

Tesis para optar el título de licenciada en Comunicación, mención Comunicación Corporativa



**“LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN  
EN LOS ESPACIOS Y MEDIOS INTERNOS  
EN UNA TRASNACIONAL DE ALIMENTOS  
Y BEBIDAS EN LIMA, 2016-2017”**

**AUTOR**

---

Andrea Mónica Matta Valdivieso

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

---

Producción y Gestión de la Comunicación Corporativa

**ASESOR**

---

Mg. Jesús Martín Crisólogo Galván



**Las Estrategias de Comunicación en los  
espacios y medios internos en una  
trasmacional de alimentos y bebidas en  
Lima, 2016-2017**

## **Miembros del jurado**

Dr. Mario Gutiérrez Olórtegui

Mg. Fernando Reyes Quincho

Mg. Kate O'Connor Farfán

Asesor

Mg. Jesús Martín Crisólogo Galván

## **Dedicatoria**

*A mis papás, Mónica y Carlos,  
quienes son mi apoyo  
y gran ejemplo siempre.*

# Índice

<b>RESUMEN</b>	7
<b>ABSTRACT</b>	9
<b>INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>I. Planteamiento del problema</b>	13
1.1 Descripción de la situación problemática	13
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Objetivos de la Investigación	15
1.4 Justificación	16
<b>II. Marco teórico</b>	18
2.1 Antecedentes	18
2.2 Bases teóricas	24
2.3 Definición de términos básicos	34
<b>III. Metodología</b>	37
3.1 Diseño de investigación	38
3.2 Supuestos	38
3.3 Operacionalización de variables	39
3.3.1 Variable	40
3.3.2 Definición operacional	40
3.3.3 Indicadores	41
3.4 Unidad de Análisis	42
3.5 Instrumentos y técnicas de recolección de Información	43
3.5.1 Descripción de los instrumentos	44
3.5.2 Validación de instrumentos por expertos	44
3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	44
3.7 Aspectos éticos	45

<b>IV. Resultados</b>	46
<b>V. Discusión, Conclusiones y Recomendaciones</b>	73
5.1 Discusión	73
5.2 Conclusiones	77
5.3 Recomendaciones	78
<b>VI. Fuentes de información</b>	80
6.1 Fuentes bibliográficas	80
6.2 Fuentes electrónicas	81

### **Anexos**

- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de variables
- Instrumentos de recolección de datos
- Consentimiento de los informantes
- Validación de expertos

## Resumen

El objetivo de este estudio ha sido determinar qué estrategias de comunicación se han generado para mejorar la comunicación interna en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017. Con ello, la presente investigación ayudó a evaluar el impacto entre 2016 y 2017 en cuanto a la estrategia usada para la comunicación interna a través de medios y espacios, las cuales han analizado la eficiencia de esta respecto a sus lineamientos y cultura organizacional. Los objetivos específicos desarrollados son los siguientes:

- Caracterizar qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar los **espacios internos** en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.
- Caracterizar qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar los **medios internos** en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.
- Caracterizar qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar el **clima laboral** en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.

En relación con los espacios y medios internos para la mejora de la comunicación interna en la empresa, hemos encontrado que se implementaron estrategias como: pantallas digitales, boletín digital, meetings, etc., obedeciendo a la necesidad de incrementar el bienestar y resolver las necesidades de sus colaboradores.

La pregunta de investigación ha sido respondida a través de entrevistas a expertos, donde previamente se estudió a la organización a la que están representando nuestros entrevistados.

Las respuestas recibidas muestran cómo los colaboradores valoran la comunicación de la compañía, con los cambios realizados, se sientan escuchados ante las necesidades que pudieron comentar en los estudios del 2015. Como resultado, se sienten más involucrados con la compañía y esto ayuda a mejorar el clima laboral, motivándolos, a la vez, a seguir con los lineamientos y objetivos de Nestlé.

En base a los resultados del presente estudio se recomienda que las compañías consideren la importancia que tiene el área de comunicación interna que a través de sus estrategias para la motivación de sus colaboradores contribuyen a la mejora en la cultura organizacional.

**Palabras clave:** comunicación, estrategias de comunicación, espacios internos, medios internos.



## Abstract

The objective of this study has been to determine what communication strategies have been generated to improve internal communication in Nestlé, Lima, between 2016 and 2017. With this, the present investigation, helped to evaluate the impact between 2016 and 2017 with regard to the strategy used for internal communication through media and spaces, which have analyzed the efficiency of this respect to its guidelines and organizational culture. The specific objectives are the following:

- Characterize what communication strategies have been generated to improve internal **spaces** in Nestle, Lima, between 2016 and 2017.
- Characterize what communication strategies have been generated to improve internal **media** at Nestle, Lima, between 2016 and 2017.
- Characterize what communication strategies have been generated to improve the **working environment** in Nestle, Lima, between 2016 and 2017.

In relation to internal spaces and means for improving internal communication in the company, we have found that strategies were implemented such as: digital screens, digital bulletin, meetings, etc., obeying the need to increase welfare and solve the needs of your collaborators.

The research question has been answered through interviews, where previously the organization, to which our interviewees are representing, was studied. As a result of it, a questionnaire was prepared that helped reach the objectives.

The answers received show how the employees value the communication of the company, with the changes made, feel heard before the needs they could comment in the 2015 studies. As a result, they feel more involved with the company and this helps to improve the work climate, motivating them, at the same time, to continue with the Nestlé guidelines and objectives.

As a result, they feel more involved with the company and this helps improve the work environment, motivating them, at the same time, to continue with the Nestlé guidelines and objectives of Nestlé.

Based on the results of this study, it is recommended that companies consider the importance of the area of internal communication that, through their strategies for the motivation of their collaborators, contribute to the improvement of the organizational culture.

**Keywords:** communication, communication strategies, internal spaces, internal media.

## **Introducción**

En la actualidad, las empresas comienzan a considerar a la comunicación interna como un instrumento fundamental de las mismas, y es por ello que decidimos investigar este tema, pues lo consideramos valioso para el crecimiento de una compañía.

Más aún, cuando hoy en día las empresas desconocen el significado de la buena ejecución y la adecuada comunicación y envío de los objetivos, así como de los valores indispensables y estratégicos que promueve la compañía en sus colaboradores.

Si estuviera dentro de su comunicación, se estaría logrando una cultura de confianza, lealtad y sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia la compañía.

La comunicación interna es una función estratégica de la gerencia moderna, alcanzando tal grado de complejidad que exige la renovación constante de sus estrategias y cambio de conciencia para innovar sus espacios y medios.

Según un reciente estudio anual en una compañía sobre la comunicación interna, de la comunidad hispanohablante, el 82 % de las respuestas vienen de España y el 18 % de otros 28 países donde destacan Colombia, México, Perú, Argentina, Chile, Guatemala, Ecuador y Venezuela. En estas respuestas, el 62 % considera que la mala comunicación interna perjudica a la compañía y su desempeño. Berceruelo (2011).

Una de las razones a considerar y que afecta negativamente al vínculo de los colaboradores con la empresa, es la ausencia de líneas de comunicación y la ausencia de canales internos de difusión que permitan la transmisión de información alineada al objetivo estratégico, lo cual provoca, entre los colaboradores, desorden y falta de conocimientos, lo cual influye en la

productividad individual y corporativa, y es a la vez, una causa de la alta rotación de los colaboradores de la empresa.

Los espacios y medios internos de la comunicación interna en las organizaciones son hoy un importante componente para elaborar estrategias y lograr generar vínculos reales y emocionales del colaborador con la compañía, también entre el mismo y con otros colaboradores.

La gestión adecuada de la comunicación interna mediante un Plan estratégico que usa espacios y medios internos para mejorar las relaciones y la eficiencia en el trabajo, garantiza darle un valor agregado a la personalidad, imagen e identidad corporativa de la compañía.

A su vez, es importante considerar que el desarrollo social, empresarial y tecnológico hace necesario que se evalúe la pertinencia del uso de algunas estrategias y medios clásicos y se reemplacen por otros más actuales.

Por ello, el análisis de las estrategias de uso de espacios y medios internos en Nestlé, sede Lima, entre los años 2016 y 2017, se enfoca en determinar los espacios y medios que se han implementado para mejorar la comunicación interna y observar qué impacto ha generado en los colaboradores al implementar las nuevas plataformas.

El análisis final permitirá determinar lo ocurrido en los años estudiados y establecer si la implementación de las mejoras funciona, y de no ser así, evaluar para diseñar y proponer nuevas estrategias que permitan superar las dificultades encontradas.

Finalmente, la comunicación interna es parte de las actividades de la empresa y es básica para el éxito en todas las áreas o negocios, y bien ejecutada, aporta ventajas competitivas ante otras corporaciones.

## I. Planteamiento del problema

### 1.1 Descripción de la situación problemática

En las compañías, la comunicación interna es entendida como la relación entre los colaboradores del mismo entorno laboral y cultural. En él, confluyen tres factores: la organización, las personas y el entorno.

En esta relación pueden existir distintos planes de comunicación interna, pero este no funcionará si los tres factores mencionados no se relacionan y no se dirigen al mismo objetivo, por lo que el análisis e investigación es esencial para lograr impactos óptimos y esperados.

Es fundamental, por tanto, que el área de comunicación interna esté al tanto de las últimas tendencias que puedan afectar positivamente a los factores mencionados anteriormente. Así, el conocimiento y dominio de la tecnología, la crisis global, el sentido de pertenencia, la escasa confianza frente a los contenidos comunicativos y la importancia del mundo digital, son algunos de los elementos a considerar para definir un nuevo rostro en la compañía respecto a la comunicación interna.

Por tanto, la única manera de provocar sentido de pertenencia en los colaboradores es cuando estos tienen claramente definidos el por qué y para qué hacen sus actividades día a día y el por qué y para qué la empresa tiene objetivos claros y toma ciertas decisiones.

Un buen ejemplo de éxito de la comunicación interna usada para gestionar el cambio en sus colaboradores, es el del Banco Santander, con su proyecto *Santander ideas*, una red social interna que tiene el propósito de fomentar el intercambio de ideas, propuestas y opiniones entre los colaboradores de todas las sedes de la compañía, quienes son los que alimentan el portal. Berceruelo (2011).

Estas iniciativas ayudan al colaborador para que este se sienta gestor del cambio de la compañía, además de valorado, por las ideas que propone en el portal y porque ayuda a leer las ideas de sus demás compañeros. Con esta experiencia se logra la integración y el trabajo en equipo, valores fundamentales en la cultura organizacional de una compañía.

En el país, en la mayoría de empresas no se valora la comunicación interna y no se la incluye en el Plan estratégico dirigido a sus colaboradores. Mientras tanto, en otros países es un factor clave para el logro de los objetivos de la organización, incluso tienen creada e institucionalizada el área de comunicación interna.

Es preocupante, además, que todavía en las organizaciones no se hable de comunicación, porque se cree, erróneamente, que es lo mismo que marketing o relaciones públicas, y es por ello que la comunicación interna es el área abandonada de las compañías.

Sin embargo, a pesar de esta apreciación, ya existen organizaciones que consideran al área de comunicación interna y, aunque es relativamente nueva, se encuentran en la fase de asimilación y culturización entre los colaboradores para que estos valoren las acciones de la compañía.

Respecto a Nestlé Perú, esta organización ya cuenta con el área de comunicación interna, la misma que viene funcionando desde hace cuatro años bajo la dirección de Recursos Humanos. Inicialmente, entre 2014 y 2015 no se contaba con una jefatura en el área, por lo que no se dio vínculos comunicativos efectivos con los colaboradores internos.

Para 2015, se integró al equipo de comunicación interna, el encargado de la jefatura del área, quien durante ese año estudió y analizó la situación comunicativa interna de la compañía. El resultado se vio un año después en un diagnóstico que mostró que había problemas para comunicar el día a día y dificultades para informar los temas de interés para el público interno.

Para principios de 2017 se inició el Plan de comunicación interna de acuerdo a lo identificado en el diagnóstico, el cual viene dando buenos resultados. Sin embargo, aún encontramos observaciones y, a la vez, oportunidades de mejora para llegar a los colaboradores, especialmente en cuanto a espacios y medios: ¿cómo llegar mejor a ellos?, ¿en qué espacios es dónde más información reciben?, ¿están alineados con el contexto actual?, etc.

## **1.2 Formulación del problema**

### **General**

¿Qué estrategias comunicativas han impactado en la comunicación interna en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?

### **Específicos**

- ¿Cuáles son las estrategias comunicativas han impactado en los espacios internos en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?
- ¿Cuáles son las estrategias comunicativas han impactado en los medios internos en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?
- ¿Cuáles son las estrategias comunicativas han impactado en el clima laboral en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **General**

Analizar las estrategias de comunicación que han impactado en la comunicación interna en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.

## **Específicos**

- Caracterizar qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar los **espacios internos** en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.
- Caracterizar qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar los **medios internos** en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.
- Caracterizar qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar el **clima laboral** en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.

### **1.4 Justificación**

La investigación realizada servirá como herramienta para facilitar a quienes tienen interés por investigar sobre medios y espacios para la comunicación interna, puesto que es fundamental estudiarlos para mejorar el clima laboral en cada institución y de esta forma, aumentar la satisfacción, motivación y desempeño de los colaboradores.

De una u otra manera, la comunicación interna siempre ha estado presente en la vida laboral diaria y se ha visto reflejada en el clima laboral. A través de ella circula la información clave que permite vincular a los colaboradores con los operarios, los jefes, los gerentes, etc.

Sin embargo, no todas las empresas asumen que es importante tener conocimiento sobre la necesidad de establecer estrategias en los medios y espacios internos y que la gestión de la información de esta sea sólida, permanente y dinámica y que incluya a la totalidad de colaboradores de la organización.



Al incluir a todos los colaboradores de la organización, no estarán comunicando a manera de nichos, sino más bien, como equipo, lo que permitirá mantener un mismo mensaje para todos y, además, generar satisfacción e impacto en el clima laboral de la compañía ya que todos sentirán que están siendo involucrados.

La comunicación interna es fundamental en las empresas, ya que esta colabora con el desempeño y productividad de los colaboradores, por lo que se necesita con urgencia prestar mayor atención y realizar en Nestlé Lima una buena gestión e implementar estrategias de uso de espacios y medios internos para con ello analizar la situación actual de la compañía respecto a sus colaboradores internos y conocer si se encuentran alineados a las estrategias de la compañía.

Estas estrategias de espacios y medios internos facilitan el proceso de transferencia de la información y por ende dinamiza los procesos laborales de la organización siguiendo los lineamientos estratégicos de la empresa.

Estos espacios y medios de comunicaciones, si están bien implementados garantizan mayor organización, motivación, buena cultura corporativa y desempeño. Habiendo mejorado estos puntos, los indicadores de clima laboral en la compañía se verían impactados de manera positiva.

Finalmente, el hecho de que los espacios y medios sean interactivos e inmediatos, permiten personalizar y llegar a los colaboradores de acuerdo a sus necesidades.

Por lo tanto, la presente investigación analizará las estrategias que han impactado en los espacios y medios donde funcionará como una herramienta que ayudará a que la organización pueda tener una mejor evaluación respecto a su medios y espacios internos, que además, ayudarán en el resultado de indicadores de la mejora en el clima laboral. Ello permitirá mayores posibilidades de desarrollo de nuevas propuestas innovadoras siguiendo los lineamientos en la trasnacional de alimentos y

bebidas en Lima después del análisis realizado en el año 2016 y sin desviarse de la cultura organizacional.

## II. Marco teórico

### 2.1 Antecedentes

Gutiérrez Cottle (2017), en su tesis *La importancia de la comunicación interna en organizaciones del tercer sector: caso Enseña Perú*, presentada para optar el título de licenciada en Comunicación en Universidad de Lima, trabaja un modelo internacional con un programa de liderazgo para profesionales y promueve que para el año 2032, un mayor número de niños alcancen educación de calidad.

Aquí se estudió cómo es la comunicación interna y la cultura en la Asociación, así como la identificación de las estrategias de comunicación que ayudaban a consolidar la cultura de la organización, y con ello, generar mayor compromiso en los colaboradores y obtener los resultados deseados.

Fue una investigación mixta e involucra al público interno de *Enseña Perú*. Las conclusiones a las que llegó fue que encontró una comunicación interna deficiente y las razones son las siguientes:

- La comunicación no se da en cascada.
- Mala y poca La comunicación entre las diferentes áreas es mala o escasa.
- Los canales para los distintos públicos, no son los apropiados.
- El personal dedicado a la gestión de la comunicación interna no existe.
- Al no contar con una estrategia interna, la segmentación del público interno para realizar la comunicación es inexistente.

- Carecen de políticas establecidas y de documentos que lo establezcan.
- Los colaboradores no se involucran.
- No se siente la influencia del líder.

Finalmente, lo que se recomienda, es que se debe gestionar el employer branding si es que se quiere que la reputación interna sea positiva, la cual se puede alcanzar si se toma en cuenta estas recomendaciones, las cuales se reflejarán en sus stakeholders externos.

Asimismo, la reputación garantiza el aumento del nivel de confianza, a la vez que eleva la cantidad de PEP y alumnos, así como la de los gestores y donantes, con lo cual 8 de cada 10 niños, para el año 2032 recibirían una educación mejorada.

Los resultados finales concluyeron que la comunicación interna es deficiente. Ello ha provocado que la cultura organizacional no sea compartida por igual por los colaboradores y su grado de compromiso sea bajo. Ello trae que la marca tenga menos embajadores, además de que los puntos de contacto entre el sector privado y la organización no sean sólidos.

Por su parte, Valle Cruzado (2016), en *Auditoría de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en una empresa Industrial de Lima*, tesis presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) para optar el título de psicóloga, tuvo como objetivo analizar la relación entre el resultado de una auditoría de la comunicación interna y el clima organizacional en trabajadores de una empresa industrial de Lima.

La investigación identificó los indicadores de la presencia y de la ausencia de una adecuada política de comunicación y relaciones internas, concentrándose en analizar la importancia de la construcción y el mantenimiento de un clima organizacional adecuado para las empresas.

En el trabajo de investigación usó métodos de medición validados, como el cuestionario de auditoría de la comunicación de Varona y el cuestionario de percepción de clima organizacional de Litwin y Stringer, concluyendo que existe un adecuado sistema y prácticas de comunicación interna y clima organizacional en la empresa. Además, se comprobó la relación positiva entre ambas variables.

Su conclusión fue que las prácticas y metodologías adecuadas contribuyen a colocar el mensaje en todos los receptores, líderes o miembros del equipo, ya que perciben, de esta manera, una comunicación adecuada en temas cruciales como el conocer sobre cuáles son los objetivos organizacionales que favorecen un adecuado clima laboral. Además, que debe acompañarse, en la misma línea, con acciones sencillas que refuercen la convivencia cordial y fructífera, las cuales hará que los colaboradores se sientan a gusto, por buen tiempo, en los lugares en los que trabajan. Su recomendación fue, que para las próximas evaluaciones se tome en cuenta espacios privados y que no se presenten estímulos externos que interrumpa la evaluación y que la evaluación se realice fuera del horario de trabajo y fuera de las instalaciones de la empresa.

Finalmente sugiere que se desarrollen más investigaciones sobre la auditoría de la comunicación interna y clima organizacional en el Perú, ya que brindarían una visión más completa de estas variables y mayor información sobre la importancia que tienen en las organizaciones, así como los beneficios que brindan al desarrollo y crecimiento organizacional.

De otro lado, Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015), en *Propuesta de Mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano*, tesis presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico para obtener el grado de maestría en Desarrollo organizacional y dirección de personas, tiene resultados diferentes a los dos estudios presentados.

Su trabajo fue realizado en el Área de Ventas Corporativas de una empresa de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel en el mercado peruano.

Su objetivo principal es mejorar el clima organizacional de Ventas Corporativas, y para ello se consideró las percepciones de sus integrantes, lo cual permitiría aplicar acciones que consideran el talento humano y el compromiso de los colaboradores. El área de Ventas Corporativas consideró, como factor clave para su desarrollo, a los miembros del equipo, por lo que requirió implementar acciones dirigidas a mejorar el clima organizacional, para que este forme parte de un plan integral en la misma línea de las políticas de la empresa.

El análisis de las brechas del clima en base a las encuestas hechas por Great Place to Work (GPTW), usando el método de insights, arroja como resultado la existencia de oportunidades de mejora para el área, ya que existe una base emocional positiva frente a la organización lo cual genera identificación y un ambiente propicio para proponer acciones de mejora.

En la investigación se desarrolla un esquema que prioriza algunas acciones para la implementación, propuesta de costos y recomendaciones orientadas a la evaluación y medición de resultados. Además, se presentaron acciones de trabajo incluidas en sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Basándose en sus resultados, la investigadora recomienda que se deben generar canales de acercamiento y comunicación con recursos humanos aprovechando la base emocional existente, de esta forma la unidad se alinea con el esquema de evaluación por objetivos, con lo cual se logra disminuir la baja motivación y frustración por los cambios.

Asimismo, se debe promover un proyecto de reconocimientos para el colaborador que le permita integrarse al programa de evaluación por objetivos.

Establece que, si se crean espacios de comunicación permanente, disminuirán los conflictos y aumentará el rendimiento.

Finalmente, Delgado Oquendo y Núñez Márquez (2015), en la tesis *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú*, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico para obtener el grado de maestría en Desarrollo organizacional y dirección de personas, presenta una visión a partir de un caso estudiado, de la empresa transnacional hidroeléctrica que opera en el Perú desde 2003, la misma que ha estado, desde sus inicios, sumida en una serie de fusiones y adquisiciones, lo cual creó un impacto negativo en la organización de compañías afectadas por los procesos.

En 2013, con el inicio de los cambios organizacionales, se apreció que la incertidumbre crecía entre los colaboradores, la cual se evidenció en comportamientos que se traducían en actitudes que deterioran el clima laboral.

Para el recojo de información se identificó a los grupos focales y se aplicó un cuestionario. Se hizo entrevistas a los que fueron responsables del área de comunicaciones, ya eliminada por la fusión, y que brindaron información muy importante para el diagnóstico de la empresa y, además, predijo algunas fallas que se presentaron en su proceso de investigación, que se realizaba paralelamente.

El siguiente paso, fue la aplicación de encuestas a todo el personal y entrevistas estructuradas a las gerencias más importantes de la empresa en los lugares más lejanos, como son las centrales hidroeléctricas.

Entre los resultados que se pueden obtener al final de la investigación, encontramos que:

La empresa carece de un plan estructurado de comunicación interna, lo cual crea un mal ambiente de trabajo: hostil, pesimista y, lo peor, resistente al cambio organizacional.

La incertidumbre entre los colaboradores y la rotación de los mismos origina que la empresa pierda talentos, ello porque los líderes no tienen las habilidades necesarias para transmitir la importancia de los cambios a sus equipos.

No se está comprendiendo el cambio porque la relación entre lo dicho por los gerentes a los colaboradores no se está comunicando adecuadamente, y por tanto, estos no se sienten comprometidos con los cambios y más bien lo entorpecen.

Se pudo encontrar falta de compromiso del área operaciones para realizar cambios y falta de identificación con el mismo.

En recursos humanos se vio mucho esfuerzo por mejorar la percepción de los colaboradores con el proceso, a pesar que las indicaciones venían de la casa matriz, que como es de esperarse, no considera idiosincrasia local y sus necesidades.

El estudio mostró que el cambio organizacional de la empresa produce conductas anormales en los colaboradores.

Asimismo, encontró que a la empresa le faltaba la estructuración de un Plan de comunicación, lo cual propicia un mal clima laboral, así como la falta de habilidades de sus líderes para transmitir a sus colaboradores la importancia del cambio.

Finalmente, recomienda un buen diagnóstico situacional frente a los procesos de cambio, empoderar a los líderes con capacitaciones que permitan conducir el proceso de cambio y con todo ello recién implementar un proceso de cambio que sea válido para la transición como para el futuro.

## 2.2 Bases teóricas

### a. Comunicación

Para Nieves Cruz (2006), “La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de *Koinoonia*, que significa a la vez comunicación y comunidad”. (p. 1).

Esta definición indica que la comunicación viene de común como sinónimo de comunidad, lo cual indicaría que la comunicación como proceso es común a todos dentro de una determinada comunidad de personas.

Pelayo y Cabrera (2001), por su parte, dice que la comunicación ayuda a “...comprender e intentar que nos comprendan, hacer partícipe a otro de nuestro espacio interior, buscar la anuencia, cooperación e interés por nuestras causas, influir en conductas ajenas, lograr recompensas afectivas, placer, compañía, entre muchos otros propósitos”. (p. 7).

Con ello, podemos decir que la comunicación ayuda a comprender y que nos comprendan, y para ello es necesario que participe nuestro espacio interior, donde están nuestros propósitos en todas sus formas, y quizá, la más importante, influir en las conductas de los otros.

Como dice Villafañe (2008), “Informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos; comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participen”. (p. 302).

Para el autor, la diferencia sustancial entre informar y comunicar, es que el primero acerca a la gente con lo que pasa, con lo acaecido, mientras que la comunicación relaciona a las personas entre sí, para que exista influencia mutua entre los participantes del proceso de comunicación.



## **b. Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es una herramienta importante en las compañías, ya que da lugar a la transmisión de información de manera interna a sus colaboradores para que se sientan identificados, alineados y sepan también los logros y necesidades de la institución.

Para Andrade (2005), la comunicación interna “Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos”. (p. 15).

Para el autor, la comunicación interna es la totalidad de mensajes intercambiados entre los que integran internamente una organización y sus públicos externos.

Se puede concebir como una herramienta que ayuda a unir los mensajes a través de canales, según las necesidades de los colaboradores y alineadas a los objetivos de la organización. Además, de acuerdo a cómo se usen los canales, la comunicación interna se verá reflejada ante el público externo, fortaleciendo la cultura e imagen corporativa.

Nieves (2006), por su parte, agrega que:

La comunicación organizacional es esencial para que se integren las funciones administrativas. Por tanto, los objetivos consignados en la planeación se deben comunicar para lograr desarrollar la estructura organizacional apropiada. Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de quienes desempeñen sus funciones dentro de esta estructura. La creación de un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz dependen de la comunicación organizacional,

mediante la cual se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos.

Se puede concluir que el propósito de la comunicación organizacional es la base para que todas las áreas se unan de acuerdo a los objetivos de la compañía. Por otro lado, para que las áreas estén alineadas, es importante estén orientadas con la misma cultura de liderazgo, la cual se verá reflejada en la respuesta que se tenga del objetivo planteado, por lo que resulta muy importante que se use mensajes adecuados para expresar los propósitos y, que, además, genere alguna conducta positiva en los demás.

## **Tipos de comunicación organizacional**

### **Comunicación interna**

La comunicación interna en una compañía nace como respuesta a las necesidades de los públicos internos que esta maneja, la cual, a medida que se va desarrollando la empresa, se genera una cultura e intercambiando información de acuerdo a los sucesos. Como comenta Villafañe (1998): “La comunicación en una empresa se elabora lentamente según las insuficiencias del sistema de información y de acuerdo a cómo va evolucionando la gestión”. (p. 237).

Asimismo, para Andrade (2005), la comunicación interna es:

El conjunto de actividades de la organización para crear y mantener las buenas relaciones con y entre sus miembros. Ello se da a través de diferentes medios de comunicación que mantienen informados, integrados y motivados a los miembros de la organización, con lo cual se contribuye al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17).

Estas acciones pueden estar formalizadas con lineamientos establecidos y cuando están planteadas hacia mejorar la estrategia organizativa, de esta forma buscan cooperación y que todos los colaboradores estén alineados con el mismo objetivo, enfocado a las necesidades tanto del colaborador y que los lleve a una misma meta, como equipo.

Es importante resaltar que una organización funcionará de manera ordenada, según sea la comunicación en su interior, por lo que los procesos de la comunicación interna son esenciales para permitir mantener integrada todas las áreas de las organizaciones.

La comunicación interna debe ser transversal, debe involucrar a todos los integrantes de la institución que deben participar en los procesos internos de gestión y en todas las fases. De esta manera, se logrará una cultura con todas las áreas involucradas, que los lleve a un mismo fin sin perder de vista los objetivos organizacionales de la compañía.

Por otro lado, es importante señalar que la información interna afectará a todas las áreas de la compañía, por lo cual esta debe ser transparente y debe llegar a todos sus públicos, de tal forma que satisfaga la estrategia general de la empresa y todos estén alineados a un mismo objetivo. Así lo indica Villafane (1998), refiriéndose a Nguyen-Thanh: "...La comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de la transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general". (p. 240).

Con ello, asumimos que la comunicación se ha vuelto más compleja, aunque es la base y soporte para llegar a todos los colaboradores de la organización, llevando el mensaje claro para cumplir la estrategia que se tiene pensada y se obtengan óptimos resultados.

Asimismo, para Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008):

Las herramientas de gestión son signos exteriores de modernidad para las empresas o instituciones que la aplican. Pueden ser definidas como modelos de mensajes compartidos entre los miembros de las mismas, las cuales deben ser fluidas, impicantes, motivantes, estimulantes y eficaces en sí mismas. Asimismo, deben obedecer a una determinada cultura e identidad y orientada a la calidad en función del cliente. Las funciones y objetivos de las herramientas deben ser incluidos dentro del Plan Estratégico de la compañía y deben ser gestionadas como el resto de políticas estratégicas de la organización. (p. 54).

Dicho esto, se entiende que la comunicación interna al pertenecer al Plan Estratégico de la organización, se encuentra presente en todas las acciones y estructuras de las entidades, siendo esta un instrumento fundamental para lograr involucrar a todos los colaboradores. Por lo que es importante respetar los lineamientos para mantener un orden y para que la estrategia sea bien llevada por el total de los colaboradores a través de la estrategia de medios y espacios que se tengan mapeadas.

### **Comunicación externa**

Báez (2000), dice que "...la comunicación externa se usa en las campañas publicitarias y en las relaciones públicas para relacionarse con su entorno y para establecer y fortalecer las relaciones institucionales". (p. 110).

Es decir, la comunicación externa es como se percibe la marca u organización hacia el público externo, lo cual ayuda a mejorar la reputación corporativa de la empresa y a fortalecer los lazos institucionales que estén alineados a las estrategias. Por otro lado, es importante siempre mantener una buena comunicación con los stakeholders externos, ya que son los que

finalmente recomiendan el nombre de la compañía y como es que se verán reflejadas en el entorno.

Mientras tanto, en las compañías, y en su público interno, las relaciones se dan a través de los flujos de información que se otorgan a los integrantes de la compañía, siendo esta importante para gestionar, además de ser usada para proporcionar información de persuasión a los stakeholders acerca de los productos, servicios o actividades de la compañía.

Asimismo, toda la información obtenida es enviada por canales externos que puedan influir sobre el público que las observa.

Por su parte, Nieves (2006), respecto a la comunicación externa, dice que es "...el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios." (p. 3), con lo cual recalca la importancia de saber comunicar externamente para llegar al público de forma favorable.

Por su parte, Muñiz (2018), hace un comentario que es válido para la comunicación externa:

Se entiende como comunicación externa al conjunto de comunicaciones dirigidas a los públicos externos de una empresa o institución, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales. Por tanto, liderar bien exige comunicar bien. (p. 9).

Con lo mencionado, vale resaltar la importancia de preparar a los voceros o líderes de la compañía para que estén alineados a la cultura y estrategias que tienen, y al compartirla en medios externos, realmente se diga lo que

se tiene planeado, y, además, se tenga un mismo mensaje ante cualquier consulta que se tenga por parte de ellos.

Al enviar mensajes a todos los stakeholders, es importante saber liderar los mensajes para llegar con el mensaje correcto a ellos, ya que como dice Villafañe (1998) es cómo se ve reflejada la personalidad de la empresa hacia el exterior. (p. 262).

Lo que nos indica el autor, es lo que se da día a día en las compañías, lo que se dice al público externo, es lo que se refleja de la personalidad de la organización. Por ende es fundamental que los voceros tengan claros los objetivos de la organización, a qué se quiere llegar con el mensaje y cómo será la respuesta para todos, ya que se debe seguir la misma línea para todos.

## **Estrategias**

Carrión (2007), dice que “La palabra ‘estrategia’ procede del término griego “strategós” (dirigir un ejército). En el fondo, las empresas actuales son ejércitos que luchan con otros en busca del favor del cliente”. (p. 24).

De acuerdo a lo planteado por Carrión, las empresas hoy en día tienen a un ejército, que son los colaboradores. El deber de la compañía es alinear a ese “ejército” con los objetivos que tenga y desarrollar una estrategia para llegar a ello.

La estrategia que se desarrolle debe estar siempre alineada para que favorezca a la organización, y eso se logra con planes de acción enfocados a las necesidades del cliente final y que cumpla las necesidades de este.

Por su parte, Kenneth (1977), señala que:

(...) las estrategias deben asumirse como la guía de las empresas para lograr los principales objetivos, propósitos, políticas y planes esenciales de las empresas,

establecidos de manera tal que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. (p. 31).

Sin estrategias, por tanto, las empresas no tienen un objetivo, pues a raíz del objetivo es que se desarrollan los planes de acción y se determina qué estrategia se tomará para llegar a la meta pactada.

Por otro lado, para llegar al objetivo, es importante tener claro qué clase de compañía es y hacia dónde quiere llegar, con lo cual se puede plantear los objetivos claros y reales, y alinear a todo el equipo que tendrá que acompañar la estrategia planteada e ir con un mismo fin.

### **Medios y espacios internos**

En cuanto a los medios y espacios internos, actualmente en las instituciones se están valorando las actividades y resultados que estas dan. Debemos establecer que no existe mayor información teórica que indique sus usos y bases para que funcionen, aunque se ha logrado encontrar investigaciones realizadas en universidades y por expertos que usan estas herramientas, y en base a esto se analizará sus usos.

Así, Villafañe (2008), señala un punto importante respecto a un rol de los espacios y medios internos en las organizaciones:

Los espacios y medios de una compañía, deben propiciar un objetivo central desde el punto de vista de su cultura corporativa: la comunicación entre las personas dentro de la organización no solo con las del entorno próximo de cada uno, sino, con aquellas con las que existan escasas posibilidades de comunicación. (p. 307).

Con ello, vale la pena señalar que los medios y espacios internos juegan un rol importante en las compañías, ya que si es bien manejada puede mejorar la productividad, viéndose la implicación de los colaboradores, y,

además, se ve un compromiso de reciprocidad por parte de la compañía por querer llegar de mejor manera a todos los públicos y se comuniquen entre ellos.

### **Medios internos**

Gutiérrez en su libro (en prensa) *¿Cómo mejorar su comunicación interna? 50 claves para su gestión*, menciona que antiguamente los medios internos eran llamados “house organs”, y siempre se basaron por su accionar en la palabra hablada y la escrita, asumiendo la premisa del “deber de informar antes que el derecho a ser informado”. (p. 15). Esta lógica ha hecho que las organizaciones se preocupen más de los contenidos, de investigar respecto a las necesidades del público interno, y ver los mejores canales para llegar a ellos.

Hoy el panorama ha cambiado. Los medios digitales y multimediales, nos permiten nuevas posibilidades, pero también nos exigen mayor planificación para generar más comunicación que información, agrega que los medios de comunicación interna de una organización se encargan de informar a los colaboradores a través de paneles, intranet, periódicos, página web, circulares, memorandos, video institucional, revistas, boletines, flyers, merchandising, etc.

Dichos medios comunicativos le permitirán al área de comunicaciones, difundir información “curiosa”, pero, sobre todo, significativa acerca de la compañía que será de mucha utilidad para el colaborador, para ello existen diversos objetivos para los medios internos, lo que queremos lograr con esta investigación es:

- Detectar cuál es la mejor manera de fortalecer los vínculos laborales y personales en el público interno.
  
- Impulsar el desarrollo de los procesos a nivel interno.



- Establecer canales y estrategias de comunicación apropiados para notificar la información.
- Aportar a lograr las metas corporativas de la compañía alineadas a los objetivos establecidos.
- Agilizar los procedimientos de comunicación al interior de la compañía.
- Establecer el balance entre la comunicación formal y la informal.
- Generar efectividad en los mensajes que se dan al interior de la organización.
- Apoyar el posicionamiento de la organización en el público interno y por ende en el externo.

Los objetivos mencionados, ayudarán a que las compañías vinculen a sus colaboradores y se vean motivados por los mensajes que podrían ser canalizados por los medios y espacios correctos y, con ello, puedan cumplir los objetivos establecidos.

### **Espacios y actividades para mejorar la comunicación**

Los espacios son los lugares que permiten la comunicación cara a cara, pero son también procesos que permiten el diálogo con los colaboradores y entre ellos.

En muchas organizaciones, los espacios de comunicación interna son entendidos como el espacio de entrenamiento afectuoso entre quienes la conforman, en grupos de mejora, reuniones de trabajo, talleres, capacitaciones, conferencias, actos con la presencia del CEO (*Director General*), celebraciones, eventos institucionales y almuerzos festivos. También se deben tomar en cuenta, además de dichas actividades, los espacios dentro de las organizaciones: pasillos, comedores, oficinas,

directorio, estacionamientos, baños, etc., lugares donde los colaboradores pasan mayor rato opinando el día a día.

Todos estos ámbitos son posibles de ser usados comunicacionalmente, aunque los espacios de comunicación son poco valorados por los líderes de las organizaciones, pero son los preferidos por los colaboradores y el personal, resultando por ello más efectivos para cumplir con los objetivos institucionales.

Los espacios, siempre y cuando sean adecuadamente elaborados y gestionados, son instrumentos creados estratégicamente para que sumen valor al día a día de los colaboradores.

Y para que se dé impacto positivo en la comunicación con los colaboradores, adicionalmente a todas las actividades relacionadas al Plan, debe haber una cultura empresarial sólida, para que de esa manera la información esté alineada a los objetivos y a las metas.

Los colaboradores al estar más informados, se sienten con confianza, ya que cuentan con herramientas que les ayudarán a resolver conflictos. Ello se ve reflejado cuando los colaboradores muestran disposición al cambio.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Clima laboral:** percepciones que el colaborador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, esto ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de público interno.

**Credibilidad:** características de personas o instituciones que transmitan que sus actos son creíbles. Por ejemplo, en una compañía, la credibilidad está en juego a la hora de vender o lanzar un nuevo producto.

**Cultura organizacional:** conjunto de políticas y acciones recurrentes que identifica a una compañía, y que configura su personalidad, la misma que se ha construido en el tiempo.

**Comunicación:** proceso a través del cual se transmite información, en la se intercambian sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de mensajes a través de diversas plataformas que parten del habla y la escritura.

**Comunicación interna:** es la comunicación dirigida a los colaboradores al interior de una empresa, para informar, y mejor aún, para motivar al talento humano y mantener a los mejores.

**Espacios de comunicación interna:** lugares que permiten la comunicación cara a cara y también los procesos que permiten el diálogo con los colaboradores y entre ellos.

**Estrategia de comunicación:** herramienta de planificación alineados a los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar su imagen y su mensaje al interior y exterior en un periodo determinado.

**Liderazgo:** capacidad natural para transmitir mensajes y saber detectar y escuchar todo aquello que quieran trasladarse.

**Medios de comunicación interna:** se encargan de informar a los colaboradores a través de paneles, intranet, periódicos, página web, circulares, memorandos, video institucional, revistas, boletines, flyers, merchandising, etc. Dichos medios le permiten al área de comunicaciones, transmitir información relevante de la organización para el público interno.

**Organización empresarial:** es un grupo de personas que trabaja para en forma alineada hacia una misma meta para crecer y producir bienes.

**Público interno:** es aquel que tiene relación y afinidad directa con la compañía. Por ejemplo, el talento humano de una organización (directivos, los accionistas mayoritarios).

**Público externo:** constituido por quienes se relacionan, influyen o se ven afectados por la organización (accionistas, proveedores, distribuidores, políticos, locales, comunidad, clientes, medios financieros, medios educativos, etc.).

**Stakeholders:** son todas las personas que toman parte de las decisiones de una compañía y se ven involucradas por las actividades que realizan. En síntesis, son los grupos de interés que rodean la organización.

### III. Metodología

#### Tipo de estudio

Nuestra investigación es **cualitativa**, se realiza a través de la recopilación de información con entrevistas estructuradas a especialistas en el área de Recursos Humanos, sobre un caso en concreto de espacios y medios internos en Nestlé Perú. Posteriormente esa información será validada con la ayuda de expertos.

Debemos indicar que no existe teoría difundida sobre espacios y medios internos. Los conceptos y definiciones que se esbozan en nuestro trabajo son el producto de la investigación de diversas fuentes vivas y de la experiencia diaria en el trabajo de campo.

En cuanto a la metodología, tomamos como referencia a Ñaupas; Mejía; Novoa y Villagómez (2014), para quienes la investigación cualitativa es un enfoque que adopta el investigador en razón del objeto de estudio, de sus objetivos, de los problemas concretos que selecciona en su área profesional. En este tipo de estudio, el investigador es el instrumento mismo, por lo cual la validez se encuentra en la manera en que este practica sus competencias profesionales. (p. 353).

Finalmente, queremos resaltar que la presente investigación es un estudio de caso de Nestlé Perú, pues es una manera empírica que se adecua para estudiar un problema práctico como lo es el de las estrategias de uso de espacios y medios internos en Nestlé Perú en una situación específica que es la aplicación de estas estrategias.

### 3.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, según Ñaupas; Mejía; Novoa y Villagómez (2014), es un plan que responde no solo a las preguntas de la investigación, sino que además determina qué variables serán estudiadas, indica, además, cómo deben ser observadas y medidas. Indica también las observaciones que deberán realizarse y medirse. Implica el análisis e interpretación de los resultados para finalmente llegar a las conclusiones de la investigación. (pp. 341-343).

Finalmente, es un instrumento que orienta al investigador. Es un conjunto de pautas a seguir e un estudio o experimento.

### 3.2 Supuestos

#### Supuesto general

Las estrategias de comunicación que se han generado al interior de la empresa han logrado mejorar la comunicación interna en Nestlé, Lima, debido a cambios en la estructura interna de la empresa y al ingreso de personal más calificado para dirigir la comunicación de la empresa, entre 2016 y 2017.

#### Supuestos específicos

Las estrategias de comunicación que se han generado al interior de la empresa, a raíz de un diagnóstico de estudio de dos años, han logrado mejorar los **espacios internos** en Nestlé, Lima, debido a cambios en la estructura interna de la empresa y al ingreso de personal más calificado para dirigir la comunicación interna e la empresa, entre 2016 y 2017.

Las estrategias de comunicación que se han generado al interior de la empresa han logrado mejorar los **medios internos** en Nestlé, Lima, debido a cambios en la estructura interna de la empresa y al ingreso de personal

más calificado para dirigir la comunicación interna e la empresa, entre 2016 y 2017.

Las estrategias de comunicación que se han generado al interior de la empresa han logrado mejorar el **clima laboral** en Nestlé, Lima, debido a cambios en la estructura interna de la empresa y al ingreso de personal más enfocado para dirigir la comunicación interna e la empresa, entre 2016 y 2017.

### **3.3 Operacionalización de Variables**

Hasta el 2014, Nestlé no contaba con una jefatura en el área de Comunicación Interna, por lo que no existía acciones de mejora de la comunicación hacia los colaboradores, con un plan que lleguen a un objetivo.

En el año 2015 se incorporó Sandra Rojas, actual manager del área de Comunicaciones Internas & Bienestar, quien como primera acción decidió realizar una auditoría para monitorear cómo se encontraba Nestlé en ese momento y qué plan de acción se podía implementar.

Ya en el año 2016, se empezó a implementar acciones que habían salido como puntos críticos en la auditoría, uno de ellos era cómo llegar a todos los colaboradores para mejorar la cultura organizacional y que estos se involucren con la misma.

Se comenzó, así, a investigar todas las áreas y canales para llegar a los colaboradores a través de medios estratégicos. Se observó los espacios adecuados para que a través de ellos se integren todas las áreas de la compañía.

Es por ello, que una de las variables a trabajar son las estrategias de comunicación interna, la misma que se subdivide en:

- **Uso de espacios como:** directorio, auditorio, comedor, baños, estacionamiento, nutrimarket, lobby, etc.
- **Medios internos como:** boletines semanales vía correo, paneles, televisores, merchandising, etc., y se materializa en Nestlé Perú, las cuales permiten a su vez la comunicación interna efectiva.

### **3.3.1 Variable**

Para Ñaupas; Mejía; Novoa y Villagómez (2014):

Las variables son los atributos, cualidades o características observables que poseen las personas, objetos, instituciones que expresan magnitudes que varían discretamente o en forma continua.

Son las cosas, objetos, forma, color, tamaño, peso, conservación, antigüedad, etc. Las instituciones también poseen variables como antigüedad, organización, eficiencia, magnitud, productividad, etc. (p. 188).

Desde el punto de vista sistémico, son las unidades o elementos esenciales de una hipótesis, por ello tiene sentido definir las hipótesis como proposiciones que describen, explican o relacionan.

Nuestra variable es estrategias de comunicación, centrada en los espacios, en los medios internos y en el clima laboral en una empresa transnacional de alimentos.

### **3.3.2 Definición operacional**

Para Ñaupas; Mejía; Novoa y Villagómez (2014), la operacionalización de las variables es un procedimiento que consiste en transformar las



variables teóricas en variables intermedias, luego estas en variables empíricas o indicadores y finalmente elaborar los índices. (p. 191).

Para el caso particular de la presente investigación, se ha dividido en objeto, categorías y subcategorías, donde definimos a los conceptos de investigación, de acuerdo a los autores ya mencionados (p. 161), como situaciones deseables que se espera alcanzar en un periodo determinado.

Nuestro objeto es las estrategias de comunicación interna, mientras que las categorías: espacios internos, medios internos y clima laboral.

Asimismo, Rodríguez Gómez; Gil Flores y Garcés Jiménez (1999), definen a las categorías como las clasificaciones más básicas y se refieren a clases de objetos de lo que se puede decir algo específico. Por relación, las subcategorías son aún más básicas. (p. 205).

### **3.3.3 Indicadores**

Para López Buena; Valcárcel Casés y Barbancho Medina (1999), los indicadores, también llamado examen de expertos, son las herramientas de evaluación que se basan en las encuestas o entrevistas, así como en las informaciones no estructuradas, métodos de investigación a partir de los cuales puede ser problemática extrapolación estadística. (pp. 9-12).

Con los indicadores en la investigación cualitativa, la observación, la dinámica de grupos, la entrevista o las técnicas proyectivas, se encargan de recoger información difícilmente medible, como son los juicios, las actitudes o los deseos.

Hemos recurrido a la entrevista, ya que para la investigación realizada nos permitió conocer mejor la situación actual en la que se encuentra Nestlé Lima.

Las preguntas consignadas en el cuestionario, buscaron conocer a los medios internos, los espacios internos y el clima laboral de Nestlé Lima. Se ha tratado de plasmar el día a día de la organización a través de sus espacios y medios que actualmente existen, y cómo estos influyen en el clima laboral de la empresa.

Además, hemos considerado conveniente entrevistar a un experto externo sobre comunicación interna para tener una visión diferente, la del experto, sobre el tema tratado.

### **3.4 Unidad de Análisis**

El universo está constituido por Nestlé Perú, que opera en Lima desde el año 1919 con productos importados y en 1940 se hace presente “oficialmente”. La empresa está conformada por 2 647 trabajadores que están distribuidos por sites:

- Site Oficina Central Ate: 500
- Site Fábrica Lima: 1994
- Centro de Distribución Callao: 74
- Planta Cajamarca: 42
- Site Arequipa: 15
- Site Chiclayo (sin sede física): 22

La investigación se realizó a partir de documentos del análisis y auditoría realizada en 2016 por el área de Comunicación interna, conversatorios con los expertos en comunicación interna y observación de cómo los colaboradores se ven involucrados en los espacios y medios internos de la compañía.

Nuestra investigación requiere de diversos sujetos de estudio. Así, los integrantes de Nestlé Perú son el principal sujeto al que debemos llegar para lograr una investigación detallada.

Asimismo, nuestra investigación requirió de información y documentación que acredite los procesos de comunicación interna e incluyen las estrategias de uso de los espacios y medios internos, así como la opinión de los expertos del área de comunicación interna.

Por ello, es importante reconocer a las instituciones y organizaciones relacionadas a la comunicación interna.

Los criterios a utilizar para seleccionar a los objetos de estudio en esta investigación serán: institución u organización relacionada a los aspectos de estudio de este proyecto, que cuenten con información actualizada y documentada. De antemano, alertamos que las estrategias de uso de los espacios y medios internos recién se está discutiendo en el ámbito académico.

Finalmente, al ser una investigación cualitativa, la **unidad de análisis** está constituida por **tres** especialistas relacionados al área de comunicación interna en Nestlé Perú, quienes han estado entre 2016 y 2017 e interactúan con los espacios y medios internos de la compañía.

### **3.5 Instrumentos y técnicas de recolección de información**

La técnica que se empleó fue la entrevista. Para realizarla se debió, previamente, estudiar a la organización o institución a la que está representando nuestro entrevistado. Finalmente, se tuvo preparado un cuestionario que nos ayudó a obtener la información necesaria.

Las entrevistas fueron agendadas en el periodo de recepción de información y desarrollo de entrevistas, según cronograma.

Las entrevistas se aplicaron a los responsables de la comunicación interna de Nestlé Perú, así como a las organizaciones, instituciones, grupos, consultoras y expertos en comunicación interna.

Posteriormente, reunimos los criterios que los relacionan con el ámbito de la investigación y analizamos sus diferencias.

### **3.5.1 Descripción de los instrumentos**

Según Ñaupas; Mejía; Novoa y Villagómez (2014), los instrumentos a utilizar en la recolección de datos fueron los cuestionarios y la técnica, la entrevista. Se reunió una serie de preguntas para ser resueltas el día de la entrevista. Este cuestionario nos proporcionó los datos que deseamos obtener para el levantamiento de información sobre nuestra investigación. (pp. 211-213).

La técnica, en algún caso, fue modificada dependiendo del entrevistado.

### **3.5.2 Validación de instrumentos por expertos**

Las técnicas e instrumentos a utilizar fueron validadas por los siguientes expertos: **Sandra Rojas**, Manager del Área de Comunicación Interna de Nestlé Perú y **Andrea Aguilera**, Especialista del área de Comunicación Interna de Nestlé Bolivia. Se usó, además, focus groups, encuestas y vivencias.

## **3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

Se elaboró un cuestionario que recogió las principales interrogantes que derivaron del problema diagnosticado y de los objetivos que nos propusimos al iniciar la presente investigación.

Al respecto, para Ñaupas; Mejía; Novoa y Villagómez (2014), los procesos que se manifiestan en cualquier entrevista de profundidad son tres: el

proceso de interrelación, el proceso de obtención de la información y el proceso de registro de la información. (p. 221).

### **3.7 Aspectos éticos**

Desde el punto de vista ético, nuestra investigación es viable, ya que se detectó que los colaboradores de Nestlé Perú están más enfocados en lo que ocurre con la competencia o en el mundo exterior, que en lo que sucede en la institución. Deberían estar más pendientes y alineados con los objetivos de la compañía, lo cual permitiría que estén más motivados al recibir los comunicados internos y ayudaría a estar más atentos a los lineamientos de la institución.

#### **IV. Resultados**

La investigación fue realizada en la compañía Nestlé Perú en el periodo comprendido entre enero y agosto del 2018. La investigadora formaba parte de la empresa como analista en como Analista Senior del área de Comunicaciones Internas y Bienestar de Nestlé Perú - Bolivia.

Nestlé es una trasnacional con más de 150 años en el mercado, siendo líderes en el sector de alimentos y bebidas a nivel mundial. En el año 1919 llega al Perú y el 20 de setiembre de 1940 abre sus puertas oficialmente.

Actualmente, Nestlé es la empresa numero uno en nutrición, salud y bienestar, siendo percibida en Perú como la empresa de mejor reputación y como una de las más socialmente responsables.

Respecto al área de Comunicación Interna, se encuentra bajo la dirección de Recursos Humanos. En el año 2014 no contaban con una jefatura en el área de Comunicación Interna, por lo que no existían vínculos hacia los colaboradores internos.

En el año 2015, se integró al equipo Sandra Roja, actual manager de Comunicación Interna, quien durante ese año presentó un plan a manera de auditoría para poder analizar la situación en la que se encontraba la compañía respecto a la comunicación interna.

Para el año 2016, año en el que ingresé a laboral a Nestlé Perú, se vio el resultado del estudio y el diagnóstico demostró que la compañía tenía problemas para comunicarse con los colaboradores e informar temas de interés o necesidades.

A raíz de ello, a inicio del año 2017 se desarrolló el Plan de Comunicación Interna de acuerdo al diagnóstico y se está ejecutando.

Durante el año 2018, se han implementado medios de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para informarles sobre los lanzamientos y promociones de los negocios, beneficios, cambios estructurales, campañas de marketing, etc.

Los medios que se han implementado y ayudado a la mejora del clima laboral son: **pantallas digitales**, **boletín “Conectados”** que es enviado los días martes por correo con los cumpleaños, beneficios, lanzamientos, anuncios corporativos, etc., y finalmente, recién implementado, el **Facebook empresarial “Workplace”**, donde la idea es que se eliminen los mailings que saturan al colaborador y a través del Aplicativo Móvil o vía computadora, puedan ingresar y conocer lo que los colaboradores comparten en su día a día en Nestlé y también les ayuda a promocionar su negocio u área.

Por otro lado, también se han implementado espacios, donde ayuda a que los colaboradores puedan tener conversatorios **“face to face”** y aprovechen de realizar consultas para resolver en el momento. En este caso, tenemos: **Nestlé Meeting**, realizado 2 veces al año, donde los Managers de cada negocio comparten con todos los colaboradores sus estrategias anuales y resultados al momento, esto ha ayudado a que los colaboradores puedan sentirse identificados e involucrados a seguir los objetivos, además, en ese momento pueden realizar consultas y los managers las absuelven; también tenemos las **PDP (Plan de Desarrollo Profesional)**, donde los líderes son protagonistas, ya que se mapean reuniones de feedback y check in, donde el líder establece los objetivos con el colaborador y sus aspiraciones de carrera para que pueda crecer en la compañía.

Para poder detallar y analizar las estrategias de comunicación que han impactado en la comunicación interna en Nestlé, Lima, se realizó un cuestionario con preguntas relacionadas a espacios y medios.

Primero, nos reunimos con el gerente de Recursos Humanos de Nestlé Perú para comentarle respecto al presente estudio para nuestro proyecto

de tesis y solicitarle la autorización para entrevistar a un colaborador, al gerente de talento organizacional y a la gerente de comunicación interna. Su respuesta fue positiva y autorizó que nos contactemos con ellos para separar un espacio en sus agendas y proceder con las entrevistas.

Primero nos reunimos con Elfer Steven Ponce, licenciado en Publicidad y actualmente analista del área de comunicación interna en Nestlé Perú. Pudimos reservar una sala donde tuvimos un conversatorio de 45 minutos. Autorizó grabarlo, tanto en audio como en video, a manera de conversación.

Al día siguiente, nos reunimos con Guillermo Ahrens, gerente de Talento Corporativo en Nestlé Perú y Bolivia en la oficina del gerente de Recursos Humanos. Le consultamos si podíamos grabarlo en video. Nos indicó que prefería una grabación solo en audio y posteriormente nos tomamos una foto realizando la entrevista. De igual forma, fue a manera de conversatorio.

Y, finalmente, tuvimos un espacio de una hora con Sandra Rojas, gerente de Comunicación Interna en Nestlé Perú y Bolivia, quien nos autorizó grabarla en audio y en video toda la entrevista y fue, al igual que Steven y Guillermo, muy transparente con sus respuestas.

Consideramos entrevistar a estos tres colaboradores de la compañía, ya que cada uno tiene una percepción distinta respecto a los espacios y medios en Nestlé Perú, pero, además, trabajan en el área de Recursos Humanos, donde comunicación interna se encuentra y esto permite que tengan noción respecto a los temas que estamos tratando en el análisis.

En cuanto a indicadores, recién se podrán visualizar los resultados en el segundo año (año 2019), ya que las estrategias se han implementado en el año 2018 y para poder determinar si han funcionado las estrategias implementadas para la mejora de la cultura institucional, se debe tener al



menos un año para poder medirlas según la encuesta anual, que será realizada a inicios del 2019.

Respecto a la mejora de la comunicación con los colaboradores internos de Nestlé Perú, actualmente la comunicación es más directa e inmediata, siempre y cuando, se respete la cantidad de comunicados enviados al día (máximo 3) y analicen bien que contenidos colocar de acuerdo al público.

Finalmente, se están viendo resultados y comentarios positivos ante los espacios y medios implementados, sin embargo, no tienen indicadores que puedan ser medidos, ya que como se mencionó, aún tienen que pasar un tiempo prudente para poder medirlo en la encuesta de clima laboral que se realiza cada 3 años, por lo que se realizará a inicios del 2019.

Además, consideran que tienen oportunidades de mejora en cuanto a aspectos de productividad directa con el colaborador y que ayuden a sentirse identificados con la cultura de la compañía, por ejemplo, con el Intranet, que actualmente no se encuentra actualizado.

Para terminar, la comunicación interna es la base para que los colaboradores de una empresa estén informados a través de los mensajes adecuados y oportunos, previamente planificados.

En *Comunicación Interna*, publicado por Vértice (2007), se menciona algo muy relevante para la investigación: “El objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Es la base para articular las relaciones entre las diferentes áreas de la organización empresarial”. (p. 123).

Con esto, se asume la importancia que tiene la comunicación interna y el correcto uso de sus espacios y medios para poder enviar los mensajes a la totalidad de sus colaboradores, ya que si no existieran, los equipos no estarían alineados ante el objetivo de la organización, y mucho menos, estarían trabajando en equipo.

Por otro lado, en la misma publicación, Vértice (2007), encontramos que “cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo”. (p. 111).

Con ello, también vemos mejoras en el clima laboral de la organización, ya que se están construyendo colaboradores más comprometidos con la compañía, mejorando los comportamientos, los mismos que están orientados hacia la misma meta y cultura organizacional.

### **Nuestros entrevistados**

Nombres y apellidos del entrevistado: **Elfer Steven Ponce**

Documento de identidad: 70416201

Estudios: UPC Publicidad

Experiencia profesional: 5 años comunicación interna como externa / 2 años en Nestlé actualmente, analista del área de Comunicación Interna

Centro laboral: Nestlé Perú

Nombres y apellidos del entrevistado: **Sandra Rojas**

Documento de identidad: 41793151

Estudios: Universidad Católica del Perú / Ciencias y Artes de la Comunicación

Experiencia profesional: 2 años en Comunicación Corporativa y 8 años en Comunicación Interna / Actualmente Gerente de Comunicación Interna en Nestlé Perú

Centro laboral: Nestlé Perú

Nombres y apellidos del entrevistado: **Guillermo Ahrens**

Documento de identidad: 43017092

Estudios: Administración de Empresas en Universidad San Ignacio de Loyola

Experiencia profesional: 10 años en Recursos Humanos, actualmente es Gerente de Talento Corporativo en Nestlé Perú-Bolivia

Centro laboral: Nestlé Perú

- 1. Ante la pregunta: “¿Las estrategias de comunicación utilizadas en los espacios físicos (*pasillos, comedor, estacionamientos, salas de reunión, baños, oficinas*) de Nestlé, entre 2016 y 2017, contribuyen a mejorar los espacios internos de la empresa?”**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

Yo creo que sí. Tenemos la iniciativa de “Perder para Ganar” que se realizó en el comedor, donde se hizo el branding. Antes, el comedor tenía una apariencia muy fría, parecida a la de un comedor de hospital y ahora que tiene todas las gráficas y consejos de salud, le da otro tipo de ambiente y a la gente le gusta estar ahí, a pesar de los problemas de espacios que tenemos (espera de turno para almorzar ya que no todos alcanzamos).

Así como el comedor, también se han considerado otros espacios, paredes, salas de reuniones que se han renovado, se han equipado con nuevos elementos que efectivamente mejoran y creo incrementan su función.

En estacionamientos, no hay mucha intervención de comunicación, más allá de la categorización y cronogramas que te toca estacionar o no, que es más señalética. En baños, si hubo una campaña en específico, donde se buscaba promover los buenos hábitos y prácticas. Y finalmente, en oficinas, todavía no hay un cambio en realidad, hay ciertos espacios como el de confitería que, si tiene una identidad propia, pero en el edificio general donde están la mayoría de personas, aún no hay. Va a haber este año, pero por el momento son oficinas un poco frías, sin identidad y que no transmiten mucho.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

Personalmente sí, creo que les da una tonalidad distinta, porque digamos que los espacios pueden estar en distintos lugares, pero depende mucho de la empresa el toque que le da para aprovechar esos espacios, ¿a qué me refiero?, si queremos reforzar el tema de seguridad podemos generar ciertos elementos de comunicación para reforzar la seguridad en esos espacios donde queremos que la gente no está necesariamente trabajando, por ejemplo en el comedor compartiendo, o una sala para que la gente se relaje (confitería), también se puede aprovechar.

Depende mucho de la empresa que quiera aprovechar estos espacios que tenga.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

Si, bueno cuando yo llegué lo primero que hice fue hacer un diagnóstico y ese diagnóstico arrojó que teníamos poca comunicación en los espacios. De hecho, tenemos oficinas que están con paredes muy en blanco, no comunicaciones corporativas por ese lado, es algo que vamos a abordar en el 2018. Además, vimos que había algunos medios, como los murales, que los hemos reemplazado con las pantallas digitales, las cuales nos ayudan a generar información que va por más de un sentido, ya no solo va por la vista, sino también por el oído, entonces puedes ver y reforzar lo que escuchas y esto permite que tengan una mejor comprensión de lo que se les está informando.

Además, aprovechamos el canal para generar un mayor enganche con los productos y lanzamientos, historias de Nestlé para generar motivación y orgullo.

Hemos tenido mejoras, si, en el sentido de que las personas se sienten más comunicadas, hay un mejor orden en la comunicación, antes habían muchos mensajes y no muy ordenados, no llegaban de una forma optimizada, nosotros lanzamos las pantallas digitales, renovamos un boletín electrónico también, además hicimos todo el endobranding de la comunicación para darle una línea gráfica que genere una unidad en la comunicación interna, pero que además ayude a identificar los bloques de comunicación que continuamente damos: la institucional, bienestar, desarrollo del colaborador, lo que corresponde a las marcas o productos...tenemos una serie de plantillas y gráficas para cada uno de los frentes que nos ayudan a implementarlo tanto en digital como en material impreso.

**2. ¿El espacio: *Nestlé Meeting*, realizados en el 2017, ¿contribuyen a mejorar la cultura organizacional y por ende, la comunicación interna de la empresa?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

Sí, porque de hecho esto no nace por una idea que se le ocurrió al área de comunicación interna, si no como respuesta de una necesidad de que los colaboradores pedían un espacio donde se comuniquen las estrategias, los nuevos proyectos que están por venir, de los resultados que estamos alcanzando o no, es en base a esa necesidad que se crea ese espacio, además se les da un rol muy protagónico a los líderes, que es lo que también se pide.

Definitivamente al colaborador que sabe dónde, cómo estamos, y como lo vamos a lograr, les da además de una orientación clara, le da al colaborador el que se sienta importante para la compañía y le digamos cuál es su rol y tú vas a impactar de esta manera. Para cualquiera, que la compañía le diga que su rol es importante e impacta, te da estabilidad y tranquilidad, ya que sientes estás aportando a la compañía.

Es por eso que considero si influye en la cultura organizacional y además es uno de los pocos espacios donde podemos tener a la mayoría de colaboradores juntos, puedan conocer las áreas de la compañía, etc.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

Si, completamente. Yo creo que ha habido un cambio fuerte desde que se realizó el Nestlé Meeting, era un espacio necesario que ya se realiza en otras empresas, por ejemplo, en una empresa que trabajé (Interbank) donde tienen sus reuniones trimestrales, donde se explicaban los avances de los resultados y lo que se viene para el siguiente trimestre, entonces para mí el Nestlé Meeting es un golazo, o sea, al igual que mi respuesta de la pregunta anterior, siempre y cuando se use el espacio de la manera correcta será productiva, pero si se usa de manera incorrecta, usando mensajes poco motivadores, los resultados no van a ser lo que se esperan.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

Si, de hecho, el Nestlé meeting nació de una necesidad que salió en el resultado del diagnóstico, lo que indicaba era que no tenían un espacio personal donde pudiesen saber o alinear los objetivos organizacionales, ni tampoco ver o escuchar a sus líderes, los líderes estaban muy alejados, sobretodo la cabeza de la organización y no tenemos espacios físicos de comunicación y de celebración e integración.

Entonces, nosotros fuimos con la propuesta de hacer este meeting con toda la organización, para todos los administrativos en esta primera tanda y luego replicarlo para operarios en una segunda versión, con el objetivo de alinear cuales eran estos focos en los que teníamos que tener prioridad como organización en todas las áreas.

Habían temas de lineamientos, y uno de los objetivos era generar compromiso y engagement, nosotros aprovechamos este espacio para contarles cómo van las marcas, las estrategias, para hablar sobre aquellas “lovemarks” que tenemos y eso genera mucha conexión del colaborador con sus marcas, también es un espacios que genera orgullo y compromiso, porque sabes el camino de a dónde debes ir, qué es lo que debes hacer para poder lograrlo, y sí, tenemos un % de satisfacción del 90% y además los comentarios de focus o los comentarios abiertos de las encuestas, nos muestra que es un espacio bastante valorado, la repetición y constancia en los comentarios como “era necesario tener un espacio como éste”, es reiterativo en cada sesión que hacemos, tanto en administrativos como operarios.

Entonces cumple una necesidad que tenían para alinearse, para generar compromiso, orgullo y poder trabajar como equipo.

**3. ¿La estrategia de comunicación interna utilizada entre 2016 y 2017 con los colaboradores de la empresa, contribuyen a mejorar los medios internos en Nestlé?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

Si, de hecho, hubo una renovación de medios, tanto físicos como virtuales, pensando en facilitar el acceso, hacerlo más sencillo y atractivo en cuanto a contenido y gráfica, de hacerlo también más digerible adaptándolo a todos los públicos de la compañía, desde operarios, administrativos, los líderes, la parte gerencial. La estrategia estuvo bastante enfocada a resolver las necesidades que la gente tenía y esperaba de la comunicación y que bueno, se pufo hallar en el diagnóstico que hubo en el 2015 de comunicación interna, que recién se aplicó en el 2016-2017 y se viene aplicando.

Todas las estrategias que hay y hubieron, lo que esperamos es mejorar todas las estrategias que teníamos en este primer diagnóstico y bueno hacer que el colaborador sienta que lo que en ese momento dijo, se está transformando en acciones concretas, tangibles y que de verdad nos interesa llegar a ellos de mejor manera.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

Si, quizás responda un poco sesgado porque trabajo en el área de Recursos Humanos, pero por ejemplo algo que a mí me ha gustado mucho es lo que se hizo en la forma de comunicar y que se le dio un logo a cada comunicado interno. Ayudo un poco a que cada vez que se comunique algo, se identifique de qué se trata, “esto es mi mundo Nestlé”, “esto es mi desarrollo”, “esto son avisos”, creo que ese cambio que se le dio a la comunicación fue sumamente rico, y ni que decir de las pantallas digitales, a mí como colaborador, es un medio de comunicación sumamente útil que sirve no solamente para nosotros, sino también para los que vienen de visita a una entrevista, pueden ver mientras que esperan 10 minutos, lo que sucede internamente en la compañía y eso genera que la gente quiera mucho más ingresar a trabajar acá.

Entonces para mí eso ha sido un “golazo”, el digitalizar las comunicaciones a través de pantallas digitales.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

De hecho, partir de un diagnóstico es un paso grande, cuando llegas a una organización no siempre puedes partir con un diagnóstico, y el diagnóstico te da la facilidad de poder poner tus balas donde hay que ponerlas, te da indicios para que puedas preparar una estrategia.

Nosotros teníamos claro que había que trabajar una estrategia que haga que la comunicación sea más sencilla y por eso implementamos



todo lo que es endobranding, porque también nos decían que no había coherencia comunicaciones y eso era muy fácil de evidenciar, solo veías 3 mails de la semana y podías observar que eran distintos, lo mismo con los afiches, entonces faltaba una coherencia a nivel de comunicación interna, algo que te diga está hablando Nestlé al colaborador, eso se logró y eso es ya algo que te marca un camino para que a partir de ahí vayas construyendo y se siguió construyendo con otros medios, como las pantallas digitales y se escuchó ésta necesidad de los espacios físicos como el Nestlé Meeting.

No es lo único, tenemos que seguir migrando a medios digitales. Este año se está pensando lanzar un Whatsapp corporativo para que la gente pueda tener un canal de comunicación más directo y se hagan las respuestas en un horario establecido, y que nos pueda servir también para varias campañas que queramos realizar de compromiso y engagement con las marcas, donde hacemos muchos concursos y sorteos, y además puedan hacer sus consultas y tengan respuestas más directas, sin tener que esperar un horario de atención, de repente en el caso de los operarios.

También queremos implementar herramientas como Facebook Corporativo, que aún estamos en miras de cómo implementarlo.

Sin duda, tener una estrategia clara y tener el compromiso de la dirección cuando consideran que es importante la comunicación, te marca un trabajo más ordenado, con frutos, que la gente ve y comenta; cuando yo llegué, tenía un grupo de directivos que no tenían idea de para qué servía y existía el área de comunicación interna, no tenían claro cuál era la función del equipo, ni cuál era el soporte que tenían que darles a los negocios.

Hoy, trabajamos de la mano con todos los negocios, no solo sus campañas, dándoles una cuota de consultoría de cómo hacer con el colaborador interno, porque ellos hacen estudios para saber qué hacer

con el consumidor externo, pero con el colaborador nosotros somos ese input, pero no solo a ese nivel, sino también a otro nivel de poder trabajar el clima interno de la mano con comunicación y cultura, y poder construir con sus equipos a través de focus, nosotros nos hemos vuelto como consultores, no solo se trata de canales y medios, si no también poder darles la pauta, de saber y estudiar a grupos humanos y darles soluciones a través de ese conocimiento que no solo pase por comunicaciones, si no también entrenamientos, liderazgo, comunicación de líderes.

Entonces, de hecho, si tener una comunicación clara, con foco en la gente te marca un camino claro por dónde ir, siempre con el apoyo y soporte de la gerencia general y de los gerentes de primera línea, si ellos no tuvieran claro que la comunicación interna es importante, el trabajo sería mucho más difícil.

**4. ¿Los medios internos utilizados entre 2016 y 2017 en las metodologías comunicativas con los colaboradores (PDP, Reuniones de feedback), contribuyen a mejorar la comunicación interna en Nestlé?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

Si contribuyen a mejorar la comunicación interna, pero digamos que los líderes a veces no hacen que estas reuniones sean tan efectivas como podrían ser. Tiene un potencial tremendo que tú te puedas juntar con tu line manager, pero algunos no lo hacen de la mejor manera, no lo tienen como prioridad, y en verdad es súper importante porque ellos son los principales agentes de comunicación. Entonces, si ellos no están comprometidos ni son embajadores, no va a funcionar.

Si hablamos de PDP y reuniones de feedback, que es una de las cosas que el colaborador considera a la hora de sentirse cómodos en una empresa, que es saber que hago y si lo que hago es importante, y

hacia dónde voy, que vendría a ser el desarrollo, si eso no está bien interiorizado y si a su line manager no le interesa hablarlo, entonces el colaborador se va a ir y no lo vamos a retener.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

Si solamente usamos como ejemplos reuniones relacionadas con la PDP, depende de lo que se converse, porque en teoría en esas reuniones conversas sobre ti, como colaborador, no se conversa tanto lo que sucede dentro de la compañía, podrían verse algunos temas tuyos que estén relacionados con la comunicación interna, pero no necesariamente. Considero que estas reuniones están más ligadas al colaborador.

Más creo que espacios de comunicación va a depender del line manager, si cascadea por ejemplo políticas de vacaciones, ya como manager a parte de lo que buena venir de recursos humanos se preocupa porque su gente haya entendido ese cambio, yo creo que depende del líder.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

De hecho, nosotros hemos hecho hace poco un estudio con la consultora Mambo, y se han levantado muchas evidencias de la falta de calidad en aquellas conversaciones y eso hace que, si bien es un problema de liderazgo, el liderazgo y la comunicación del líder es como una no es nada sin la otra, cuando tú eres un buen comunicador, tienes un skill de liderazgo resuelto, cuando probablemente tienes un problema de liderazgo, la comunicación se ve afectada. Tu puedes cumplir y dar feedback, pero más allá del dar feedback es: cómo está dando el jefe el feedback, si es un feedback positivo como oportunidades de mejora, no es solo para retar a las personas, es también para felicitar y reconocer.

Entonces cuando hemos hecho por ejemplo focus group de clima laboral, nos han levantado desde que a veces el jefe reconoce situaciones que no tienen que ver con el día a día, como que a veces se apropian del trabajo que hice alguien de su equipo como algo suyo hacia el resto, o como que sus conversaciones de feedback no han sido de calidad y lo han hecho por hacer porque tenían que poner check, pero sienten que la conversación no ha sido importante para generar algún cambio u objetivo para seguir creciendo. Es ahí donde debemos trabajar muy de cerca con el área de desarrollo con temas de liderazgo y de hecho hay un rol de comunicación que hoy por hoy el line manager no está asumiendo y es otro capítulo de la estrategia que también debemos abordar este año.

**5. ¿Las estrategias de comunicación utilizados entre 2016 y 2017 en los recursos técnicos (*Pantallas de Comunicación Zona N, Murales, Boletín Semanal Conectados e impreso e Intranet*), contribuyen a mejorar los medios internos en Nestlé?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

Si, si ayuda porque hubo una renovación total, innovación de hecho con las pantallas digitales. Esto nos ayuda ya que, al ser un medio digital, es un medio más rápido, interactivo, que no sucede con un comunicado que de hecho, no todos lo leen, y además que son espacios de transito donde puedes captar la atención de manera amucho más fácil. Cuando uno está en su laptop, fácil lo único que quieres ver son tus documentos de trabajo, mientras que, si estás en el comedor o pasillos y ves las pantallas digitales, ves la pantalla y capta la atención más fácilmente.

Respecto a los murales, quedaron como un medio más enfocado a fábrica, en administrativas la mayoría se retiraron.

La estrategia se basó en que la comunicación debía ser más directa, ya que tanto era demasiado texto, poco comprensibles para el público que teníamos allá, por lo que se tomó la decisión de la renovación en cuanto al contenido y forma.

El boletín Conectados también se renovó, ahora es más fácil de cargar por el tema del ancho de banda.

### **El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

Si, completamente. Ahí creo que hemos hecho una gran evolución, donde creo que la mayor oportunidad todavía es la intranet, nuestra intranet está muy desactualizada, no se usa. Si hablamos pantallas digitales, gran cambio, si hablamos de boletín físico conectados, ha sido súper buena, pero si hablamos del intranet, creo que ahí tenemos aún una gran oportunidad.

A nivel de comunicados digitales, los que son enviados por correo, ahí si creo que se deberían de medir la cantidad de comunicados que se envían, para darte un ejemplo, el viernes pasado entre las 12pm y 1pm, se enviaron alrededor de 5 comunicados, o sea 5 mails para todos los colaboradores de la empresa, no sé si esté bien o si esté mal, pero como colaborador satura. Por eso, ver la manera de hacer los comunicados más graduales, ¿para qué? Para que cuando llegue un correo de comunicaciones internas las personas no digan “Otro correo de comunicaciones internas y, ¿ahora qué?”, y lo que sucede es que a veces la gente ni lo ve y directo lo envía a eliminados.

Entonces yo creo que la idea es que la gente sienta la ausencia de un mail de comunicaciones internas, para que cuando llegue las personas tengan interés por revisarlo.

Quizás ahí lo que nos convendría es medir los mensajes que se han enviado a las personas.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

De hecho, hemos incorporado algunos, no todos en la misma fecha, hemos empezado con la renovación del boletín conectados con la medición del 2017.

El 2016, fue un año de diagnóstico y planeamiento, el 2017 fue un año donde nacieron los proyectos, renovamos el boletín electrónico conectados, la medición del año nos comprueba que ha sido muy bien recibido, además tenemos indicadores del nivel de lectura que han ido creciendo con el cambio, lo cual hace que la gente entienda más como está distribuido el contenido y que le genere importancia poder revisar el contenido.

Hemos también implementado plataformas que nos permitan tener medición, hay una plataforma que hemos descubierto internamente que se llama "Poppulo" que es para todo Nestlé y nos permite ver que personas han abierto qué correos, o si han visto los correos y horarios. Entonces, ya estamos empezando a tener indicadores más claros sobre medios técnicos por el lado virtual.

El boletín impreso, hemos lanzado la primera edición, hemos tenido gran acogida. El foco del boletín impreso es el operario (fábrica), pero también centros de distribución y helados y ha tenido una buena recepción, la gente ha podido ver que pertenece a este medio, que es un poco lo que ellos nos pedían y que resume en pocas palabras las grandes cosas que han sucedido en la organización en cada trimestre.

Este medio va a salir cada trimestre y lo vamos a ir midiendo el próximo año, ya que la primera edición salió en enero, entonces ya lo mediremos y sabremos cuál ha sido el impacto. Los comentarios que hemos tenido por ahora han sido muy positivos.

Las pantallas digitales, luego salió el boletín impreso conectados y de hecho han tenido mucha más llegada en espacios comunes como el comedor, donde aún no hemos logrado tener indicadores 100% positivos es con respecto al contenido y los horarios, y eso sucede porque tenemos un público operario que se rige de una manera distinta, ellos tienen horarios rotativos, entonces ahí debemos ver y estudiar un poco cuál es el nivel de lectura y los horarios de lectura de estas pantallas en el operario para poder darle la información en los horarios que los necesita y lo que requiere.

Entonces estamos tratando de enfocarnos más, donde muchos marcan en ésta encuesta como comentarios que para ellos es importante saber que la organización está haciendo avances para poder comunicarse mejor con ellos.

El nivel de lectura de las carteleras/murales se mantiene, nosotros hemos puesto pantallas en zonas comunes y en un pasadizo principal para operarios pero tenemos murales de comunicación estáticos y físicos dentro de las plantas, entonces el siguiente paso es poder renovar esa comunicación dentro de la planta, que ya no tenga un mural quieto, si no que tengan un medio de comunicación propio de su planta y que puedan manejar su información a detalle (indicadores de seguridad, de calidad, la política de lavado de manos, cosas netamente de la planta), que hoy por hoy lo tienen en los murales, lo que sucede a veces es que esto requiere de mucha información e implica demasiado texto, lo que dificulta la lectura ya que nadie se detiene a leer y no tienen tiempo para hacerlo, quizás haciéndolo en pastillas audiovisuales sería mucho más sencillo para ellos.

Todavía tenemos acciones por trabajar, pero en términos generales si ha habido mejoras, las encuestas lo pruebas, los cambios han sido percibidos como positivos y siempre tenemos oportunidades de mejoras, tenemos que pulir los contenidos y distribuirlos de acuerdo al público que tenemos.

**6. ¿Las reuniones (DOR, WOR, MOR y QOR) realizadas con los colaboradores contribuyen a mejorar los medios presenciales de comunicación en Nestlé, entre 2016 y 2017?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

No han contribuido, porque está siendo explotada (usada) de la manera en la que debería usarse ya que, si se aplica en la parte técnica, fábrica, pues en la parte administrativa no ha sido replicada, considero que son reuniones claves entre líderes y equipo, que favorecen la integración y el alineamiento tanto en el mismo equipo, como en el área en general.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

Completamente, además de revisar los indicadores propios de cada área, también hay momentos donde se puede comunicar lo que desees o lo que se tenga que comunicar desde algo que sea relacionado a recursos humanos o algún procedimiento, política, resultados del negocio, cambios en políticas de créditos, es decir, sirve también para hacer comunicados y mantener alineados a los equipos, como lo dije en algún momento, siempre y cuando el espacio se use de manera correcta.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

De hecho, nosotros también medimos en el diagnóstico estas reuniones y tenemos reuniones dependiendo del público y su función.

Esto viene por una metodología interna de Nestlé que se llama: Nestlé Continuous Excellence y estas reuniones tienen una metodología que seguir.



Las SHO, que son las más chiquitas, son las que se realizan al cambio de turno en las plantas y hemos levantado indicadores que donde en las plantas que se realizan estas reuniones han tenido más comprensión entre los equipos. Hay algunas que no hacen SHO porque hay unas complicaciones internas entre el que cierra y el otro que abre el turno y no se llevan bien por lo que no hacen SHO, y pasa que generan problemas de comunicación dentro de la planta para saber cuánto dejaron la programación y etc. que son cosas que tienen que hacer. Es una reunión que si o si se tiene que hacer y depende mucho del líder de turno que se hagan, él es el responsable. En las plantas donde no se hacen, si ha habido problemas porque falta esa información.

Luego vienen las DOR que son las diarias, que es la que hace el jefe de planta con el equipo al iniciar la mañana, que también puede ser para la fuerza de ventas u otros grupos. Normalmente, estas reuniones son realizadas por el público operario, más no se hace en público administrativos.

Para grupo administrativo, son de la WOR hacia delante. La WOR se hace una vez por semana y es prácticamente para ver cómo se están dando las actividades de la semana, como un estudio.

Luego vienen las MOR, que son mensuales y la QOR que son cada Q.

Esa mecánica asegura que la comunicación en Nestlé cascadee, sin embargo, en Nestlé sucede algo muy particular que se pueden dar reuniones de MOR arriba, pero la información no baja a su equipo en las siguientes reuniones. Entonces, se está trabajando con el equipo de NCE (Nestlé Continuous Excellence) porque el equipo maneja una dinámica en especial y se está trabajando con ellos desde lo que se tiene que cascadear cuando se hace una OMP, que es el Master Plan de la organización y cómo éste OMP cascadea a las demás OMP's y así se generan todas las reuniones.

Es una campaña de comunicación que tenemos como reto sacar este año, a finales de febrero, inicios de marzo y con eso vamos a iniciar el año, porque hemos detectado que no se dan en todas las áreas y sí que no se da con la misma metodología en todas las áreas.

Entonces, también como comunicación, si bien hay un equipo que se encarga de esto, tenemos que ir detectando si se está dando la metodología bien o no para poder ayudar al equipo a reforzar, desde la comunicación y por un lado generando cultura, porque comunicación y cultura van de la mano, tienes que llegar y respirar esta cultura Nestlé que tienen este tipo de reuniones, si esto no se da, es seguramente porque el líder no está sabiendo gestionarla ni desarrollándolas.

Sin embargo, las áreas donde se hacen éstas reuniones o similares, donde se genere este espacio, tienen un indicador mejor de satisfacción en el clima laboral en la prioridad de comunicación y colaboración, porque se sienten más conectados, saben que está sucediendo, cuáles son las prioridades. Mientras las áreas o negocios que no las realizan, ahí los indicadores bajan un poco.

**7. ¿Las estrategias de comunicación interna utilizadas entre el 2016 y 2017, han contribuido a mejorar la cultura institucional y con ello, el clima laboral en Nestlé?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

No, pero porque está en desarrollo en base a la encuesta de clima que se hizo hace 2 años, se están empezando a trabajar los planes de acción con cada área, con cada negocio, para que en base los factores o oportunidades de mejora que tiene cada área, se puedan trabajar planes que impacten en el clima. Entonces, yo creo que estamos en camino, pero aún no se está viendo un resultado muy tangible.

Esto responde a que recién a finales del 2015, el área de comunicación que también ve clima, estuvo con el equipo completo, y en base a eso, después de haberse establecido, empezamos a realizar las acciones.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

En la teoría se supone que sí, pero no sé si en nuestro caso, ha cumplido con eso, no puedo decir que no pero tampoco que sí, porque no tengo ningún resultado o indicador que diga esto.

Pregunta difícil, porque como la cultura institucional depende de cada colaborador, desde mi percepción, creería que no tanto, porque creo que recién se están empezando a notar los cambios en la forma de cómo nos hemos ido comunicando y creo que recién a partir de este año podremos sentir un cambio completo con la nueva forma de comunicación.

O sea, yo creo que es muy pronto para decir que ya se generó, lo que quiero decir es que estamos en desarrollo. Considero que Sandra con el poco tiempo que tiene en la posición, creo que la dirección que le ha dado a comunicación interna y lo que busca repercutir, también tiene que ver con cultura, yo creo que ya está dando sus frutos, justamente ha sido su primer año de cosecha y ahora ya está recogiendo sus frutos.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

Si, nosotros hemos trabajado una medición al cierre del 2016 y hemos trabajado mediciones en unas áreas en específico. Se gestionaron planes de acción luego de la medición vinculados a liderazgo, a la comunicación y al reconocimiento.

Todavía nos quedan a nivel de gestión de recursos humanos sacar algunos problemas que generen y cubran estas necesidades que

tienen los equipos, por ejemplo, un programa de reconocimiento de equipo, hoy por hoy hay iniciativas para cada área, reconocimientos que nosotros hemos ido impulsando porque la gente siente que no es reconocida por lo que hace, sin embargo, sigue faltando el reconocimiento corporativo.

La comunicación puede soportar la cultura porque te ayuda a evidenciar lo que sucede, pero aparte debe haber un trabajo de generar estos espacios, la cultura al final termina siendo una repetición de cómo costumbres dentro de la organización y ahí hay una cultura deseada y otra que es la que existe, que en Nestlé es muy fuerte: la del chisme, que con la comunicación formal estamos tratando de que sea un chisme positivo y a tratar de salir con la comunicación con más anticipación para evitar los ruidos de pasillo.

Sin embargo, eso es muy difícil, como organización tenemos líderes que se demoran mucho en pensar y tomar decisiones de comunicar, pero es un trabajo de estar constante y dándoles las pautas para ser más rápidos, eso al igual que la comunicación que te impacta en el clima y la cultura de la organización.

Las estrategias como el Nestlé Meeting por ejemplo, es un espacio presencial que si impactan en los indicadores cuando hablas de estar alineados con el objetivo, engagement, cuando hablas de compromiso, de conocer los objetivos de tu área, del negocio o la cercanía con los líderes, te ayuda a construir eso, pero no es todo, hay que seguir construyendo a nivel de áreas, entonces nos faltan programas corporativos pero también me faltan construcciones a nivel de áreas, esto lo hacemos con focus en las áreas, o trabajando en reuniones mensuales o trimestrales con ellos, si bien hay cosas que nosotros como corporativos sacamos, que son los medios (pantallas digitales, endobranding, boletines), ha ayudado mucho en la cercanía con la comunicación, antes como era tan ruidosa la comunicación, la gente sentía que lo bombardeaban, ahora es más ordenada, tiene tiempos,

pautas, reglas, esto ayuda a que la gente lo tome en cuenta de manera más positiva, pero no es lo único, la cultura se mueve por muchos más participantes, uno de ellos es el líder quien toma la decisión, no solo se trata de los medios sino también de espacios y programas que generen a través de los líderes mayor cercanía, engagement, escucha, la gente pide muchos espacios donde se les escuche por lo menos una vez al año, entonces también estamos yendo con planes de construcciones de eso, con cara de comunicación y de cultura también.

**8. ¿Las estrategias de comunicación utilizadas entre 2016 y 2017 han contribuido a mejorar el trabajo cotidiano?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

Si, la renovación de medios que se hicieron en estos años, ayudó que la comunicación sea más inmediata y que el colaborador esté mucho más informado que antes, que sepa cuáles son los procesos que tiene que hacer, las políticas y en general la comunicación cotidiana que puede hacer mejor su trabajo.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

Sí, pero creo que hemos en algunos casos abusado de la comunicación interna al punto de saturar al colaborador, tú me acabas de decir que justamente estas comunicaciones deberían de ayudar a facilitar al colaborador pero si coloco un ejemplo, Concur, fue un problema sobre todo para las personas que usan Concur como parte de su rutina de trabajo, como por ejemplo ventas. Nosotros hicimos mucha comunicación, pero no sé si esa comunicación realmente ayudó a las personas a poder mejorar el uso de esa herramienta, entonces es que en algunos casos tenemos que pensar si esa es la mejor forma de poder hacerlo o tenemos que ver alguna otra forma de poder comunicarlo.

Y te lo digo un poco, porque por ejemplo con PDP el año pasado hicimos entrenamientos por Skype, primero enviamos una comunicación indicando que había 3 fechas y que se inscriban cuando deseen y desde tu sitio puedas tener esta llamada.

Entonces creo que este tipo de comunicados si ayudan, ver de qué forma efectiva dependiendo de lo que queramos, ver cuál es la mejor comunicación.

Por ejemplo, si es un nuevo producto, una activación, pero si es algo que afecta al trabajo del colaborador, con un comunicado no va a ser suficiente, sino algo más como un entrenamiento.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

Creo que todavía no hemos invadido tanto ese espacio. Nosotros tenemos dentro del plan generar una estrategia o algún programa que ayude a terminar con la comunicación en siglos, eso no ha sido una de las prioridades en el 2017, pero para el 2018 así como trabajar el rol de comunicación con el line manager, hay que trabajar también programas que la gente pueda trabajar multidisciplinariamente y ya no sienta que trabaje en siglos.

El Nestlé Meeting ayuda a tener una visión de que todos construimos un solo Nestlé. Nestlé al ser una multimarca, termina siendo a veces que cada equipo se identifica como un negocio a parte entonces hay mucho trabajo que hacer en generar el sentido Nestlé y ese sentido de equipo en donde todos ponemos el hombro y no solo el número de tu negocio si no que, tu negocio que construye el total de la familia Nestlé. Nos falta trabajar aun a ese nivel de espacios, no creo que los medios con los cambios que hemos tenido, más allá del Nestlé Meeting que si considero que impacta en tener una idea de cómo todos trabajamos y aportamos a un solo resultado, creo que aún nos falta seguir

trabajando para llegar a ese nivel para que la gente deje de trabajar en siglos y empiece a trabajar en equipos cruzados.

**9. ¿Las estrategias de comunicación utilizadas han contribuido a mejorar la satisfacción personal de los colaboradores y con ello el clima laboral en Nestlé, entre 2016 y 2017?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

Bueno, yo creo que ésta preguntando está vinculada con la anterior pregunta de la cultura institucional, se está trabajando en mejorar, como colaborador me siento tranquilo, siento que se está trabajando la comunicación en base a los cambios que se han hecho, y eso va a favorecer que yo me siga sintiendo cómodo en Nestle y, por ende, quiera quedarme.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

Es muy similar a la respuesta que di de cultura institucional, creería que a partir de éste año podremos ver esos efectos.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**

Si, como también te comentaba hace un rato teníamos problemas en cuanto a comunicación, colaboración, de hecho, nos falta el programa de reconocimiento que termina de cerrar para el 2018, y el rol del líder en la comunicación para que ya no se genere tanto ruido de pasillo y el líder pueda tener una comunicación inmediata.

Creo yo que estas dos cosas van a ayudar a que se siga potenciando la mejora en el clima laboral, hoy por hoy hemos hecho acciones generales que impacta en tener mejor comunicación a través de las pantallas, impacta en tener una comunicación más ordenada, tenemos indicadores que demuestra que la gente siente que la comunicación es

más oportuna, pero todavía puede seguir mejorando en oportunidad, disposición y también los canales face to face con el líder que tanto reclaman tener los colaboradores.

**10. ¿Las estrategias de comunicación utilizadas han contribuido a mejorar la productividad de los colaboradores, entre 2016 y 2017?**

**El licenciado, Ponce, dice lo siguiente:**

Yo creo que, si ha ayudado, pero no en la capacidad o el potencial que tienen nuestros medios, se pueden hacer muchísimo más cosas, por ejemplo, el Intranet, que tiene información desordenada y complica la accesibilidad de los colaboradores, creo que haciéndolo mucho más ordenado y estructurado, ahorraríamos tiempo, que es uno de los recursos que menos tenemos en el día a día. Entonces, creo que, si ha contribuido, pero aún hay un montón de cosas por hacer que ayudarían a mejorar la productividad.

**El licenciado, Ahrens, dice lo siguiente:**

No, todavía no, yo creo que aún no hemos llegado a ese punto y creo es una responsabilidad compartida de los que buscamos a comunicaciones internas y decimos lo qué queremos comunicar, por eso creo que es ahí donde debemos tener nuestro *“Stop and Think”* de cuál es la mejor solución de comunicación para cada una de las cosas que queremos comunicar. Si va a haber una fumigación como la que hubo la semana pasada, está bien, mandemos comunicado, pero nuevamente si tenemos que explicarle algo a un colaborador, no podemos solo enviar un comunicado, si sobretodo buscamos que las personas puedan hacer mejor su trabajo y puedan ser más productivas. Creo es siempre ver que piezas de comunicación son mejor para cada tema que queremos comunicar.

**La licenciada, Rojas, dice lo siguiente:**



Es muy difícil de medir, yo esperaría que si porque tenemos estos espacios donde comunicamos los objetivos de la organización y donde tratamos de aterrizar donde cada uno forma parte de este todo y cómo desde tu lugar de trabajo contribuyes a los objetivos de la organización, entonces en esa medida cuando tú conoces el norte puede ser más productivo porque puedes tener la idea más clara de cómo llegar ahí e ir construyéndolo tú mismo.

No es comprobable, pero ayuda y lo comenta la gente, tenemos comentarios como: “gracias a este espacio tengo claro qué debo hacer en mi día a día o gracias a éste espacio se cómo contribuir en Nestlé, o gracias a éste espacio se cómo mis marcas contribuyen con los objetivos”. Estos comentarios nos ayudan a creer que sí, medirlo con un indicador aún es muy difícil porque tenemos que tener varios años para poder hacer el comparativo de repente de nuestra productividad con el indicador de clima, hoy no podemos medirlo.

## **V. Discusión, conclusiones y resultados**

### **5.1 Discusión**

Elfer Steven Ponce

Sandra Rojas

Guillermo Ahrens

#### **Pregunta N° 1**

**¿Las estrategias de comunicación utilizadas en los espacios físicos (*pasillos, comedor, estacionamientos, salas de reunión, baños, oficinas*) de Nestlé, entre 2016 y 2017, contribuyen a mejorar los espacios internos de la empresa?**

Si consideran contribuyen a mejorar los espacios internos de Nestlé. Depende mucho de la empresa de cómo se aprovechan estos

espacios. Sin embargo consideran que en las oficinas aún no hay una identidad propia y sigue siendo frío.

#### **Pregunta N° 2**

**El espacio: *Nestlé Meeting*, realizados en el 2017, ¿contribuyen a mejorar la cultura organizacional y por ende, la comunicación interna de la empresa?**

Sí, nace como una respuesta a las necesidades de los colaboradores y sale en el resultado del diagnóstico. Con este espacio, se aprovecha a que los líderes cuenten como van las marcas, estrategias y se puede ver como se genera orgullo y compromiso.

#### **Pregunta N° 3**

**¿La estrategia de comunicación interna utilizada entre 2016 y 2017 con los colaboradores de la empresa, contribuyen a mejorar los medios internos en Nestlé?**

Si, ha habido una renovación y lanzamiento en los medios internos y esto hace que sea más sencillo y atractivo para los Colaboradores.

#### **Pregunta N° 4**

**¿Los medios internos utilizados entre 2016 y 2017 en las metodologías comunicativas con los colaboradores (*PDP, Reuniones de feedback*), contribuyen a mejorar la comunicación interna en Nestlé?**

Si contribuyen, sin embargo, no están siendo bien manejadas por los líderes. Estos espacios dependen del Line Manager, y si no son bien aprovechados por ellos con sus colaboradores, no se verán resultados positivos.

#### **Pregunta N° 5**

**¿Las estrategias de comunicación utilizados entre 2016 y 2017 en los recursos técnicos (*Pantallas de Comunicación Zona N,***

***Murales, Boletín Semanal Conectados e impreso e Intranet),  
contribuyen a mejorar los medios internos en Nestlé?***

Si, ha habido una gran evolución, se renovó el boletín Conectados, se lanzaron las pantallas digitales y se creó el endobranding. Además, hoy se cuenta con una plataforma que ayuda a medir indicadores de quienes ingresan a ver los correos, a qué horas y qué temas les interesa leer.

**Pregunta N° 6**

**¿Las reuniones (*DOR, WOR, MOR y QOR*) realizadas con los colaboradores contribuyen a mejorar los medios presenciales de comunicación en Nestlé, entre 2016 y 2017?**

Dos de los entrevistados consideran si contribuye a mejorar los medios presenciales, ya que comentan que en las áreas o plantas donde se desarrollan estas reuniones los indicadores de clima laboral son positivos. Sin embargo, para uno de ellos, considera que las reuniones no han sido explotadas de la manera correcta, por lo que no creé haya un resultado positivo.

**Pregunta N° 7**

**¿Las estrategias de comunicación interna utilizadas entre el 2016 y 2017, han contribuido a mejorar la cultura institucional y con ello, el clima laboral en Nestlé?**

En este caso, tenemos dos puntos de vista distintos:

- No contribuye, ya que aún nos encontramos en desarrollo y no tenemos resultados tangibles. Es el primer año de cosecha y recién están dado frutos.
- Si, han contribuido y se están desarrollando las acciones que se han determinado en el diagnóstico.

### **Pregunta N° 8**

**¿Las estrategias de comunicación utilizadas entre 2016 y 2017 han contribuido a mejorar el trabajo cotidiano?**

Tenemos dos respuestas positivas y una parcial.

En lo positivo, la renovación ha contribuido a que la comunicación se más inmediata y directa, pero considerar no abusar con tantos envíos de comunicados ya que eso satura al colaborador.

Por el otro lado, Sandra considera que aún no han invadido ese espacio.

### **Pregunta N° 9**

**¿Las estrategias de comunicación utilizadas han contribuido a mejorar la satisfacción personal de los colaboradores y con ello el clima laboral en Nestlé, entre 2016 y 2017?**

En los tres casos, consideran que está en desarrollo y mejorando. Se están considerando programas de reconocimiento, y además, trabajar con el líder para que pueda tener una comunicación más rápida con su equipo.

### **Pregunta N° 10**

**¿Las estrategias de comunicación utilizadas han contribuido a mejorar la productividad de los colaboradores, entre 2016 y 2017?**

Si ha ayudado, pero no en la medida que se esperaba. Por ejemplo, en los tres casos, mencionan el intranet como oportunidad de mejora. Aun no pueden medirlo, pero ya tienen comentarios positivos para saber que si están funcionando las estrategias.

## 5.2 Conclusiones

- En el año 2015, se realizó en la empresa una auditoria externa que permitió tener un diagnóstico, lo que condujo a que se elabore el plan de comunicación que permitió que se implementen las estrategias de espacios y medios.
- Dentro de las estrategias, de acuerdo al plan de comunicación, se implementaron medios y espacios internos logrando mejorar en el clima laboral viendo además, que los colaboradores se están identificando con la cultura de la corporación.
- Pasando a las estrategias de espacios internos, se implementó el Nestlé Meeting, naciendo como una necesidad de los colaboradores por sentirse escuchados y al tener ahora este espacio se está creando sentido de pertenencia y por ende una mejor cultura organizacional. La mejora de la cultura organizacional se ve reflejada en los resultados de las encuestas de clima laboral, donde consideran que este espacio los ayuda a sentirse identificados con los negocios y los motiva a llegar a los objetivos.
- En cuanto a las estrategias para la mejora de los medios internos, actualmente están renovadas y con los lanzamientos de las pantallas digitales, boletín digital y el endobranding. Esto ha ayudado a que los colaboradores tengan mayor atracción por los comunicados internos y se sientan identificados con la cultura corporativa viéndose resultados positivos en las encuestas de Clima Laboral. Sin embargo, aún hay oportunidades de mejora y tenemos que seguir migrando a medios digitales.
- Es importante resaltar la importancia del rol del líder para mejorar el clima laboral, preocupándose por el crecimiento de su equipo y realizar las PDP para cumplir sus aspiraciones de carrera. Las metodologías

comunicativas con los colaboradores, depende mucho del line manager y en este caso, hay oportunidades de mejora donde debemos trabajar con el área de desarrollo en temas de liderazgo, ya que el rol de comunicación no solo depende del área, sino del líder, y no está siendo bien manejado, y para este año ya se deben ver mejores resultados.

- Sí hubieron resultados positivos con la renovación y lanzamientos en los recursos técnicos para mejorar los medios, hay encuestas de clima laboral que lo demuestran, sin embargo, aún hay acciones por trabajar, puliendo los contenidos y distribuirlos de acuerdo al público que tenemos.

### **5.3 Recomendaciones**

Nestlé Perú, empresa transnacional líder en el sector alimentos y bebidas, además de brindar una excelente comunicación externa a sus consumidores, debe continuar con el desarrollo de la estrategia de comunicación interna que se encuentran realizando, que les permita ofrecer buenos medios y espacios a sus colaboradores que sean de acuerdo a sus necesidades y los lleven a sus objetivos del día a día.

Para que los medios y espacios internos sean bien implementados, recomendaría mejorar la comunicación respecto a ellos y el buen uso de estos, para que sean bien aprovechados.

Además, se ve la falta de comunicación entre el líder y su equipo, por lo que recomendaría que exista un plan de acción que permita una mejor comunicación entre *line manager* y equipo, ya que de esta manera es que se obtendrían mejores resultados. Si las reuniones son bien realizadas entre el líder y su equipo, se van a ver indicadores positivos, por el momento hay que reforzar estas reuniones en todas las áreas y se haga seguimiento a que sean bien implementadas.

Parte de este plan de acción se encuentra en los medios de comunicación, por ejemplo, el *Check In*, que pertenece al Plan de Desarrollo de cada colaborador, donde el *Line Manager* debe tener reuniones con cada miembro de su equipo para su desarrollo profesional y persona. Sin embargo, no todos lo están usando de manera correcta y no se ven los resultados, con lo cual se ve una comunicación mal gestionada.

Si un líder no está guiando a su equipo de la mejor manera, está siendo evaluado mal en su desempeño y los resultados de negocio o área no están llegando a su objetivo, es por una falta de comunicación.

De esta manera, vemos que la comunicación interna es una herramienta esencial para ver una compañía con colaboradores alineados hacia un mismo objetivo, siempre preocupándose por los colaboradores, velando por la estrategia de comunicación para todos, líderes y sus equipos.

## VI. Fuentes de información

### 6.1 Fuentes bibliográficas

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.

Báez Evertsz, C. J. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: BÚHO.

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y desafíos*. España: Wolters Kluwer España.

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.

Gutiérrez, M. (2018). *¿Cómo mejorar su comunicación interna? 50 Claves para su gestión*. Lima: Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL).

Kenneth R., K. (1977). *Concepto de estrategia de la empresa*. España: Universidad de Navarra.

Ñaupas Paitá, H.; Mejía Mejía, E.; Novoa Ramírez, E. y Vollagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá-Colombia: Ediciones de la U.

Scheinsohn, D. (2011). *El Poder y la Acción a través de Comunicación Estratégica*. Argentina: Granica S. A.

Túñez, M. (2012). *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.



Véliz Montero, F. (2012). *Comunicar*. Barcelona, España: Gedisa S.A.

Vértice. (2007). *Comunicación Interna: Dirección y Gestión de Empresas*. Madrid-España: Editorial Vértice.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

## 6.2 Fuentes electrónicas

Anaya Gamarra, L. del R. y Paredes Rivera, J. M. (2015). *Propuesta de Mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano*. Tesis. Lima-Perú: Universidad del Pacífico.

Recuperado el 21 de agosto de 2017 de:

[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Delgado Oquendo, J. y Núñez Márquez, G. M. (2015). *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú*. Tesis. Lima-Perú: Escuela de Postgrado de la Universidad Pacífico.

Recuperado el 9 de setiembre de 2017 de:

[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1730/Jackeline\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1730/Jackeline_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Gutiérrez Cottle, C. M. (2017). *La importancia de la comunicación interna en organizaciones del tercer sector: caso Enseña Perú*. Tesis. Lima: Universidad de Lima.

Recuperado el 12 de febrero de 2018 de:

[http://repositorio.ulima.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/ulima/4013/Gutierrez\\_Cottle\\_Carolina\\_Marcella.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/ulima/4013/Gutierrez_Cottle_Carolina_Marcella.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

López Buena, A.; Valcárcel Casés, M. y Barbancho Medina, M. (1999). *Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la actividad investigadora: ¿Complementarios? ¿Contradictorios? ¿Excluyentes?* Argentina-Córdoba: Cuadernos IRC.

Recuperado el 14 de febrero de 2018 de

[http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo\\_social/590987125\\_1032010104118.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/590987125_1032010104118.pdf)

Muñiz, R. (2018). La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. En *CEF, Marketing XXI*, Sitio web.

Recuperado el 2 de octubre de 2017 de:

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>

Nieves, F. (2006). Conceptos de Comunicación Organizacional. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/conceptos-de-comunicacion-organizacional/>

Neneka Pelayo y Adriana Cabrera. (2001). Lenguaje y Comunicación Humana. En *Lenguaje y Comunicación: Conceptos básicos, aspectos teóricos generales, funciones del lenguaje y la comunicación*. (p.7). Venezuela: CEC, S. A.

Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores, J. y Garcés Jiménez, E. (1999). *Metodología de Investigación Cualitativa*. Málaga: Editorial Algibe.

Sheput Torrealva, Jamil Humberto. (2017). Análisis de la Gestión del Clima Laboral en los organismos reguladores de Lima: Caso Osiptel. Tesis. Lima-Perú: Universidad de Lima.

Recuperado el 31 de octubre de 2017 de:

[http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4243/Sheput\\_Torrealva\\_Jamil\\_Humberto.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4243/Sheput_Torrealva_Jamil_Humberto.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Valle Cruzado, Cecilia. (2016). *Auditoría de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en una empresa Industrial de Lima*. Tesis. Lima-Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Recuperado el 21 de agosto de 2017 de:

[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621664/1/Valle\\_cv.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621664/1/Valle_cv.pdf)

## **Anexos**

Matriz de consistencia

Matriz de operacionalización de variables

Instrumentos de recolección de datos

Consentimiento de los informantes

Validación de expertos

***Las estrategias de comunicación en los espacios y medios internos en una transnacional de alimentos y bebidas en Lima, 2016-2017***

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>SUPUESTO GENERAL</b>	<b>CATEGORÍAS DE INVESTIGACION</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿Cuáles son las estrategias comunicativas que han impactado en la comunicación interna en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?	Describir las estrategias de comunicación que han impactado en la comunicación interna en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.	Las estrategias de comunicación que se han generado al interior de la empresa han logrado mejorar la comunicación interna en Nestlé, Lima, debido a cambios en la estructura interna de la empresa y al ingreso de personal más calificado para dirigir la comunicación de la empresa, entre 2016 y 2017.	Espacios internos Medios internos Clima laboral	<p><b>Tipo de investigación Básica ( x )</b></p> <p><b>Métodos y técnicas</b> Diseño: De caso Tipo: Básica Nivel de investigación: Descriptiva. Métodos: Inductivo – Deductivo – Analítico. Enfoque: Cualitativo. Técnicas: Entrevistas en profundidad y observación a manera de experiencia laborando dentro de la compañía</p> <p><b>Instrumentos de investigación</b> Cuestionario de entrevista</p>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>SUPUESTOS ESPECÍFICOS</b>		
¿ Cuáles son las estrategias comunicativas que han impactado en	Caracterizar las estrategias comunicativas que han impactado en	Las estrategias de comunicación que se han generado al interior de la empresa, a raíz de un		

<p>los espacios internos en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?</p> <p>¿ Cuáles son las estrategias comunicativas han impactado en los medios internos en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?</p>	<p>los espacios internos en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.</p> <p>Caracterizar las estrategias comunicativas que han impactado en los medios internos en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.</p> <p>Caracterizar las estrategias comunicativas que han impactado en los medios internos en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.</p>	<p>diagnóstico de estudio de dos años, han logrado mejorar los <b>espacios internos</b> en Nestlé, Lima, debido a cambios en la estructura interna de la empresa y al ingreso de personal más calificado para dirigir la comunicación interna e la empresa, entre 2016 y 2017.</p>		
<p>¿ Cuáles son las estrategias comunicativas han impactado en el clima laboral en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?</p>	<p>Caracterizar las estrategias comunicativas que han impactado en el clima laboral en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.</p>	<p>Las estrategias de comunicación que se han generado al interior de la empresa han logrado mejorar los <b>medios internos</b> en Nestlé, Lima, debido a cambios en la estructura interna de la empresa y al ingreso de personal más calificado para dirigir la comunicación interna e la</p>		

<p>¿Qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar los <b>medios internos</b> en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?</p> <p>¿Qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar el clima laboral en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?</p>		<p>empresa, entre 2016 y 2017.</p> <p>Las estrategias de comunicación que se han generado al interior de la empresa han logrado mejorar el <b>clima laboral</b> en Nestlé, Lima, debido a cambios en la estructura interna de la empresa y al ingreso de personal más enfocado para dirigir la comunicación interna e la empresa, entre 2016 y 2017.</p>		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL	¿Qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar la comunicación interna en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017?		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	UNIDADES DE ANÁLISIS
<p><b>Objetivo 1</b> Establecer qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar los <b>espacios internos</b> en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.</p>	<p><b>Espacios internos</b></p>	<p><b>Físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasillos</li> <li>- Comedor</li> <li>- Estacionamientos</li> <li>- Salas de reuniones</li> <li>- Baños</li> <li>- Oficinas/cubículos</li> </ul> <p><b>Nestlé Meeting (2 veces al año)</b> Espacio donde los gerentes de negocio cuentan el contexto en el que estamos (<i>lanzamientos, indicadores, acciones, etc.</i>) y, además, permiten que los colaboradores hagan preguntas.</p>	<p><b>Nestlé Lima – Perú</b></p>
<p><b>Objetivo 2</b> Determinar qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar los <b>medios internos</b> en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.</p>	<p><b>Medios internos</b></p>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Check In</i>: Reuniones con tu line manager para ver tu desarrollo profesional</li> <li>- <i>PDP</i>: Plan de Desarrollo Personal</li> <li>- <i>Reuniones de feedback</i></li> </ul> <p><b>Técnico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pantallas (TV)</li> <li>- Mural</li> <li>- Boletín vía mail</li> </ul> <p><b>Reuniones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DOR (Day)</li> <li>- WOR (Weekly)</li> <li>- MOR (Monthly)</li> </ul>	

<p><b>Objetivo 3</b>  Establecer qué estrategias comunicativas se han generado para mejorar el clima laboral en Nestlé, Lima, entre 2016 y 2017.</p>	<p><b>Clima laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura institucional</li> <li>- Trabajo cotidiano</li> <li>- Satisfacción personal</li> <li>- Productividad</li> </ul>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN UCAL**



**Cuestionario para Tesis: *Las estrategias de uso de espacios y medios internos en una trasnacional de alimentos y bebidas en Lima, 2016-2017***

1. ¿Las estrategias de comunicación utilizadas en los espacios físicos (*pasillos, comedor, estacionamientos, salas de reunión, baños, oficinas*) de Nestlé, entre 2016 y 2017, contribuyen a mejorar los espacios internos de la empresa?
2. ¿El espacio: **Nestlé Meeting**, realizados en el 2017, ¿contribuyen a mejorar la cultura organizacional y por ende, la comunicación interna de la empresa?
3. ¿La estrategia de comunicación interna utilizada entre 2016 y 2017 con los colaboradores de la empresa, contribuyen a mejorar los medios internos en Nestlé?
4. ¿Los medios internos utilizados entre 2016 y 2017 en las metodologías comunicativas con los colaboradores (*PDP, Reuniones de feedback*), contribuyen a mejorar la comunicación interna en Nestlé?
5. ¿Las estrategias de comunicación utilizados entre 2016 y 2017 en los recursos técnicos (*Pantallas de Comunicación Zona N, Murales, Boletín Semanal Conectados e impreso e Intranet*), contribuyen a mejorar los medios internos en Nestlé?
6. ¿Las reuniones (**DOR, WOR, MOR y QOR**) realizadas con los colaboradores contribuyen a mejorar los medios presenciales de comunicación en Nestlé, entre 2016 y 2017?
7. ¿Las estrategias de comunicación interna utilizadas entre el 2016 y 2017, han contribuido a mejorar la cultura institucional y con ello, el clima laboral en Nestlé?
8. ¿Las estrategias de comunicación utilizadas entre 2016 y 2017 han contribuido a mejorar el trabajo cotidiano?
9. ¿Las estrategias de comunicación utilizadas han contribuido a mejorar la satisfacción personal de los colaboradores y con ello el clima laboral en Nestlé, entre 2016 y 2017?
10. ¿Las estrategias de comunicación utilizadas han contribuido a mejorar la productividad de los colaboradores, entre 2016 y 2017?

**Ficha Técnica**

**Nombres y apellidos del entrevistado:**

**Documento de identidad:**

**Estudios: Adm. De Empresas**

**Experiencia profesional:**

**Centro laboral:**

## CARTA DE CONSENTIMIENTO USO DE INFORMACIÓN

Yo, **Elfer Steven Ponce Bendezú**, con DNI **70416201**, en calidad de autor/a de las respuestas a las preguntas en la entrevista con la tesista Andrea Mónica Matta Valdivieso, DNI 70525882, para el desarrollo de la tesis "*Las Estrategias de Comunicación en los espacios y medios internos en una trasnacional de alimentos y bebidas en Lima, 2016-2017*", autorizo el uso de las respuestas para colocar en la investigación.

Lima, 15 de Mayo 2018



Nombre: Elfer Steven Ponce Bendezú

DNI: 70416201

## CARTA DE CONSENTIMIENTO USO DE INFORMACIÓN

Yo, **Guillermo Gustavo Ahrens Lozada**, con DNI **43017092**, en calidad de autor/a de las respuestas a las preguntas en la entrevista con la tesista **Andrea Mónica Matta Valdivieso**, DNI **70525882**, para el desarrollo de la tesis *"Las Estrategias de Comunicación en los espacios y medios internos en una trasnacional de alimentos y bebidas en Lima, 2016-2017"*, autorizo el uso de las respuestas para colocar en la investigación.

Lima, 15 de Mayo 2018

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above a thin horizontal line.

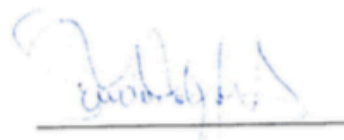
Nombre: Guillermo Ahrens

DNI: 43017092

## CARTA DE CONSENTIMIENTO USO DE INFORMACIÓN

Yo, Sandra Rojas Alvarado, con DNI 41743051, en calidad de autor/a de las respuestas a las preguntas en la entrevista con la tesista Andrea Mónica Matta Valdivieso, DNI 70525882, para el desarrollo de la tesis "*Las Estrategias de Comunicación en los espacios y medios internos en una transnacional de alimentos y bebidas en Lima, 2016-2017*", autorizo el uso de las respuestas para colocar en la investigación.

Lima, 15 de Mayo 2018



Nombre:

DNI:

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres del validador: Sandra Rojas Andrade  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Integrante Comunicación, Marketing  
 1.3. Autor del instrumento: Andrea Matra Valdivieso

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (la no aceptabilidad implica dejar en blanco los cuadros de evaluación)

CRITERIOS	INDICADORES	ACEPTABLE (MARQUE CON UN ASPA)	PARCIALMENTE ACEPTABLE (MARQUE CON UN ASPA)
CONSISTENCIA INTERNA	El instrumento tiene un contenido que evidencian los indicadores y valores de las variables/categorías de investigación.	✓	
OBJETIVIDAD	El instrumento y su contenido cumplen con el objetivo principal del trabajo de investigación y la propuesta que se ofrece en los alcances de la investigación.	X	
APORTE	Los elementos del instrumento responden a criterios de interés del especialista que le permitirá recoger conocimientos que aportan a su carrera.	✓	
VALIDEZ	Los instrumentos de investigación guardan relación con la lógica de la matriz de consistencia y de operacionalización/categorización de la tesis.	✓	

### III. OPINIÓN ( de la aceptabilidad total o parcial)

El instrumento de investigación cumple y sirve para  
los fines propuestos por la tesis de Andrea.

---



---



---

### IV. VEREDICTO FINAL DE CUMPLIMIENTO

Sí cumple

No cumple

Sandra Rojas Andrade  
 Nombre y Cargo:

Sandra Rojas Andrade  
Integrante Comunicación Marketing

D.N.I.: 41293159

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres del validador: Andrea Aguilera Azael  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Especialista en comunicaciones - Nestlé BC  
 1.3. Autor del instrumento: Andrea Matta

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (la no aceptabilidad implica dejar en blanco los cuadros de evaluación)

CRITERIOS	INDICADORES	ACEPTABLE (MARQUE CON UN ASPA)	PARCIALMENTE ACEPTABLE (MARQUE CON UN ASPA)
CONSISTENCIA INTERNA	El instrumento tiene un contenido que evidencian los indicadores y valores de las variables/categorías de investigación.	X	
OBJETIVIDAD	El instrumento y su contenido cumplen con el objetivo principal del trabajo de investigación y la propuesta que se ofrece en los alcances de la investigación.	X	
APORTE	Los elementos del instrumento responden a criterios de interés del especialista que le permitirá recoger conocimientos que aportan a su carrera.	/	
VALIDEZ	Los instrumentos de investigación guardan relación con la lógica de la matriz de consistencia y de operacionalización/categorización de la tesis.	X	

### III. OPINIÓN ( de la aceptabilidad total o parcial)

Utilizaría este instrumento para recoger las  
percepciones sobre estrategias comunicativas  
en diferentes áreas.

### IV. VEREDICTO FINAL DE CUMPLIMIENTO

Sí cumple



No cumple



Andrea Aguilera Azael Especialista en Comunicaciones  
 Nombre y Cargo: Interna - Nestlé Bolivia

D.N.I.: 6299398