



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**Facultad de Humanidades**

**Carrera de Comunicaciones**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA CULTURA  
ORGANIZACIONAL #MODOCLARO DE AMÉRICA  
MÓVIL PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional  
de Licenciado en Comunicaciones**

**ALFREDO RONALDO SHIN PESANTES**

(0000-0002-2577-8279)

**Asesor:**

**Cindy Stephany Huaripata Yizuka**

(0000-0001-6034-9974)

**Lima -Perú**

**2021**

# Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL CASO .....	4
1. Descripción del Problema .....	4
2. Contexto Comunicativo .....	5
3. La empresa y el área funcional .....	7
4. Participación .....	10
5. Justificación.....	11
II. REFERENTES TEÓRICOS.....	13
1. Gestión de la Comunicación interna.....	13
1.1 Definición de Comunicación Interna.....	13
1.2 Objetivos de la comunicación interna .....	14
1.3 Públicos internos.....	17
1.4 Canales internos.....	18
1.5 Mensajes y contenidos de comunicación interna .....	20
2. Cultura Organizacional.....	21
2.1 Definición .....	21
2.2 Elementos de la cultura organizacional .....	23
2.3 Transformación cultural en empresas .....	26
2.4 Liderazgo.....	27
3. Clima Laboral .....	28
3.1 Definición .....	28
3.2 Variables del clima laboral .....	30
3.3 Metodologías de medición .....	32
III. DESARROLLO DEL CASO .....	34
1. Diagnóstico.....	34
2. Planificación .....	37
2.1 Objetivo:.....	37
2.2 Estrategias y tácticas.....	37
2.3 Públicos: .....	44
2.4 Mensajes Claves.....	46
2.5 Definición de los formatos de comunicación.....	47
3. Ejecución .....	48

4. Medición y evaluación de los resultados.....	50
IV) CONCLUSIONES.....	54
V) RECOMENDACIONES.....	58
VI) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
VII) ANEXOS.....	62

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de suficiencia profesional se narra el proceso de implementación de la cultura organizacional de Claro Perú denominada como #ModoClaro, a través de una campaña de comunicación interna 360°, cuyo objetivo principal fue el de transmitir los principios culturales que conformaban dicha cultura a todos sus colaboradores a nivel nacional.

Claro Perú es una empresa de telecomunicaciones perteneciente al Grupo América Móvil, la cual a lo largo de sus años de operación en el mercado ha logrado posicionarse como líder en el sector compitiendo por tener mayor número de suscriptores en sus diferentes servicios ofrecidos. En el pasado, la empresa no contaba con una cultura organizacional instaurada; por ello, se decidió implementar una tomando en cuenta su contexto y desempeño actual, con el propósito de aumentar el sentido de orgullo y pertenencia entre sus colaboradores para potenciar el logro de objetivos del negocio.

Los principios culturales seleccionados para representar al #ModoClaro, son los ejes rectores bajo los cuales debe desempeñarse todo colaborador de la empresa asegurando la congruencia en el actuar de Claro Perú frente a toda situación y a todos sus públicos. La implementación fue pensada para impactar en los dos grupos de públicos internos mayoritarios que tenía, el personal administrativo y el personal de atención al cliente, a fin de analizar su comportamiento y características particulares en la empresa, antes de plantear las estrategias del proyecto asegurando que sean las adecuadas.

El proyecto de cambio cultural se dio a través de 4 etapas, la primera fue el diagnóstico cultural entre el 2018 y 2019 para conocer la situación de la empresa en ese momento a nivel de comportamientos, actitudes y frenos para implementar la nueva cultura. Luego se continuó con la

etapa de planificación donde se definió la cultura a través de los principios culturales que la representarían y respondían a las problemáticas identificadas, al mismo tiempo se planificaron estrategias para asegurar su correcta implementación durante el 2019. Posteriormente, se realizó el lanzamiento del #ModoClaro a través de una campaña de comunicación interna en el 2020 a través de una estrategia que contemplaba mensajes, canales y formatos de comunicación adecuados. Para finalmente, realizar la medición del proyecto en el mismo año a través de la encuesta de clima laboral contrastando las mejoras en la satisfacción interna de la empresa antes y después de la instauración de la cultura.

La metodología del presente trabajo presenta en primer lugar el planteamiento del caso para poner en contexto a la empresa y el caso desarrollado. En segundo lugar, se encuentra el marco teórico con información, definiciones y conceptos de los principales autores sobre comunicación interna, clima laboral y cultura organizacional. En tercer lugar, se tiene el desarrollo del caso, en el cual se narra cada una de las etapas de la ejecución del proyecto y se profundiza en las acciones implementadas. Finalmente, encontramos las recomendaciones y conclusiones en base al análisis del caso presentado a fin de contribuir con otros profesionales de la comunicación.

En cuanto a la relevancia de la investigación, su análisis se centra en la gestión de la comunicación interna, la cultura organizacional y el clima laboral en una empresa, áreas nuevas en el mercado y de las cuales recientemente se está investigando y profundizando en su práctica y desempeño. Asimismo, demuestra la importancia que tiene la gestión de la comunicación interna en la implementación de una nueva cultura organizacional como herramienta de socialización de lo que espera la empresa de sus colaboradores frente a un marco común de trabajo que es su cultura. La utilidad de este trabajo es para comunicadores organizacionales o profesionales con funciones

afines, quienes tengan a su cargo liderar un proyecto de cambio cultural o facilitar un proceso de gestión del cambio a través de la comunicación interna en sus empresas.

Sobre su alcance, sin importar el sector de las empresas, todas deben velar por definir, mantener y fortalecer su cultura organizacional por lo tanto otras empresas que no sean del sector telecomunicaciones podrían tomar esta investigación como guía en proyectos similares.

## I. PLANTEAMIENTO DEL CASO

### 1. Descripción del Problema

El presente caso analiza la implementación de la nueva cultura organizacional denominada #ModoClaro de la operación en Perú del grupo América Móvil, a partir de ahora denominada como Claro Perú, soportada por una estrategia de comunicación interna dirigida a todos sus colaboradores a nivel nacional, tanto en sedes administrativas como en centros de atención al cliente (CAC).

La relevancia de implementar una nueva cultura organizacional para la empresa corresponde al impacto interno y externo que tiene en ella, permitiéndole enfrentar los nuevos retos que el mercado peruano de telecomunicaciones exige a través del equipo humano con el que cuenta la empresa. De manera interna, crea un marco común de trabajo regido por ciertos principios culturales que alinean todos los esfuerzos en las labores diarias de sus colaboradores obteniendo un aumento en su productividad y mejores resultados organizacionales en general a través de un incremento en la satisfacción interna. En cuanto a lo externo, proyecta una imagen positiva de la organización reforzando su reputación corporativa, creando mayor apreciación a la marca e incentivando su marca empleadora.

En el caso puntual de Claro Perú, se carecía de una cultura organizacional que sus colaboradores identificaran como propia, los comportamientos entre equipos de trabajo eran completamente diferentes entre sí, trabajando como “islas individuales” sin priorizar el logro de objetivos en común obteniendo una menor satisfacción interna. Por lo cual, la implementación de la cultura organizacional estuvo enfocada en las cualidades humanas que se esperaban de cada colaborador.

El proceso de implementación del #ModoClaro, nombre establecido para la marca cultura

objeto de esta investigación, se dio a través de cuatro etapas, durante los años 2018, 2019 y 2020, las cuales fueron: diagnóstico de la cultura actual, planificación, ejecución y medición de resultados.

A partir del caso descrito, se puede plantear las siguientes interrogantes: ¿De qué manera el plan de comunicación interna del lanzamiento del #ModoClaro, ayudó a los colaboradores de Claro Perú a identificarse con su nueva cultura organizacional? ¿Cómo la implementación del #ModoClaro tuvo un impacto positivo en el clima laboral de la organización?

El objetivo del presente informe es profundizar en cada una de las etapas del proceso de cambio cultural experimentado por la empresa Claro Perú, haciendo énfasis en la importancia de una correcta planificación de una estrategia de comunicación interna que acompañe este proceso y garantice el logro de los objetivos planteados.

## **2. Contexto Comunicativo**

Claro Perú al pertenecer al grupo América Móvil adoptó sus rasgos culturales, más no tenía establecida una propia cultura organizacional local, adaptada al contexto de la operación peruana con sus características y retos organizacionales particulares. Si bien es cierto que como parte de este grupo la cultura debía regirse a lineamientos corporativos, para lograr una correcta adopción de los principios culturales por parte de los colaboradores de Perú era necesario iniciar un proyecto de cambio cultural adaptado a la realidad de la operación peruana.

En cuanto al contexto local, Claro Perú, es una empresa la cual a lo largo de su proceso de expansión en el mercado ha absorbido otras empresas y por ende los colaboradores de cada una de

ellas, las dos empresas que añadió para extender su portafolio de productos fueron Telmex<sup>1</sup> en el 2010 y Olo<sup>2</sup> en el 2016 con el objetivo de obtener mayor participación en los segmentos de servicios fijos e internet portátil respectivamente. Los procesos de fusión corporativa mencionados también implicaron un proceso de gestión de personas donde los colaboradores de las empresas absorbidas debían adaptarse a la cultura organizacional de la empresa que las recibía.

Al cierre del año 2017, según el reporte de portabilidad móvil de Osiptel<sup>3</sup> del año en mención (Repositorio Osiptel, 2021) Claro Perú se encontraba en segundo lugar en términos de desempeño frente a sus principales competidores con 228 222 líneas móviles portadas netas<sup>1</sup>, liderando el sector en términos de portabilidad se encontraba Entel<sup>4</sup> con 754 420 líneas móviles portadas netas y un último lugar la empresa Movistar<sup>5</sup> con una cifra negativa de -808 228 líneas móviles portadas netas. La posición en el mercado de Claro Perú no era totalmente negativa, pero necesitaba tener un mejor desempeño para poder dar frente a las demandas del mercado, como consecuencia de lo mencionado el implementar la nueva cultura organizacional tomaba una relevancia aún mayor para fomentar un mejor desempeño al interior de la empresa.

Las tres empresas de telecomunicaciones (Claro, Movistar y Entel) antes mencionadas son empresas que cuentan con una gran recordación en el pueblo peruano, según el Ranking Merco Empresas 2020 (Merco, 2021) que mide la reputación corporativa obtienen las siguientes posiciones: Entel (11°), Claro (31°) y Movistar (38°), teniendo una frecuente y gran exposición en los medios de comunicación masivos del Perú siendo objeto de la opinión pública.

---

<sup>1</sup> Empresa de telecomunicaciones de origen mexicano, ofrece servicios de TI, telefonía fija e internet.

<sup>2</sup> Empresa que ofrece el servicio de Internet Portátil Prepago.

<sup>3</sup> Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones es un organismo técnico especializado del Estado Peruano que regula y supervisa el mercado de servicios públicos de telecomunicaciones

<sup>4</sup> Empresa de telecomunicaciones de origen chileno que opera en el mercado peruano.

<sup>5</sup> Empresa de telecomunicaciones de origen español que opera en el mercado peruano.

Durante el año 2018, el área de imagen con el apoyo de la subdirección de gestión humana de Claro Perú inicio un proyecto para definir el propósito de la empresa, la proclamación del propósito a todos sus públicos de interés marca el punto de partida para definir una cultura organizacional alineada, ofreciéndole el impulso necesario para que todos sus colaboradores entiendan la importancia de adoptar una nueva forma de hacer las cosas. Producto de este proyecto se estableció como su propósito organizacional el de: “Mejorar la vida de los peruanos a través de las telecomunicaciones”.

A partir de estos hechos que experimentaba la empresa, el equipo de clima y cultura se vio en la necesidad de impulsar el proyecto de cambio cultural para poder asegurar que Claro Perú cuente con el respaldo de un equipo humano capaz de obtener resultados satisfactorios. Los alcances de la presente investigación van desde la importancia de realizar un diagnóstico cultural para plantear principios y comportamientos alineados al contexto y necesidades de la empresa, hasta las estrategias, acciones y planteamientos de comunicación interna adecuados para asegurar la correcta adopción de estos en los colaboradores de una organización de rasgos similares a Claro Perú, con diferentes públicos internos, esparcidos por todo el territorio nacional.

### **3. La empresa y el área funcional**

América Móvil es la empresa líder en servicios integrados de telecomunicaciones perteneciente al Grupo Carso, uno de los conglomerados empresariales más grandes de Latinoamérica, cuya sede principal de operaciones se encuentra en Ciudad de México, México, obteniendo ingresos anuales de 743 487 900 dólares según su Reporte Anual 2019 (América Móvil, 2021). Sus operaciones según la página web de América Móvil (América Móvil, 2021) se extienden a 18 países en América (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, México, Puerto Rico, República Dominicana, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua

y Estados Unidos de Norteamérica) y 8 en Europa (Austria, Bielorrusia, Bulgaria, Croacia, Eslovenia, Serbia, Macedonia del Norte y Liechtenstein), operando con diferentes razones comerciales y reuniendo más de 277 millones de usuarios a nivel mundial. Excluyendo China y la India, es la más grande operadora de telecomunicaciones a nivel mundial en términos de suscriptores móviles. Con el despliegue de su plataforma de comunicaciones de clase mundial le permite ofrecer a sus clientes un portafolio de servicios de valor agregado y soluciones de comunicación mejoradas.

En el año 1986 el empresario Carlos Slim fundador del Grupo Carso, fundaría su segunda empresa, la cual fue América Móvil con el objetivo de incursionar en el sector de las telecomunicaciones. Carlos Slim es un empresario reconocido e influyente en Latinoamérica, en la actualidad es considerado el vigésimo hombre más rico del mundo según diversas publicaciones empresariales y económicas tales como la revista Forbes, sus bienes ascienden a los 59 800 millones de dólares. Luego de su establecimiento de operaciones en México, a inicios de 1989, América Móvil realiza una fusión de sus filiales operadoras brasileñas con el objetivo de renovar y modernizar su nuevo operador en el país con el nombre de Claro, nombre que utilizaría para incursionar en el mercado sudamericano abriéndose paso en diferentes mercados de la región, estas acciones fueron lideradas por Daniel Hajj, actual director general de América Móvil.

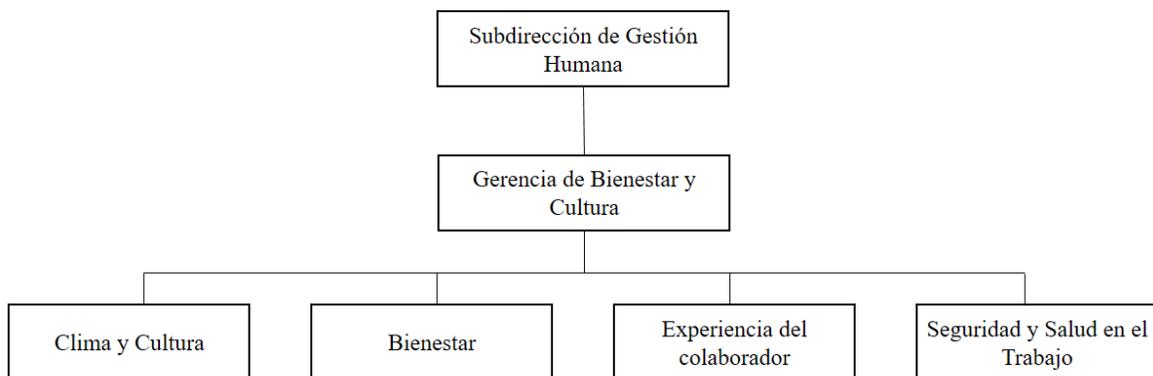
En el Perú, Claro se incorpora al mercado de las telecomunicaciones a través de la adquisición de TIM<sup>6</sup> participando en primer lugar en el segmento móvil contra su principal competidor en el mercado peruano, Telefónica, logrando en el año 2007 el doble de penetración móvil con la que empezó operaciones y como resultado de ello 1 de cada 3 peruanos para este año era usuario de

---

<sup>6</sup> Es una marca del grupo Telecom Italia presente en Italia y Brasil.

sus productos. Posteriormente, Claro Perú seguiría extendiendo sus operaciones en el país con la adquisición de las empresas Telmex en 2010 y Olo en 2016, ingresando al segmento fijo y aumentando su portafolio de productos con nuevas soluciones para el servicio de internet móvil y fijo. Actualmente, la empresa es liderada por Humberto Chávez, director general de Claro Perú, cuenta con más de 4 000 colaboradores y más de 13 millones de clientes en el territorio peruano, facturando el monto anual de 5 200 millones de soles (El Comercio, 2021).

Con respecto al área funcional, las estrategias que serán objeto de estudio fueron realizadas por la Gerencia de Bienestar y Cultura, la cual se encuentra dentro de la subdirección de Gestión Humana puntualmente por el área de clima y cultura (La gerencia tiene además las siguientes áreas a cargo: clima, cultura, eventos, seguridad y salud en el trabajo, comunicación interna y bienestar).



*Figura 1.* Organigrama funcional de la Gerencia de Bienestar y Cultura de Claro Perú

Fuente: Claro Perú

#### **4. Participación**

Mi rol en el presente estudio es relevante, ya que, a través del desempeño de mis funciones como analista de clima y cultura, dentro de la gerencia encargada de liderar el proyecto de cambio cultural denominado #ModoClaro, trabajé de la mano con diversas áreas de la empresa tales como marketing, sostenibilidad, atención presencial, transformación ágil, entre otras, asegurando la correcta adopción de los nuevos principios culturales a toda escala en la empresa.

Como preámbulo a las actividades que detallaré más adelante en este informe, acompañé cada una de las cuatro etapas en las cuales se implementó la nueva cultura organizacional de Claro Perú. En la etapa del diagnóstico elaboré las guías de las herramientas de investigación utilizadas para identificar la cultura que tenía la empresa en ese momento y cuáles iban a ser los posibles frenos para implementar la nueva, además fui moderador de varios de los *focus groups* elaborados con los colaboradores. Con respecto a la planificación, participé en la definición de las estrategias y tácticas planteadas, colaboré en el diseño de la estrategia de comunicación interna del #ModoClaro, diseñé la identidad visual de la campaña y elaboré los mensajes claves definiendo los canales adecuados para llegar a todos los públicos internos de la empresa. Posteriormente, en la etapa de ejecución, llevé el control y seguimiento de la implementación de todas las acciones del proyecto; a su vez, velé por que tengan resultados favorables y modificando las que no estaban funcionando de manera adecuada. Finalmente, participé en la aplicación de las encuestas de clima laboral para medir los resultados obtenidos y el impacto del proyecto en la satisfacción interna de los colaboradores.

Cabe precisar, que mi participación dentro del equipo executor del proyecto fue desde la óptica del ejercicio de las comunicaciones internas comprendiendo “que, a través de ellas, las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y

desarrollo de las organizaciones” (Ritter, 2008, p. 6).

Actualmente, el #ModoClaro se encuentra satisfactoriamente implementado en la empresa definiendo las líneas de acción a través de las cuales todos los colaboradores realizan sus esfuerzos para el logro de objetivos de Claro Perú. El equipo de clima y cultura constantemente viene realizando la implementación de rituales culturales, actividades que refuerzan los principios culturales en la empresa, para darle mantenimiento al proyecto.

## **5. Justificación**

El objetivo del estudio es dar a conocer la importancia de la implementación de una cultura organizacional para elevar la satisfacción laboral interna en una empresa grande y líder en el mercado. Además, de demostrar cómo la comunicación interna es facilitadora del proceso de adopción de una nueva cultura, más aún en el caso de estudio presentado donde se busca implementar una cultura que fortalezca las cualidades humanas de todos los integrantes de la empresa.

Las acciones narradas en el presente estudio se enmarcan en el desempeño de la práctica de la comunicación empresarial, puntualmente en la gestión estratégica de la comunicación interna, un campo recientemente nuevo en todos los mercados del mundo, cuyo objetivo principal es de alinear los esfuerzos de la organización generando sentido de pertenencia y contribuyendo a la sostenibilidad del negocio. A su vez, busca visibilizar la estrategia utilizada para la adopción del cambio cultural haciendo énfasis en la correcta elección de canales, mensajes y formatos de comunicación dirigidos a los públicos internos de una empresa con las características y magnitud como la de Claro Perú.

Se reflexiona en la correlación y la convivencia que tienen la cultura organizacional y la

comunicación interna dentro de las empresas, ambas habitando y desarrollándose en paralelo. Tal y como menciona Formanchuk (2010) “la comunicación interna (...) debe nacer de un proyecto de transformación organizacional. De nada sirve cambiar la tecnología si la empresa sigue siendo la misma” (p. 13).

Finalmente, también destaca la labor del equipo que lidero la ejecución del proyecto, el cual tuvo una gran repercusión en toda la empresa influyendo en los objetivos y/o funciones de todos sus colaboradores, haciendo énfasis en el desarrollo de todas las etapas del proyecto y las acciones implementadas para el correcto posicionamiento del #ModoClaro.

## II. REFERENTES TEÓRICOS

### 1. Gestión de la Comunicación interna

#### 1.1 Definición de Comunicación Interna

“La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento” (Formanchuk, 2010, p. 14). Tal como indica el autor, la comunicación es el vehículo a través del cual se viven los valores y conductas de toda empresa. Del mismo modo, Ritter (2008) refuerza que “las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional” (p. 6). De tal manera, se determina que ambos conceptos: comunicación interna y cultura organizacional conviven dentro de las empresas y se retroalimentan al mismo tiempo.

La comunicación interna forma parte del ejercicio de la comunicación corporativa, la cual representa la interacción entre la organización y sus públicos de interés. Apolo, Murillo y García (2014) la definen de la siguiente manera:

El conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno. (p.23)

Los públicos de interés o stakeholders<sup>7</sup> en una empresa, como se suele usar en términos de referencia para las audiencias a las cuales van dirigidos nuestros esfuerzos de comunicación, son: accionistas, clientes, proveedores, sindicatos, gobierno, sociedad, competidores y colaboradores. La gestión de la comunicación interna se centra en la interacción entre la empresa y su público

---

<sup>7</sup> Públicos objetivos o de interés para las organizaciones en inglés.

interno, mayoritariamente sus colaboradores, facilitando la adopción de la cultura organizacional y alineando esfuerzos a través de la difusión de la información. Los autores Cuenca y Verazzi (2018) concluyen que una correcta definición para esta disciplina nueva en el espectro organizacional sería:

Una gestión, planificada, con acciones diseñadas, ejecutadas y medidas, en el seno de una organización, desarrollada por alguien responsable de esta función, cuyo destinatario es cada una de las personas que componen esa misma organización y que persigue alinear todo lo que sucede, se dice y se piensa, a la luz de un propósito. (p. 13)

Por otro lado, Formanchuk (2019) comenta acerca del avance que ha tenido la comunicación interna y cómo en la actualidad tiene gran relevancia para obtener resultados positivos, configurando su definición como un ejercicio de la comunicación corporativa que facilita a los líderes objetivos trascendentales:

Los líderes empresariales se han dado cuenta que la comunicación interna ofrece más valor que el de simplemente difundir mensajes: es la “salsa secreta” para crear alineación, reforzar el propósito de la organización e impulsar los resultados que permitirán el éxito del negocio. (p. 1)

## **1.2 Objetivos de la comunicación interna**

La comunicación interna es facilitadora de diferentes procesos al interior de una empresa, por lo mismo sus áreas de desempeño o aportes pueden ser muy diversos, no obstante, considero que sus principales objetivos son:

### ***Acceso y disponibilidad a la información***

Los colaboradores deben estar informados de todo lo que sucede en su empresa, lo cual implica que esta le brinde al personal más acceso a la información, sin colaboradores bien informados se corre el riesgo de generar esfuerzos innecesarios, rumores organizacionales y un aumento del riesgo a sufrir posibles crisis.

El acceso a la información también permite que la empresa sea coherente, que todos los esfuerzos de sus colaboradores estén alineados a su propósito organizacional “las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno” (Ritter, 2008, p. 6).

### ***Espacio de escucha***

A través de la comunicación interna también la empresa tiene un medio para escuchar a sus colaboradores, es un ejercicio de voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista. Pero lo más importante es aceptar “la responsabilidad de responder a lo que se dice, y lo más importante, de hacer algo con eso que escucha” (Formanchuk, 2010, p. 32).

Asimismo, la comunicación hacia los colaboradores ayuda a unificar y consolidar el trabajo en equipo fomentando un ambiente laboral saludable donde se busque “promover una comunicación entre los miembros de la organización a todos los niveles” (Ritter, 2008, p. 7).

En la actualidad, el trabajo colaborativo es crucial para el buen desempeño de una empresa, al fomentar un espacio de comunicación abierto también logramos que los colaboradores de manera natural y constante brinden sus aportes sobre proyectos y/o acciones que la empresa está realizando, pudiendo tener una gran relevancia.

### ***Sentido de pertenencia y orgullo***

“El ‘empleado’, segmentado, rompe el molde y se convierte en ‘líder de opinión’, ‘relacionista público informal’, o como se suele denominar: ‘Embajador de Marca’ o ‘Brand Ambassador’” (Formanchuk, 2011, p. 15). Cada uno de los colaboradores tienen una esfera de influencia, comunican y comentan su experiencia con la empresa pudiendo tener un impacto positivo o negativo, por eso es importante gestionar a través de la comunicación interna los mensajes que pueda emitir a estos públicos.

La reputación de las organizaciones, hoy en día, se mide también por lo que comentan sus colaboradores. “Si un empleado estándar habla bien de su compañía, uno le cree más porque juzga ese mensaje más sincero y desinteresado” (Formanchuk, 2011, p. 18). Asimismo, frente a una crisis contar con el apoyo de tus colaboradores es crucial, “obtener el apoyo de los empleados a causas que pueden ser de gran relevancia para la empresa (...), los colaboradores estarán en mejores condiciones de explicar la posición institucional de la empresa” (Ritter, 2008, p. 39).

### ***Vivencia de la cultura organizacional***

La comunicación interna tiene que evidenciar los rasgos de la cultura de una empresa. “La base es la cultura. De la cultura se desprende la comunicación de una empresa” (Formanchuk, 2010, p. 45). Tiene que haber coherencia entre la cultura y la comunicación interna, son dos aspectos que conviven en conjunto y se potencian entre sí.

Debemos enmarcar todas las acciones y comportamientos de la empresa en una estrategia de comunicación interna de cara a los colaboradores que permita “afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente” (Ritter, 2008, p. 7).

### **1.3 Públicos internos**

Se define como público interno de una organización a sus colaboradores. En tal sentido, Cuenca & Verazzi (2018) afirman que “uno de los principales, sino el principal grupo de interés, lo compone el conjunto de los empleados; esto es, el grupo que conforma la organización y que está directamente vinculado con ella” (p. 18).

Sin embargo, este público muchas veces es diverso y tiene características particulares para darle el abordaje que se necesita. Por eso, la segmentación de los públicos internos de una empresa es clave para el éxito de la estrategia de comunicación interna, no se debe pensar en ellos como un mismo grupo de colaboradores, existen diferentes grupos con características, necesidades y problemáticas diferentes que necesitan un tratamiento particular para cada uno.

Por ello, Ritter (2008) sostiene que “hoy en día es imposible (dificultad que irá creciendo aún más en el futuro) incluir a todos los empleados “en una sola bolsa” como si tuvieran todos los mismos intereses y similares demandas y necesidades de información” (p. 8).

Asimismo, hoy en día los públicos al interior de una organización son “prosumidores (...) consumen y producen” (Formanchuk, 2010, p. 27). Esta característica es fundamental al momento de implementar estrategias de comunicación interna, crear espacios de comunicación bidireccionales donde la empresa y sus líderes interactúen con el colaborador de forma estratégica y beneficiosa para ambas partes.

Por tal razón, el público interno ha cobrado mayor relevancia en los últimos años y es importante conocerlo a profundidad para plantear una estrategia de comunicación interna adecuada para abordarlos.

## 1.4 Canales internos

Los canales de comunicación de una empresa deben ser espacios que fomenten la participación de sus colaboradores. “Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos” (Formanchuk, 2010, p. 29), transformándose no solo en el medio a través del cual se comunica la empresa, sino también uno a través del cual recibe *feedback*<sup>8</sup> de lo comunicado.

La interacción entre la empresa y los colaboradores es crucial, por ende, debemos velar porque todos los canales de comunicación internos (o en su defecto la mayoría de ellos) funcionen como “una plaza pública que incentive los diálogos descentralizados y multidimensionales” (Formanchuk, 2010, p. 30). Además, este autor asegura que la interacción debe cumplir con los objetivos organizacionales planteados de una manera correcta, y que “el rol activo del ‘prosumidor comunicacional’ requiere un espacio en que, cuidando principios básicos de respeto, pueda intercambiar opiniones libremente” (p. 36).

Dentro de las organizaciones tenemos dos tipos de canales de comunicación: los formales que son un medio institucionalizado y aceptado por la empresa, “se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización” (Ritter, 2008, p. 16); sostiene el mismo autor que los informales no hacen uso de ningún medio institucionalizado, “se establece dentro una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales”.

---

<sup>8</sup> Significa retroalimentación frente a un proceso o situación.

Dentro del plan estratégico de comunicación interna tenemos que gestionar ambos canales para el éxito de cualquier estrategia, así la empresa no acepte los informales van a influenciar en la percepción de nuestro público objetivo. Cuenca y Verazzi (2018) sostienen que “los canales formales e informales no son excluyentes, sino complementarios, a pesar de que pueden producirse fricciones. Bien utilizados, los canales informales pueden servir para corregir o matizar mensajes oficiales, ambiguos o deficientes” (p. 59).

Finalmente, debemos comprender que cuando hablamos de canales de comunicación tenemos dos grupos, tanto para una gestión interna y/o externa, estos son: canales online y offline. Su principal diferencia, se centra en si su existencia está o no en la internet, generalmente los offline son asociados a los canales más tradicionales o físicos y los online conocidos como medios no tradicionales, hacen referencia a todo lo relacionado con la comunicación digital.

Los canales online son los que han tomado mayor protagonismo y lo vienen haciendo en los planes de comunicación interna de las empresas del mismo modo. Marin, Mier-Terán & Lozano (2019) explican este paradigma:

La eficacia de las herramientas de comunicación online usadas por las organizaciones a la hora de permitir una relación bidireccional con los consumidores, potenciando una mejor relación entre la organización y su público objetivo. Las empresas no pueden, ni deben ignorar esta nueva realidad, que impone nuevas formas, distintas a las utilizadas hasta ahora y en las que el papel entre emisor y receptor se intercambia. (p. 59)

## **1.5 Mensajes y contenidos de comunicación interna**

La gestión de los contenidos que se van a comunicar al interior de una empresa deben contar con una planificación adecuada para no saturar a los colaboradores, pero sobre todo para que tenga un enfoque estratégico que acompañe y facilite sus objetivos. Tal como indica Ritter (2008), “la eficacia y la utilización eficiente de esta herramienta pueden significar el éxito o el fracaso de una organización” (p. 6).

“La distinción que hay entre la comunicación operativa de una compañía, referida a órdenes y directrices de organización del trabajo, y la comunicación en relación directa con los objetivos corporativos” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 20). Los autores hacen una segmentación de los dos tipos de contenidos y/o mensajes que suelen comunicarse: operativos y estratégicos. Es tarea del gestor o el área gestora identificar las necesidades, segmentarlas de la forma mencionada anteriormente y darles el tratamiento adecuado para cumplir con el objetivo de cada una de ellas.

Del mismo modo, Cuenca & Verazzi (2018) nos comentan sobre los diferentes formatos que tienen los mensajes y con los cuales podemos trabajar según el objetivo para potenciar los resultados y abordar de una manera correcta a nuestros públicos internos, “mensajes descendentes, ascendentes, horizontales y, además, vehiculados mediante diferentes formatos: escritos, audiovisuales, presenciales, no verbales. Todo ello con el fin de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad de posibles flujos y redes de comunicación” (p. 21).

La comunicación interna debe ser un proceso colaborativo, no solo el área encargada debe generar los mensajes y contenidos. “Todos deben tener potencialmente, capacidades equivalentes para publicar información” (Formanchuk, 2010, p. 35). La comunicación interna se alimenta de los insumos de comunicación que cada área interna tenga para emitir los mensajes.

## **2. Cultura Organizacional**

### **2.1 Definición**

En la actualidad, la cultura organizacional de una empresa es un aspecto vital por gestionar para la supervivencia de esta en el mundo corporativo. Es su ADN, lo que la vuelve única y la distingue del resto, atrae a sus consumidores y brinda sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Diferentes autores han buscado darle una definición exacta a lo largo de los años. Dentro de los que mejor la han logrado definir y cuyas aproximaciones son las que más utilizan los profesionales que gestionan la cultura de las empresas en la actualidad tenemos la de Ritter (2008), quién la define de la siguiente manera:

La cultura representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos, motivo por el cual los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de la organización tienden a describir la cultura de esta en términos semejantes. (p. 47)

Del mismo modo, Formanchuk (2010), de los primeros en difundir el concepto de cultura en las empresas, la define priorizando su rol diferenciador con la competencia “el valor de la marca se construye desde toda la organización, por eso debe ser una decisión estratégica y no una acción espasmódica” (p. 10).

Dentro de las definiciones conceptuales de la cultura organizacional más recientes pero que no distan mucho de las anteriormente mencionadas tenemos a Hernandez, Méndez y Contreras (2014), quienes complementan “las culturas corporativas moldean la manera en cómo las personas

actúan y se relacionan e influye fuertemente las formas en que se hace el trabajo. Abarca las metas de la organización, normas de conducta y las ideologías dominantes.” (p. 235)

Asimismo, Segredo, García, León y Perdomo (2014) la definen de la siguiente manera:

La organización también tiene su personalidad que se conoce como “cultura organizacional”, la cual se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. (p. 93)

Podemos concluir del concepto de cultura organizacional como el conjunto de conductas y comportamientos de una empresa, “una persona se expresa según sea su personalidad, con una empresa sucede lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a la cultura” (Formanchuk, 2010, p. 14). Del mismo modo, Ritter afirma que “proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p. 41)

La construcción de la cultura de las empresas involucra bastantes aspectos de esta, “implica necesariamente integrar disciplinas como: comunicación interna, comunicación organizacional, endomarketing, liderazgo, cultura corporativa, capital humano y comportamiento organizacional.” (Formanchuk, 2011, p. 28). Por ello, su gestión es de largo plazo y debe darse de manera colaborativa desde diferentes frentes.

Las empresas tienen un trabajo arduo por realizar, no solo basta con tener una buena imagen de marca con sus públicos externos, al mismo tiempo deben gestionar su reputación interna a través de la cultura organizacional es clave que tengan claro que “el empleado no experimenta la ‘promesa de la marca’. El empleado vive la ‘realidad de la marca’” (Formanchuk, 2011, p. 34).

Todo esto, desde perspectivas distintas con diferentes retos porque aún cuando hablamos de una misma empresa la gestión hacia sus públicos internos es diferente a los externos, este autor comenta sobre la relación entre los colaboradores y la empresa recomendando que “la valoren como marca que los emplea, y no como aquella que les ofrece productos o servicios cuando ocupan el rol de clientes” (p. 26).

Asimismo, tiene que haber coherencia entre lo que se comunica y lo que es la realidad de la empresa. Todos los colaboradores deben vivir la cultura, Ritter (2008) refuerza esta idea: “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p. 41).

Su importancia y la razón por la cual ha tomado tanta relevancia en el mundo corporativo en los últimos años reside en que a través de la cultura encontramos el diferencial de las empresas atrayendo más clientes y dándole sostenibilidad a través de una correcta gestión de su reputación interna y externa, “la cultura de la empresa es la plataforma. Es la base que permite construir” (Formanchuk, 2011, p. 34).

## **2.2 Elementos de la cultura organizacional**

Dominici (2016) establece que los elementos que componen una cultura organizacional son “los valores dominantes, las normas de comportamiento, los estilos de la dirección, los canales comunicacionales utilizados, hábitos, ritos, mitos, etc.” (p. 139). Con ellos podemos concluir que parte de la construcción de una cultura son los intangibles que maneja una empresa en su interior.

Del mismo modo, Muñoz, Morillas & Nuñez (2019) refuerzan la idean anterior señalando a los elementos de la cultura organizacional como los siguientes intangibles:

Esos elementos coincidentes son los comportamientos, las normas, los valores, la filosofía que se da dentro de una organización y que define y condiciona el comportamiento de los miembros de dicha entidad, la organización del trabajo y la forma de realizar las distintas tareas que se desarrollan en la organización. Todos están inspirados en la identidad corporativa de la propia entidad y son parte variable de lo que se conoce como carta de identidad corporativa. (p. 841)

Por otro lado, Schein (2010) nos propone 3 niveles para conocer e indagar en la composición de una cultura organizacional:

- Los artefactos: es el nivel más superficial en el que están las estructuras y procesos más visibles y que primero se detectan (la arquitectura, el lenguaje, la tecnología, las creaciones artísticas...)

- Los valores: es un nivel intermedio en el que se encuentran las ideologías, los valores y las aspiraciones.

- Los supuestos básicos inconscientes: es el estadio más profundo y está formado por aquellas creencias y valores que se dan por sentados y que determinan el comportamiento, la percepción, el pensamiento y el sentimiento dentro de la organización. (pp. 23-33)

Adicionalmente, Chiavenato (2009) propone los siguientes elementos como parte de la cultura organizacional:

Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

Normas: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

Valores dominantes: Son los principios que defienden la organización y que espera que sus miembros comportan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (p. 126)

Cuando hablamos de cultura, principalmente hablamos de los principios y valores que van a representarla, los cuales deben ser elegidos de manera cuidadosa, velando porque no sean demasiado aspiracionales y poco congruentes entre la imagen externa e interna. Formanchuk (2011) advierte que “los valores internos deben ser los mismos que los externos. Si esto es así, el empleado será capaz de ofrecer al mercado aquello que la propia empresa ofrece” (p. 38).

Al momento de determinar los principios y valores de una empresa debe pensarse a largo plazo y se debe tener un especial cuidado con la congruencia entre lo que proyecta a todos sus públicos de interés. “Las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa” (Ritter, 2008, p. 9).

Estos elementos también son conocidos como intangibles de la organización, Velásquez, Rodríguez y Guaita (2012) los definen como:

Son fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados, en este trabajo el interés se centra en establecer un sistema de valores que sirva de referencia para evaluar las variaciones en la productividad, incorporando en esta evaluación el efecto de los valores organizacionales para detectar que valor está impulsando o limitando su crecimiento. (p. 841)

### **2.3 Transformación cultural en empresas**

La comunicación interna y la cultura tienen una correlación absoluta tal como indica Formanchuk, quien considera que “la comunicación interna (...) debe nacer de un proyecto de transformación organizacional. De nada sirve cambiar la tecnología si la empresa sigue siendo la misma” (p. 13). De este modo, se refuerza la idea de que el éxito de la transformación cultural depende de la correcta ejecución de ambos procesos.

El principal reto en toda transformación cultural consiste en que todos los públicos de una empresa acepten una cultura dominante, debido a que existen subculturas organizacionales, algunas más fuertes que otras, pero para lograr los objetivos organizacionales es imprescindible que la cultura que se quiere instaurar se encuentre por encima de todas.

La comunicación interna facilita el proceso de transformación cultural de las organizaciones a través de la socialización a todos los públicos internos del propósito, los valores, los rituales y artefactos culturales.

Como mencionan Muñoz, Morillas & Nuñez (2019), el internet ha configurado un nuevo escenario que ha forzado a las empresas a tener culturas organizacionales más dinámicas e

impulsadas por un afán de cambio constante. Ellos sostienen que “la llegada de conceptos como sistemas ciber-físicos, industria y productos inteligentes, hiperconectividad, internet de las cosas y big data exige un profundo cambio de mentalidad, tanto de los/las directivos/as como de los/las empleados/as de las compañías e instituciones” (p. 448).

## **2.4 Liderazgo**

“El liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones [...] un líder que decide por los demás y quién “ordena” qué y cómo se hagan que caminen hacia la solución de los problemas comunes” (Romo, 2015, p. 214), como menciona el autor la importancia del liderazgo en el desempeño de una empresa es crucial, marca la pauta de su actuar y como esta se relaciona con su entorno externo e interno.

Las culturas organizacionales saludables fomentan “un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas” (Formanchuk, 2010, p. 34), generando un estilo de liderazgo horizontal que fomenta la agilidad en los equipos de trabajo.

Los líderes tienen un rol importante en la gestión de la cultura, son embajadores de ella, tienen que vivirla e influir en sus equipos para que lo hagan del mismo modo. Es importante “que los líderes sepan cómo actuar la marca y que la gente experimente en los comportamientos para que a su vez repliquen y contagien” (Formanchuk, 2011, p. 35).

“Son individuos que personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de roles que deben representar los empleados” (Ritter, 2008, p. 59). Como señala el autor, los líderes no solo deben cumplir con ser voceros de la cultura que comunica la empresa, al mismo

tiempo deben ser una representación de sus valores, fungir de ejemplo para todos los colaboradores.

### **3. Clima Laboral**

#### **3.1 Definición**

Podemos definir del clima laboral como “una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.” (Ramos, 2012, p. 13)

Sin embargo, existen diferentes definiciones de lo que significa clima laboral como indica Garcia (2009):

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos. (p. 45)

Evaluando las diferentes definiciones ofrecidas por los autores podemos encontrar rasgos comunes entre cada una de ellas, tal como Silva (1992):

Características comunes respecto al clima organizacional; consideran su relativa estabilidad y perdurabilidad, su posibilidad de distinguir entre empresas, que pueden percibirse por los miembros y sirve de base para describir situaciones. En ellas subyacen las hipótesis siguientes: el clima organizacional es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo, su nivel de descripción se refiere a la organización o a sus subsistemas y las percepciones de este pueden influenciar en su conducta. (p. 448)

El clima laboral tiene una repercusión absoluta en el desempeño de una empresa, el éxito organizacional depende de una correcta gestión del clima laboral. Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009) refuerzan la idea:

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la empresa a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. (p. 71)

Sobre la relación entre la cultura y clima laboral en una empresa, y como la correcta gestión de la primera contribuye con la otra, Hitpass nos dice “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado.” (Hitpass, 2017, p. 137). La cultura es el estado permanente de valores, creencias y hábitos que se generan dentro de una empresa, el clima es momentáneo, pero nos da una proyección de la satisfacción de los colaboradores hacia la cultura de la empresa al momento de medirse.

Los colaboradores de una empresa vivencian la cultura de esta, la experimentan y por ende la evalúan. Por ello, podemos señalar que un indicador de evaluación de una cultura es el clima, quien nos proyecta la satisfacción de los colaboradores hacia la gestión cultural. Méndez (2004) refuerza esta idea del clima como evaluador de la experiencia del colaborador en la empresa y su cultura con esta definición de clima laboral:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 61)

### **3.2 Variables del clima laboral**

Las variables del clima son todos los aspectos que influyen la línea de tiempo de vida del colaborador, desde su proceso de selección y contratación hasta su cese o salida de la empresa. Con el objetivo de tener una percepción real y completa de la satisfacción organizacional debe tomarse en cuenta todas las variables.

Las variables en una medición de clima laboral pueden ser diferentes según las necesidades y contexto específico de cada empresa, los modelos anteriores nos brindan un marco general para poder plantear una metodología que nos permita indagar la situación del clima. Por lo que, a continuación, se presentan diferentes modelos de variables:

Tabla 1

*Variables del clima laboral*

Variables	Definiciones
Ambiente físico	Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
Características estructurales	Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
Ambiente social	Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
Características personales	Aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
Comportamiento organizacional	Aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Fuente: Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009, p. 69)

Tabla 2

*Descripción de variables medidas en un instrumento de medición de clima organizacional*

Variable	Definición
Alineamiento organizacional	Nivel de conocimiento y conexión con el marco estratégico de la entidad. Efectividad de los mecanismos de comunicación para difundir información relevante al desarrollo de la estrategia
Liderazgo	Estilo de dirección y su impacto en la orientación y apoyo en la realización del trabajo, el desarrollo de las personas y los equipos
Efectividad organizacional	Nivel de percepción en las decisiones tomadas por los superiores para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad
Desarrollo	Posibilidades de desarrollo profesional que brinda la entidad
Imagen y orgullo	Apropiación de la marca (promesa de valor) de la organización
Condiciones de trabajo	Percepción del ambiente físico de trabajo y grado de disponibilidad de recursos y herramientas para ser eficientes
Reconocimiento, participación	Percepción del grado en que la entidad incentiva el desarrollo personal, el buen desempeño, la representación de valores y la participación
Trabajo en equipo	Grado de colaboración y apoyo dentro del equipo y entre equipos

Fuente: Cubillos, Velásquez & Reyes (2014, p. 5)

### **3.3 Metodologías de medición**

Dentro de las metodologías más usadas en la gestión del clima laboral se encuentran las encuestas de medición, metodología cuantitativa que permite llegar a más públicos en la empresa

y obtener más data numérica. Por otro lado, tenemos focus group o entrevistas a profundidad, una metodología cualitativa, que permite obtener percepciones e insights sobre la gestión actual.

Una metodología cuantitativa, la más usada en el mundo corporativo, es la encuesta. A través de la cual, se llega a la mayor cantidad de colaboradores posibles y se puede obtener indicadores por áreas de la empresa según su estructura particular. “Se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.” (García, 2009, p. 48)

Las metodologías cualitativas pueden ser complementarias a la encuesta de clima, permitiendo profundizar en algunos hallazgos y encontrar las causas raíz para plantear planes de acción. “Para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo.” (Salazar, Cristóbal, Yadira, & Cañedo, 2009, p. 73)

Es importante que tengamos en cuenta que cual sea la metodología que apliquemos, podemos optar por realizarla a toda la población de la empresa o a una muestra representativa de la misma, estratégicamente seleccionada para tener un resultado real de la situación del clima laboral.

### **III. DESARROLLO DEL CASO**

En esta sección se detalla cómo es que el proceso para la implementación de la nueva cultura organizacional #ModoClaro en América Móvil Perú se desarrolló. A continuación, se presentan las 4 etapas en las que participe directamente:

#### **1. Diagnóstico**

Se realizó un trabajo de exploración para identificar la cultura organizacional que tenía Claro Perú antes de iniciar el proyecto. El objetivo principal era identificar los painpoints<sup>9</sup> que se tenían para implementar la cultura deseada y así poder definir cuáles iban a ser los principios culturales, ejes rectores de la cultura deseada y, posteriormente, ser comunicados a toda la empresa. Fueron utilizadas 3 técnicas de investigación para lograr el objetivo:

##### ***Entrevistas a profundidad***

Conversaciones de aproximadamente una hora con líderes clave de la empresa para conocer su estilo de liderazgo de la organización y cómo sus principales líderes definían la cultura que Claro Perú tenía en ese momento. A su vez se hizo hincapié en lo que se tenía que fomentar con la cultura deseada para obtener un liderazgo en el sector de telecomunicaciones.

##### ***Shadowing***

Se hizo una observación en campo del día a día de los colaboradores, tanto en sedes administrativas donde estaban los colaboradores de áreas de soporte como en centros de atención al cliente con los asesores de servicio, para conocer su estilo de trabajo, comportamientos y conductas, e interacción entre compañeros, líderes y clientes.

---

<sup>9</sup> Puntos de dolor en inglés, oportunidades de mejora que tiene la empresa.

### ***Unfocus group***

Se realizaron diálogos grupales con colaboradores de la empresa con diferentes perfiles, administrativos y de atención al cliente, para conocer su percepción de la cultura de Claro Perú, los puntos de dolor y su percepción del liderazgo.

Luego de aplicadas todas las técnicas de investigación se llegó a conclusión que la empresa tenía 3 painpoints para implementar su cultura deseada:

### ***Visión miope del negocio***

Insight<sup>10</sup> 1: Las áreas no tienen una razón para colaborar entre ellas, existía poca integración en la empresa, lo que hacía que cada equipo tenga sus propios objetivos y por ende se tenían muchas subculturas. El trabajo en equipo no se daba a todo nivel, sino solo con tu propia área.

Insight 2: No había una comunicación transparente y sincera de parte de la empresa. Existía incoherencia entre lo poco que se comunicaba de resultados y visión de Claro Perú, y lo que realmente estaba ocurriendo. Todo esto decantaba en que cada colaborador terminaba tomando sus propias conclusiones y no había un redireccionamiento estratégico de los esfuerzos al interior de la empresa.

La falta de comunicación de la estrategia de Claro Perú hacía que cada área tenga su propio objetivo y estos no se articulen hacia un norte en común. Por lo tanto, los colaboradores no trabajan de manera colaborativa.

### ***Liderazgo que frena***

Insight 1: Es más importante complacer al “jefe” que pensar en lo que realmente necesita Claro Perú. Dentro de la empresa existía un liderazgo paternalista que protegía, pero a la vez se

---

<sup>10</sup> Es un término utilizado en psicología proveniente del inglés que se puede traducir como “percepción” o “entendimiento”.

interpretaba como desconfianza para delegar y traía consecuencias negativas como la conformidad, el control y el miedo.

Insight 2: Una jerarquía tan marcada produce rebaños de ovejas. Al solo seguir a los líderes por una jerarquía marcada que traía miedo la creatividad se ve disminuida.

Era indudable que Claro Perú es una empresa líder, sin embargo, su estilo de liderazgo, burocracia y símbolos de jerarquía terminan frenando el potencial de las personas.

### ***Malos hábitos culturales***

Insight 1: Importa más el resultado que las personas, esto traía varios efectos en la cultura ya que se percibe como si no importara lo suficiente la parte humana. Esto se manifestaba en la actitud de los líderes y en la confianza que brindaba Claro Perú a sus colaboradores.

Insight 2: Hay feudos culturales o micro culturas, cada área actúa de acuerdo con las necesidades e intereses de cada líder, adoptando conductas y actitudes que generan distanciamiento y poca empatía entre los equipos. Asimismo, no hay un interés sincero por trabajar en conjunto hacia un mismo objetivo.

Insight 3: El conservadurismo genera formalidades que no suman, los colaboradores se desmotivaban con la rigidez en ciertos aspectos que ellos sienten que no les hace sentido o que ya no es necesario como: vestimenta, estilo de trabajo, espacios físicos, tono de comunicación, entre otros.

La cultura tenía una serie de malos hábitos que se dan de manera inconsciente, son estos rasgos los que no permiten que se avance juntos.

Los painpoints detectados hacen referencia a problemáticas desde el lado humano y del trabajo en equipo al interior de Claro Perú. Por ello, al momento de proceder con la definición de los

principios culturales que iban a representar la nueva cultura organizacional #ModoClaro se optó por enfocarlos en trabajar el aspecto humano y habilidades blandas de los colaboradores.

A través de 2 sesiones de trabajo, una con el director general y otra con diferentes integrantes del equipo de gestión humana, se definieron estos 5 principios, como ejes rectores del #ModoClaro: sostenibilidad, eficiencia, cercanía, confianza e innovación.

## **2. Planificación**

Una vez identificados los painpoints a corregir y establecidos los principios que representarían la nueva cultura organizacional de Claro Perú, se procedió a elaborar un plan para gestionar eficientemente la comunicación interna del proyecto.

### **2.1 Objetivo:**

Los problemas que estaba atravesando la empresa tenían en común que eran ocasionados por la falta de una cultura organizacional, por ello el objetivo del proyecto fue: Implementar una nueva cultura organizacional #ModoClaro para elevar la satisfacción interna.

### **2.2 Estrategias y tácticas**

Para establecer el #ModoClaro como nueva cultura organizacional de la empresa, era necesario comunicarla a todos sus colaboradores, por lo que se establecieron una serie de estrategias para llegar a todos los públicos internos y asegurar el entendimiento de los mensajes claves. A continuación, se detallan las principales estrategias de comunicación y sus respectivas tácticas:

### **2.3.1 Optimización de canales de comunicación interna digitales**

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales llegan los mensajes que quiere emitir la empresa a sus públicos. El lanzamiento de la nueva cultura organizacional #ModoClaro se dio en un contexto de trabajo remoto, por eso se debía utilizar canales digitales para cumplir con el objetivo, se realizaron las siguientes tácticas para optimizarlos:

#### **A) Captación de nuevos inscrito al WhatsApp Claro**

Este era un canal existente en la empresa, que envía comunicaciones internas a los celulares de los colaboradores, es altamente efectivo debido a que hoy en día las personas revisan con frecuencia su dispositivo móvil. Si bien es una lista de difusión, más no un grupo porque sería insostenible tener un grupo con tantas personas, no se privilegia la interacción con el colaborador sino la efectividad para hacer llegar el mensaje sin importar el lugar donde se encuentren.

Antes de la pandemia se contaba con el 60% del total de colaboradores inscritos a este canal, recibiendo los mensajes, se realizó una campaña de captación de nuevos inscritos alcanzando una cobertura de 80% del total de colaboradores a nivel nacional. Además, se trabajó en la segmentación, creando una lista general donde estaban incluidos todos los colaboradores y listas específicas para poder enviar comunicaciones según la ubicación física, el tipo de puesto de trabajo y si tenía o no personal a cargo.

#### **B) Implementación de una red social interna (Grupo cerrado de Facebook)**

Era necesario contar con un espacio de comunicación para interactuar con los colaboradores, por ello meses previos al lanzamiento de la cultura se instauró este canal interno donde los colaboradores que solicitaban unirse a un grupo cerrado de Facebook tenían acceso a comunicaciones internas.

En este canal se comparte contenido gráfico y audiovisual con el objetivo de informar de manera interactiva. Dentro de sus principales fortalezas están ser inmediato y bidireccional generando integración entre todos los públicos internos, los cuales a través de comentarios comparten sus opiniones con la empresa y demás compañeros a tiempo real frente a los sucesos o noticias de la empresa.

### **C) Creación un nuevo buzón de correo corporativo**

Se decidió reinventar el buzón de correo corporativo de Claro Perú, donde se realizan envíos de las comunicaciones internas, este canal de comunicación si bien suele ser el más tradicional sigue siendo de los más efectivos para llegar a los colaboradores. Por ello, se decidió cambiar la identidad del buzón anterior que llevaba como nombre “Recursos Humanos” y crear uno nuevo llamado “Equipo Claro”. Esto con la finalidad de transmitir el mensaje de que la cultura no es solo una iniciativa del equipo de recursos humanos o gestión humana, es de toda la empresa, entonces era ideal que el nombre reflejara que la comunicación es de Claro Perú y no de un área en específico.

Asimismo, se determinó que todas las comunicaciones para los colaboradores sean a través de este nuevo buzón, es decir que centralice los envíos. En el pasado, existían diferentes buzones enviando todo tipo de comunicaciones de diferentes temas (comercial, datos corporativos, recursos humanos, endomarketing, etc.), generando confusión y restando importancia a las comunicaciones internas de Claro Perú.

### **2.3.2 Implementación de documentos de gestión de la comunicación interna**

Para poder gestionar la comunicación interna de una manera adecuada, se debe contar con lineamientos que permitan al equipo gestor mantener una comunicación clara y coherente hacia todos los colaboradores, manteniendo una congruencia en todos los canales internos, momentos y/o situaciones que se presenten. Lo antes mencionado es parte de la construcción de la cultura organizacional, por lo que una de las estrategias planteadas fue generar documentos de gestión que generen este marco:

#### **A) Desarrollo de un decálogo de la cultura de la empresa**

Este documento tuvo como objetivo clarificar y promocionar de manera adecuada la nueva cultura #ModoClaro, el documento contaba con los principios de la empresa, pero a su vez indicaba la definición y los comportamientos asociados a cada uno de ellos. El decálogo tuvo doble uso, para el equipo encargado de comunicar y hacer vivir la cultura permitía evitar confusiones y transmitir la información de manera adecuada, y para los colaboradores en general era un gran recurso al cual acudir para conocer e interiorizar esta nueva cultura.

#### **B) Creación de un manual de identidad corporativa**

Teniendo en cuenta que Claro Perú debe proyectar una sola identidad tanto a su público interno como externo, se diseñó un manual de identidad que transmita aspectos visuales, verbales y culturales de la empresa. Este manual brinda los lineamientos para el uso adecuado de logotipos, tipografías, colores, estilo de comunicación y fotográfico de la comunicación interna. Se optó por crear este manual a fin de reforzar la nueva cultura #ModoClaro, permitiendo comunicarla de manera coherente, clara y generando mayor recordación en todos los colaboradores.

#### **C) Implementación de una política de comunicación interna**

El área gestora de las comunicaciones internas planteó una política para determinar alcances, objetivos y flujos de trabajo de manera eficiente. De esta manera, se comunicó a toda la empresa para que las áreas usuarias sepan cómo solicitar el envío de una comunicación interna y así pueda respetarse el debido proceso. Consecuentemente, se logró que todas las comunicaciones a partir de ese momento estén alineados a la cultura implementada #ModoClaro.

### **2.3.3 Creación de una campaña de comunicación interna del lanzamiento de la nueva cultura**

#### **A) Concepto de la campaña**

La idea central para comunicar los principios de la nueva cultura organizacional de Claro Perú fue la necesidad de cambiar el modo de hacer las cosas cotidiano en la empresa, a este modo se le bautizo como #ModoClaro. El mensaje clave de cara a todos los colaboradores fue que teníamos un nuevo modo de hacer las cosas para obtener nuestros objetivos y este modo dependía del compromiso de cada uno de ellos.

El #ModoClaro tenía principios que son los ejes rectores del actuar del colaborador y para hacerlos más integradores y que se sientan como parte de Claro Perú se comunicaron afirmando que ya actuábamos a través de ellos, iniciando todas las comunicaciones con la palabra “somos” parafraseando con cada uno de los principios de la siguiente manera: somos sostenibles, somos eficientes, somos cercanos, somos confiables y somos innovadores.

La estrategia de comunicación desde la parte gráfica fue darle a cada uno de los principios una identidad propia que permita distinguirlos entre sí y que tengan una recordación fácil en los colaboradores. Por eso, se le asigno un color específico a cada principio:

<b>Principio</b>	<b>Color asignado</b>
Sostenibilidad	Verde
Eficiencia	Anaranjado
Cercanía	Amarillo
Confianza	Rojo
Innovación	Celeste

A su vez, se eligió la foto de una persona que representaría a cada principio porque al tratarse de comportamientos humanos era imprescindible ponerle un rostro a cada uno, el cual deberá posicionarse en la mente de los colaboradores para que identifiquen rápidamente cada principio.

Del mismo modo, la presencia de los colores y las fotos antes mencionadas a partir del lanzamiento del #ModoClaro estuvieron presentes en todas en las comunicaciones internas de la empresa. Y se adaptaran todas las piezas gráficas internas a la identidad planteada a cada principio velando porque todo lo que vaya a comunicarse tenga relación y consistencia con la nueva cultura.

## Resumen de la idea creativa de la campaña

# TODOS ESTAMOS EN #MODOCLARO

En Claro tenemos un modo de hacer las cosas que nos ha permitido cumplir 15 años en el Perú.

Hoy, en medio de un contexto de cambios, es un buen momento para reflexionar sobre cómo somos y cómo podemos seguir aportando a nuestro propósito: **Mejorar la vida de los peruanos a través de las telecomunicaciones.**



### B) Identificación de los canales de comunicación interna

Luego de tener los canales de comunicación interna de la empresa potenciados y funcionando de la manera adecuada, debido a la implementación de una de las estrategias anteriores. Se determinó que por la importancia de la campaña se iba a destinar todos los canales de comunicación interna de la empresa para que la comunicación del #ModoClaro sea 360° y alcance a todos los públicos internos (personal administrativo y personal de atención presencial). Los canales empleados fueron online debido a que el lanzamiento del proyecto se dio durante la pandemia mundial por el COVID-19, viéndonos impedidos de utilizar los canales offline que tenía la empresa, de igual forma los resultados fueron positivos como mostraremos más adelante y se logró alcanzar los objetivos trazados.

### **2.3.4 Monitoreo de los indicadores de satisfacción interna**

El propósito de implementar una nueva cultura en la empresa era elevar los índices de satisfacción interna que tenía, para aumentar la productividad y sentido de pertenencia entre los colaboradores facilitando el logro de sus objetivos corporativos, por eso se implementaron las siguientes tácticas para evaluar el éxito del proyecto:

#### **A) Realización de la evaluación de anual del clima laboral**

Luego de algunos meses de lanzada la nueva cultura #ModoClaro se optó por estratégicamente lanzar la encuesta de clima anual, la cual se venía realizando año tras año. La encuesta mencionada cuenta con 10 dimensiones (administración de los recursos, comunicación organizacional, objetivos laborales, aprendizaje, desarrollo profesional, logro de resultados, satisfacción organizacional, trabajo en equipo, orientación al servicio, cultura, equidad y código de ética), a través de las cuales se busca conocer la percepción de todos los colaboradores sobre cada una de ellas para monitorear la satisfacción interna y plantear planes de acción para corregir las dimensiones más bajas.

#### **B) Análisis de histórico del clima laboral**

Luego de obtenidos los resultados de la encuesta 2020, se realizó un análisis histórico de los tres últimos años (2018, 2019 y 2020) de la satisfacción interna de la empresa para evaluar si el lanzamiento de la nueva cultura #ModoClaro cumplió con el objetivo de elevar los indicadores y poder interpretar la data obtenida, para evaluar futuras y nuevas acciones que puedan redireccionar los esfuerzos del proyecto para seguir consolidando la cultura.

### **2.3 Públicos:**

Claro Perú cuenta con aproximadamente 4200 colaboradores, los cuales podemos segmentar en dos grandes grupos con características particulares. Públicos internos que debemos conocer a

profundidad para que la estrategia de comunicación planteada sea efectiva y cumpla con todos sus objetivos:

Personal Administrativo (Aproximadamente 2700 colaboradores): Lo representan todos los colaboradores cuyas funciones no están expuestas directamente al cliente final, hace referencia a las áreas de soporte (marketing, legal, recursos humanos, entre otros.), las áreas comerciales y las áreas tecnológicas.

Este público trabaja en un horario de oficina regular, 40 horas a la semana de 9 de la mañana a 6 de la tarde, y tiene acceso en todo momento a todos los canales de comunicación interna debido a que puede utilizar la computadora y el celular durante todo el día. Su centro de labores es la oficina principal de la empresa, donde se encuentra más de la mitad de los colaboradores de esta, por lo cual suele estar más enterado de lo que ocurre en ella de primera mano.

En su gran mayoría cuentan con estudios superiores y de postgrado, son de un perfil bastante digital y el clima laboral de estas áreas es bueno generalmente.

Personal de Atención al Cliente (Aproximadamente 1500 colaboradores): Forman parte de este grupo los colaboradores que trabajan en los Centros de Atención al Cliente (CAC's) atendiendo las solicitudes de los clientes finales de la empresa.

Su horario de trabajo suele ser un poco más extendido que el horario del personal administrativo, 48 horas a la semana repartidas de lunes a viernes, en cuanto a sus centros de labores están esparcidos por todo el territorio nacional. Por lo antes mencionado, y sus funciones que están expuestas al cliente, tienen una mayor dificultad para estar al tanto de las comunicaciones internas de la empresa y suele haber una insatisfacción por las condiciones de trabajo del otro público interno.

En su gran mayoría son personas jóvenes que no cuentan con estudios superiores, son de un perfil bastante digital por su edad, pero el clima laboral suele ser más bajo principalmente por insatisfacciones en las condiciones de trabajo y la relación con sus jefes.

## **2.4 Mensajes Claves**

La campaña de lanzamiento giro entorno de dos mensajes claves:

### **#ModoClaro**

Buscando integrar este nombre como la marca paraguas de la cultura de la empresa, se hacía alusión a nuestro modo de hacer las cosas, nuestro actuar diario.

“En Claro tenemos un modo de hacer las cosas que nos ha permitido cumplir 15 años en el Perú. Hoy, en medio de un contexto de cambios, es un buen momento para reflexionar sobre cómo somos y cómo podemos seguir aportando a nuestro propósito: mejorar la vida de los peruanos a través de las telecomunicaciones.”

### **Los principios**

Comunicar y definir lo que esperábamos de cada colaborador frente a los principios, se comunicó cada uno de ellos anteponiendo la palabra “somos” para hacer referencia de que era el modo actual de hacer las cosas en la empresa, solo se estaba esclareciendo con esta campaña de comunicación.

“Somos Sostenibles: Actuamos con ética, respetando a las personas y con conciencia ambiental.

Somos Eficientes: Hacemos más con menos, demostrando calidad en nuestro trabajo y cuidando los recursos de la empresa.

Somos Cercanos: Escuchamos y entendemos a las personas para brindarles mejores experiencias.

Somos Confiables: Cumplimos nuestros compromisos proporcionando seguridad, nos alienta que las personas puedan contar con nosotros.

Somos Innovadores: Aceptamos y promovemos el cambio, buscando soluciones creativas que aporten.”

## **2.5 Definición de los formatos de comunicación**

Con el objetivo de hacer la campaña de comunicación interna más interactiva y que tenga un mayor impacto en los colaboradores asegurando la comprensión de los mensajes claves se definió una serie de formatos a usarse para alimentar todos los canales:

### **Piezas Gráficas**

Gráficas digitales las cuales se adaptaban a los 3 canales de comunicación utilizados en la campaña, este formato fue el más utilizado. Para el correo corporativo se armaron mails, para WhatsApp imágenes para compartir junto con los mensajes de texto enviados y en el grupo cerrado de Facebook se elaboraron también imágenes que acompañen las publicaciones hechas sobre la campaña de lanzamiento de cultura.

### **Videos**

Material audiovisual que se utilizó a manera de testimoniales, los protagonistas eran colaboradores de diferentes áreas de la empresa comentando sobre sus logros alineados a los principios culturales y en el caso de los líderes a manera de refuerzo de la cultura #ModoClaro.

### **Trasmisión en vivo**

Espacio de comunicación interactivo y bidireccional en donde un expositor hace un anuncio o comunicación hacia los colaboradores. En este caso puntual, al tratarse del lanzamiento de la cultura #ModoClaro y por la trascendencia del proyecto el vocero empleado fue el mismo director general de la empresa para anunciar la cultura y reflexionar sobre ella.

### **Concurso (Kahoot)**

La gamificación es una tendencia que ha tomado fuerza en los últimos años no solo en el aprendizaje sino también en la comunicación, utilizar juegos para recordar mensajes es muy eficaz. Por eso, a manera de evaluación de la comprensión de los mensajes se realizó un concurso vía Kahoot, plataforma para realizar encuestas de manera interactiva, para evaluar cuanto conocían los colaboradores de los principios.

En el anexo 1, encontramos las piezas graficas elaboradas por cada canal de comunicación interna.

## **3. Ejecución**

El cronograma de ejecución del proyecto fue elaborado tomando en cuenta cada una de sus etapas, las cuales se ejecutaron en su totalidad entre los años 2018, 2019 y 2020:

### **Diagnóstico**

Esta etapa tuvo una duración total de 6 meses donde fueron aplicadas todas las técnicas de investigación para conocer los painpoints de Claro Perú, antes de proponer y definir los principios culturales finales que formarían parte de la cultura #ModoClaro y serían comunicados a todos los

colaboradores. El inicio fue en octubre 2018 terminando en la presentación de resultados y aprobación de los principios por el director general en marzo 2019.

### **Planificación**

Luego de aprobado los principios culturales, se elaboró con el equipo de la Gerencia de Bienestar y Cultura la planificación de estrategias y actividades a realizarse previo al lanzamiento oficial de la cultura #ModoClaro a toda la empresa. Proceso que duro 9 meses (abril a diciembre 2019) y finalizó con la elaboración de la campaña de lanzamiento, el fortalecimiento de los canales de comunicación interna y la estandarización de la identidad corporativa hacia el público interno.

### **Lanzamiento**

Entre enero y marzo del 2020 se lanzó la cultura a toda la empresa, difundiéndola a todo nivel a través de un cronograma (véase anexo 2). La campaña de lanzamiento implicó el envío de diferentes formatos como piezas gráficas, videos y correos corporativos, a través de los 3 canales de comunicación interna de Claro Perú en un tiempo determinado.

### **Medición**

En noviembre del 2020 se aplicó la encuesta de clima organizacional para conocer la percepción de la satisfacción interna por parte de los colaboradores, luego de unos meses del lanzamiento de la cultura #ModoClaro. La toma de la encuesta duro dos semanas y conto con la participación del 95% de los colaboradores a nivel nacional, por otro lado, la tabulación y análisis de resultados duro aproximadamente un mes, los cuales fueron presentados a los principales líderes de la empresa.

Los responsables de la ejecución de este proyecto fueron el área de Clima y Cultura, la cual se ubicaba dentro de la Gerencia de Bienestar y Cultura – Subdirección de Gestión Humana, asimismo al tratarse de un proyecto transversal e importante para la empresa conto en todo momento con el respaldo de la dirección general.

El presupuesto asignado para el proyecto fue de 182, 986 nuevos soles, el cual represento el 8,86% del presupuesto de la gerencia. El cual fue destinado para cubrir todos los gastos de cada una de las etapas, principalmente el diagnóstico y la campaña de comunicación del lanzamiento de la nueva cultura #ModoClaro.

#### **4. Medición y evaluación de los resultados**

La encuesta de clima laboral (véase anexo 3) es la herramienta de medición que utilizan todos los países donde opera el grupo América Móvil, incluido la operación en Perú, para medir la satisfacción de sus colaboradores en relación con la gestión interna de la empresa. Las dimensiones que abarca son las siguientes:

**Administración de los recursos:** evalúa si los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias (equipos de cómputo y accesos) adecuados para el desempeño de sus funciones, además de si las condiciones físicas del lugar de trabajo son las idóneas.

**Comunicación organizacional:** mide la transparencia que tiene la empresa para comunicarse con sus colaboradores y si este proceso se da de manera efectiva. Del mismo modo, mide la comunicación con los líderes y otros equipos de trabajo.

**Objetivos laborales:** satisfacción frente a los objetivos de la empresa, si son retadores y en su defecto alcanzables para el colaborador. Asimismo, toma en cuenta si la empresa y sus líderes son claros en la comunicación de estos objetivos y los saben explicar a sus equipos de trabajo a cargo.

**Cultura, equidad y código de ética:** esta dimensión es la más amplia, mide la cultura de la organización, es decir comportamientos y rituales culturales de la empresa (estilo de trabajo, procesos, metodologías, sentido de pertenencia y orgullo). También mide el sentido de equidad, para saber si los colaboradores consideran que son tratados por igual y pueden acceder a oportunidades de la misma forma que el resto de sus compañeros. Finalmente, evalúa el conocimiento de los colaboradores sobre el Código de ética, el cual explica como debe ser el actuar del colaborador frente a los diversos públicos de interés de la empresa.

**Desarrollo profesional:** percepción de los colaboradores frente a las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa en relación con su línea de crecimiento profesional. A su vez evalúa el factor liderazgo como potenciador del talento humano.

**Aprendizaje:** evalúa la capacitación brindada por la empresa en habilidades blandas y conocimientos técnicos para el correcto desempeño de las funciones del colaborador, también evalúa si el líder fomenta la capacitación dentro del equipo.

**Logro de resultados:** satisfacción del desempeño de la empresa a través del trabajo colaborativo dentro del equipo asignado y entre las demás áreas de Claro Perú. Además, reflexiona sobre el proceso de evaluación de desempeño y la contribución de los colaboradores para alcanzar los objetivos en común.

**Satisfacción organizacional:** nivel de fidelización con el colaborador, si el puesto le permite desarrollar toda su capacidad, el balance vida laboral y personal, los beneficios a los que tiene acceso, las acciones que promueve la empresa (eventos, actividades de integración, etc.) y nivel de orgullo de formar parte de Claro Perú.

**Trabajo en equipo:** evaluación del trabajo realizado por parte de compañeros y líderes, valoración de la integración y satisfacción en relación con las áreas con las que interactúa para el correcto desempeño de sus funciones y, consecuentemente, el logro de resultados.

**Orientación al servicio:** capacidad de atender efectivamente al cliente interno y externo de la empresa, la efectividad de los procesos y el trabajo de las demás áreas para lograr los objetivos, rapidez, eficacia y resultados en la atención.

Luego de la implementación de la nueva cultura organizacional #ModoClaro, que significó una nueva forma de hacer las cosas dentro de Claro Perú, se realizó un análisis comparativo para identificar el avance en la mejora de la satisfacción interna.

Este cambio de actitud de la empresa y de sus colaboradores, repercutía en el desarrollo de las funciones de todos, teniendo un impacto en todas las dimensiones de la encuesta de clima. Años anteriores los indicadores no habían sido tan buenos puesto a que no se tenía definida una cultura organizacional

El proyecto inició en el 2018, pero se lanzó oficialmente a toda la empresa a finales del 2019, por eso se tomó en cuenta en el cuadro los años 2018, 2019 y 2020:

DIMENSION	TOTAL CLARO PERU 2018 (Encuestas 3,740)	TOTAL CLARO PERU 2019 (Encuestas 3,740)	TOTAL CLARO PERU 2020 (Encuestas 3,652)
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	70,94%	76,74%	82,77%
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	69,54%	74,37%	82,15%
OBJETIVOS LABORALES	79,75%	84,77%	86,26%
CULTURA, EQUIDAD Y CÓDIGO DE ÉTICA	72,77%	83,00%	87,24%
DESARROLLO PROFESIONAL	70,18%	75,29%	76,03%
APRENDIZAJE	69,78%	78,84%	80,91%
LOGRO DE RESULTADOS	71,80%	78,27%	81,88%
SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL	72,99%	81,90%	85,81%
TRABAJO EN EQUIPO	71,44%	77,32%	81,20%
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	73,16%	78,89%	82,21%
<b>TOTAL</b>	<b>80,03%</b>	<b>80,03%</b>	<b>83,90%</b>

En el cuadro podemos observar un aumento en todas las dimensiones de la encuesta, evidenciando un aumento significativo en el clima laboral, demostrando que la implementación de una cultura organizacional, como lo es el #ModoClaro, tiene un impacto positivo en la satisfacción interna de una empresa, en este caso Claro Perú.

#### IV) CONCLUSIONES

- Para Claro Perú fue crucial la implementación del #ModoClaro, derribando las barreras culturales que impedían un buen desempeño dentro de la empresa. En este caso, la mayoría estaban relacionadas al comportamiento de sus colaboradores, al introducir los principios culturales que incentivaron nuevos comportamientos, se favoreció un mejor estilo de liderazgo, compañerismo y trabajo en equipo, corrigiendo los malos hábitos culturales anteriores.

- El diagnóstico cultural realizado fue crucial para determinar el enfoque que se debía darle a la cultura de la empresa. En un inicio, se pensaba enfocarlo hacia el rubro de la empresa, orientándola a temas digitales, sin embargo, al realizarse la exploración se concluyó que debía girar hacia los comportamientos humanos que debíamos tener para lograr un mejor trabajo en equipo y como consecuencia mejores resultados organizacionales.

- Dentro de Claro Perú existían múltiples subculturas con hábitos culturales individuales lo que generaba fricciones entre equipos de trabajo, esta situación se corrigió con la oficialización de la cultura de la empresa, el #Modolaro. Con ello podemos establecer que siempre que se tenga ausencia de una gestión cultural, no vamos a dejar de tener una cultura, por el contrario, tendremos varias habitando en una misma empresa, pero lideradas por micro liderazgos con diferentes visiones de negocio.

- El éxito de la implementación del #ModoClaro fue logrado a través del correcto planteamiento de la estrategia de comunicación interna, la cual se enfocó en la presentación de los principios culturales de una manera creativa haciendo énfasis en su recordación entre todos sus públicos internos. La cultura de la empresa pudo estar bien planteada pero lo que logro su adopción fue la comunicación interna, como vehículo para evidenciar la cultura que debía adoptar el colaborador.

- El #ModoClaro significó un antes y un después para Claro Perú, eso se vio reflejado en su comunicación interna cambiando a una nueva identidad visual (gráfica) y de discurso (redacción) alineada a cada uno de los principios culturales con el objetivo de incentivarlos. Del mismo modo, se tuvo que revisar todos los procesos de la empresa que debían estar alineados a esta nueva cultura como su comunicación externa e imagen corporativa en general, los cambios culturales traen consigo modificaciones a todo nivel de adentro hacia afuera.

- En el caso de la campaña de lanzamiento del #ModoClaro se identificaron y segmentaron dos grupos de públicos internos: colaboradores administrativos y de atención presencial, lo cual fue crucial para comprender las diferencias y características particulares de cada uno de ellos permitiendo diseñar una estrategia que garantice los resultados en ambos grupos.

- Los canales de comunicación online fueron cruciales dentro de la estrategia de comunicación interna planteada. El lanzamiento del #ModoClaro se ejecutó en el contexto de la pandemia mundial por el covid-19 en donde más de la mitad de la empresa se encontraba trabajando de manera remota. Por ello, todos los canales de comunicación interna utilizados fueron online: WhatsApp Claro, Mail corporativo y Grupo cerrado de Facebook, teniendo grandes resultados y permitiendo lograr los objetivos de comunicación sin importar la distancia física entre la empresa y los colaboradores.

- Hoy en día las personas nos encontramos frente a una exposición masiva y constante de mensajes, recibimos mucha información y se nos hace difícil poder procesarla toda. Por lo tanto, el uso de nuevos formatos de comunicación hacia los públicos internos como lo son las redes sociales, transmisiones en vivo o concursos interactivos en línea, elementos que fueron utilizados en la comunicación del #ModoClaro ofrecieron un diferencial en el proceso de comunicativo,

captando mayor atención en los colaboradores y asegurando que los mensajes lleguen a cada uno de ellos.

- La creación de documentos que faciliten la estandarización en las comunicaciones de la empresa como el manual de identidad corporativo, el decálogo de la cultura organizacional y la política de comunicación interna mencionados en este trabajo generaron una misma identidad y aseguraron una continuidad en la forma de comunicar, generando congruencia entre la comunicación interna y la cultura organizacional de Claro Perú.

- El clima laboral es la experiencia del colaborador dentro de la empresa, su medición nos dio una proyección de la valoración que tienen los colaboradores de la gestión de la empresa entorno a sus diferentes dimensiones. La cultura #ModoClaro, una vez definida y comunicada, repercutió en el actuar de todos los colaboradores, lo que desencadenó en un aumento en los índices de satisfacción interna a través de la mejora de su trabajo en todas las áreas.

- El formar parte de este proyecto me permitió como profesional conocer las diferentes etapas de la elaboración de una transformación cultural y como la correcta gestión de la comunicación interna se convierte en un acelerador dentro de este proceso facilitando la adopción de una nueva cultura organizacional.

- A su vez, profundicé en todos los aspectos cruciales que deben tenerse en cuenta al momento de ejecutar un plan de comunicación (públicos, canales, estrategias, tácticas y medición), obteniendo una visión más estratégica al momento de plantear y proponer futuras soluciones de comunicación interna.

- Finalmente, aprendí de este proyecto que el factor más importante dentro de una corporación es el grupo humano con el que cuenta, quien asegura la continuidad de la empresa, a pesar de los factores externos del sector donde se desempeñe. Precisamente, el gestionar personas

no es una tarea sencilla, pero es vital para las empresas realizar esta ardua labor y es ahí donde la comunicación como disciplina puede colaborar para obtener resultados positivos.

## V) RECOMENDACIONES

- Un proyecto de transformación cultural implica el respaldo de los principales líderes de la empresa, en el caso puntual de la implementación del #ModoClaro hubo un retraso en las aprobaciones ante la poca convicción y confianza en el proyecto de parte de la dirección general, lo cual retraso su lanzamiento. Por lo que se sugiere que los directores generales de las empresas se involucren desde la parte inicial en proyectos similares con el propósito de que lo prioricen para poder acelerar su ejecución.
- La definición de la cultura organizacional debe ir alineada y en armonía con el propósito de la empresa, si bien este lo suelen definir las áreas de comunicación institucional o imagen corporativa, ambos deben conversar entre sí. En el caso preestnado, a pesar de que al inicio no se realizaron las comunicaciones y coordinaciones entre las áreas de comunicación interna y comunicación externa, posteriormente se revisó en conjunto que la cultura y sus principios estén alineados al propósito establecido: “Mejorar la vida de los peruanos a través de las telecomunicaciones.”. Por lo cual, es importante tener definido el propósito de una empresa para posterior a eso gestar su cultura, evitando reprocesos y que ambos habiten en armonía dentro del ecosistema organizacional.
- El éxito del proyecto #ModoClaro radicó en la exhaustiva investigación a través de técnicas cualitativas y cuantitativas que permitieron identificar las principales problemáticas de la cultura de la empresa para implementar una que facilite el logro de sus objetivos. No obstante, es recomendable que este tipo de proyectos que se repliquen de manera constante mediciones, es decir se realicen diagnósticos de manera continua para monitorear su buen desempeño y correcta adopción de la cultura por parte de los públicos internos.

- Durante la pandemia de la covid-19 en Claro Perú solo se utilizaron canales, medios y plataformas de comunicación online para dar a conocer la nueva cultura #ModoClaro, sin embargo, se sugiere emplear medios online y offline para ofrecer diversidad en los canales de comunicación. Si bien los canales online permiten llegar de manera rápida a mayor cantidad de públicos, los canales offline al ser más estáticos tienen como beneficio el obtener una mayor recordación y permanencia de los mensajes claves, se propone utilizar murales y branding en que intervengan los principales espacios físicos de la empresa.

- En el diseño del proyecto no se involucró a los mandos medios de Claro Perú, gerentes y jefes porque se optó por difundir la cultura #ModoClaro únicamente a través del área de Comunicaciones Internas. Esto fue una oportunidad de mejora en la estrategia de comunicación ya que, al involucrar dentro del proceso a este grupo de líderes para generar un flujo de información hacia sus equipos, asegurando la interiorización de los principios, se podría obtener mejores resultados.

- Por último, se deben planificar rituales culturales para reforzar la cultura organizacional de manera frecuente posterior a su lanzamiento, algo que no se incorporó en la estrategia de transformación cultural del #ModoClaro. La implementación de acciones o programas de la empresa alineados a los principios culturales, son una forma de mantener en vigencia la cultura organizacional, adicionalmente a la comunicación interna. Algunos de los más usados por las empresas son: programas de reconocimiento, eventos internos alineados a la cultura, charlas entre el máximo líder de la empresa con los colaboradores, entre otros.

## VI) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- América Móvil*. (31 de Enero de 2021). Obtenido de [https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc\\_financials/2019/ar/2019-20F-SP.pdf](https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_financials/2019/ar/2019-20F-SP.pdf)
- América Móvil*. (30 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.americamovil.com/Spanish/overview/default.aspx>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Cubillos, B., Fabian, V., & Reyes, M. (2014). IAn de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía Fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- D Apolo, H. M. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Consejo Editorial: Universidad Tecnológica Equinoccial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.
- Dominici, M. (2016). *La importancia del coaching en las Pymes como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57*. Buenos Aires: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.
- El Comercio*. (02 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/claro-cierra-el-2019-con-ligera-recuperacion-telefonía-movil-noticia/>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk y Asociados.
- Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno: Una trama inteligente*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Formanchuk, A. (2019). *Why internal communications matters*. Missouri: Bonfyre.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali: Cuadernos de Administración.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 229-257.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- M, S. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima laboral. *Rev. de Psicol. Gral y Aplic*, 451.
- Marin, P., Mier-Terán, J., & Lozano, J. (2019). Nuevas tendencias de comunicación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 73.
- Méndez, C. (2004). *Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial*. Bogotá: Univ. Empresa.
- Merco*. (30 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

- Muñoz, D., Morillas, A., & Nuñez, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma social revista de ciencias sociales*, 25.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Repositorio Osiptel*. (28 de Enero de 2021). Obtenido de [https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/279/Portabilidad\\_N\\_america-ene2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/279/Portabilidad_N_america-ene2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujia.
- Romo, F. (2015). *El perfil del líder*. México: Trillas.
- Salazar, J., Cristóbal, J., Yadira, M., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2014). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 86-99.
- Velásquez, Y., Rodríguez, C., & Guaita, W. (2012). *Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad*. Bolívar: Universidad Nacional Experimental de Guayana.

## **VII) ANEXOS**

### **ANEXO 1**

Link de acceso a las piezas gráficas de la campaña de lanzamiento del #ModoClaro:  
<https://bit.ly/2RufRvF>

### **ANEXO 2**

Link de acceso al cronograma de la campaña de lanzamiento del #ModoClaro:  
<https://bit.ly/3imsvrn>

### ANEXO 3

#### Encuesta de Clima Laboral

<b>DIMENSION</b>	<b>Reactivos</b>
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	La empresa ha tomado las medidas de bioseguridad necesarias para que los empleados trabajemos de manera segura
	Las condiciones físicas de mi espacio de trabajo (oficina o casa) contribuyen a crear un buen ambiente laboral
	Cuento con el material, equipo y accesos adecuados para el desempeño de mis funciones
APRENDIZAJE	Es fácil acceder a las capacitaciones ofrecidas por la empresa
	La capacitación que me ofrece la empresa contribuye a mejorar mi desempeño
	Mi jefe se preocupa por promover la capacitación y el aprendizaje constante de su equipo
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	La empresa ha comunicado claramente los protocolos de salud y medidas generales tomadas durante el estado de emergencia sanitaria
	Mi jefe me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes
	Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace
	La empresa se comunica de manera clara y oportuna con sus colaboradores
	Hay comunicación transparente y fluida entre áreas
DESARROLLO PROFESIONAL	Mi jefe me da feedback constructivo, lo cual me ayuda a mejorar mi desempeño
	Mi jefe acompaña mi desarrollo profesional (me empodera, me brinda retos, etc.)
	En mi área de trabajo se puede acceder a oportunidades de desarrollo

DIMENSION	Reactivos
CULTURA, EQUIDAD Y CÓDIGO DE ÉTICA	Conozco el Código de Ética de la empresa y lo que este implica
	Conozco la Misión, Visión y Valores del Código de Ética
	En mi área de trabajo se cumple el Código de Ética
	Mis compañeros valoran y respetan mis ideas aunque sean diferentes a las suyas
	Las relaciones de mi área de trabajo se rigen por el buen trato y el respeto, sin distinción de género, edad, origen étnico, religión, opinión política, nivel jerárquico o cualquier otro factor.
	En mi área de trabajo NO existe ningún tipo de intimidación, acoso, burlas, amenazas, señalamientos u otras actitudes de violencia física o psicológica que atente contra la dignidad de una persona.
	En mi área de trabajo se enfrentan los retos con actitud positiva
	Mis compañeros actúan con integridad
	La organización me hace sentir bienvenido(a)
	Mi jefe reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra
	La distribución de las responsabilidades en mi área es equitativa
	Me siento valorado(a) por la empresa
	En mi área el trabajo fluye sin trabas innecesarias
	Mi área realiza acciones para mejorar el Clima Organizacional
LOGRO DE RESULTADOS	Mis compañeros están comprometidos con el logro de objetivos del área
	Mi jefe planifica y organiza el trabajo con el fin de lograr los objetivos establecidos
	Mi desempeño es evaluado de manera objetiva
	Las áreas con las que trabajo facilitan el logro de mis objetivos
OBJETIVOS LABORALES	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo
	Mi jefe se asegura de que comprenda mis objetivos y cómo éstos impactan en los resultados del negocio.
	En mi área de trabajo existen objetivos retadores y alcanzables

DIMENSION	Reactivos
SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL	La empresa me ofrece estabilidad y seguridad
	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es "sólo un trabajo" □
	Recomendaría esta empresa para trabajar
	El trabajo que desarrollo me permite aplicar toda mi capacidad profesional
	Los beneficios que me brinda la empresa son atractivos
	Las acciones que promueve la empresa me motivan a participar (eventos virtuales, webinars de bienestar y aprendizaje, etc.)
	En la empresa existen condiciones para lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	En mi área de trabajo buscamos dar experiencias memorables a nuestro cliente interno y/o externo
	En mi área de trabajo se informa al cliente interno y/o externo sobre los avances de sus requerimientos
	En mi área de trabajo se solucionan los inconvenientes con rapidez y eficacia para atender a nuestros clientes internos y/o externos
	Los procesos de mi área de trabajo facilitan la atención a mis clientes internos y/o externos
	Las áreas con las que trabajo me informan sobre los avances de mis requerimientos
	Me siento orgulloso de trabajar en Claro
	TRABAJO EN EQUIPO
En mi área reconocemos mutuamente nuestros logros y contribuciones	
En la empresa existe la colaboración entre áreas	

