llegada a sus colaboradores, se considera que solo uno de ellos generó bidireccionalidad que, en esta oportunidad y acorde a su estrategia, era uno de los pilares principales. El uso de WhatsApp permite generar este acercamiento necesario entre las partes que estén haciendo uso de este, como fue el caso de los gerentes con los colaboradores; sin embargo, llegó a ser la única herramienta que se usó con frecuencia y que permitió la bidireccionalidad. En este caso, la inclusión de reuniones vía Zoom con cada uno de los trabajadores o incluso, las

visitas de los líderes a las plantas o embarcaciones, soportaría la estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A., demostrando aún más compromiso de los líderes y de la empresa en sí con el bienestar de cada uno de los trabajadores, que están al frente de la empresa como son los pescadores y operarios.

- **En relación a la estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A. fue poder lidiar con la contención emocional del personal, brindándoles la seguridad de la continuidad de operaciones y también la preocupación por su bienestar. En este caso, se considera que uno de los objetivos principales era mantener al personal motivado. Esto demuestra que Austral Group S.A.A. definió de manera adecuada la estrategia a aplicar e incluso pudo generar un buen balance entre protocolos, políticas, acciones; y sobre todo las comunicaciones que se brindaban día a día, garantizadas con la participación de los líderes. En tiempos de incertidumbre como lo es una pandemia, es importante que las cabezas o los líderes de la empresa puedan demostrar su compromiso con sus colaboradores y estar al frente, liderando cada una de las acciones para brindar seguridad y fortalecer el compromiso, también desde los colaboradores hacia la empresa.

- **En relación a las acciones de RSE**

Austral Group S.A.A. es una empresa que trabaja a lo largo del litoral peruano y tiene una relación estrecha con las comunidades donde realizan sus actividades. Suelen ser comunidades donde hay mucha necesidad de por medio y, por lo tanto, es importante que se realicen acciones de RSE para poder fortalecer la relación también con la comunidad. Las acciones que actualmente realiza Austral Group S.A.A., cubren con las necesidades de las comunidades, sin embargo, sería importante promover programas de alimentación o desnutrición. Este tipo de acciones serían beneficiosas

tanto para la comunidad como para Austral, ya que, podrían destinar ciertos alimentos que quizás no tienen un uso final, para brindarlo a las comunidades y generar no solo bienestar personal como es con el caso de programas de educación o desarrollo profesional; sino también brindarles herramientas que contribuirán con su salud.

Apéndice 8: Ficha de Investigación VII

Jaime Alfaro, Marketing, Communications and Sustainability Manager en Securitas

Perú

Título de la Investigación: Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.

Producto de Investigación: Austral Group S.A.A.

Objetivo central de la investigación

Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos de la investigación

1. Conocer la eficacia de los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A.
2. Identificar los otros canales de comunicación que pudieron contribuir con la estrategia de Austral Group S.A.A.
3. Analizar la estrategia de comunicación empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer el relacionamiento con sus colaboradores.
4. Entender si las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de Austral Group S.A.A. han sido de beneficio para la comunidad y/o instituciones considerando el giro de negocio de la empresa.

Metodología de la Investigación

Método:

Investigación cualitativa para conocer la perspectiva y recomendaciones de un experto en Comunicación Interna, sobre la gestión de Austral Group S.A.A. en sus comunicaciones durante la pandemia del COVID-19.

Técnica:

Para el alcance de los objetivos se decidió elaborar un cuestionario para el Marketing, Communications and Sustainability Manager de Securitas Perú

Público Objetivo de Estudio

Sexo: Masculino

Edad: No se especificó

Nombre del sector o grupo de estudio: Marketing, Communications and Sustainability Manager

Lugar de aplicación: Correo electrónico.

Muestra

En esta oportunidad se utilizará la muestra de una persona, que es el especialista en comunicación interna.

Trabajo de Campo

El cuestionario fue enviado a Jaime Alfaro, Marketing, Communications and Sustainability Manager de Securitas, el 19 de enero del 2021 y se recibieron las respuestas, el 9 de febrero del 2021.

Resultados

- Los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. fueron eficaces porque tuvieron una parte informativa y otra más bidireccional para comunicarse con los colaboradores.
- Otros canales de comunicación que pudieron ser empleados por Austral Group S.A.A. fue una línea gratuita no solo para trabajadores, sino también para sus familias. Adicional a ello, una red social interna que permita un acercamiento empresa-colaborador y colaborador-colaborador.
- La estrategia aplicada por Austral Group S.A.A. fue correcta porque la llegada del COVID-19 generó mucha incertidumbre, por lo tanto, la contención emocional era lo más importante a tratar.
- Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por Austral Group S.A.A. conversan con lo ofrecido a los colaboradores, por lo tanto, demuestran lo beneficioso que son tanto para ellos como para la comunidad.

Conclusiones

En relación a los canales de comunicación

Los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. fueron eficaces porque tuvieron una parte informativa y otra más bidireccional para comunicarse con los colaboradores.

En estos tiempos de pandemia se ha podido definir que hay dos ejes importantes al momento de gestionar la comunicación interna, y es poder mantener informados a los colaboradores,

pero también mantenerse conectados con ellos. Los canales de comunicación empleados por Austral Group S.A.A. han logrado ambos puntos, ya que, teniendo canales tradicionales y otros digitales enfocados en su totalidad a transmitir mensajes de prevención se ha podido conseguir que los colaboradores están informados, y a la par, tener un diagnóstico de las inquietudes y dudas de cada colaborador a través de los grupos de whatsapp, ha permitido tener una retroalimentación. Adicional a ello, es bueno recalcar que también sería importante reforzar la comunicación entre colaboradores, ya sea usando alguno de los canales previamente establecidos o implementando una red social interna.

En relación a la estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A. fue el involucramiento de los líderes para generar una contención emocional en los colaboradores, lo que es oportuno en estos tiempos donde se necesita conectar con cada uno de ellos para demostrarles que la empresa está comprometida con ellos y sus familias, con su trabajo y con su bienestar. Es de esta manera, que el involucrar a los líderes ha permitido un espacio de escucha e interacción donde los colaboradores han podido compartir sus vivencias, experiencias e inquietudes; y cabe recalcar que también ha permitido que sean protagonistas dentro de una coyuntura donde escucharse el uno al otro permite entender de una manera distinta la situación y sentirse identificados en todo momento.

En este caso, se puede determinar que las estrategias aplicadas por Austral tanto en términos de involucramiento como de objetivos han calzado con lo que se necesita de una empresa hacia sus colaboradores en tiempos de incertidumbre; brindándoles la seguridad de que están siendo escuchados y protegidos, y también permitiéndoles conectar con los demás y ser protagonistas dentro de la cadena comunicacional.

En relación a los programas de RSE

Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial forman parte importante de la cultura organizacional de una empresa, y en este caso específicamente, demuestran el compromiso de Austral no solo con sus colaboradores, lo cual es demostrado con las acciones internas, sino también con las comunidades que podrían verse involucradas o afectadas por la propia actividad. El contar con programas que conversen con la cultura de la empresa y con la

búsqueda del bienestar colectivo, permite que el relacionamiento con los propios colaboradores también prospere porque se sienten parte de una empresa sostenible y también sienten que, al participar de los mismos, pueden contribuir con el bienestar de los demás.

Es por ello que, el hecho de que Austral continúe realizando actividades de RSE refuerzan su imagen corporativa y su cultura no solo de forma interna sino también ante los ojos de las comunidades. Adicional a ello, sería importante poder ahondar en otros tipos de programas, que no solo incluyan a las comunidades, sino también a las mismas especies o a la misma naturaleza, con programas de pesca responsable o en búsqueda del bienestar de las especies en extinción. Este tipo de programas ampliarían el panorama de la empresa y permitiría que abarquen un buen número de stakeholders que se verían beneficiados con los programas, reforzando también la imagen de Austral.

Apéndice 9: Ficha de Investigación VIII

Investigación Documental, Encuesta de Comunicación frente al COVID-19

Título de la Investigación: Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.

Producto de Investigación: Austral Group S.A.A.

Objetivo central de la investigación

Analizar la gestión de la comunicación interna empleada por Austral Group S.A.A. para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos de la investigación

1. Identificar el tipo de información compartida por Austral Group S.A.A. durante la pandemia del COVID-19.
2. Determinar los canales de comunicación más identificados por los colaboradores para recibir información durante la pandemia del COVID-19.
3. Conocer el tipo de comunicación percibido por los colaboradores de Austral Group S.A.A.
4. Descubrir el tipo de estructura organizacional percibida por los colaboradores de Austral Group S.A.A.
5. Conocer las herramientas más utilizadas por Austral Group S.A.A. para establecer comunicación con los colaboradores.

Metodología de la Investigación

Método:

Cualitativo.

Técnica:

Análisis de contenido de los resultados de la Encuesta de Comunicación frente al COVID-19 aplicada por Austral Group S.A.A. entre el 13 y 16 de julio de 2020, la cual fue atendida por 201 colaboradores distribuidos por tipo de trabajo.

Es preciso mencionar que de los 201 encuestados, se contempló una distribución en base a los siguientes porcentajes:

- 46.8% - Personal Administrativo de Sede Central
- 22.4% - Personal Operativo de Planta o Flota
- 13.9% - Personal Administrativo de Planta
- 10.4% - Operarios
- 6.5% - Tripulantes

Trabajo de Campo

La recepción del documento con los resultados de la Encuesta de Comunicación frente al COVID-19 fue el 14 de enero del 2021 y el análisis se realizó entre el 18 y el 22 de enero del 2021.

Resultados

- **Identificar el tipo de información compartida por Austral Group S.A.A. durante la pandemia del COVID-19.**

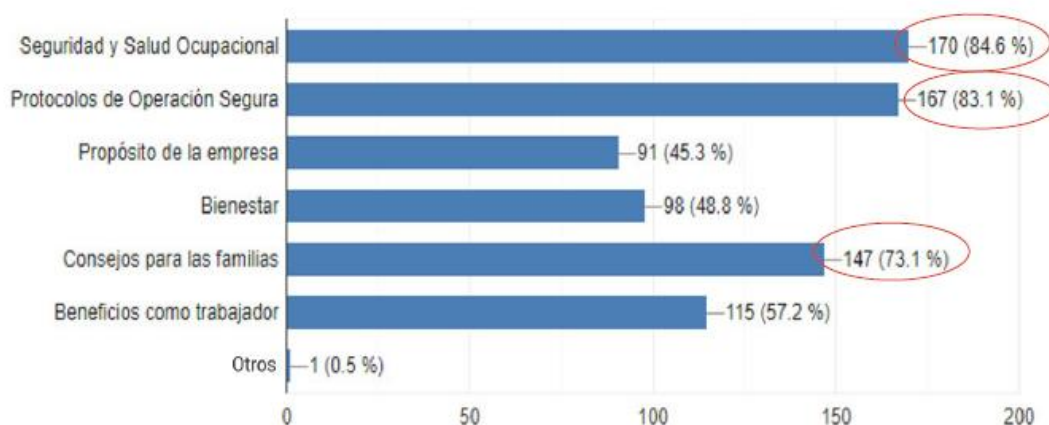


Figura 1: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A. (2020)

Este gráfico demuestra que más del 80% de los trabajadores indican haber recibido información relacionada a temas de Seguridad y Salud Ocupacional, seguido por los Protocolos de Operación Segura. Asimismo, se demuestra que también recibieron consejos para sus familias.

- **Determinar los canales de comunicación más identificados por los colaboradores para recibir información durante la pandemia del COVID-19.**

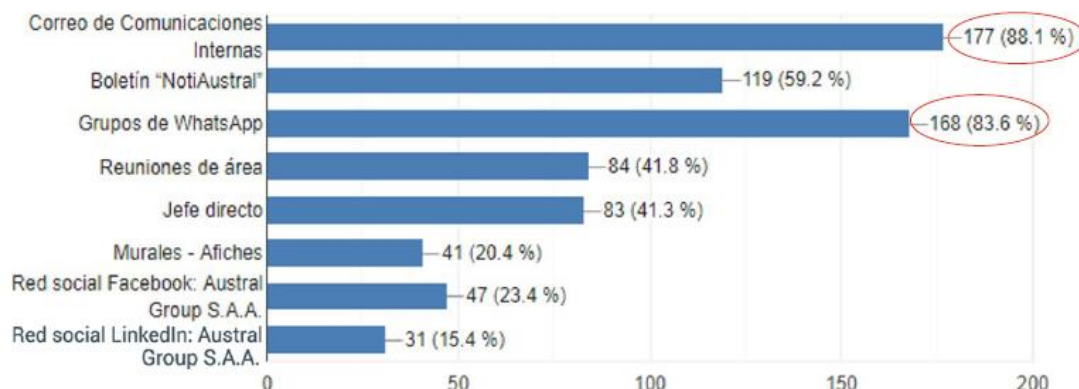


Figura 2: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A. (2020)

Este gráfico demuestra que más del 80% de los colaboradores identifican como los dos canales de comunicación más frecuentes el Correo de Comunicaciones Internas y los Grupos de WhatsApp.

- **Conocer el tipo de comunicación percibido por los colaboradores de Austral Group S.A.A.**

El tipo de comunicación percibido por los colaboradores es transversal a través del área de Comunicaciones Internas y la Gerente General.

- **Descubrir el tipo de estructura organizacional percibida por los colaboradores de Austral Group S.A.A.**

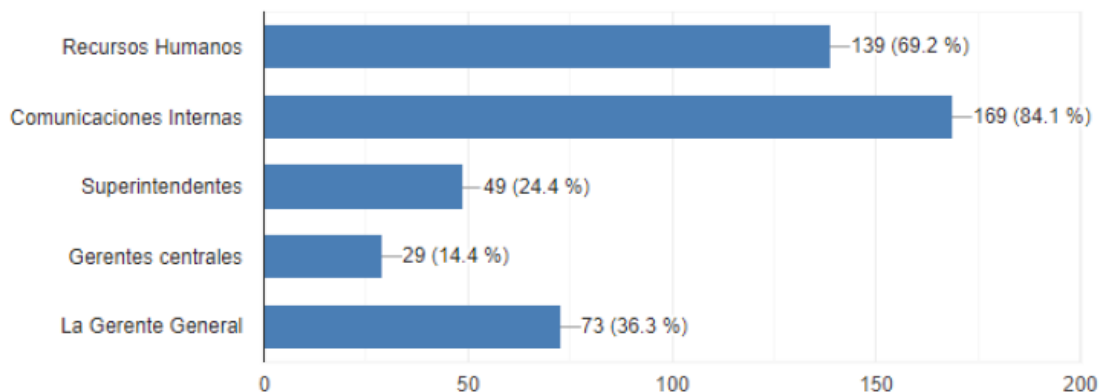


Figura 3: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A. (2020)

La estructura organizacional de Austral Group S.A.A. está liderada por la Gerente General y seguido de ella se encuentran la Gerente de Recursos Humanos, el Gerente de Flota, el Gerente Central de Operaciones y el Gerente de Finanzas. Y en lo que sigue de la estructura se encuentran los Superintendentes y algunas jefaturas. Por lo tanto, en el contexto de la pandemia el 80% de los colaboradores señalan que han tenido comunicación directa con el área de Comunicación Interna, seguido de un 69.2 % que indica haber recibido comunicación directa desde el área de Recursos Humanos; sin perder de vista el 36.3% de los colaboradores que indican haber tenido comunicación directa con la Gerente General.

- **Conocer las herramientas más utilizadas por Austral Group S.A.A. para establecer comunicación con los colaboradores.**

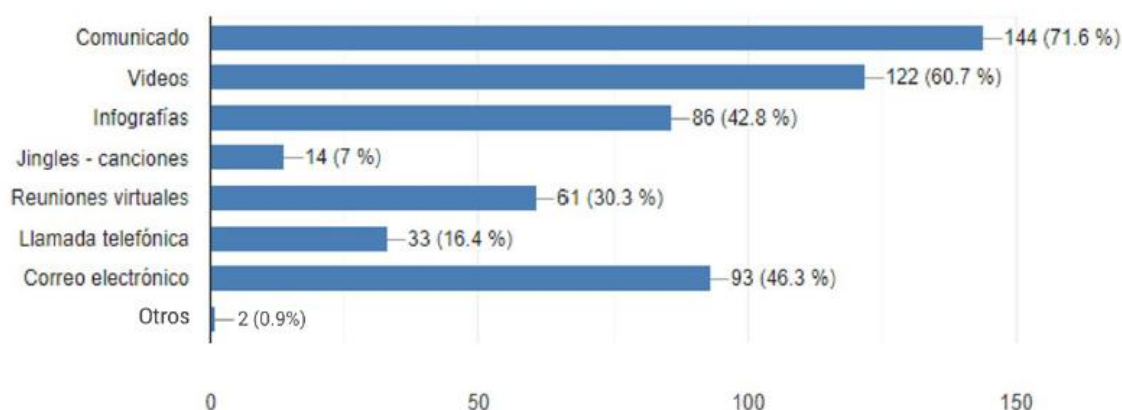


Figura 4: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A. (2020)

Más del 70% de los colaboradores indican que la herramienta más utilizada por Austral Group S.A.A. fueron los comunicados, seguidos por un 60.7% que indica recibió videos informativos y también un grupo que identifica como la herramienta más utilizada, el correo electrónico.

Conclusiones

- **En relación al tipo de información**

En base a los resultados de la encuesta, se pudo determinar que los colaboradores percibieron que se compartió más información respecto a temas de Seguridad y Salud Ocupacional, Protocolos de Operación Segura y Consejos para la familia. Por lo tanto, se demuestra la importancia que le dio Austral Group S.A.A. a los protocolos y temas sanitarios en tiempos de pandemia, buscando el bienestar de sus colaboradores no solo en su centro de labores, sino también en casa y con sus familias.

Otros de los temas que el personal percibió en las comunicaciones fueron el propósito de la empresa, lo que demuestra que no se dejó de lado por completo la cultura empresarial y la propia actividad, brindando también un sentimiento de seguridad respecto a la continuidad del negocio y generando un balance entre la vida laboral, personal y la salud. Y finalmente, es importante rescatar que también se siguieron brindando y comunicando los beneficios que cada uno tenía como colaborador, lo que ayuda en el relacionamiento de los colaboradores con la empresa y el compromiso de ellos con la misma.

- **En relación a los canales de comunicación**

Se pudo identificar que los tres canales de comunicación más percibidos por los colaboradores fueron el correo de Comunicaciones Internas, los grupos de Whatsapp y el Boletín “NotiAustral”, lo que demuestra que en los canales escogidos eran 100% digitales y, siendo los dos primeros los que permitían una comunicación más directa. El primero junto con el tercero siendo más informativo y formal, y el Whatsapp generando un mayor acercamiento entre los usuarios. Adicional a ello, otros de los canales de información identificados fueron las reuniones de área, el jefe directo, las redes sociales y los murales y afiches. Por lo tanto, se puede notar que Austral no dejó de lado sus canales de comunicación, incluso repotenciando los tradicionales como son los boletines y murales. En ese caso, se puede determinar que

buscaban llegar a todos sus públicos desde distintos puntos y con un mismo mensaje, que pueda estar al alcance de todos y que sea repetitivo a través de distintos canales y medios.

- **En relación al tipo de comunicación**

El tipo de comunicación percibido por los colaboradores de Austral Group S.A.A. es transversal, porque ellos identifican que la mayoría de los mensajes llegan desde las áreas de Comunicaciones Internas y Recursos Humanos, pero también con una fuerte participación de parte de la Gerente General y los Superintendentes. Por lo tanto, se puede observar que la comunicación llega desde distintos frentes de la empresa, permitiendo que la comunicación se pueda dar entre todos y en todo momento; recibiendo temas más informativos desde los correos corporativos, y transmitiendo inquietudes desde y hacia los Gerentes y Superintendentes. Esto permite reforzar el relacionamiento de los colaboradores con la empresa y también reafirmar el compromiso que tiene Austral con cada uno de ellos.

- **En relación a la estructura organizacional**

En este caso se determina que la estructura es lineal, ya que, se puede ver una clara participación de la Plana Gerencial, jefaturas directas y finalmente área de Recursos Humanos o Comunicación Interna; lo que indica que se sigue un orden estratégico para poder definir los parámetros de comunicación.

Apéndice 10: Cuestionario Carolina Zavaleta

Estimada Carolina,

Te saluda Andrea Villalobos, Bachiller en Comunicaciones de la Universidad San Ignacio de Loyola. El motivo del presente es compartir contigo un cuestionario que forma parte de los instrumentos de investigación de mi Informe de Tesis de Titulación cuyo título es “Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.”.

Todas las preguntas están relacionadas al contexto COVID-19 que se desarrolló en el año 2020, y las respuestas al mismo serán de uso exclusivo para fines académicos.

Agradezco, de antemano, el apoyo.

Andrea Villalobos

I. En relación a la comunicación

- a) ¿Cuáles considera que han sido los principales retos comunicacionales para la empresa desde el inicio de la pandemia, la cuarentena y el desarrollo de esta?
- El principal reto inicialmente fue la distancia física, cambiar nuestro tipo de comunicación y reforzar nuestros medios digitales

- b) ¿Cuáles son los factores que consideraron importantes tomar en cuenta al momento establecer una comunicación con los colaboradores de la empresa?
- Primero escucharlos y ver el trabajo desde el punto de vista de cada uno de ellos, es bastante retador pero satisfactorio.

II. En relación a las estrategias de comunicación

- c) ¿Cuáles fueron las estrategias principales que aplicaron para llevar a cabo la comunicación interna?

Nuestro objetivo inicial principal, fue la contención emocional, que se sientan seguros, que Austral es una empresa sólida y que no los iba a dejar solos en ningún momento, posteriormente que aprendan a cuidarse y protegerse del virus con buenas prácticas. Para ellos, la disposición de la plana Gerencial fue de gran ayuda, agarraron el liderazgo de Comunicación y se acercaron a los trabajadores por medio de mensajes, videos, actividades, saludos y hasta emoticones en los chats corporativos etc.

- d) ¿Cómo han medido el nivel de respuesta y eficiencia de cada una de las estrategias de comunicación aplicadas?

Inicialmente realizamos una encuesta interna a todos los trabajadores de Austral. Actualmente hemos lanzado la encuesta SSIndex, con los resultados tendremos un panorama más detallado, aun así, hemos identificado que el porcentaje de contagios dentro de Austral a estas alturas es mucho menor al 1%, cuando es su momento la cifra llegó a equiparar el porcentaje que se manejaba a nivel país. Hoy por hoy estamos muy por debajo

III. En relación a los canales de comunicación

- e) ¿Cuáles fueron los canales de comunicación que utilizaron para desarrollar cada una de sus estrategias? ¿Fueron efectivos?

Hemos implementado canales digitales como Pantallas digitales en todas las plantas para la segunda temporada de pesca, correo electrónico, grupos de WhatsApp, reuniones online, eventos online y semi presenciales.

La respuesta de los colaboradores a cada acción es positiva.

- f) ¿Ya contaban con todos estos canales de comunicación o tuvieron que implementar alguno nuevo para soportar la estrategia? De ser así, ¿cuál o cuáles fueron?

De hecho, tuvimos que reemplazar canales que ya existían, reemplazamos los murales por Pantallas digitales. Reuniones presenciales de comunicación por grupos de WhatsApp o reuniones virtuales. Eventos presenciales de integración por eventos online.

IV. En relación al mensaje difundido

- g) Considerando que la información brindada por el Estado cambiaba rápidamente, ¿cuáles son las medidas que se tomó como área para definir un mensaje actualizado y sin brechas o margen de error?

El hecho que los protocolos y planes cambien a cada momento fue demasiado retador para nuestra área, lo que optamos por hacer es reforzar y enfocarnos en las medidas de prevención, que siguen siendo las mismas, y realizar las demás actualizaciones por área de acuerdo con cómo se iban actualizando.

- h) ¿El mensaje que se brindó desde el inicio de la cuarentena hasta finales de año, fue netamente de prevención o se continuó con la comunicación habitual? Por ejemplo: medidas de prevención y también actividades internas o componentes de la cultura.

En un inicio, digamos los meses más fuertes desde marzo a mayo solo nos enfocamos en el tema de Comunicaciones Covid, es más se formó un Área exclusiva para llevar a cabo el Plan. Posteriormente continuamos con nuestras actividades habituales, sin dejar de lado las recomendaciones.

V. En relación a la estructura organizacional

- i) ¿Cuáles fueron las áreas de la empresa en las cuáles se apoyaron para gestionar la comunicación interna?

Nos fusionamos momentáneamente las Áreas de Comunicación Interna y Responsabilidad Social

- j) Considerando que dentro de Austral Group S.A.A. hay diferentes perfiles con diferentes cargos, ¿cuál es el tipo de comunicación que predomina?

En Austral tratamos de encontrar un balance entre los cuatro tipos de Comunicación, aunque mayoritariamente predomina la comunicación transversal.

VI. En relación a las acciones de comunicación

- k) ¿Qué acciones aplicaron para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19? Por ejemplo: capacitaciones, programas de responsabilidad social, eventos virtuales, entre otros.

Para fortalecer nuestra relación con los colaboradores de Austral, reforzamos o repotenciamos las acciones que ya veníamos haciendo, por ejemplo, enviar un presente de cumpleaños a la casa de cada colaborador (ellos eligen previamente que regalo desean), eventos after office online, donde los colaboradores interactúan con la plana gerencial, eventos corporativos online, reconocimiento de parte de la plana gerencial, entrega de artículos y

merchandising, entrega de aguinaldo y visita de Papa Noel al hijo del colaborador, Seguros Covi-19, entrega de Cajitas after office etc.

1) ¿Cómo se midió el grado de éxito de cada una de las actividades realizadas?

Por ejemplo: porcentaje de asistencia, encuestas posteriores a la actividad, nivel de participación, entre otros.

Tuvimos un porcentaje de asistencia del 60% en nuestras actividades online. Y más del 90% en nuestras actividades semipresenciales.

Apéndice 11: Cuestionario Jorge Luis Mauricci

Estimado Jorge,

Te saluda Andrea Villalobos, Bachiller en Comunicaciones de la Universidad San Ignacio de Loyola. El motivo del presente es compartir contigo un cuestionario que forma parte de los instrumentos de investigación de mi Informe de Tesis de Titulación cuyo título es “Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.”.

Todas las preguntas están relacionadas al contexto COVID-19 que se desarrolló en el año 2020, y las respuestas al mismo serán de uso exclusivo para fines académicos.

Agradezco, de antemano, el apoyo.

Andrea Villalobos

VII. En relación a la gestión del talento y la comunicación

a) ¿Cuáles considera que han sido los principales retos para la gestión del talento producto de la pandemia del COVID-19?

Al contar con plantas de producción y oficinas administrativas, nos hemos visto en la necesidad de cambiar el chip de gestión y adecuarnos a nuevas formas

de trabajar y adecuar la gestión del talento en la compañía, teniendo como base el poder llegar a todos.

Hemos creado programas virtuales y actualmente nos encontramos en proceso de digitalización de todos los procesos con la finalidad de incluir el teletrabajo a un 80% independientemente de la pandemia.

Hemos podido observar que muchas de las personas se han adaptado a los cambios sin ningún problema y eso nos permite seguir avanzando y volver a la empresa cada vez más tecnológica.

El reto más importante es cambiar el chip de los trabajadores y sobre todo de algunos líderes, pero creemos que a estas alturas ya estamos superando esas barreras a través de talleres y evaluaciones que van midiendo la aceptación de esta forma de trabajo y no sólo eso, si no otorgándoles el acompañamiento y herramientas que les permita medir sus resultados y el de sus equipos.

b) ¿Cuál fue la participación del área de desarrollo en la gestión de la comunicación interna en tiempos de COVID-19?

Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, contamos con el área de comunicaciones internas quien ha apoyado no sólo al área de desarrollo; si no también a todas las áreas de la compañía con la finalidad de difundir y comunicar todas las estrategias y cambios que se han venido dando de una manera efectiva y comprendida por todos los miembros de la compañía.

Se han creado canales de comunicación para que la información llegue a todos en tiempo real (pantallas en plantas, intranet, WhatsApp por cada sede, entre otros).

Desde el punto de vista del área de desarrollo nos han ayudado a difundir el cambio de los procesos que estamos llevando y poder generar un entendimiento para todos (evaluaciones, programas de reconocimiento, beneficios, capacitaciones, entre otros)

VIII. En relación con los colaboradores

c) ¿De qué manera el área de desarrollo mide el relacionamiento positivo de los colaboradores con la empresa?

Anualmente aplicamos una encuesta a toda la compañía donde vemos diversos factores de interés y uno de ellos es el impacto que tiene nuestros programas, acciones y decisiones en los colaboradores. Esta encuesta realizada con el apoyo de Compass nos permite identificar las áreas donde los colaboradores sienten más compromiso y sentido de pertenencia; así como también, no lleva a generar estrategias para mejorar aquellas condiciones y/o acciones que puedan estar afectando sus actividades o generando cierta resistencia.

El año 2020 se ha incluido dentro encuesta preguntas relacionas a las acciones tomadas en la empresa frente a la situación coyuntural del Covid 19.

Así mismo, el área de RRHH está en constante comunicación con las diversas áreas y plantas para obtener información de cómo los colaboradores van, no sólo participando, si no también interiorizando las nuevas formas de trabajo y adaptándose al cambio.

Por otro lado, tenemos evaluaciones donde los colaboradores, a través de diversas preguntas evalúan a sus líderes; esta encuesta nos permite reconocer qué

líderes están siendo ejemplo de nuestra cultura y están guiando a los colaboradores a cumplir nuestros procedimientos y acciones de mejora.

- d) ¿Cuáles son los factores de relacionamiento e identificación de los colaboradores con la empresa, que se vieron afectados producto de la pandemia del COVID-19; y cómo los identificaron? Por ejemplo: inestabilidad laboral, preocupación por disminución de sueldos/funciones, trabajo remoto, entre otros.

Definitivamente el Covid 19 ha traído mucha inestabilidad e incertidumbre para todos desde un inicio. El no saber cómo se va a trabajar, cómo se va a cumplir con los procesos, qué cosas debemos de cambiar, etc.

No vamos a decir que fue duro en un inicio, hubo mucha incertidumbre y preocupación de todos los colaboradores en saber qué acciones iba a tomar Austral; sin embargo, nuestra Gerente General envió un mensaje corporativo indicando que no nos preocupemos y que no se iba a tomar ninguna medida extrema como sacar personal, reducción de sueldos, entre otros; esto permitió que los trabajadores podamos seguir trabajando con mucha tranquilidad.

Por otro lado, los 3 o 4 primeros meses fueron bastante complicados con los horarios de trabajo, es por esto que, logramos sacar las nuevas normas de convivencia para un adecuado trabajo remoto, donde nos comprometíamos a respetar nuestros horarios de trabajo y el horario de las demás personas, dando flexibilidad y comprometiéndonos a cumplir con nuestros objetivos.

Es por esto que, la empresa está haciendo todos sus esfuerzos para seguir manteniendo esta modalidad de trabajo y nos encontramos, actualmente, creando políticas para ser más efectivos.

Así mismo, la empresa ha invertido bastante en los colaboradores y protocolos de seguridad donde nos ha demostrado que la salud de todos nosotros es lo primero. Contamos con protocolos de seguridad muy fuertes y con un Comité Covid que nos ha brindado todo lo necesario para que las plantas puedan seguir trabajando de manera cuidadosa y para que los que trabajemos desde casa no tengamos ningún inconveniente en el desarrollo de nuestras actividades diarias.

IX. En relación a los canales de comunicación

e) ¿Cuáles fueron los canales de comunicación más empleados por el área de desarrollo para establecer contacto con los colaboradores?

La comunicación de la compañía está directamente a cargo del área de Comunicaciones internas, nosotros como área de desarrollo e incluso otras áreas, nos apoyamos de comunicaciones para poder difundir mensajes acordes para el entendimiento y llegada a todos los miembros de la compañía.

Dichos canales de comunicación son:

- Correos electrónicos (2): No sólo a correos corporativos sino también a correos personales
- Pantallas en plantas: Antes teníamos murales, actualmente tenemos pantallas en puntos estratégicos donde vamos comunicando información importante que deben saber los colaboradores.
- Whatsapp: Se han creado grupos de Whatsapp por casa sede o planta a fin de mandar la comunicación por ese medio y también permite a los trabajadores expresarse con respeto para ver la satisfacción de todas las actividades que estamos realizando

- Canales de denuncias: contamos con un correo corporativo anónimo donde los trabajadores, en caso quieran mantenerse en anonimato, puedan hacer denuncias sobre irregularidades e incumplimiento a nuestros procedimientos y códigos establecidos.
- f) ¿Considera que los canales establecidos por el área de comunicación interna fueron eficientes? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

Definitivamente si, ha habido una mejora bastante grande, no sólo en la forma de comunicación si no en saber llegar a todos los colaboradores de la compañía.

A través de comunicaciones mucho más visuales e interactivas, se ha podido lograr llegar a todos.

Los colaboradores de Austral nos caracterizamos por leer contenidos cortos y muy visuales, es por ello que, el área de comunicaciones ha potenciado bastante esa forma de comunicación la cual está siendo exitosa.

X. En relación con el mensaje difundido

- g) ¿Qué componentes del mensaje corporativo de Austral Group S.A.A. no se vio opacado o reemplazado por los mensajes relacionados a la pandemia? Por ejemplo: comunicación de políticas internas, evaluación de desempeño, encuestas, entre otros.

Ningún comunicado se ha visto opacado. Austral ha seguido con todos sus programas a través de plataformas virtuales; hemos encontrado nuevas formas de trabajar las cuales no han afectado el desarrollo de los mismos.

Definitivamente si ha habido un incremento de comunicaciones en la compañía ya que se ha dado bastante hincapié en los temas Covid desde protocolos,

políticas, procesos hasta mensajes sugiriendo formas de cuidado tanto para los trabajadores como para las familias.

XI. En relación con la cultura corporativa

- h) ¿Cuáles fueron los componentes de la cultura corporativa de Austral Group S.A.A. que permitieron que la estrategia de comunicación interna funcione? ¿Por qué? Por ejemplo: estructura organizacional, valores, talento, entre otros.

Austral cuenta con una cultura corporativa muy sólida y particular donde todos los que trabajamos en ella nos sentimos comprometidos.

Considero que nuestras competencias organizacionales y la apuesta por la innovación han hecho que todos los colaboradores de Austral se pongan la camiseta y apoyemos las estrategias del negocio y las nuevas formas de trabajar.

El trabajo en equipo y la comunicación han sido fundamentales para continuar con los estándares de calidad en todos nuestros procesos. La alta gerencia tiene mucha preocupación por escuchar a todos los colaboradores y a raíz de eso, poder tomar las mejores decisiones.

Definitivamente nuestra política de Calidad y nuestro Código de conducta han hecho que, desde siempre, estemos encaminados hacia un mismo norte.

XII. En relación con las acciones y actividades

- i) ¿Se realizó algún programa o actividad para asegurar la retención del talento durante la pandemia del COVID-19? De ser así, ¿en qué consistió? Por ejemplo: horario flexible, días libres, día libre por cumpleaños, entre otros.

La gran mayoría de los programas con los que Austral cuenta para la retención del talento o el otorgamiento de beneficios han sido implementadas desde antes de

la pandemia, los cuales tienen mucha aceptación en la compañía y son de gran ayuda y satisfacción para los colaboradores.

Sin embargo, hubo algunos detalles que si se han modificado o realizado durante la pandemia pensando más en los colaboradores. Por ejemplo:

- Reconocimiento Cuarentena: Reconocimiento a aquellos colaboradores que, a pesar de los primeros meses de cuarentena, se pusieron la camiseta y fueron a las Plantas a apoyar en las actividades de pre-inicio de temporada con todos los protocolos de seguridad establecidos.
- Olimpiadas: Se realizaron sesiones virtuales de gymkana donde nos dio la oportunidad de participar nos sólo con compañeros de tu sede si no a nivel corporativos. Los colaboradores participaban con sus familias, fueron momentos muy agradables.
- After Office: Se realizaron actividades virtuales after office para los colaboradores y familiares
- Sillas Ergonómicas: a todos los que hacemos trabajo remoto recibimos nuestras sillas ergonómicas en nuestras casas, facilitando las buenas condiciones de trabajo
- Mejoramiento de Instalaciones: En planta se adecuaron las instalaciones a fin de guardar el distanciamiento, entre otros
- Capacitaciones Virtuales: Se explotó la plataforma de capacitaciones virtuales y, además, se realizaron talleres online para los colaboradores.
- Lineamientos de convivencia en Home Office: Se lanzaron estos lineamientos a fin de respetar el horario de trabajo de los colaboradores, no haciendo reuniones ni llamando fuera de tiempo salvo sea una urgencia.

Toda la variedad de beneficios como cumpleaños, días libres, horario de verano, horario de veda, horarios flexibles, premiaciones, entre otros se han mantenido.

- j) ¿Qué acciones aplicaron para fortalecer la relación con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19? ¿Por qué escogieron estas acciones? Por ejemplo: capacitaciones, programas de responsabilidad social, eventos virtuales, entre otros.

Como vimos que al inicio de la pandemia había mucho estrés, decidimos hacer actividades virtuales de integración donde le dimos a los trabajadores ese espacio para divertirse e incluir a sus familias para meterlas dentro de la cultura de la empresa. Así mismo, las capacitaciones virtuales las pueden desarrollar con sus familias también ya que son bastante dinámicas y lúdicas donde todos pueden aprender juntos.

- k) De estas acciones o iniciativas, ¿cuáles fueron propuestas y gestionadas por el área de desarrollo?

Todas las mencionadas anteriormente han sido propuestas del área de Desarrollo de RRHH. Sin embargo, debemos resaltar que cada 15 días tenemos reuniones virtuales de toda la gerencia de RRHH donde exponemos proyectos y, entre todos, mejoramos las propuestas a fin de enriquecer los beneficios y actividades a realizar.

Apéndice 12: Cuestionario Ana María Guzmán

Estimada Ana María,

Te saluda Andrea Villalobos, Bachiller en Comunicaciones de la Universidad San Ignacio de Loyola. El motivo del presente es compartir contigo un cuestionario que forma parte de los instrumentos de investigación de mi Informe de Tesis de Titulación cuyo título es “Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.”.

Todas las preguntas están relacionadas al contexto COVID-19 que se desarrolló en el año 2020, y las respuestas al mismo serán de uso exclusivo para fines académicos.

Agradezco, de antemano, el apoyo.

Andrea Villalobos

XIII. En relación a la gestión del talento

- a) ¿Cuáles considera que han sido los principales retos para la empresa, relacionados a la gestión y retención del talento, desde el inicio de la pandemia, la cuarentena y el desarrollo de esta?

Los principales retos han sido principalmente: la continuidad del negocio, reforzar la sostenibilidad de nuestras operaciones a pesar de la adversidad. Luego la toma de decisión en cuanto al personal vulnerable y no vulnerable, capacitación para estar preparados para el trabajo remoto.

XIV. En relación al liderazgo

- b) ¿Cuál fue la respuesta y reacción de los líderes de la empresa una vez que se dictaminó la cuarentena obligatoria en el país?

Se pusieron al frente de la situación, la comunicación ha sido permanente, esa fue un arma vital para evitar la incertidumbre y continuidad de nuestros procesos.

- c) ¿Cuál fue el rol de los líderes en la gestión de la comunicación interna de la empresa durante la pandemia del COVID-19?

Hubo un staff de comunicaciones que trabajo día y liderando con responsabilidad y proactividad las comunicaciones Covid 19, proponiendo infografías y diseños las cuales nos han permitido mantenernos constantemente comunicados a pesar de la distancia y adversidades. Contribuyeron con la optimización de recursos de manera efectiva, evidenciando capacidad para la superación de obstáculos, logrando impacto en cada una de las piezas de comunicación elaboradas.

XV. En relación a la cultura corporativa

- d) Considerando la trayectoria de Austral, ¿por qué es importante mantener, cuidar y fortalecer su cultura corporativa?

Para la mejora de decisiones y continuar siendo una empresa sostenible.

- e) Teniendo en cuenta el éxito de Austral Group S.A.A., ¿por qué desarrollan programas de responsabilidad social empresarial?

La pesca es una de las principales actividades productivas del país y nuestras operaciones se realizan en plantas de producción ubicadas a lo largo del litoral. Es una actividad que impacta en el medio ambiente y por tanto en la sociedad, por

esto, austral asume su compromiso de mejorar la zona donde se produce, y lo hace a través de programas de responsabilidad social.

- f) ¿Considera que los programas de responsabilidad social empresarial influyen en la gestión del talento?

Por supuesto ya que al ser una empresa responsable, es seria y los postulantes al conocer esto, se inclinan a postular a nuestros procesos atrayendo así la empresa al mejor talento.

XVI. En relación a los canales de comunicación

- g) ¿Cuál fue el canal de comunicación más aplicado por usted con su equipo de trabajo, y en general, por los líderes de cada área o equipo?

Correo electrónico, chats corporativos, Microsoft teams, zoom, Google meet

XVII. En relación a los futuros retos

- h) ¿Cuáles son los retos y desafíos a los que se enfrenta el área de comunicaciones de Austral Group S.A.A. post pandemia?

A la mejora continua de los procesos, uno de ellos la intranet austral y programas virtuales como el de reconocimiento 100% virtual.

Apéndice 13: Entrevista Ursula Ku Orellana

a) ¿Cuáles son los programas de RSE que han realizado este año?

- Programa Tu Futuro: Fundación Forge, debido a todo el tema de la pandemia, muchos jóvenes se quedaron sin trabajo. Jóvenes de bajos recursos que no han accedido a una educación (solo secundaria). Postular para capacitarlos en habilidades técnicas y blandas (call center, apoyo en oficina), en empresas firmes como Sodimac, Saga. Con contrato. 101 becas a jóvenes de Coishco, Chancay, Pisco, Ilo, hijos de trabajadores y tripulantes. Paracas y Callao también.
- Viva Valores, Viva Austral: Programa educativo con 3 colegios en Coishco, se trabaja directamente con los profesores dándole herramientas y estrategias para aplicar en clase. Se hizo de manera virtual. Se trabajó con la ONG Visión Solidaria. Acompañar a los profesores para adaptarse a la nueva tecnología. Disminuir la falta de conocimiento tecnológico.
- Austral Verde: Limpieza de playas, Asociación en Chancay.
- Voluntariado Corporativo: Era un tema más de infraestructura anteriormente, pero esta vez fue con niños de los colegios de Viva Valores. Fue un programa piloto. 20 trabajadores de Coishco asesoraban a los niños en clases online, los llamaban y los ayudaban a entender, los ayudaban a hacer sus tareas, les enseñaban el tema de valores, cuáles son sus derechos, deberes, apoyo emocional, entre otros. Duró 1 mes.
- Creciendo juntos: pescadores artesanales. Formalizaron a 26 pescadores para que tengan todos sus documentos. Convenio con la empresa Bureo: se le venden las redes a un precio más bajo del mercado y ellos lo convierten en materia prima para hacer

otros productos (economía circular) Dinero que ellos ahorran lo invierten en un programa social trabajado por Austral. Se hizo en la Caleta de Coishco, levantamiento de información para ver qué programa se va a trabajar (2020 fue limpieza de playa).

- Filantropía: Donaciones. Se han encargado de recibir solicitudes a través de un comité de la Sociedad Nacional de Pesquería (con las demás empresas), Pesquera Cantabria y Hayduk. Levantamiento de solicitudes, de todo lo que se necesita en Coishco (a la municipalidad, policía, Essalud, MINSA, operación Tayta, etc) dándoles materiales y equipos de bioseguridad, canastas de alimentos, equipos que necesitan. Pescado también para donar. Chancay y Pisco han trabajado con las apros.

- Lo que resalta es que se han realizado más donaciones.

b) ¿En todos los programas se incluye la participación del personal? ¿O cuáles son en los que se les convoca?

Solo en el Voluntariado Corporativo.

c) ¿Se convoca a todo el personal o solo recurren a personal administrativo?
¿Participa personal operativo o tripulantes?

En un voluntariado normal se hace una convocatoria a todos. En esta oportunidad si tenía que tener requisitos, educación técnica para poder darle un alcance a los niños para poder transmitirles la información.

d) ¿Considerarías que este año el personal participó activamente de los programas de RSE?

Se trabajó primero con un piloto en Coishco, y se adicionaron 3 chicas de Sede Central. Se inscribieron varios, pero solo fueron 20.

Limpieza de playas con la gente y también con los trabajadores, con apoyo de la municipalidad.

Apéndice 14: Cuestionario Tania Aguilar

Estimada,

La saluda Andrea Villalobos, Bachiller en Comunicaciones de la USIL. El motivo del presente es compartir con usted un cuestionario que he elaborado como parte de los instrumentos de mi Tesis de Titulación “Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.” Para ello, me gustaría compartir con usted una breve descripción sobre la empresa en estudio, así como explicarle el contexto en el cual se encontraba para posterior a ello, a través de las preguntas, conocer su opinión y recomendaciones respecto a las acciones aplicadas por parte de las áreas encargadas de la comunicación interna de Austral Group S.A.A.

Austral Group S.A.A. es una empresa pesquera, que pertenece al grupo noruego Austevoll Seafood ASA, uno de los más grandes en el mundo. Se dedica a la producción y comercialización de congelados, harina y aceite de pescado; actividades que se realizan a lo largo del litoral peruano contando con plantas en Coishco, Chancay, Pisco e Ilo; y las áreas administrativas centralizadas en Lima y Callao. Actualmente cuentan con más de 1200 trabajadores entre personal administrativo, personal operativo y tripulantes que llega a ser el mayor porcentaje, sobre todo en temporada de pesca. Los perfiles de sus trabajadores son diversos, contando con profesionales de carreras como Ingeniería Pesquera, Ingeniería Industrial, Administradores, Contadores, Abogados, Psicólogos, entre otros en la plana administrativa; en el caso del personal operativo se encuentran perfiles de profesionales de Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Naval, y también profesionales con carreras técnicas relacionados a mantenimiento y producción. Y finalmente, respecto a los tripulantes, suelen ser personas con amplia experiencia en tripulación, navegación y pesca; así como muchos años de experiencia en embarcaciones.

La misión de Austral Group S.A.A. es: “Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos de alta calidad sobre la base de un equipo humano comprometido con la sostenibilidad de los recursos pesqueros a través de una operación eficiente, ambiente y socialmente responsable, en un contexto de creación de valor e innovación.” Y su misión es: “Ser reconocidos como la empresa pesquera líder en la elaboración de productos alimenticios de alta calidad.” Los valores que promueven son el trabajo en equipo, el compromiso, la integridad y la responsabilidad. Y dentro de sus factores de éxito se encuentran ser líderes responsables, ser eficientes y estar preparados.

Con respecto al contexto COVID-19 Austral Group S.A.A. se adelantó a las medidas establecidas por el gobierno, concientizando al personal y tomando la decisión de realizar trabajo remoto unos días antes de la cuarentena obligatoria. Sin embargo, en el mes de abril se inició la temporada de pesca, por lo que, las medidas de seguridad y la comunicación interna de la empresa tuvo que verse reforzada y repotenciada para poder trabajar la contención emocional del personal que estaría trabajando de forma presencial y también demostrando el compromiso con la continuidad de funciones y preparación como empresa para poder afrontar una situación como lo es una pandemia.

A continuación, encontrará 12 preguntas relacionadas a diferentes factores y componentes de la comunicación interna; cuyo objetivo es conocer su perspectiva y sugerencias respecto a lo expuesto.

Agradezco, de antemano, el apoyo brindado.

Andrea Villalobos Tori

Cuestionario

En relación a los canales de comunicación

Austral Group S.A.A. decidió apoyarse de los canales de comunicación digitales para tener una comunicación más cercana y precisa con el personal; sin embargo, no dejaron de lado los canales tradicionales, ya que, por la temporada de pesca algunas personas tuvieron que ir a trabajar de manera presencial.

Con respecto a los canales digitales, los que se usaron con mayor frecuencia fueron el correo electrónico y el whatsapp, donde se encontraban cada uno de los gerentes y superintendentes incluyendo a la Gerente General. Incluso, es ella quien respondía directamente las inquietudes del personal, sobre todo, de los tripulantes. Y con respecto a los canales tradicionales, los murales de las plantas fueron reemplazados por televisores y de igual manera, se imprimieron afiches y banners con las medidas de seguridad a tomar en cuenta y se colocaron alrededor de las plantas y puertos.

- ¿Considera usted que los medios empleados por Austral Group S.A.A., permiten una comunicación bidireccional? ¿Por qué?

Considero que sí permiten una comunicación bidireccional. En cuanto a estos dos canales, destaco el uso del whatsapp, hoy más que nunca se ha convertido en un medio muy importante para la comunicación en la empresa. Permite una respuesta rápida, hasta diría que permite llegar a una horizontalidad que antes no había, en la cual muchos colaboradores no tenían una comunicación directa con los principales líderes, sino que solo se comunicaban con sus jefes directos.

El correo electrónico es útil, pero solo para el personal administrativo.

- ¿Cuál sería su recomendación respecto a los canales de comunicación que debió o no emplear Austral Group S.A.A. para comunicarse considerando los perfiles expuestos anteriormente?
- En el caso de flota, que cuando están en altamar no cuentan con señal de celular, sugeriría el uso de la radio de la embarcación como canal de comunicación, no solo de coordinaciones de pesca, sino para transmitir mensajes de la empresa. El personal de flota, por la naturaleza de su trabajo, es muchas veces dejado de lado en las comunicaciones.

- Me parece interesante digitalizar los periódicos murales de las plantas, eso ayuda mucho a que la comunicación llegue más rápido y sea más dinámica.
- Para flota también se podrían hacer boletines que se les entreguen al inicio de la temporada o cuando lleguen a puerto para dejar la pesca y recoger alimentos e insumos. Esto se podría usar bastante bien para los consejos de prevención.

En relación a las estrategias de comunicación interna

La estrategia de comunicación interna de Austral Group S.A.A. se centró en la contención emocional producto de los sucesos relacionados al COVID-19. En esta oportunidad, lo que buscan era comunicar que es una empresa sólida y que no iba a dejar solos a sus trabajadores en ningún momento. La participación de la plana gerencial fue de gran ayuda porque tomaron las riendas de la comunicación a través de distintos formatos (videos, actividades, saludos, entre otros) que permitieron llegar de mejor manera a todos los trabajadores.

Adicional a ello, una vez culminada la etapa de concientización por parte de la plana gerencial, recursos humanos y comunicación interna; se dio la posta a los trabajadores para que sean ellos mismos quienes informen a sus compañeros sobre las medidas de seguridad en sus labores y en casa. Es por ello que, se creó la campaña “Se el influencer de Austral” que consistía en realizar un video en Tik Tok mostrando las medidas de seguridad personales que cada uno de los trabajadores había tomado. El objetivo era tener un ganador por planta y se logró, ya que, participaron 20 personas teniendo en total 4 ganadores.

- ¿Considera usted que la estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A. fue una buena idea? ¿Por qué?

Si bien la contención emocional fue importante, sobre todo en un contexto de incertidumbre como el que vivimos, considero que lo primordial era la prevención. La mejor manera de demostrarle a los colaboradores que estás ahí para ellos y que te

importan es a través de acciones como: Consejos de cuidado, charlas médicas, medidas de prevención, protocolos, EPPs, etc. Más aún cuando es una empresa donde se procesa alimentos y cuentas con un número alto de colaboradores por sede. El tema emocional se trabaja también, pero a mi parecer el foco debió ser la prevención.

- ¿Considera usted que el objetivo central de la estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A., de enfocarse principalmente en la contención emocional, fue lo más adecuado para una empresa de ese rubro? ¿Por qué?

A mi parecer no fue lo adecuado, por lo expuesto en la respuesta anterior. Considero que es importante el soporte emocional, no solo a los colaboradores y sus familias, pero lo primordial, a mi parecer, debió ser la prevención, luego la información sobre la situación tanto del país como de la empresa, y las medidas a tomar, y luego la contención emocional. No hablo en orden cronológico, sino en orden de importancia. Lo primordial era salvar vidas y eso es a través del enfoque en prevención. Lo segundo, la seguridad en que no perderían el trabajo, y eso decanta en la parte emocional también. Y tercero el soporte emocional.

- Con respecto a la campaña “Se el Influencer de Austral” ¿considera que fue una buena estrategia como respuesta a la pandemia del COVID-19 y que podría replicarse en un contexto diferente?

La campaña me parece interesante, sin embargo, la poca acogida (20 participantes) me hace pensar que quizás no hubo un conocimiento profundo sobre los colaboradores, las redes que manejaban, la personalidad o estilo. He realizado retos así en la empresa retail en la cual trabajo y funcionan, pero el personal de ventas es, digamos, diferente, por su mismo trabajo. En una planta pesquera (donde también laboré) no estoy segura de haber tenido la misma acogida.

Igual no lo descarto, es cuestión de acostumbrar a los colaboradores a un nuevo estilo.

Sí considero que retos así se pueden aplicar en otros contextos.

En relación a las actividades

Austral Group S.A.A. suele tener muchas actividades a lo largo del año donde motiva al personal a involucrarse y generar un mayor relacionamiento entre ellos. Una de las actividades principales es la Fiesta por el Día del Pescador, donde se le brinda un homenaje a una de las fuerzas más importantes del talento humano de la empresa. En esta oportunidad, unas semanas antes de darse esta celebración, uno de los tripulantes falleció producto del COVID-19 y se generó mucha preocupación entre todos sus compañeros. Para ello Austral adoptó la estrategia de a través de presentes y reconocimientos, hacer notar a los tripulantes que eran una parte importante del equipo y que estaban comprometidos con su cuidado. Adicional a ello, para demostrar el compromiso con la familia del colaborador fallecido, se contrató a su hijo para que realice un concierto virtual y se pueda celebrar esta fecha tan importante. Esto generó una contención emocional importante y los problemas e inquietudes de los tripulantes cesaron, adicional a ello, recalcaron sentir que estaban rindiendo homenaje a sus compañeros. También hay que recalcar que la asistencia al evento virtual fue masiva, no solo contando con la participación de tripulantes sino de sus familias y también personal administrativo y operativo.

- ¿Considera usted que la estrategia adoptada por Austral Group S.A.A. fue una acción eficiente para la contención emocional producto del lamentable suceso? ¿Por qué?

Sí, considero que es un gesto que la gente debe haber valorado bastante, la pérdida de un compañero de trabajo afecta al grupo y ver que hay una muestra de respeto hacia él y apoyo a su familia es un muy buen mensaje hacia el resto.

- ¿Qué otra acción hubiera sugerido para lograr una respuesta de esta magnitud?

Apenas sucedió el fallecimiento del colaborador, hubiera celebrado una misa exclusiva para el personal de la empresa y sus familias, para pedir por el compañero fallecido y por la salud del personal de Austral. Eso genera también mucho impacto y empatía. El lado espiritual también es importante.

- Adicional a la actividad por la Fiesta del Día del Pescador, Austral Group S.A.A. continuó realizando sus actividades habituales como Halloween, Día de la Canción Criolla, Navidad, Bingo, entre otros; teniendo un 60% de participación del personal y un 90% cuando se realizaba de manera semipresencial con el personal que se encontraba en planta y con entrega de presentes a los asistentes. ¿Considera que realizar este tipo de eventos contribuye con el relacionamiento de los trabajadores con la empresa, o pudieron recurrir a otro tipo de actividades por tratarse de un contexto COVID-19?

Considero que, si bien estamos en una época complicada, no podemos quedarnos sumergidos en la preocupación y en el lamento. El personal necesita distraerse, relacionarse, integrarse. La empresa debe tratar en lo posible de mejorar la experiencia de los colaboradores y tratar de generar la misma emoción e impacto en estos escenarios virtuales.

- Considerando que se vivió una pandemia, Austral mantuvo las capacitaciones a su personal de manera sostenible. Estas capacitaciones suelen ser en temas técnicos, de seguridad, concientización y actualización de conocimientos. ¿Cree usted que esto demuestra la preocupación y compromiso de la empresa hacia sus colaboradores? ¿Por qué?

Sí, porque la empresa debe continuar, y para ellos es importante saber que siguen trabajando y preparándose, esto les da el mensaje de que las cosas continúan y que

seguirán trabajando. Si no se dieran estas capacitaciones, generaría mucha incertidumbre en los colaboradores sobre el futuro de la empresa.

En relación a Responsabilidad Social Empresarial

Austral Group S.A.A. se caracteriza por ser una empresa sostenible no solo en sus actividades sino también demostrando compromiso con las comunidades en las cuales interviene. Austral cuenta con plantas a lo largo del litoral peruano, por lo que, siempre trata de realizar programas de Responsabilidad Social que signifiquen un valor agregado para la población en general de lugares como Coishco, Ilo, Pisco, entre otros. Comparto links donde se pueden observar los programas de RSE realizados por la empresa.

Gestión Social: <http://www.austral.com.pe/es/gestion-social>

Gestión Ambiental: <http://www.austral.com.pe/es/gestion-ambiental>

- ¿Considera usted que los programas de educación para la población sea un programa adecuado para Austral Group S.A.A. considerando la naturaleza de sus actividades?

Sí, porque están apoyando las necesidades primordiales de la población, y tomando en cuenta que las familias e hijos de los colaboradores pertenecen a esas comunidades, impacta directamente también en ellos. Como empresa se puede elegir cuáles son los focos en el apoyo a las comunidades. Educación suele ser una preocupación permanente en las comunidades.

- Austral Group S.A.A. suele involucrar a sus colaboradores en los programas de RSE, por ejemplo, en los relacionados a educación trata de que sean los trabajadores quienes se relacionen con el público objetivo y quienes brinden las clases o dirijan las actividades. ¿Considera que esta estrategia de Austral Group S.A.A. es oportuna para fortalecer el relacionamiento con sus colaboradores? ¿Por qué?

Involucrar a los colaboradores en proyectos sociales, a mi parecer, suma mucho, da un sentido de propósito y de orgullo por la empresa, además logra que los colaboradores se relacionen entre ellos, con la comunidad, que demuestren sus habilidades y conocimientos, etc. Es un ganar - ganar.

- ¿Qué otros programas sugeriría que Austral Group S.A.A. incluya en su Responsabilidad Social Empresarial?

Considero que, al ser una empresa pesquera, y que también cuenta con pesca de consumo humano, y que el Omega 3 es un gran alimento, podría hacer programas orientados a combatir la desnutrición y la anemia, y si ya está involucrado con instituciones educativas y cuenta con programas de educación, esto puede sumar a lo que tienen ya armado.

Apéndice 15: Cuestionario Marco Estacio

Estimado,

Lo saluda Andrea Villalobos, Bachiller en Comunicaciones de la USIL. El motivo del presente es compartir con usted un cuestionario que he elaborado como parte de los instrumentos de mi Tesis de Titulación “Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.” Para ello, me gustaría compartir con usted una breve descripción sobre la empresa en estudio, así como explicarle el contexto en el cual se encontraba para posterior a ello, a través de las preguntas, conocer su opinión y recomendaciones respecto a las acciones aplicadas por parte de las áreas encargadas de la comunicación interna de Austral Group S.A.A.

Austral Group S.A.A. es una empresa pesquera, que pertenece al grupo noruego Austevoll Seafood ASA, uno de los más grandes en el mundo. Se dedica a la producción y

comercialización de congelados, harina y aceite de pescado; actividades que se realizan a lo largo del litoral peruano contando con plantas en Coishco, Chancay, Pisco e Ilo; y las áreas administrativas centralizadas en Lima y Callao. Actualmente cuentan con más de 1200 trabajadores entre personal administrativo, personal operativo y tripulantes que llega a ser el mayor porcentaje, sobre todo en temporada de pesca. Los perfiles de sus trabajadores son diversos, contando con profesionales de carreras como Ingeniería Pesquera, Ingeniería Industrial, Administradores, Contadores, Abogados, Psicólogos, entre otros en la plana administrativa; en el caso del personal operativo se encuentran perfiles de profesionales de Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Naval, y también profesionales con carreras técnicas relacionados a mantenimiento y producción. Y finalmente, respecto a los tripulantes, suelen ser personas con amplia experiencia en tripulación, navegación y pesca; así como muchos años de experiencia en embarcaciones.

La misión de Austral Group S.A.A. es: “Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos de alta calidad sobre la base de un equipo humano comprometido con la sostenibilidad de los recursos pesqueros a través de una operación eficiente, ambiente y socialmente responsable, en un contexto de creación de valor e innovación.” Y su misión es: “Ser reconocidos como la empresa pesquera líder en la elaboración de productos alimenticios de alta calidad.” Los valores que promueven son el trabajo en equipo, el compromiso, la integridad y la responsabilidad. Y dentro de sus factores de éxito se encuentran ser líderes responsables, ser eficientes y estar preparados.

Con respecto al contexto COVID-19 Austral Group S.A.A. se adelantó a las medidas establecidas por el gobierno, concientizando al personal y tomando la decisión de realizar trabajo remoto unos días antes de la cuarentena obligatoria. Sin embargo, en el mes de abril se inició la temporada de pesca, por lo que, las medidas de seguridad y la comunicación interna de la empresa tuvo que verse reforzada y repotenciada para poder trabajar la contención

emocional del personal que estaría trabajando de forma presencial y también demostrando el compromiso con la continuidad de funciones y preparación como empresa para poder afrontar una situación como lo es una pandemia.

A continuación, encontrará 12 preguntas relacionadas a diferentes factores y componentes de la comunicación interna; cuyo objetivo es conocer su perspectiva y sugerencias respecto a lo expuesto.

Agradezco, de antemano, el apoyo brindado.

Andrea Villalobos Tori

Cuestionario

En relación a los canales de comunicación

Austral Group S.A.A. decidió apoyarse de los canales de comunicación digitales para tener una comunicación más cercana y precisa con el personal; sin embargo, no dejaron de lado los canales tradicionales, ya que, por la temporada de pesca algunas personas tuvieron que ir a trabajar de manera presencial.

Con respecto a los canales digitales, los que se usaron con mayor frecuencia fueron el correo electrónico y el whatsapp, donde se encontraban cada uno de los gerentes y superintendentes incluyendo a la Gerente General. Incluso, es ella quien respondía directamente las inquietudes del personal, sobre todo, de los tripulantes. Y con respecto a los canales tradicionales, los murales de las plantas fueron reemplazados por televisores y de igual manera, se imprimieron afiches y banners con las medidas de seguridad a tomar en cuenta y se colocaron alrededor de las plantas y puertos.

- ¿Considera usted que los medios empleados por Austral Group S.A.A., permiten una comunicación bidireccional? ¿Por qué?

En base a lo que se indica en el texto, austral reforzó sus canales de comunicaciones con digitalización. Si bien, fue parte del contexto como el resto de las compañías, estos canales no tienen un enfoque bidireccional. El único canal que podría generar interacción sería WhatsApp, pero siempre y cuando se gestione el contenido que se retorna. De lo contrario, sería solo un difusor de información.

- ¿Cuál sería su recomendación respecto a los canales de comunicación que debió o no emplear Austral Group S.A.A. para comunicarse considerando los perfiles expuestos anteriormente?

Considero que la generación de espacios abiertos de diálogo, por ejemplo, espacios de escucha vía zoom con los directivos, inclusive presencial en el caso del personal de operaciones que asistía a su centro de trabajo. Estos son espacios que reducen mucho la incertidumbre y generan confianza con los líderes.

En relación a las estrategias de comunicación interna

La estrategia de comunicación interna de Austral Group S.A.A. se centró en la contención emocional producto de los sucesos relacionados al COVID-19. En esta oportunidad, lo que buscan era comunicar que es una empresa sólida y que no iba a dejar solos a sus trabajadores en ningún momento. La participación de la plana gerencial fue de gran ayuda porque tomaron las riendas de la comunicación a través de distintos formatos (videos, actividades, saludos, entre otros) que permitieron llegar de mejor manera a todos los trabajadores.

Adicional a ello, una vez culminada la etapa de concientización por parte de la plana gerencial, recursos humanos y comunicación interna; se dio la posta a los trabajadores para que sean ellos mismos quienes informen a sus compañeros sobre las medidas de seguridad en

sus labores y en casa. Es por ello que, se creó la campaña “Se el influencer de Austral” que consistía en realizar un video en Tik Tok mostrando las medidas de seguridad personales que cada uno de los trabajadores había tomado. El objetivo era tener un ganador por planta y se logró, ya que, participaron 20 personas teniendo en total 4 ganadores.

- ¿Considera usted que la estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A. fue una buena idea? ¿Por qué?

Si considero que fue una buena idea. La comunicación entre el mismo personal siempre genera empatía y cercanía. Sin embargo, a mi parecer, los resultados pudieron ser mejores, una mayor participación de los equipos, tal vez con un premio más agresivo.

- ¿Considera usted que el objetivo central de la estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A., de enfocarse principalmente en la contención emocional, fue lo más adecuado para una empresa de ese rubro? ¿Por qué?

Si, uno de los mayores problemas dentro de la pandemia, fue el tema de motivación. Acompañarlos en este proceso fue clave dentro de las organizaciones.

- Con respecto a la campaña “Se el Influencer de Austral” ¿considera que fue una buena estrategia como respuesta a la pandemia del COVID-19 y que podría replicarse en un contexto diferente?

Habría que tener cuidado en la estrategia. Ya que el concepto de influencer tiene una connotación externa, y normalmente en las compañías, solo hay algunos voceros autorizados para hablar en nombre de la compañía. Si se delimita muy bien que es de ámbito interno, creo que es una idea interesante.

En relación a las actividades

Austral Group S.A.A. suele tener muchas actividades a lo largo del año donde motiva al personal a involucrarse y generar un mayor relacionamiento entre ellos. Una de las actividades principales es la Fiesta por el Día del Pescador, donde se le brinda un homenaje a una de las fuerzas más importantes del talento humano de la empresa. En esta oportunidad, unas semanas antes de darse esta celebración, uno de los tripulantes falleció producto del COVID-19 y se generó mucha preocupación entre todos sus compañeros. Para ello Austral adoptó la estrategia de a través de presentes y reconocimientos, hacer notar a los tripulantes que eran una parte importante del equipo y que estaban comprometidos con su cuidado. Adicional a ello, para demostrar el compromiso con la familia del colaborador fallecido, se contrató a su hijo para que realice un concierto virtual y se pueda celebrar esta fecha tan importante. Esto generó una contención emocional importante y los problemas e inquietudes de los tripulantes cesaron, adicional a ello, recalcaron sentir que estaban rindiendo homenaje a sus compañeros. También recalcar que la asistencia al evento virtual fue masiva, no solo contando con la participación de tripulantes sino de sus familias y también personal administrativo y operativo.

- ¿Considera usted que la estrategia adoptada por Austral Group S.A.A. fue una acción eficiente para la contención emocional producto del lamentable suceso? ¿Por qué?

Me pareció una estrategia sensata, incorporar a los colaboradores y sus familias generan sentido de pertenencia. Esto se ratifica por el aforo que se menciona tuvo y la participación de los miembros de la organización.

- ¿Qué otra acción hubiera sugerido para lograr una respuesta de esta magnitud?

Tal vez una misa de honras, más un video de agradecimiento al colaborador en pleno evento.

- Adicional a la actividad por la Fiesta del Día del Pescador, Austral Group S.A.A. continuó realizando sus actividades habituales como Halloween, Día de la Canción

Criolla, Navidad, Bingo, entre otros; teniendo un 60% de participación del personal y un 90% cuando se realizaba de manera semipresencial con el personal que se encontraba en planta y con entrega de presentes a los asistentes. ¿Considera que realizar este tipo de eventos contribuye con el relacionamiento de los trabajadores con la empresa, o pudieron recurrir a otro tipo de actividades por tratarse de un contexto COVID-19?

Estas son actividades muy valoradas por el colaborador. Sin embargo, creo que puede generar cierta percepción de desconexión de la compañía con la realidad, lo cual a su vez puede promover lejanía y falta de empatía en un contexto tan complicado para los peruanos.

- Considerando que se vivió una pandemia, Austral mantuvo las capacitaciones a su personal de manera sostenible. Estas capacitaciones suelen ser en temas técnicos, de seguridad, concientización y actualización de conocimientos. ¿Cree usted que esto demuestra la preocupación y compromiso de la empresa hacia sus colaboradores? ¿Por qué?

Si, las capacitaciones son importantes para realizar bien su trabajo, más aún en momento donde a veces por la coyuntura, se puede perder concentración en el trabajo.

En relación a Responsabilidad Social Empresarial

Austral Group S.A.A. se caracteriza por ser una empresa sostenible no solo en sus actividades sino también demostrando compromiso con las comunidades en las cuales interviene. Austral cuenta con plantas a lo largo del litoral peruano, por lo que, siempre trata de realizar programas de Responsabilidad Social que signifiquen un valor agregado para la población en general de lugares como Coishco, Ilo, Pisco, entre otros. Comparto links donde se pueden observar los programas de RSE realizados por la empresa.

Gestión Social: <http://www.austral.com.pe/es/gestion-social>

Gestión Ambiental: <http://www.austral.com.pe/es/gestion-ambiental>

- ¿Considera usted que los programas de educación para la población sea un programa adecuado para Austral Group S.A.A. considerando la naturaleza de sus actividades?

El trabajar con la comunidad es esencial para el desarrollo de la compañía. Una organización no prospera si su entorno no lo hace, y la educación es elemento clave de desarrollo. En mi opinión, si considero que es adecuado.

- Austral Group S.A.A. suele involucrar a sus colaboradores en los programas de RSE, por ejemplo, en los relacionados a educación trata de que sean los trabajadores quienes se relacionen con el público objetivo y quienes brinden las clases o dirijan las actividades. ¿Considera que esta estrategia de Austral Group S.A.A. es oportuna para fortalecer el relacionamiento con sus colaboradores? ¿Por qué?

De todas maneras. Hacer partícipe a los colaboradores de voluntariados, genera un lazo mucho más profundo con la organización, ya que conecta con los valores y propósitos de vida de las mismas personas. Estas actividades generan confianza y orgullo en el colaborador por la trascendencia de la organización.

- ¿Qué otros programas sugeriría que Austral Group S.A.A. incluya en su Responsabilidad Social Empresarial?

Actividades sobre consumo de pescado a la población, que está alineado a su core de negocio y se relaciona con uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, Hambre Cero.

Apéndice 16: Cuestionario Jaime Alfaro

Estimado,

Lo saluda Andrea Villalobos, Bachiller en Comunicaciones de la USIL. El motivo del presente es compartir con usted un cuestionario que he elaborado como parte de los instrumentos de mi Tesis de Titulación “Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Caso: Austral Group S.A.A.” Para ello, me gustaría compartir con usted una breve descripción sobre la empresa en estudio, así como explicarle el contexto en el cual se encontraba para posterior a ello, a través de las preguntas, conocer su opinión y recomendaciones respecto a las acciones aplicadas por parte de las áreas encargadas de la comunicación interna de Austral Group S.A.A.

Austral Group S.A.A. es una empresa pesquera, que pertenece al grupo noruego Austevoll Seafood ASA, uno de los más grandes en el mundo. Se dedica a la producción y comercialización de congelados, harina y aceite de pescado; actividades que se realizan a lo largo del litoral peruano contando con plantas en Coishco, Chancay, Pisco e Ilo; y las áreas administrativas centralizadas en Lima y Callao. Actualmente cuentan con más de 1200 trabajadores entre personal administrativo, personal operativo y tripulantes que llega a ser el mayor porcentaje, sobre todo en temporada de pesca. Los perfiles de sus trabajadores son diversos, contando con profesionales de carreras como Ingeniería Pesquera, Ingeniería Industrial, Administradores, Contadores, Abogados, Psicólogos, entre otros en la plana administrativa; en el caso del personal operativo se encuentran perfiles de profesionales de Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Naval, y también profesionales con carreras técnicas relacionados a mantenimiento y producción. Y finalmente, respecto a los tripulantes, suelen ser personas con amplia experiencia en tripulación, navegación y pesca; así como muchos años de experiencia en embarcaciones.

La misión de Austral Group S.A.A. es: “Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos de alta calidad sobre la base de un equipo humano comprometido con la sostenibilidad de los recursos pesqueros a través de una operación eficiente, ambiente y socialmente responsable, en un contexto de creación de valor e innovación.” Y su misión es: “Ser reconocidos como la empresa pesquera líder en la elaboración de productos alimenticios de alta calidad.” Los valores que promueven son el trabajo en equipo, el compromiso, la integridad y la responsabilidad. Y dentro de sus factores de éxito se encuentran ser líderes responsables, ser eficientes y estar preparados.

Con respecto al contexto COVID-19 Austral Group S.A.A. se adelantó a las medidas establecidas por el gobierno, concientizando al personal y tomando la decisión de realizar trabajo remoto unos días antes de la cuarentena obligatoria. Sin embargo, en el mes de abril se

inició la temporada de pesca, por lo que, las medidas de seguridad y la comunicación interna de la empresa tuvo que verse reforzada y repotenciada para poder trabajar la contención emocional del personal que estaría trabajando de forma presencial y también demostrando el compromiso con la continuidad de funciones y preparación como empresa para poder afrontar una situación como lo es una pandemia.

A continuación, encontrará 12 preguntas relacionadas a diferentes factores y componentes de la comunicación interna; cuyo objetivo es conocer su perspectiva y sugerencias respecto a lo expuesto.

Agradezco, de antemano, el apoyo brindado.

Andrea Villalobos Tori

Cuestionario

En relación a los canales de comunicación

Austral Group S.A.A. decidió apoyarse de los canales de comunicación digitales para tener una comunicación más cercana y precisa con el personal; sin embargo, no dejaron de lado los canales tradicionales, ya que, por la temporada de pesca algunas personas tuvieron que ir a trabajar de manera presencial.

Con respecto a los canales digitales, los que se usaron con mayor frecuencia fueron el correo electrónico y el whatsapp, donde se encontraban cada uno de los gerentes y superintendentes incluyendo a la Gerente General. Incluso, es ella quien respondía directamente las inquietudes del personal, sobre todo, de los tripulantes. Y con respecto a los canales tradicionales, los murales de las plantas fueron reemplazados por televisores y de

igual manera, se imprimieron afiches y banners con las medidas de seguridad a tomar en cuenta y se colocaron alrededor de las plantas y puertos.

- ¿Considera usted que los medios empleados por Austral Group S.A.A., permiten una comunicación bidireccional? ¿Por qué?

En su gran mayoría utiliza medios “informativos” a excepción del correo electrónico y whatsapp donde la comunicación sí podría considerarse bidireccional en tanto se pueden generar conversaciones, siempre y cuando sea un proceso donde prime la escucha al trabajador. En dichos canales la empresa muestra una clara intención de ampliar el espectro comunicacional con sus colaboradores y tener un espacio que pueda emplearse durante las 24 horas del día para también escuchar preguntas o sugerencias.

Si el whatsapp y correo son dinámicos, es decir, todo aquello que se pregunte o comente tenga respuesta rápida y se puedan percibir acciones concretas sobre aquello que hemos sabido escuchar, estos canales ganarán posicionamiento y por ende los trabajadores tendrán confianza de conectarse con la organización a través de ellos.

Es importante que estos canales, además, te permitan medirlos por cantidad de llamadas, temas más recurrentes, trabajadores con más consultas, temas resueltos, etc., y así tengas una mayor gestión de los mismos.

- ¿Cuál sería su recomendación respecto a los canales de comunicación que debió o no emplear Austral Group S.A.A. para comunicarse considerando los perfiles expuestos anteriormente?

Es importante mencionar que cada canal elegido se basa en la propia experiencia y cultura que tiene la organización. En ese sentido no podría calificar o descalificar un canal en tanto desconozco la cultura organizacional de dicha empresa.

Algunas ideas que pudiera mencionar sin conocer a profundidad la realidad de la organización, sería el abrir, por ejemplo, líneas telefónicas gratuitas donde los trabajadores y sus familias puedan comunicarse para hacer consultas, también es una forma de impulsar y gestionar la escucha. El mensaje hacia la organización es claro: “me importas y quiero escucharte en todo momento”.

Asimismo, se podría contemplar la posibilidad de lanzar una red social interna donde el personal pueda mostrar su trabajo, sus acciones, pero también la empresa comparta información. Como lo comenté al inicio, eso va a depender de la cultura organizacional de la empresa.

Algunas empresas a través de una red social interna han logrado el reto de convertirse en comunidad, es decir, espacios de encuentro y comunicación donde se origina conversaciones trascendentes entre empresa – empleado y empleado – empleado, es decir, todos compartiendo, colaborando y difundiendo novedades que ocurren en su área o zona geográfica.

En relación a las estrategias de comunicación interna

La estrategia de comunicación interna de Austral Group S.A.A. se centró en la contención emocional producto de los sucesos relacionados al COVID-19. En esta oportunidad, lo que buscan era comunicar que es una empresa sólida y que no iba a dejar solos a sus trabajadores en ningún momento. La participación de la plana gerencial fue de gran ayuda porque tomaron las riendas de la comunicación a través de distintos formatos (videos, actividades, saludos, entre otros) que permitieron llegar de mejor manera a todos los trabajadores.

Adicional a ello, una vez culminada la etapa de concientización por parte de la plana gerencial, recursos humanos y comunicación interna; se dio la posta a los trabajadores para que sean ellos mismos quienes informen a sus compañeros sobre las medidas de seguridad en

sus labores y en casa. Es por ello que, se creó la campaña “Se el influencer de Austral” que consistía en realizar un video en Tik Tok mostrando las medidas de seguridad personales que cada uno de los trabajadores había tomado. El objetivo era tener un ganador por planta y se logró, ya que, participaron 20 personas teniendo en total 4 ganadores.

- ¿Considera usted que la estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A. fue una buena idea? ¿Por qué?

Sí, porque la empresa tomó la iniciativa y se convirtió en el principal generador y emisor de información con activa participación de los líderes. Con ello marcan el ritmo de lo que la empresa necesita comunicacionalmente e instan a que los trabajadores también se puedan convertir, a corto plazo, en protagonistas y emisores lo que da oportunidad a que el trabajador pueda comunicar experiencias, casos o situaciones que también les pueden pasar a sus compañeros.

- ¿Considera usted que el objetivo central de la estrategia de comunicación de Austral Group S.A.A., de enfocarse principalmente en la contención emocional, fue lo más adecuado para una empresa de ese rubro? ¿Por qué?

Sí, porque esta situación nos enfrentó a situaciones difíciles e inesperadas que han afectado a muchos de manera emocional. La incertidumbre ha sido muy alta y ello genera estrés a todo nivel tanto para los que se van, lamentablemente, de la empresa como para los que se quedan ante situaciones de mayor carga laboral o el hecho de pensar que puede ser el siguiente en la lista de salientes.

Es ahí cuando más las empresas deben conectarse con el trabajador, saber incluso como despedir brindándole el máximo apoyo al trabajador y saber comunicarlo a la interna es muy importante.

Hoy en día el apoyo emocional es muy importante para que los trabajadores puedan seguir concentrados en sus labores y la productividad no decaiga.

- Con respecto a la campaña “Se el Influencer de Austral” ¿considera que fue una buena estrategia como respuesta a la pandemia del COVID-19 y que podría replicarse en un contexto diferente?

Sí. El insertar a los empleados en ser los protagonistas de la comunicación es una forma de solidificar una cultura abierta y de confianza. Consideremos además que entre pares también nos escuchamos más y somos propensos a colaborar más. Los buenos ejemplos que se compartan de trabajadores pueden inspirar a otros. Aquí el reto es que el trabajador se convierta en un buen comunicador, que descubramos quienes van teniendo ese perfil, los que les gusta compartir y colaborar, para tenerlos como aliados estratégicos de la comunicación. Aquí también es importante identificar quiénes tienen un papel de líder (no formal) y quien tiene influencia positiva en los demás, es decir, a quien todos lo escuchan.

En relación a las actividades

Austral Group S.A.A. suele tener muchas actividades a lo largo del año donde motiva al personal a involucrarse y generar un mayor relacionamiento entre ellos. Una de las actividades principales es la Fiesta por el Día del Pescador, donde se le brinda un homenaje a una de las fuerzas más importantes del talento humano de la empresa. En esta oportunidad, unas semanas antes de darse esta celebración, uno de los tripulantes falleció producto del COVID-19 y se generó mucha preocupación entre todos sus compañeros. Para ello Austral adoptó la estrategia de a través de presentes y reconocimientos, hacer notar a los tripulantes que eran una parte importante del equipo y que estaban comprometidos con su cuidado. Adicional a ello, para demostrar el compromiso con la familia del colaborador fallecido, se

contrató a su hijo para que realice un concierto virtual y se pueda celebrar esta fecha tan importante. Esto generó una contención emocional importante y los problemas e inquietudes de los tripulantes cesaron, adicional a ello, recalcaron sentir que estaban rindiendo homenaje a sus compañeros. También recalcar que la asistencia al evento virtual fue masiva, no solo contando con la participación de tripulantes sino de sus familias y también personal administrativo y operativo.

- ¿Considera usted que la estrategia adoptada por Austral Group S.A.A. fue una acción eficiente para la contención emocional producto del lamentable suceso? ¿Por qué?

Sí, porque el mensaje es que no se abandona en los malos momentos al personal ni a sus familias, sino que el apoyo es concreto y además palpable en el sentido que, además, todos en la organización lo pueden experimentar a través de un evento abierto. Ello genera, más allá de la situación, confianza.

- ¿Qué otra acción hubiera sugerido para lograr una respuesta de esta magnitud?
 - ✓ La entrega de una placa recordatoria a la familia
 - ✓ Realizar un vídeo homenaje al trabajador fallecido con fotos de sus diversas etapas o momentos en la empresa y familia.
- Adicional a la actividad por la Fiesta del Día del Pescador, Austral Group S.A.A. continuó realizando sus actividades habituales como Halloween, Día de la Canción Criolla, Navidad, Bingo, entre otros; teniendo un 60% de participación del personal y un 90% cuando se realizaba de manera semipresencial con el personal que se encontraba en planta y con entrega de presentes a los asistentes. ¿Considera que realizar este tipo de eventos contribuye con el relacionamiento de los trabajadores con la empresa, o pudieron recurrir a otro tipo de actividades por tratarse de un contexto COVID-19?

Estas actividades funcionan bien en medio de un clima laboral estable, de confianza y en el que el trabajador siente que también es escuchado, es decir, donde la comunicación fluye. Cuando existe ello hay mayor probabilidad que quieran ser partícipes de diversas actividades e incluso es propenso a proponer ideas e iniciativas de mejora.

Hoy en plena pandemia es importante dosificar y si bien es cierto el nivel de concurrencia a las actividades de manera presencial era alto esto no quiere decir que vayamos a tener los mismos resultados de manera virtual. En ese sentido es importante seleccionar una determinada cantidad de celebraciones y aquellas que hagamos darle un sentido de importancia en cuanto a dinámica y participación. Por ejemplo, es un momento de encuentro con los líderes y además un momento de distensión para todos.

- Considerando que se vivió una pandemia, Austral mantuvo las capacitaciones a su personal de manera sostenible. Estas capacitaciones suelen ser en temas técnicos, de seguridad, concientización y actualización de conocimientos. ¿Cree usted que esto demuestra la preocupación y compromiso de la empresa hacia sus colaboradores? ¿Por qué?

Las capacitaciones son importantes en todo momento o situación porque ello es una herramienta para que el trabajador pueda hacer mejor su trabajo, y es una manera de comunicarle lo importante que él es para la organización (me importa tu formación y futuro). En la actual coyuntura que vivimos las capacitaciones son aún mucho más importantes. Lo que habría que ver es si existen niveles de reconocimiento para los mejores alumnos y/o si se identifica a los que tienen perfil para hacer línea de carrera de acuerdo con su desempeño académico y profesional. ¿Cómo incentivamos a que la

gente quiera capacitarse? ¿Es de manera obligatoria o la gente busca capacitarse porque sienten que hay una importante oportunidad de seguir creciendo dentro de la organización?

En relación a Responsabilidad Social Empresarial

Austral Group S.A.A. se caracteriza por ser una empresa sostenible no solo en sus actividades sino también demostrando compromiso con las comunidades en las cuales interviene. Austral cuenta con plantas a lo largo del litoral peruano, por lo que, siempre trata de realizar programas de Responsabilidad Social que signifiquen un valor agregado para la población en general de lugares como Coishco, Ilo, Pisco, entre otros. Comparto links donde se pueden observar los programas de RSE realizados por la empresa.

Gestión Social: <http://www.austral.com.pe/es/gestion-social>

Gestión Ambiental: <http://www.austral.com.pe/es/gestion-ambiental>

- ¿Considera usted que los programas de educación para la población sea un programa adecuado para Austral Group S.A.A. considerando la naturaleza de sus actividades?

Si reflexionamos, hay concordancia en las acciones internas como las externas por ejemplo con la capacitación constante hacia sus empleados y la educación que imparten en comunidades. El mensaje entre líneas podría ser: Nos importa tú progreso y bienestar y, también, el de las comunidades donde laboramos. Es positivo y comunicacionalmente poderoso que el personal sienta que su empresa tiene una manera de ser y hacer las cosas (cultura organizacional).
- Austral Group S.A.A. suele involucrar a sus colaboradores en los programas de RSE, por ejemplo, en los relacionados a educación trata de que sean los trabajadores quienes se relacionen con el público objetivo y quienes brinden las clases o dirijan las

actividades. ¿Considera que esta estrategia de Austral Group S.A.A. es oportuna para fortalecer el relacionamiento con sus colaboradores? ¿Por qué?

Hoy los trabajadores buscan trascender más allá de su trabajo, es decir, qué pueden hacer en pro de la mejora continua de su empresa, pero también de su entorno, comunidad, ciudad y país. Por ello el hacerlos sentir parte de las acciones sociales a manera de voluntariado es una forma de insertarlos a actividades que ayuden a hacer del mundo donde se desempeñan un mejor lugar.

- ¿Qué otros programas sugeriría que Austral Group S.A.A. incluya en su Responsabilidad Social Empresarial?

Quizás alguna otra actividad relacionada al mar, como por ejemplo incentivar la pesca responsable, tener un programa de cuidado de especies marinas en extinción, difundir la historia del mar peruano.

Anexo 17: Autorizaciones para aplicación de cuestionarios

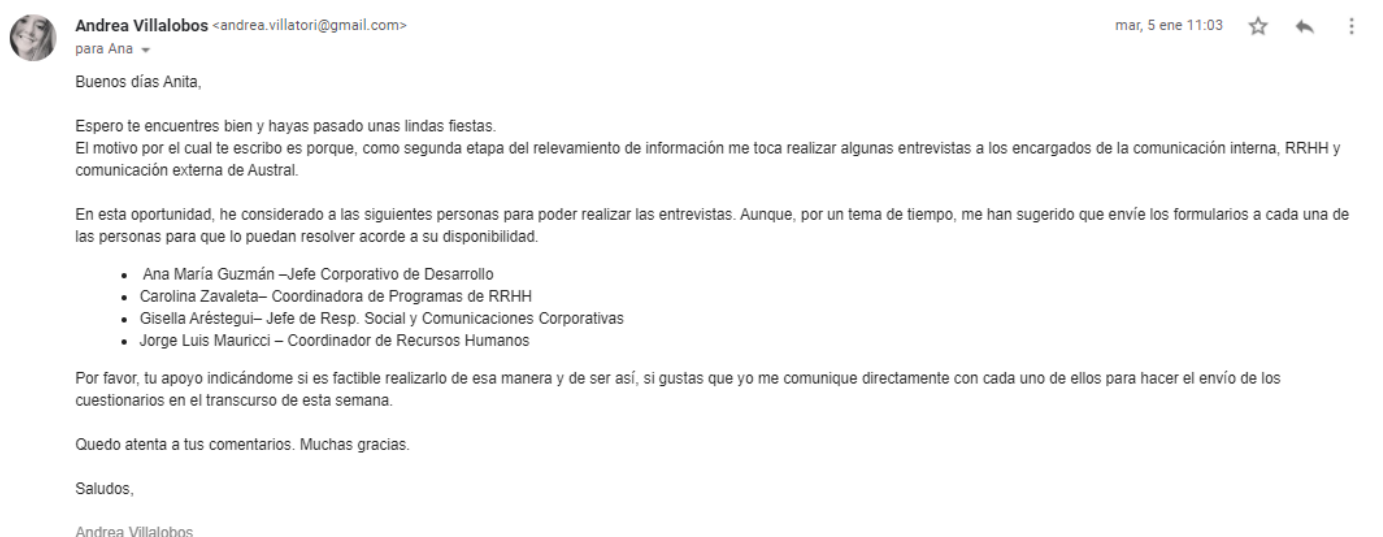


Figura 5: Captura de pantalla de solicitud de autorización a Austral Group S.A.A. (2021)



Figura 6: Captura de pantalla de autorización de Austral Group S.A.A. para entrevistas (2021)

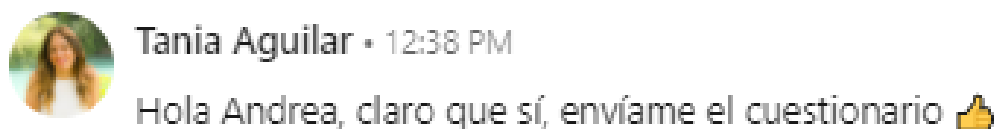


Figura 7: Captura de pantalla de solicitud de autorización a Tania Aguilar para entrevista. (2021)

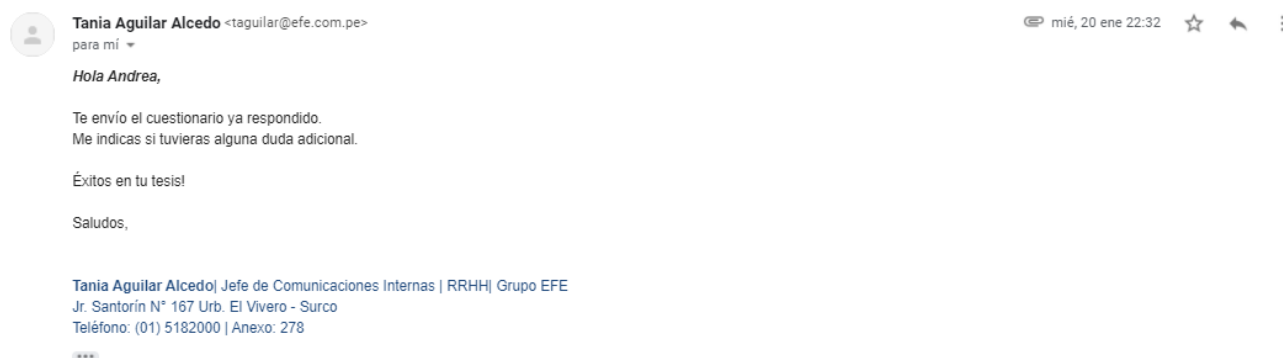


Figura 8: Captura de pantalla de solicitud de envío de cuestionario de Tania Aguilar. (2021)

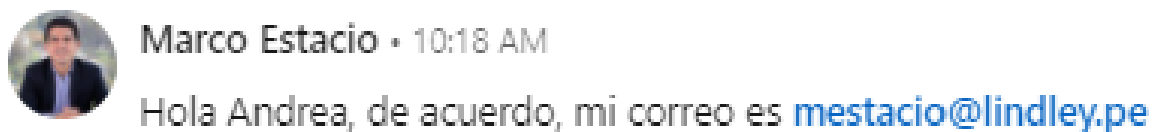


Figura 9: Captura de pantalla de solicitud de autorización a Marco Estacio para entrevista. (2021)



Figura 10: Captura de pantalla de solicitud de envío de cuestionario de Marco Estacio. (2021)



Figura 11: Captura de pantalla de solicitud de autorización a Jaime Alfaro para entrevista. (2021)

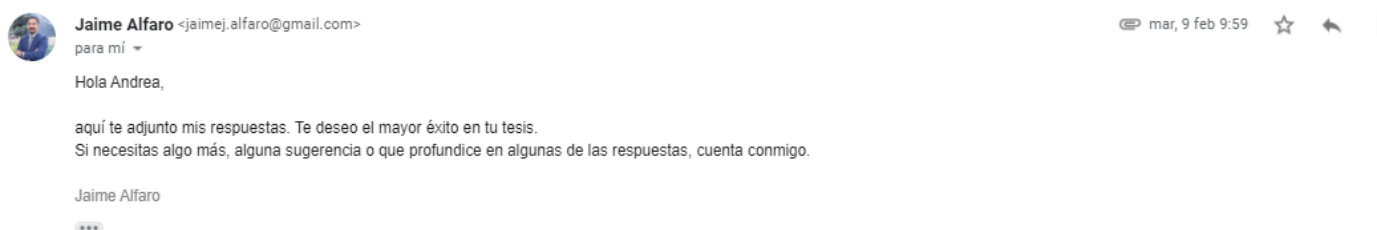


Figura 12: Captura de pantalla de solicitud de envío de cuestionario de Jaime Alfaro. (2021)

Anexo 18: Juicio de Pares Heidi Castillo

Juicio de Pares

Bachiller: Villalobos Tori, Andrea Alejandra

Título de la investigación: Los retos de la comunicación interna en la generación de nuevas estrategias de comunicación frente a la pandemia del COVID-19. Casos: Austral Group S.A.A. y BDO Perú S.A.C.

Objetivos de la Investigación:

- Analizar las estrategias de comunicación empleadas por Austral Group S.A.A. y BDO Perú S.A.C. para continuar desarrollando su comunicación interna durante la crisis producto de la pandemia del COVID-19.
- Comparar el discurso empleado por las empresas estudiadas para sus comunicados y acciones internas antes y durante la pandemia del COVID-19.
- Identificar los canales de comunicación empleados por las empresas estudiadas para transmitir su mensaje corporativo durante la pandemia del COVID-19.
- Determinar los objetivos centrales de los canales de comunicación empleados por las empresas estudiadas para comunicarse durante la pandemia del COVID-19.
- Identificar el momento y el tipo de mensaje utilizado por las empresas estudiadas para alinear el mensaje corporativo de cada una de ellas, con el mensaje de prevención frente al COVID-19.

Revisión de instrumentos:

Nombre del encargado	Heidi Bettina Castillo Gil
Profesión	Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Teléfono	988614387
Correo	heidibettinac@gmail.com

Comentarios del Instrumento 1: Entrevista interna

A la entrevista le falta un hilo conductual que siga la conversación como un Storytelling, recomiendo que siga la siguiente estructura: Objetivo, Estrategia, Acciones y Data. Adicional, se recomienda que se siga la metodología Design Thinking y sus tácticas para hacer Entrevistas-

Una de ellas es identificar las áreas de interés, lo que consiste en agrupar u ordenar las preguntas por tema o área de interés. Una vez agrupadas ordenarlas de forma tal que tengan el mayor sentido en una conversación.

La metodología de Design Thinking, también propone, tener siempre el propósito claro, antes de empezar la entrevista se sugiere decirle al entrevistado cuál es propósito de la misma: "El propósito de la entrevista en este contexto es comprender lo que las personas piensan, sienten o que los motiva de forma tal que podemos innovar para ellos. Comprendiendo las elecciones, las opciones y el comportamiento de las personas se pueden comprender sus necesidades y diseñar para ellos." (1)

La redacción de las preguntas es impecable y están orientadas a encontrar los dolores del área para poder tomar acciones.

Para esta entrevista sugiero ahondar más en qué tipo de aprendizaje tuvieron durante la gestión inicial de la Crisis, entendiendo que esta todavía no ha acabado.

Después de las preguntas 3 y 4 se debería ahondar en qué tipo de crisis se enfrentó la Firma con anterioridad. Ya que no hay ningún precedente similar.

Hacia la pregunta 19: ¿Cuál fue el público con el cual la comunicación resultó más complicada y por qué?, propongo una ante pregunta que explique los tipos de público que maneja la Firma.

La pregunta 13: ¿Cuál o cuáles han sido sus principales fuentes de información?, especificar información sobre estrategias y acciones, o información sobre lo que está sucediendo durante la gestión Nacional, si es Nacional la respuesta sería un poco obvia: La Oficial.

Teniendo en cuenta que es una Firma internacional, no hay una pregunta que donde se describa cómo fue la gestión Global de la Crisis, sugiero que exista una para analizar el dolor a nivel Lationamericano y lecciones aprendidas a nivel Global.

La pregunta 18: ¿Cuáles son las acciones que no tuvieron éxito y por qué? debería ser el cierre de la entrevista, con una re pregunta que engloba las conclusiones del entrevistado sobre esta crisis y cualquier otra que pudiera suceder y cuál sería sus lecciones aprendidas o qué dejan para la siguiente generación de líderes.

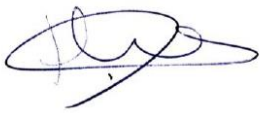
1. Horacio Bacón. (2016). DESIGN THINKING: EMPATÍA Y ENTREVISTAS. 12 de noviembre del 2020, de Horacio Bacón.com Sitio web: <https://horaciobacon.wordpress.com/2016/10/11/design-thinking-empatia-y-entrevistas/>

Comentarios del Instrumento 2: Entrevista externa

Sugiero lo mismo que la primera entrevista aplicar una metodología de Design Thinking y StoryTelling. Además de tener claro el Propósito, porque este debería ser diferente de la primera entrevista. Y tener un desarrollo que busque otro tipo de dolor.

Entiendo que esta entrevista está más orientada a la opinión de un Comunicador Interno y cómo desde su experiencia se afronta la crisis. Por lo que se entiende que las preguntas estén orientadas a ello. Se podría formular preguntas más abiertas, porque muchas de ellas se pueden responder con un Sí o No.

Al cierre de la entrevista se debería englobar las conclusiones del entrevistado sobre esta crisis y cualquier otra que pudiera suceder y cuál sería sus lecciones aprendidas o qué dejan para la siguiente generación de líderes.

Firma

Anexo 19: Juicio de Pares Cindy Huaripata

Juicio de Pares

Bachiller: Villalobos Tori, Andrea Alejandra

Título de la investigación: Los retos de la comunicación interna en la generación de nuevas estrategias de comunicación frente a la pandemia del COVID-19. Casos: Austral Group S.A.A. y BDO Perú S.A.C.

Objetivos de la Investigación:

- Analizar las estrategias de comunicación empleadas por Austral Group S.A.A. y BDO Perú S.A.C. para continuar desarrollando su comunicación interna durante la crisis producto de la pandemia del COVID-19.
- Comparar el discurso empleado por las empresas estudiadas para sus comunicados y acciones internas antes y durante la pandemia del COVID-19.
- Identificar los canales de comunicación empleados por las empresas estudiadas para transmitir su mensaje corporativo durante la pandemia del COVID-19.
- Determinar los objetivos centrales de los canales de comunicación empleados por las empresas estudiadas para comunicarse durante la pandemia del COVID-19.
- Identificar el momento y el tipo de mensaje utilizado por las empresas estudiadas para alinear el mensaje corporativo de cada una de ellas, con el mensaje de prevención frente al COVID-19.

Revisión de instrumentos:

Nombre del encargado	Cindy Stephany Huaripata Yizuka
Profesión	Relacionista Público
Teléfono	993679143
Correo	Cindy.huaripata@usil.pe

Comentarios del Instrumento 1: Entrevista interna

Las preguntas están bien elaboradas, pero al ser una entrevista extensa de 20 preguntas, deberías clasificarlas según sus objetivos específicos y tus dimensiones de investigación.

Por ejemplo, puedes colocar subtítulos:

En relación a los documentos de gestión de la comunicación

En relación a los canales de comunicación

Etc.

Comentarios del Instrumento 2: Entrevista externa

Están bien.

De igual manera, los clasificaría para que sea más fácil de conducir la investigación.

Por otro lado, en ambos casos, considera qué te conviene, hacer una entrevista si la muestra es reducida o encuesta si la muestra es mayor.

FirmaA handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and strokes, positioned within a rectangular box.

Apéndice 20: Resultados Encuesta de Comunicación frente al COVID-19

Resultados encuesta de Comunicación frente al Covid-19



Figura 13: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

Presentación

La Encuesta de Comunicación frente al Covid-19 se realizó a todo el personal entre 13 al 16 de julio de 2020, con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores de la empresa sobre la gestión de la comunicación frente a la propagación del COVID – 19.

Se contó con la participación de 201 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

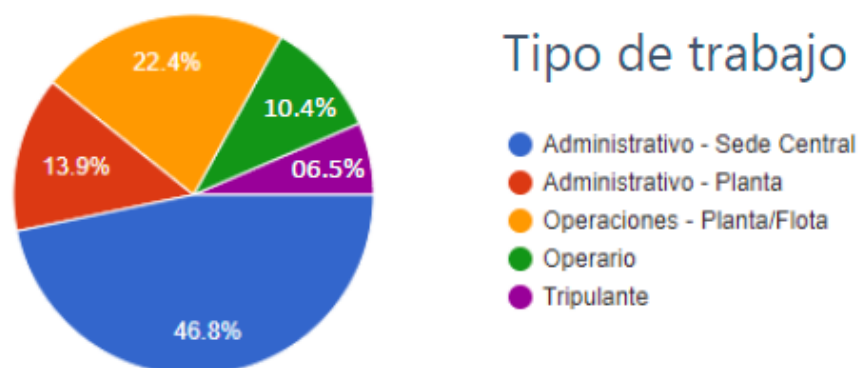
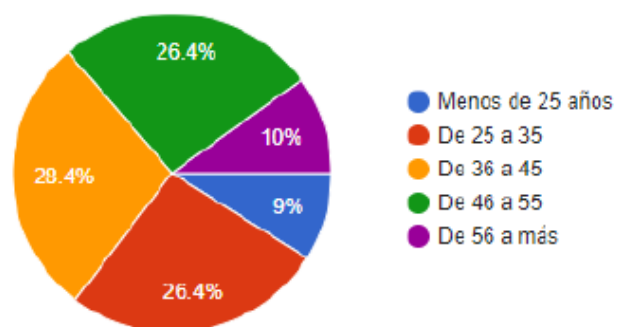


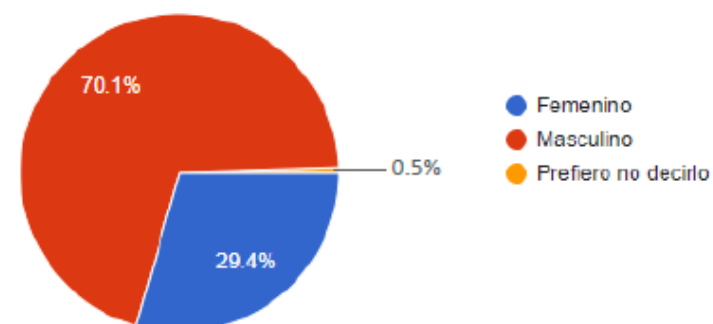
Figura 14: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

Edad



El mayor porcentaje de participación con respecto a la edad corresponde a colaboradores entre los 36 y 45 años (28.4%) y el grupo correspondiente de 25 a 25 años (26.4%).

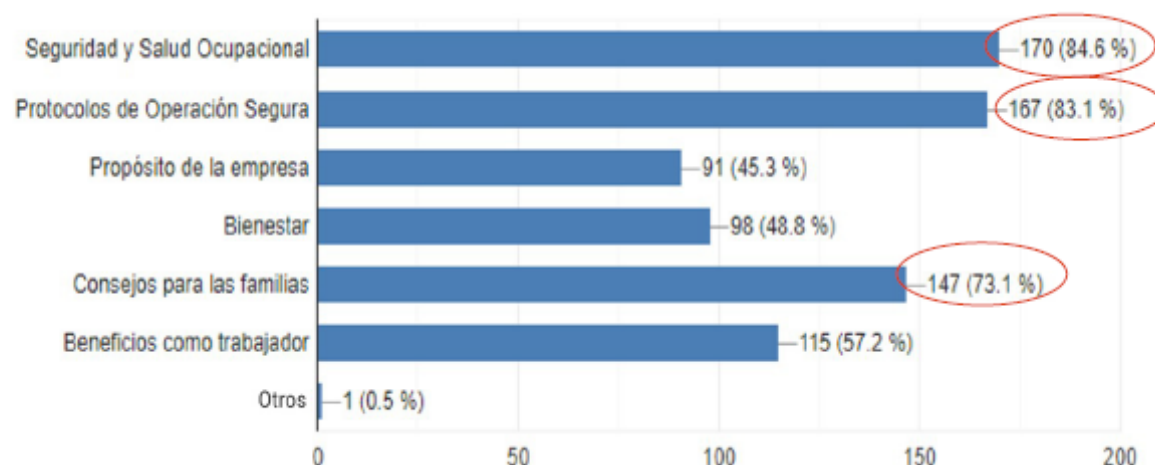
Género



El mayor porcentaje de participación en la encuesta corresponde a colaboradores del género masculino (70.1%), seguido del género femenino (29.4%), y la participación de 1 trabajador que señaló la opción "prefiero no decirlo".

Figura 15: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

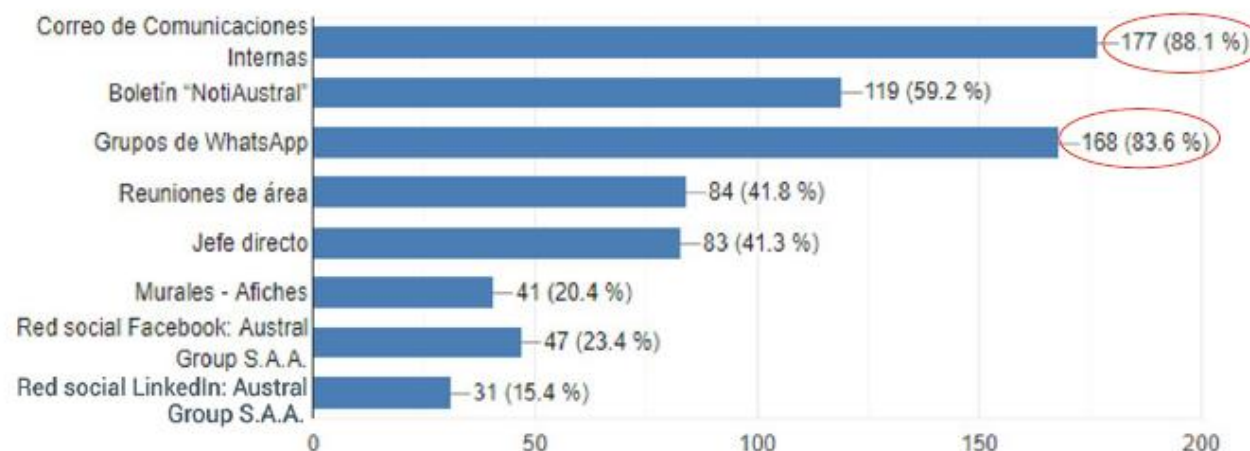
1. ¿Qué tipo de información has recibido?



Más del 80% de los colaboradores indicó que han recibido información de Seguridad y Salud Ocupacional, y sobre el protocolo de Operación Segura; mientras que alrededor del 70% de los colaboradores manifiesta que han recibido consejos para sus familias.

Figura 16: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

2. ¿A través de que canales te informas?



Más del 80% de los colaboradores indicó que han recibido información a través del correo corporativo de Comunicaciones Internas y por los grupos de WhatsApp conformados durante la pandemia, siendo estos dos canales son los más usados por los colaboradores.

Figura 17: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

3. Señala los canales de tu preferencia del 1 al 4, siendo 4 el favorito y 1 el de menor preferencia

	1	2	3	4
Correo de Comunicaciones Internas	15	21	32	133
Boletín NotiAustral	30	44	60	67
Grupos de WhatsApp	20	24	44	113
Reuniones de área	28	36	64	73
Jefe directo	25	32	62	82
Murales - Afiches	70	57	52	22
Red social Facebook: Austral Group	58	55	53	35
Red social LinkedIn: Austral Group	64	54	60	23

Del resultado podemos concluir que los canales de comunicación preferidos por los colaboradores son: Correo de Comunicaciones Internas, Grupos de WhatsApp, Boletín NotiAustral, Reuniones de área y conversaciones con el jefe directo.

Figura 18: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

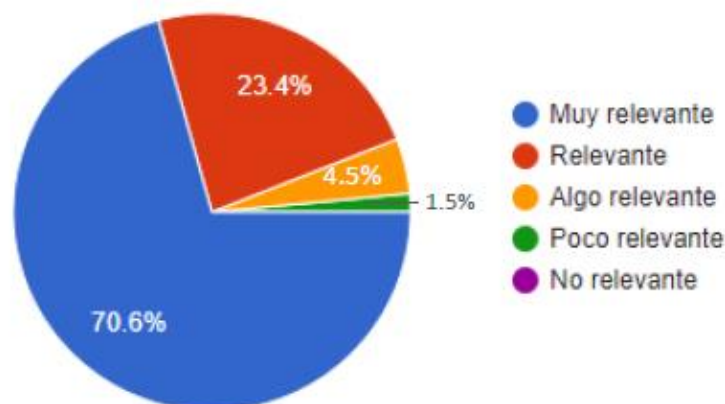
4. Con qué frecuencia te gustaría recibir información por los canales de comunicación

	Diaria	Interdiaria	Semanal	Mensual
				
Correo de Comunicaciones Internas	59	52	80	10
Boletín NotiAustral	40	44	92	25
Grupos de WhatsApp	91	57	44	9
Reuniones de área	30	40	93	38
Jefe directo	44	48	76	33
Murales - Afiches	28	34	84	55
Red social Facebook: Austral Group	39	43	87	32
Red social LinkedIn: Austral Group	33	47	83	38

De los resultados se concluye que la mayoría de los colaboradores prefieren recibir información con una frecuencia semanal, sin embargo más del 45% de los participantes indica que prefiere recibir información diaria a través de los grupos de WhatsApp.

Figura 19: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

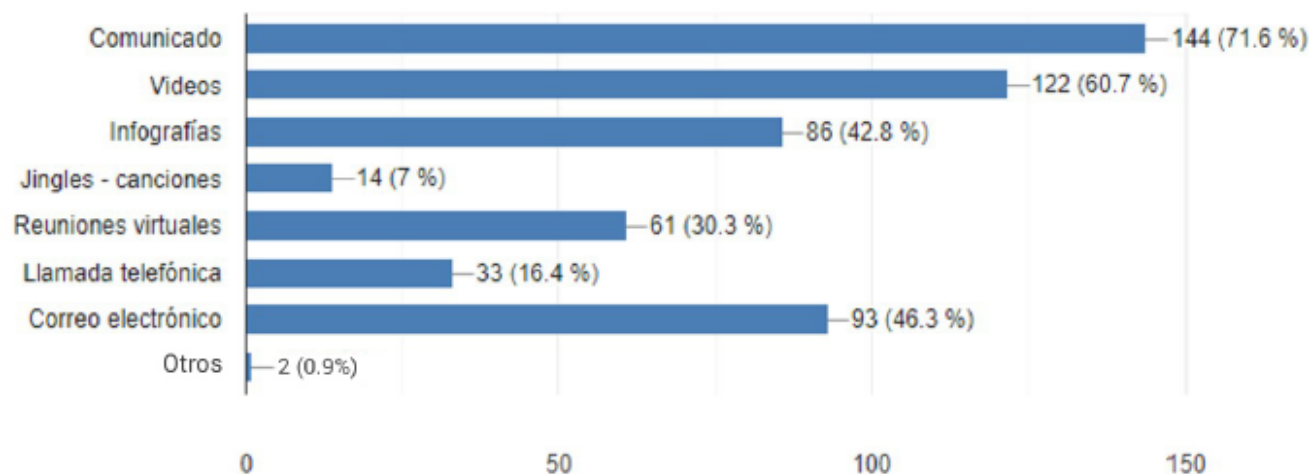
5. ¿Qué tan relevante es la información emitida por la organización con respecto a la situación que vivimos?



Más del 70% de los colaboradores encuestados indicó que la información emitida por la organización respecto a la actual situación es muy relevante, mientras que el 23.4% indicó que es relevante.

Figura 20: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

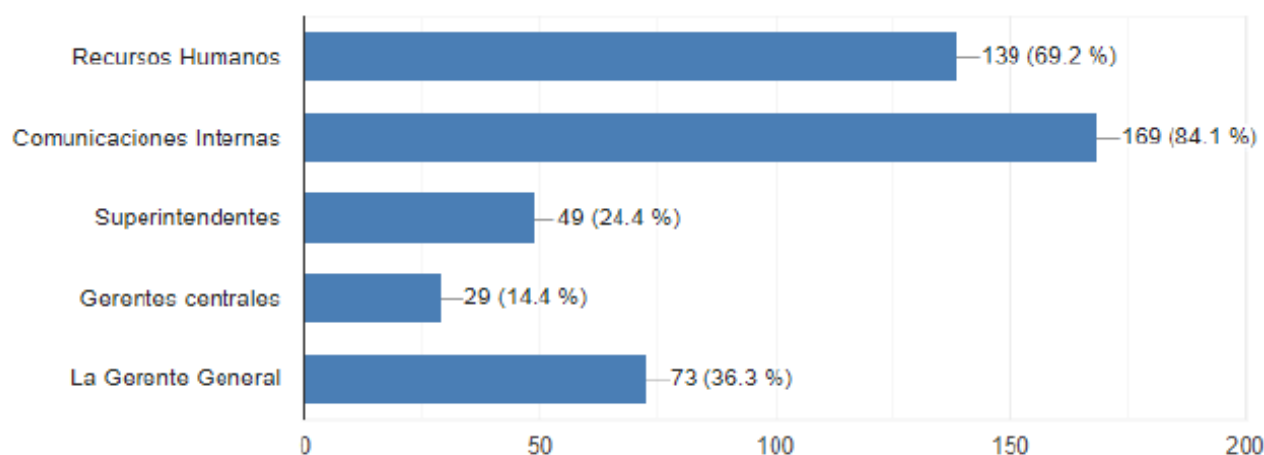
6. ¿Qué tipo de herramientas de comunicación consideras que son las más eficaces para interiorizar la información Covid-19 que difunde la empresa?



Más del 60% de los colaboradores encuestados indicó que los comunicados y videos son las herramientas más eficaces para interiorizar la información acerca del Covid – 19.

Figura 21: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

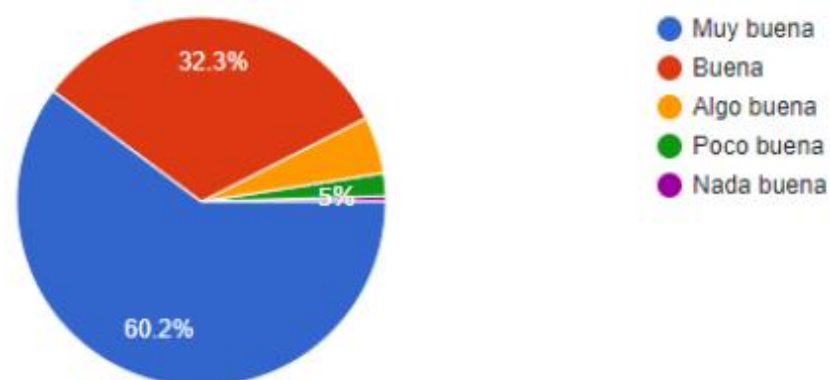
7. ¿Quiénes transmiten los mensajes frente al Covid-19?



De los resultados se concluye que el personal identifica a Comunicaciones Internas (84.1%), seguido de Recursos Humanos (69.2%) como los emisores de mensajes frente al Covid-19, seguido de la Gerencia General (36.3%), Superintendentes (24.4%) y en menor proporción los gerentes centrales.

Figura 22: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

8. ¿Cómo valoras la comunicación de la empresa con los colaboradores en la coyuntura frente al Covid-19?



De los resultados se concluye que más del 92% de los colaboradores encuestados valoran la comunicación de la empresa frente al Covid-19 como buena y muy buena.

Figura 23: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

9. ¿Cuáles son las recomendaciones o sugerencias que nos darías para mantenerte mejor informado sobre los temas Covid-19?

Principales recomendaciones	Cantidad
Información acerca de los casos positivos en planta y tripulantes, su evolución e información actualizada del Covid-19.	16
Continuar la sensibilización y concientización a los colaboradores sobre Covid-19.	12
En general, se está manejando de manera adecuada la comunicación.	11
Realizar charlas informativas virtuales y didácticas con respecto al Covid-19, brindados por personal médico y psicológicos.	6
Utilizar los televisores en planta como canal de comunicación.	4
Brindar información para el cuidado de las familias.	3
Llamadas telefónicas para las personas vulnerables y colaboradores.	3

Figura 24: Resultados encuesta de Comunicación frente al COVID-19, Austral Group S.A.A (2020)

Apéndice 21: Organigrama de los Canales de Comunicación de Austral Group S.A.A.

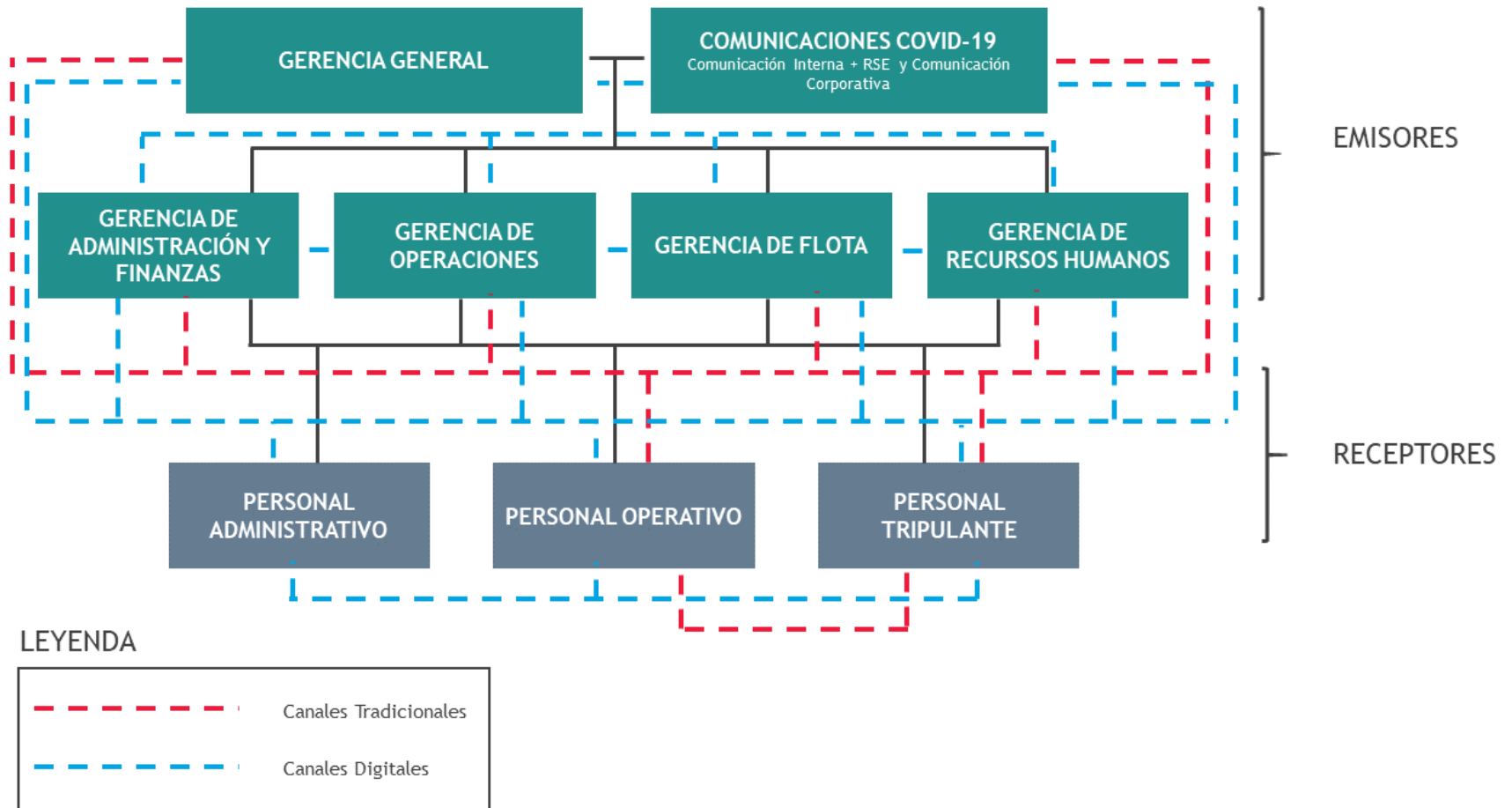


Figura 25: Organigrama de los Canales de Comunicación de Austral Group S.A.A., Elaboración propia (2021)

Apéndice 22: Piezas de Comunicación de Austral Group S.A.A. antes y durante la pandemia del COVID-19

Estimados amigos :

Les presentamos el “Comité Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo” vigente desde enero 2020 hasta diciembre 2021.

COMITÉ NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO PERIODO 2020-2021						
	TITULAR	Cargo	Sede	SUPLENTE	Cargo	Sede
Representantes de la PARTE TRABAJADORA	Ernesto Mateo	Empleado	Flota	Flor Miñano	Empleada	Coishco
	William Cersso	Obrero	Planta Pisco	Manuel Cisneros	Obrero	Coishco
	Ulises Linares	Tripulante	EP María Pía	Abel Juárez	Tripulante	EP Malena
	Lucio Orejuela	Tripulante	EP Ligrunn	Robert Juárez	Tripulante	EP Kiana
Representantes de la PARTE EMPLEADORA	Jorge Mourao	Empleado	Sede Central	Tonny Burgos	Empleado	Coishco
	José Luis Rojas	Empleado	Flota	Diego Farro	Empleado	Sede Central
	Juan Dueñas	Empleado	Sede Central	Martín Quiroz	Empleado	Ilo
	Brigitte Tume	Empleado	Sede Central	Daniel Izarra	Empleado	Sede Central

! Saludamos a los miembros esperando asuman este nuevo reto con compromiso y responsabilidad !

 **Austral Group S.A.A.**
Austevoll Seafood Company

Figura 26: Comunicado enero 2020, Austral Group S.A.A. (2020)



Figura 27: Comunicado enero 2020, Austral Group S.A.A. (2020)

Buenas tardes :

Hoy se publicó la Resolución Ministerial N° 104-2020-PRODUCE **que autoriza la Pesca Exploratoria del recurso anchoveta a partir de las 00:00 horas del sábado 14 de marzo hasta las 23:59 horas del miércoles 18 de marzo de 2020 para las embarcaciones de mayor escala con permiso de pesca vigente** y que hayan sido nominadas en la Segunda Temporada de Pesca 2019 en la Zona Sur del Perú, desde los 16°00'S hasta el extremo sur, y por fuera de las 5 millas náuticas de distancia a la costa.

Posteriormente, el Ministerio comunicará el inicio de la Primera Temporada Sur 2020. Cabe resaltar, que el volumen capturado en la pesca exploratoria será descontado del límite máximo de captura por embarcación asignado para esta Primera Temporada.

saludos

ÁREA LEGAL



Figura 28: Comunicado febrero 2020, Austral Group S.A.A. (2020)

Cómo reducir el riesgo de contagio del Coronavirus

Los coronavirus son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. El brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV) en la República Popular China, es una nueva cepa de coronavirus que no se había encontrado antes en el ser humano. La OMS* se encuentra actualmente trabajando con la comunidad internacional para encontrar un tratamiento.

Recomendaciones generales:



Lávate las manos con agua y jabón, por un mínimo de 20 segundos.



Cubre tu nariz y boca con pañuelos desechables o con el ángulo interno del codo cuando estornudes o tosas.



Evita el contacto cercano con quien esté resfriado o con síntomas similares



Cocina bien la carne y los huevos



Evita el contacto sin protección con animales de granja o salvajes

*Fuente: Organización Mundial de la Salud (<https://www.who.int/es/>)

Figura 29: Comunicado marzo 2020, Austral Group S.A.A. (2020)



Figura 30: Comunicado marzo 2020, Austral Group S.A.A. (2020)



A bordo



A bordo, el personal deberá desinfectar su primera muda de ropa, colocarla en una bolsa plástica y almacenarla en su casillero. El capitán se encargará de llevar el control de la medición de la temperatura a toda la tripulación. Si esta fuera mayor a 38°C, el personal de la tripulación no podrá ingresar a la EP y se procederá según el protocolo para "caso sospechoso flota" realizándole la "Prueba Covid-19". De resultar positivo, la embarcación se desactivará, se aislará al tripulante y todos los tripulantes de la embarcación serán considerados como contacto directo y sospechoso por lo que el médico ocupacional procederá a realizarle la evaluación médica que incluye la "Prueba Covid-19". El caso será reportado a DICAPE, MINSA y SANIPES. De ser negativa, el personal de tripulación retornará a su embarcación. El jefe de bahía debe asegurarse de contar con la evidencia de la ejecución de la limpieza y contar con el certificado de desinfección y fumigación de la embarcación. En condiciones normales, los tripulantes de la embarcación no podrán desembarcar en las plantas, con el objetivo de evitar el contacto con el personal. Es obligatorio el uso mascarilla y la desinfección de los diferentes ambientes de la embarcación. El personal debe procurar mantener la distancia mínima al realizar las actividades. Cada vez que el personal haga uso de los SS.HH. deberá lavarse las manos con agua y jabón, secarse con papel toalla y desinfectarse con alcohol. La tripulación de guardia deberá desinfectar manos y calzados, utilizar correctamente sus EPPs sanitarios y usar ropa limpia antes de subir al puente.

Al finalizar la guardia los residuos sólidos generados deben ser evacuados y depositados en los recipientes de residuos bioccontaminantes del muelle.

Recuerda que por tu seguridad deberás permanecer a bordo durante toda la temporada, salvo casos de fuerza mayor que serán autorizados por el gerente de Flota.

Figura 31: Comunicado abril 2020, Austral Group S.A.A. (2020)